الكُرسي

- كرسي العراق
- مع الأميرين
- تقول القصة
- الوزراء الثلاثة

د. عبدالعزيز بن عبدالرحمن الثنيان

الكُرسي

كرسي العراق
مع الأميرين
تقول القصة
الوزراء الثلاثة

الدكتور
عبدالعزيز بن عبدالرحمن الثنيان

ح عبدالعزيز عبدالرحمن الثنيان، ١٤٣٥هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الثنيان، عبدالعزيز عبدالرحمن

الكرسي - كرسي العراق، مع الأميرين، تقول القصة، الوزراء الثلاثة.

/ عبدالعزيز عبدالرحمن الثنيان.

الرياض، ١٤٣٥هـ

١٧٦ ص؛ ١٤ × ٢١ سم.

ردمك: ٢-٤٢١٣-٠١-٦٠٣-٩٧٨

١- الثنيان، عبدالعزيز بن عبدالرحمن - مذكرات. ٢- السعودية - تراجم.

أ.العنوان

ديوي ٩٢٣,٧٥٣١ رقم الإيداع ١٤٣٥/١٦٤٥

الطبعة الأولى

حقوق الطباعة محفوظة للناشر

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: ٤٨٠٨٦٥٤ فاكس: ٤٨٠٨٠٩٥ ص.ب: ٦٧٦٢٢ الرياض ١١٥١٧

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف ٤٨٠٨٦٥٤ فاكس ٤٨٠٨٠٩٥ ص. ب ٦٧٦٢٢ الرمز ١١٥١٧ ص. ب ٦٢٨٠٧ الرمز ١١٥٩٥

www.obeikanretail.com

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

مقدمة ٩
استدارة تاريخية ١١
كرسي العراق ١٥
وبدأت معلماً ٢٥
وكنت مسؤولاً ٣٣
مع الأميرين ٤٣
المسؤول والأنظمة ٥١
الأسرة الغائبة ٦١
حصان الرهان ٦٥
مكانة المعلم ٧١
تقول القصة ٧٧
عقل وعقول ٨٣
شبكة العلاقات ٨٩
تأهيل المعلم ٩٣
الهزيمة والإرادة ٩٩
الحوار والجدل ١٠٥
بين التنظير والتطبيق ١١١
ولا يجرمنكم شنآن قوم ١١٩
صناعة المناهج ١٢٧
أزمة اللغة الإنجليزية ١٣٣
الوزراء الثلاثة ١٤١
مسؤولية من؟ ١٥٥
أين الطريق؟ وكيف؟ ١٦٧
المراجع ١٧٣

مقدمة

هي حكاية تجربة مع كراسي مبثوثة شغلتها في وزارة التربية والتعليم، كرسي تدريس اللغة العربية في متوسطة ابن خلدون بالرياض، ثم كرسي في ديوان الوزارة بالصفوف الخلفية بإدارة شؤون الموظفين، ثم كرسي بالتطوير التربوي، ثم ارتقيت لأشارك في كراسي القيادة التعليمية، فجلست عشر سنوات في كرسي مديرعام التعليم بالرياض، ثم جلست سبع سنوات في الكرسي الثاني للوزارة. وقد نشرت في كتابي بوح الذاكرة شيئاً من مواقف علقت بالذاكرة، ولكن كيف رؤيتي التربوية لتلك السنوات، وقد صارت في ذاكرة الماضي؟ وهل لتلك الذكريات وتلك التجارب قيمة للأجيال القادمة؟ وهل صُناع القرار التربوي الذين جاؤوا من بعد جيلي، وما بعدهم في حاجة إلى معرفة تجارب من سبقوهم؟ وهل صار حتماً تدوين تجارب الأولين لكي يعرف المتأخرون جهد السابقين، فيعذرون، وربما يستفيدون! وهل يكف اللائمون حين يقرؤون محاولات الأولين؟ وهل يترفقون في العتاب والتقريع؟ أم أن الزمن دوار وكل جيل يلوم سابقه! لعل تدوين التجارب وتسطير الجهود يُعدل من نقد الأوائل! فكل جديد سيكون قديماً، ولو دامت لغيرك ما وصلت إليك.

إن رقي الأمم وبناء الأجيال وإعدادها للحياة لايتم في ليلة وضحاها، وليس بجهد فرد ولا مجموعة، بل عمل أفراد إثر أفراد، وزرع رجال بعد رجال، إن نقض البناء وهدم التجارب قد يكون سببه عدم التسجيل والتدوين. ولهذا أرى وجوب تدوين تجارب الأولين لتكون شاهدة للماضي هادية للقادم، فيعمل المتأخر على تقوية الطريق وتطوير المسار وتحسين المنتج، فكما قيل: تجارب الأولين مرايا للآخرين، كما يُبصر فيها ما كان يُتَبَّصر بها فيما سيكون.

ولهذا أكملت هذه الخواطر التى دونتها منذ أمد، ورأيت ضرورة صدورها، وإن كانت متأخرة، فأن تصل متأخراً خير من ألا تصل. وما توفيقي إلا بالله.

المؤلف

د. عبد العزيز بن عبد الرحمن الثنيان

الرياض: ص.ب ٢٣٠٣١٠ رمز بريدي ١١٣٢١

فاكس ٠١١٤٨٠٢٤٥٧

استدارة تاريخية

أكتب هذه الأفكار وقد ودعت الستين، وعلى الرغم من حداثة العهد بين الرياض اليوم وقبل ستين عاماً، فإن التطور العمراني والحضاري بين مرحلتي اليوم والأمس أكبر مما يتصوره أبناء اليوم؛ فالشبان المتنقلون على السيارات الحديثة وسط مدينة الرياض في طريق الملك فهد أو التخصصي أو الدائري يصعب عليهم أن يستوعبوا أننا قبل أربعين عاماً، كنا نعد هذه الشوارع خارج المدينة، ومكاناً للنزهة والسمر، وإن سمّار المقاهي في طريق التحلية أو في برج الفيصلية أو برج المملكة من فتيان العشرينيات ما أراهم يصدقون أننا كنا ذات أيام مضت، ونحن من طبقة ميسورة الحال نسكن في بيوت الطين على بعد أمتار من قصر الحكم، بل ما أراهم يستوعبون أنني حينما التحقت بالمدرسة الابتدائية الواقعة جنوب الرياض قبل نيف وخمسين عاماً كانت هديتي من الوالدة رحمها الله سراجاً صغيراً للمذاكرة!

كان في فصلي يومئذ، وأنا في مقعد المدرسة الابتدائية عشرة طلاب تقريباً، وتشير الإحصائيات إلى أنه في تلك السنة التي التحقت فيها

بالمرحلة الابتدائية عام ١٣٧٦هـ/١٣٧٧هـ، كان عدد الطلاب جميعهم في المملكة ٩٤,١٢٠ طالباً، وكانت ميزانية التعليم ٨٩ مليون ريال، وعندما عُيِّنت وكيلاً للوزارة عام ١٤١٢ هـ أي بعد (٣٦) عاماً، زاد عدد الطلاب على ثلاثة ملايين طالب وطالبة. وأصبحت ميزانية التعليم للبنين فقط تزيد على٢٠ مليار ريال تقريباً.

وما تمر مناسبة، وأتحدث فيها؛ إلا وتجرني العاطفة إلى الحديث عن نهضة التعليم في المملكة، وما شهدَتْهُ من خطوات واسعة باهرة قياساً بهذه الفترة الوجيزة من عمر الدولة السعودية، وهذه النهضة التعليمية لا يدركها إلا من عاصر التعليم، ورافق مسيرته، وقرأ الأرقام والبيانات الإحصائية التي تحكي الواقع، وتجسد الحقيقة؛ فمثلاً تركت وزارة التربية والتعليم منذ ستة عشر عاماً سنةَ ١٤١٩هـ، وكانت ميزانيتها خمسة وأربعين ملياراً، وها هي اليوم تزيد على مئة مليار في ١٤٣٤هـ.

كانت عناصر التنمية في المملكة تسير خطوة خطوة بجانب بعضها، وتُحقّق كل يوم مكتسبات جديدة، وكان التعليم من بين تلك العناصر التي تقفز للأمام متجاوزة كل العقبات بفضل العزيمة والرغبة في تحقيق ما يخدم البلاد، ويضمن للأبناء مستقبلاً أفضل.

لقد تحولت الحياة بفضل الله، ثم بالتعليم في المملكة إلى شيء آخر... وكلما سرت في الشارع صباحاً أو ظهراً، وأشاهد هذا الكم الكبير من حافلات المدارس والجامعات تنقل الطلاب والطالبات إلى مدارسهم

أو إلى منازلهم، إضافة إلى هذا الكم من السيارات الخاصة التي تنقل الأبناء، في مشهد يكاد يغطي شوارع الرياض، بل كل مدينة من مدن المملكة؛ تذكرت يوم كنت أقطع المسافات إلى مدرستي ماشياً على قدميّ، وكيف قطعت كيلومترات عدة سيراً على الأقدام؛ حتى أقوم بامتحان الشهادة الابتدائية بين مدرسة الأعشى في حي منفوحة جنوب الرياض والمدرسة المحمدية بوسط المدينة.

هكذا كانت حياتنا في الماضي... وهكذا تضافرت الجهود حتى تتحول حياة أبنائنا إلى ما هي عليه الآن!!

إن من ينظر إلى قطاع التعليم في المملكة يلاحظ تناميه الشديد كمّاً وكيفاً، من جراء التزايد السكاني، ويلحظ أن أعباء الوزارة تشبه قطاراً يزداد طوله، وتثقل أحماله سنة بعد أخرى، وهذا ما يستدعي تكاتف الجهود، وإزالة العقبات، لمواكبة هذا النمو المطرد، بما يسهّل أداء المنظومة، ويُتيح لرجالها الخروج بأفضل نتائج ممكنة للعملية التعليمية في المملكة.

عام ١٤١٨هـ كنت رئيساً لوفد من كبار المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، فقام هذا الوفد بجولة في اليابان وبريطانيا وإسبانيا. وذات يوم كنا في اجتماع بوزارة التربية والتعليم الإسبانية، فقلت لنائب الوزير في بداية اللقاء: يا ترى أنت الرجل الثاني في الوزارة، وأنا المقابل لك في المملكة، ما الذي تفكر فيه، وأنت قادم للوزارة كل صباح؟ ما الذي يشغل

بالـك؟ مـا الذي يأخـذ باهتمامك؟ قال: أفكر في تلـك المدارس التي تفرَّغ مـن الطلاب مـاذا نعمل فيهـا؟ وماذا نعمـل في مدرسيها؟ لدينـا تناقص سكاني قوي.

قلت: ألا تسعفنا؟ ألا تدركنا؟ لكن هيهات...

قال الرجل متعجباً: وكم النمو السكاني لديكم؟!

قلـت: أكثر من ٣٪ وتلفَّتَ لزملائه بشـيء من الاستغراب، بل شعرت في ملامح وجهه بعدم التصديق.

قلت: يا هذا؛ كأنك لا تصدق.

قال: نعم.

قلت: ولكن لدي دليل يؤكد مقولتي.

قال: وما دليلك؟

قلـت: أنـت وزملاؤك سبعة، ونحـن سبعة، ونحن وأنتـم متماثلون في المستـوى التعليمي والوظيفي، ومن ثـمّ، فنحن وإياكم عينة من الشعبين السعودي والإسباني.

قال: وهو كذلك من الشعبين السعودي والإسباني.

قلـت: مـا عـدد أبنائكم؟ وتلفـت لزملائه، فعـدّوا فوجـدوا أن لديهم خمسـة أطفـال؛ واحـد لديه اثنـان، وثلاثة كل واحد لديـه طفل، وثلاثة ليس لديهم أطفال.

وسألت زملائي، وكان معنا زميل لديه زوجتان، وجمعنا عدد أبنائنا، وكان العدد أربعةً وخمسين!! وعند ذاك انبهر الإسبان، وتساءلوا: كيف تستطيعون السيطرة على هذه الأعداد، وكيف ستوفرون لهم التعليم والصحة والعمل؟!

ذاك هو الوطن ينوء بأحمال ثِقال تتطلب تضافر جهود كل واحد من أبنائه أيّاً كان موقعة في الدولة أو القطاع الخاص مسؤولاً كبيراً أم صغيراً.

كرسي العراق

منذ القدم ولكُرسي المسؤولية قصص وحوله حكايات، وقبل أن أجلس عليه في وزارة التربية والتعليم قرأت عنه، وبعد أن جربته وتركته تأكدت لدي حقيقته.

مما قرأته قديماً عن الكرسي موقف أهل العراق من أميرهم عُبيدالله ابن زياد في مجلس معاوية بن أبي سفيان. تقول القصة[1]: جمع عبيدالله أعيان العراق، وفيهم الأحنف بن قيس التميمي، وتوجه بهم إلى الشام للسلام على معاوية، فلما وصلوا دخل عبيدالله على معاوية، وأعلمه بوصول رؤساء العراق، فقال: أدخلهم إليّ تباعاً على قدر مراتبهم عندك. فخرج إليهم، وأدخلهم على الترتيب كما قال معاوية، وآخرُ من دخل الأحنف. فلما رآه معاوية - وكان يعرف منزلته، ويبالغ في إكرامه لتقدمه وسيادته - قال له: إليّ يا أبا بحر، فتقدم إليه، فأجلسه معه على مرتبته، وأقبل عليه يسأله عن حاله، ويحادثه، وأعرض عن بقية الجماعة؛ ثم إن أهل العراق أخذوا في شكر عبيدالله والثناء عليه، والأحنف ساكت، فقال له معاوية: لِمَ لا تتكلم يا أبا بحر؟ فقال: إن تكلمت خالفتُهم، فقال له

(١) وفيات الأعيان وأنباء أبناء الزمان لابن خلكان: ج٢/ص(٥٠٣-٥٠٤).

معاوية: اشهدوا عليّ أنني قد عزلت عبيدالله عنكم، قوموا انظروا في أمير أُوليه عليكم، وترجعون إليَّ بعد ثلاثة أيام.

فلما خرجوا من عنده كان فيهم جماعة يطلبون الإمارة لأنفسهم، وفيهم من عيَّن غيره وسَعَوا في السرِّ مع خواصّ معاوية أن يفعل لهم ذلك، ثم اجتمعوا بعد انقضاء الثلاثة، كما قال معاوية والأحنف معهم، ودخلوا عليه، فأجلسهم على ترتيبهم في المجلس الأول، وأخذ الأحنف إليه كما فعل أولاً، وحادثه ساعة، ثم قال: ما فعلتم فيما انفصلتم عليه؟ فجعل كل واحد يذكر شخصاً، وطال حديثهم في ذلك، وأفضى إلى منازعة وجدال، والأحنف ساكت، ولم يكن في الأيام الثلاثة تحدث مع أحد في شيء، فقال له معاوية: لِمَ لا تتكلم يا أبا بحر؟ فقال الأحنف: إن وليتَ أحداً من أهل بيتك لم تجد من يَعْدِل عبيدالله، ولا يسدُّ مسدَّه، وإن وليت من غيرهم فذلك إلى رأيك. ولم يكن في الحاضرين الذين بالغوا في المجلس الأول في الثناء على عبيدالله مَنْ ذكره في هذا المجلس، ولا سأل عَوْدَهُ إليهم، فلما سمع معاوية مقالة الأحنف قال للجماعة: اشهدوا عليَّ أني أعدت عبيدالله إلى ولايته، فكل منهم ندم على عدم تعيينه، وعلم معاوية أن شكرهم لعبيدالله لم يكن لرغبتهم فيه، بل كما جرت العادة في حق المتولّي.

فلما فصل الجماعة من مجلس معاوية خلا بعبيدالله وقال له: كيف ضيعت مثل هذا الرجل - يعني الأحنف - فإنه عزلك، وأعادك إلى الولاية، وهو ساكت، وهؤلاء الذين قدَّمتهم عليه، واعتمدتَ عليهم لم

ينفعوك، ولا عرَّجوا عليك لمَّا فوضت الأمر إليهم، فمِثلُ الأحنفِ من يتخذه الإنسان عوناً وذخراً. فلما عادوا إلى العراق أقبل عليه عبيدالله، وجعله بطانته وصاحب سره.

ذلك الكرسي، كلما ارتفعت درجته زاد بريقه، وكثُر منافقوه، وتعاظمت مسؤوليته، وهو لا تتغير حالته في كل زمان وفي كل مكان، فها هو الأمير عبيد الله بن زياد يرى الناس على حقيقتهم في مجلس معاوية، وقد رأيتهم في العصر الحاضر كذلك.

وقرأت أن أحد المقرَّبين من الفيلسوف (سقراط) أسرع إليه، وفي جعبته خبر يريد أن يلقيَه بين يديه؛ فلما وصله قال بفضول: سيدي سقراط، هل سمعت ما سمعتُه عن أحد طلابك، وماذا يقول؟. فأجابه سقراط: لا، ولكن قبل أن تخبرني أريدك أن تجتاز امتحاناً صغيراً يدعى (الفلتر الثلاثي). قال الرجل: وما هو؟

فقال سقراط: المرحلة الأولى من هذا الفلتر هو (الصدق)؛ فهل أنت متأكد أن ما سوف تخبرني به صحيح؟ فرد الرجل: لا؛ فلقد سمعت الخبر، ولم أتأكد بعد من صوابه.

فقال سقراط: المرحلة الثانية؛ هي (الطيبة)؛ فهل ما ستخبرني به عن الطالب شيء طيب: فقال الرجل: لا، فليس الخبر طيباً. وقد بدت علامات الحرج تظهر على وجه الرجل.

ثم قال سقراط: وأخيراً؛ هل ما ستخبرني به عن تلميذي سيفيدُني؟. فأجاب الرجل: كلا. فإذا بسقراط يقول لصاحبه: إذاً، كُنتَ

ستُخبرني بشيء ليس صحيحاً ولا طيباً، ولا مفيداً؛ فلماذا تُخبرني به أصلاً؟ فوجم الرجل، وأصابه الذهول.

لهذا كان سقراط فيلسوفاً فاعلاً في مجتمعه يقدره الناس، ويضعونه في مكانه اللائق، لا سوفسطائياً بارداً يشغل المجتمع بحوارات مفرغة الدوائر. تَذَكَّرْتُ (قصة سقراط) هذه؛ وأنا أعود بذاكرتي إلى الأيام الأولى من عملي الوظيفي؛ أيام كنت معلماً، ثم موظفاً في الصفوف الخلفية بوزارة التربية والتعليم، فقد كنت مع زملائي نعتقد أن المسؤولين لهم الوجاهة والراحة والاسترخاء، وعلينا نحن صغار الموظفين الجُهد والمشقة، وتجهيز المعاملات والقرارات، أمّا الموظفون الكبار فليس لهم إلا توقيع المعاملات. وكنا كذلك نتلقف الأخبار والأقاويل غير الطيبة وغير المفيدة عن المسؤولين، ونتعاطاها كأنها حقائق ثابتة، فلا نمررها بفلتر سقراط الثلاثي.

ودارت الأيَّام، وشاء الله أن أتدرج في العمل الحكومي من كرسي لآخر، من معلم إلى موظف مرؤوس إلى رئيس قسم، ثم مدير إدارة، ثم مدير عام، ثم مدير أكبر منطقة تعليمية، ثم وكيل الوزارة وكان وكيل الوزارة في تلك الفترة بمنزلة نائب الوزير، إذ لا يوجد في وزارة التربية والتعليم آنذاك إلا وكيل واحد، ويساعده ثمانية وكلاء مساعدون. وبعد تقاعدي تغير الهيكل الإداري في الوزارة، وأصبح للوزارة عدة وكلاء ونواب للوزير.

والشاهد أنني حين عُيِّنت وكيلاً للوزارة، وكنت المسؤول الثاني والرجل التنفيذي في وزارة التربية والتعليم تذكرت الزملاء، وتلك الأحاديث الغابرة، وضحكتُ من سذاجتها وسطحيتها.

وأعدت النظر إلى كرسي المسؤولية؛ فوجدته ضاحكاً باسماً، وله الوجاهة والمهابة، وفيه الشهرة والبروز، ولكن فيه الأشواك وحوله الوخزات؛ ومن ذلك بعض المراجعين المشاكسين الذين كالجمرة المتوهجة تُحرق كل يد، ولهذا يتقاذفها المسؤولون الأصغر للأكبر حتى تصل للرأس، وعليه أن يحسن التعامل مع هذه الجمرة المحرقة بالرفق وسعة البال، أو الإهمال والتجاهل، وإلا فسوف يحترق معها، ويزداد ضغطه، وتتوتر أعصابه، وتسوء حاله.

ذات يوم جاءني في المكتب أحد أولئك المراجعين، وانفعل، وتمادى في القول، وعاتب، ورفع الصوت؛ وضبطت مشاعري، ثم جاء في اليوم اللاحق، وترك رسالة عند مدير المكتب يقول فيها بعد السلام: أخي عبدالعزيز مررت للسلام عليكم، ولأشكركم على حسن تعاملكم معي وعدم مؤاخذتي على ما بدر مني. عزيزي الوكيل، أكرر شكري لك، وأقول: زادك الله حلماً ورزقني مثله أخوك (ف.ع).

وإذا أراد المسؤول أن يكون مؤثراً ومحترماً، فعليه أن يكون قُدوةً في أمانته، ودوامه، وفي كل أعماله؛ فكل حركاته مرصودة، وكل شروحاته مقروءة، وفي انضباطه وجديته نجاح العمل، وفي تراخيه واسترخائه ضياع المسؤولية، فالأنظار ترقبه من قُرب ومن بُعد.

ووجدت في الكرسي ما ذكره الحكيم الأول من أنه يكفي من الإمارة والرئاسة (روعة البريد). وروعة البريد هي فزعة الأخبار السيئة. وفي العصر الحديث أصبحت هناك روعة الهاتف من المسؤول الأعلى

والأعلى، وروعة الأخبار المختزلة أو المبتورة من السياق التي تنشرها وسائل الإعلام الحديثة للإثارة والمشاغبة، ثم الإحراجات من ذوي الحاجات، وذوي القربى والأصدقاء ووجهاء المجتمع. فالكلُّ يُريد مِن المسؤول قضاء حاجته والاستجابة لشفاعته ووساطته، وإن تعذر المسؤول بالنظام وبالعدل، فالويل له من ألسنة أولئك القوم، فهو المُعقَّد والمُتكبِّر، وهو الجاهل والضعيف أو هو (المصْلَحْجي) وصاحب الهوى، وشتى ألوان الهجاء وعبارات الذم، وصدق المولى ﷻ: ﴿وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ ٱلشَّكُورُ﴾. إي والله إنهم قلة هم أولئك المُقدِّرون للواقع والحال.

ووجدت حول الكرسي النفاق والتزلف، والمجاملة والتلون، فللمسؤولية بريقها، ومكانتها الاجتماعية؛ ولهذا كم هم أولئك الذين ينزعون حجاب الحياء والأدب، ويحسبون أنهم يخدعون، ويكسبون المسؤول. والمسؤول الواعي يدرك تلك الفجاجة والسفاهة، ويعرفها في لحن القول:

وَالعَينُ تَعلَمُ مِن عَينَي مُحدِّثِها ... إِنْ كانَ مِن حِزْبِها أَو مَن يُعاديها

وأولئك السفهاء يغيبون مع رحيل الكرسي؛ فهم وراءه يَهْذِرون ويَهذُون، أسأل الله السلامة.

ووجدت في الكرسي عظم الأمانة والمسؤولية، ويكون الألم مُـرّاً حين يقف المسؤول حائراً وعاجزاً عن تنفيذ طموحاته وتطلعاته بسبب ضعف الاعتمادات المالية أو الأنظمة الإدارية المقيدة أو الروتين الهزيل أو البيروقراطية البغيضة، ومع ذلك عليه أن يتصرف، ويتحرك.

اتصل مدير التعليم بالعُلا ذات صباح باكر، وبعد أن سلّمتُ شعرت في كلماته بنبرات حزينة، وبادرته بالقول: خيراً إن شاء الله. وقال الرجل: يا حضرة الوكيل، لقد حصل الأسبوع الماضي حادثة مؤلمة لمجموعة من الطلاب، وهم في الطريق إلى المدرسة، وتُوفي ثمانية طلاب، وأصيب أربعة ونجا السائق وهو والد أحد المتوفين وهم يسكنون في مساكن شعبية وفقراء. ويا سعادة الوكيل، إنني منذ أسبوع وأنا أفكر في هؤلاء المساكين ومصيبتهم، وهل تستطيع الوزارة أن تساعد أسرهم، وتقدم لهم شيئاً؟ وقد أرسلت رسالة خاصة لمكتبك عن الموضوع، وأغلق سماعة الهاتف. ووصلت الرسالة، وقرأتها ودمعت عيناي أسىً لحالة تلك الأسر الفقيرة المنكوبة. هذه الحالة الإنسانية ماذا يعمل لها المسؤول الذي يعتقد صغار الموظفين أنه في كرسي الاسترخاء والوجاهة؟ فهل يا ترى يتعامل مع هذه الحالة وفق النظام، والنظام جامد لا عواطف له ولا أحاسيس ولا وجدان؟ إنهم طلاب أصيبوا وهم في الطريق إلى المدرسة ماذا نعمل لهم؟ وسألت شؤون الطلاب والإدارة القانونية هل نستطيع أن نقدم لهم معونة مادية؟ قالوا: لا يمكن. وظللت أفكر، وأتخيل حالة تلك الأسر، وأعلم أنها الأقدار؛ لكن ما العمل؟ وتذكرت صورة خطاب رأيته منذ مدة، هذا الخطاب وارد من وزارة المالية يقضي بصرف مبلغ مالي لأسرة طالب توفي في إحدى المدارس بسبب سقوط خشبة مرمى كرة القدم عليه، وهو يلعب مع زملائه، وحمدت الله على هذه الذاكرة، وهاتفتُ القسم المختص، وطلبت منهم البحث عن ذلك الخطاب، إلا أنهم بعد يومين أبلغوني بعدم العثور على شيء من ذلك، وطلبوا رقماً يدلهم على الموضوع، فأفدتهم

بأنني لا أحفظ الرقم، ولكني أذكر الموضوع، وصار بيني وبين ذلك القسم أخذ وعطاء، حتى إنني كتبت لهم بخط يدي: أقسم بالله ثلاثاً إنني متأكد من الأمر، فواصلوا البحث أثابكم الله، وتابعت الأمر مع موظفي ذلك القسم، فلم يجدوا شيئاً، وأعياهم البحث، ولهم العذر في ذلك، فلديهم مئات الأوراق وعشرات المعاملات، وهذه معاملة لا يعلمون من أين أتت؟ ولا أين ذهبت؟ ولا اسم صاحبها؟ ولا المنطقة التي تقع فيها المدرسة؟! ثم أسعفتني الذاكرة مرة أخرى، فتذكرت أن مدرسة ذلك الطالب تقع في إحدى إدارات التعليم الجنوبية أو الشمالية، ولهذا استدعيت مدير مكتبي وطلبت منه محادثة مديري تلك المناطق وسؤالهم عن الموضوع.

وفي اليوم اللاحق جاءني مدير المكتب، وهو يبتسم، وقال: لقد وجدت الأمر، إنه في إدارة التعليم الفلانية، ولقد أرسل مدير التعليم بالفاكس صورة الخطاب الذي تبحث عنه، وها هو بين يديك، فحمدت الله على ذلك، وتأملت الخطاب فوجدت أن الأساس النظامي في الصرف لتلك الحالة هو قرار مجلس الوزراء رقم (٢٢٨) المؤرخ في ١٨/١٢/١٤٠٠هـ الذي يقضي بأن يصرف لأولياء أمور الطلاب السعوديين في جميع مراحل التعليم في حالة الوفاة داخل المدرسة ستون ألف ريال. وبعد تَرَوٍّ وتأمل اهتدينا إلى أنه يمكن تطبيق هذا القرار على هذه الحالة، ولكن بعد استئذان المقام السامي؛ لأن الحادثة وقعت خارج المدرسة. وجرى استكمال الأوراق، وتم إعداد عرض للمقام السامي بطلب الموافقة على تطبيق هذا القرار وصرف ستين ألف ريال لولي أمر كل طالب متوفى، وعددهم

ثمانية طلاب وثلاثين ألف ريال لكل طالب مصاب، وعددهم أربعة طلاب. وأخذت المعاملة لمعالي وزير المعارف آنذاك الدكتور عبدالعزيز الخويطر، وأخبرته بتفاصيل الموضوع، وما توصلنا إليه. ولقد بارك ذلك الإجراء، ووقع على الفور خطاب المقام السامي. وكلمة حق لا بد من ذكرها، فالدكتور الخويطر - وهو المشهور بالضبط والحزم - رجل سباق في مجالات الخير، وللجوانب الإنسانية فعال. وتابعت الأمر وكانت الاستجابة السامية الكريمة فورية وسريعة. فقد صدر توجيهٌ سامٍ لوزارة المالية والاقتصاد الوطني بالصرف لذوي الطلاب وفق مرئيات الوزارة. وهاتفت مدير التعليم في العلا، وأخبرته بأن الجهد قد أثمر. وصدرت الشيكات، وسلمت المبالغ لذوي الطلاب.

هذه الحالة الإنسانية والتفاعل معها تشريف للكرسي وَهِبةٌ من الله يهدي لها مَنْ يشاء من خلقه. وهكذا فكرسي المسؤولية فيه الوجاهة والشقاوة، والحلاوة والمرارة، وفيه الرخاوة والقساوة، وفي الكرسي وَبَعْدَهُ معرفةُ أخلاق بعض البشر، وكيف هي أخلاقُهم وطِباعهم، وصِدقهم وكَذبهم. وبعد فلكل كرسي أهميته ودوره في بناء المجتمع، لكن أما وقد تدرجت في كراسي عدة، فكلما ارتفعت درجته زادت مسؤوليته، ولهذا تعلمت من تلك الكراسي أشياء وأشياء.

وبدأت معلماً

حين تخرجت في كلية اللغة العربية عُيِّنت معلماً عام ١٣٩٢هـ/١٩٧٢م وأنا في الرابعة والعشرين من عمري، براتب قدره ١٢٥٠ ريالاً، وهو مبلغ كبير لا يحصل عليه أي شخص خارج منظومة التعليم في تلك الأيام، وبدأت حياتي في قاعة الدرس مع الفتيان، وحينها كانت تربطني بالتعليم علاقة التواصل والتفاعل مع الطلاب وأدوات المعلم من (سبورة) و(طباشير) وأوراق وأقلام...

لقد جاء قرار تعيين المعلم/ عبدالعزيز بن عبدالرحمن الثنيان، ليلتحق بفريق العمل بمتوسطة الإمام أبي حنيفة بالرياض في أول شوط من الرحلة... ولم يمر سوى شهرين حتى جاء قرار نقلي - على كره مني[1] - لمتوسطة ابن خلدون بالرياض؛ لكنها كانت من أروع تجارب حياتي العملية، حين اختبرت جهود المعلمين، وتذوقت حلاوة المناجاة الفكرية، وعرفت أثر المعلم في طلابه، وأدركت أثر اللغة في تكوين شخصية

---

(١) كان سبب نقلي لأنني كنت زائداً في المدرسة الأولى، والإجراء المتبع في إدارات التعليم، هو نقل آخر المباشرين، وكنت قد بدأت أتأقلم مع الطلاب والمدرسين، فآلمني ذلك، وحاولت البقاء، ولكن لم تُجْدِ المحاولات ونقلت، ولذلك أثره النفسي، وحين عُيِّنت مديراً للتعليم بالرياض حاولت معالجة هذه الإشكالية مع الموجهين في مقر القيادة.

الطلاب[١]، ووجدت طلاباً يتلكؤون في الحديث، ويترددون في التعبير عن ذواتهم، ويومها كنت أشحن أذهانهم بالمفردات العذبة، وأستطرد لهم في عرض جماليات العربية وفنونها، وكنت أنا وتلامذتي نعيش سويّاً أحلى اللحظات مع الإنشاء والنصوص الأدبية والمطالعة... واستمرت الرحلة إلى ما تعلمون شكله، ولا تبصرون جوهره... وليس من سمع كمن شهد...

زاملت عدداً من المعلمين في متوسطة الإمام أبي حنيفة بالرياض، ثم ابن خلدون، ورأيت بعضهم وكيف ينظر للوظيفة. إن فئة من المعلمين الذين زاملتهم، وأحسب أن أمثالهم كُثر يرون مع الأسف الشديد أن مهنتهم دون الطموح، وأنهم مضطرون إليها لأنها مصدر رزقهم ومعيشتهم، ولو خيروا لاختاروا غيرها. لقيتهم حين كُنْت معهم يتجرجرون إلى الفصول، وكأنهم مكرهون يُدفعون إليها دفعاً، ووجدت عدداً منهم يُثبّطون الجديد المتحمس للعمل والعاشق للمهنة.

كنت ذات يوم في مكتبي بغرفة المعلمين في متوسطة ابن خلدون بطريق الأعشى في مدينة الرياض وحولي مجموعة من المعلمين، وكنت أراجع كراسات الطلاب، وأقرأ في بعض الكتب ذات الصلة بموضوع الدرس الذي سوف أتناوله مع الطلاب، وبينما كنت مستغرقاً في المراجعة والتأمل؛ إذ بأصوات مجموعة منهم يتضاحكون، وينادون علي أن تعالَ واقترب وتحدث معنا، ودعك من الطلاب وكراساتهم ومراجعهم، فالموجه

(١) تألقت بعض الدراسات الحديثة في إثبات علاقة التأخر اللغوي والتعبيري ببعض المشكلات النفسية التي تؤثر سلباً في المردود الإيجابي للطلاب. انظر: أسطورة الكسل، د. ميل لفن. ص١٥١.

التربوي المختص بمادتك قد زارك أمس ورحل، فلماذا تُجهد نفسك؟! ونسي أولئك شرف المهنة وعظم الرسالة. إن هؤلاء هم حصان الرهان الذي يجب العمل لإصلاحه وتطويره وإبعاد من لا يستطيع الجري في مضمار السباق.

كانت تجربتي مع الطلاب مشدودة بأساتذتي الذين تعلمت على أيديهم، فقد كنت حازماً وجادًّا ومحاولاً محاكاة أساتذتي وعاملاً على تطبيق قراءاتي التربوية، وذلك ما حدث. فقد رأيت عيون الطلاب وقد تسمرت بشخصي في أول درس ألقيته في متوسطة الإمام أبي حنيفة، وشاهدت أحداقهم وقد تعلقت بي، وكأنها تغوص في أعماقي، وتقرأ أفكاري، وتستنطق مشاعري وتلك سجية الطلاب وطبيعة الدارسين، يسبرون أساتذتهم من أول حصة، ويزنون معلميهم في أول مادة، وقد سلَّمت على الطلاب في ذلك اليوم الأول من حياتي العملية، وكانوا وقوفاً لحظة دخولي عليهم، وأشرت إليهم بالجلوس فجلسوا، إلا طالباً ظل واقفاً وكأنه زعيمهم، فأومأت إليه أن اجلس؛ فأبى. وقلت في نفسي: لعله لم يَرَ الإشارة، فأعدت الأمر إليه مرة أخرى، ولكنه ظل واقفاً، قلت: لعل في عينيه غبشاً. وقد يكون في إبصاره خلل. فحدثته بلسان فصيح: مالك يا بني واقفاً، اجلس هداك الله. ولكنه قال بصوت مرتفع، وفيه نبرة تحدٍّ وجسارة، وموقف إثبات للشخصية والزعامة: يا أستاذ، ما اسمك؟ وفي أي كلية تخرجت؟ وضحك الطلاب، وانبهرت، وكأن صاعقة نزلت بي. سؤال لم أتوقعه. وموقف لم أعهده، ولكنني سبق أن قرأت كتاباً لمعلم دَوَّنَ فيه ذكرياته وسجل فيه انطباعاته، وكان له مع الدرس الأول مثل هذا الموقف.

تذكرت ذلك الموقف فشاركت الطلاب ابتسامتهم، وكظمتُ غيظي، وأخفيت حنقي، وأشرت إلى الطالب أن اجلس يا بني، لأجيب عن سؤالك. وبعد أن جلس قلت: اسمي عبد العزيز بن عبد الرحمن الثنيان. تخرجت في كلية اللغة العربية، وتخصصي لغة عربية، ولهذا جئت أدرس لكم مادة اللغة العربية، وهوايتي القراءة والكتابة، لكن هل تعرفون أبطالاً يحملون اسم عبدالعزيز، وهل تعلمون شيئاً عن الإمام محمد بن سعود المؤسس الأول لهذه البلاد رحمه الله، ثم شرحت لهم، قصة اقتحام الملك عبدالعزيز لقصر المصمك بمدينة الرياض، وتحدثت عن تكوين الدولة السعودية، وتحالف الشيخ محمد بن عبدالوهاب مع الإمام محمد بن سعود، وكيف كانت المملكة العربية السعودية ثمرة لذلك التحالف.

ثم عرفتهم بعبدالعزيز بن مروان بن الحكم بن أبي العاص، أمير مصر المتوفى سنة ٨٥هـ، وعبدالعزيز بن محمد المنصور العامري، أول سلاطين الدولة العامرية في الأندلس المتوفى سنة ٤٥٢هـ. وعبدالعزيز البشري الأديب المصري المتوفى سنة ١٣٦٢هـ. ثم سألت ذلك الطالب عن اسمه واسم أبيه: فقال اسمي علي. واسم أبي أحمد. فقلت له: هل تعرف شاعراً يبدأ اسمه بعلي. وآخر يبدأ اسمه بأحمد. فأجاب بعدم المعرفة. فعَرَّفت الطلاب بالشاعر علي بن الجهم وبالشاعر أحمد شوقي. ثم سألت ذلك الطالب مرة أخرى إن كان يعرف شيئاً من شعر هذين الشاعرين؟ فأجاب بالنفي، وكان من بين الطلاب طالب، تبين أنه آية في الحفظ وراوية للشعر، تحدث عن الشاعرين، وقال شيئاً من شعرهما. وانتهى الدرس الأول بحديث أدبي

شائـق وبحوار علمي هادف، احتويت فيـه الطلاب، وأخفيت غضبي، ولكني في نهايـة الحصـة، همسـت في أذن ذلـك الطالـب، أن يلتـزم الأدب، ويـترك الجدل، وقد أطرق حياء وأغضى مهابة، وبعد ذلك توالت الأيام، والطلاب يشتاقـون للمـادة، ويألفون الحصة، ويشاركون في الحوار، ويسمعون في هذا اليـوم قصـة بطولة وفي اليوم الآخر سيرة رجولـة، وكنت أعمل على توسيع مداركهـم وتنويـع ثقافتهـم وتشويقهم لهـذا الكتاب ولتلـك الرواية شأني في ذلـك شـأن أساتذتـي الذين تعلمت منهم، وهكذا مـرت سنوات من العمر زاهية طالباً ثم معلماً في المرحلة المتوسطة.

بعـد قرابـة سنتين مـن العمل في التدريـس انتقلت إلى جهـاز الوزارة للعمل في شؤون الموظفين مدة عام، وقد أكسبتني هذه المدة المحدودة خبرة إداريـة وفهمـاً لأنظمـة شـؤون الموظفـين؛ التعيـين، والنقـل، والترقيات، والجـزاءات، وإنهـاء الخدمـة، وغيرهـا. وكانت تلـك المدة الوجيـزة ثقيلة على نفسي؛ لكنها أفادتني عندما تدرجت في موقع المسؤولية، كانت ثقيلة لأن مواهبـي وعواطفـي وميـولي مع الفكـر والثقافة، وليست مـع الإدارة الجامـدة. تستهويني الكلمـة العذبة وبيت الشعر العاطفي، وهذا لا أجده في أروقـة الأعمـال الإداريـة الجافـة. وزاد مـن مرارتـي في العمـل الإداري وكرهـي لـه جفـاء رئيسنـا المباشـر آنذاك، وقد تـوفي - سامحـه الله وغفر لـه - كان الرجـل فيـه خشونة وقسوة، وأحسبه قليـل العواطف. عدت من رحلـة علميـة مـن القاهرة، ولما وصلت للرياض وجدت ابنتـي ووحيدتي (عهـود) ذات الأعـوام السبعـة مريضـة، وكانت الصغيـرة سلوتي ومتعتي

تنـام في حضنـي ، وتتوسـد ساعدي. أطـرب لكلماتها، فحـين أطرق الباب تنـادي: (دُرّ البـاب) أي اسحبه إلى الأمام لتتمكـن من فتحه. وجريت بها للأطباء أنشد العلاج، ويخفق قلبي حين تنظر إلي وقد ارتفعت حرارتها، وأظـل ساهراً مع أمها نتبادل حملهـا، ونخفف حراراتها بتدليك أطرافها بالثلج ولكن زاد وضعها سوءاً، وقرر الأطباء أن تنام بمستشفى الشميسي المركـزي، ولأن قلبـي معها ومع السهر والإرهاق وزيـارة المستشفى صباحاً صـرت أتأخر عن الـدوام بعض الوقت، ولم يكن لدي رصيد من الإجازات لآخـذ إجـازة، وتسـاءل رئيسـي المباشـر عـن السبـب في تأخـري فأخبرتـه بحكاية ابنتي ومرضها، ولكن بعد يومين استدعاني، ودار الحوار الآتي:

قال: لك أسبوع وأنت تتأخر كل صباح قرابة الساعة.

قلـت: تعلـم أن لي في العمل أكثر من سنة، ولم يحدث أن تغيبت يوماً أو تأخرت ساعة من الزمن.

قال: أعرف ذلك، ولكن عليك الالتزام بالحضور.

قلت: إن ابنتي مريضة، وهي الآن مع أمها بالمستشفى.

قال: خذ غداً فراشك ونم مع زوجتك وابنتك في المستشفى، ثم صار يقهقه، ويتوعد، ويهدد.

وضاقت الدنيا أمامي، وخرجت مكسور الحال، وكرهت العمل، وذلك القِسْم، وقلت في نفسي: اعمل ما شئت.

وكنت حين أجلس بجوار صغيرتي في المستشفى، وأهم بالمغادرة تناديني: قبلة يا بابا، قبلة يا بابا. وكان الخيال يسرح بي؛ أين جفوة ذاك الرجل من رقة هذه الصغيرة؟!

وَسِيماً مِن الأطْفَالِ لَولاهُ لمْ أَخَفْ	عَلى الشَّيبِ أنْ أنْأى وأنْ أتَغَرَّبَا
تَوَدُّ النُّجُومُ الزُّهْرُ لَو أنَّهَا دُمَىً	ليخْتَارَ مِنْهَا المُتْرَفَاتِ وَيَلْعَبَا
وعِنْدِي كُنُوزٌ مِنْ حَنَانٍ وَرَحْمَةٍ	نَعِيمِيَ أنْ يُغْرَى بِهِنَّ وَيَنْهَبَا
وإنْ نَالَهُ سُقْمٌ تَمَنَّيتُ أنَّنِي	فِدَاءَ لَهُ كُنْتُ السَّقِيمَ المُعَذَّبَا

إي والله تمنيت، وتمنت أمها أن نسقم نحن الأبوين، وتبرأ صغيرتنا.

وشاء الله، وقدر بعد سبعة عشر يوماً من مرض الصغيرة أن ترحل عن الدنيا طاهرة نقية لكن تركت في الفؤاد جرحاً وفي الكبد لوعة، واحتسبتها عند الله.

وبعد حصولي على شهادة الماجستير تركت ذلك المكان القاسي، وذاك الرئيس الجافي. وعملت في الإدارة العامة للأبحاث والمناهج التي صارت فيما بعد وكالة الوزارة للتطوير التربوي، وخلال ثماني سنوات كنت موظفاً في جهاز الوزارة في الصفوف الخلفية أرقب المشهد التربوي، والإنجاز التعليمي، والأداء الإداري. وكنت أنظر لقيادات الوزارة باحترام وتقدير، فقد كان في الوزارة قيادات إدارية وعلمية على حظ من الوعي والحس الوطني والرغبة في تطوير العمل التعليمي.

وكان كبار المسؤولين في الوزارة محط أنظار الموظفين الذين كنت منتظماً في سلكهم، فحركات المسؤولين مرصودة، وتصرفاتهم مراقبة، وكنا نحن الذين لم نتسلّم أي قيادة نتحسس الأخبار، ونتسمع الآراء، ونشهد جلسات يحتسى فيها الشاي عند ذلك المسؤول المتأخر رتبة ومن يليه، فنتحاور حول ما يصدر في الوزارة من قرارات، وما يتم من مشروعات وبرامج، وغيرها من القضايا.

وكنت مسؤولاً

لم أكن أتوقع ألبتة أن أكون مسؤولاً كبيراً في وزارة التربية والتعليم، ولم أكن أحلم - آنذاك - أن أكون الرجل الثاني في تلك المنظومة التربوية المهمة. ولكنها إرادة الله... فقد تدرجتُ في العمل من كرسي التدريس إلى كرسي الترقيات في شؤون الموظفين، إلى كرسي العمل الفني في التطوير التربوي، ثم كرسي المسؤولية في التطوير التربوي، فقد توليته مدة وجيزة مديراً عامّاً للأبحاث والمناهج خلفاً للدكتور سعود الجماز الذي أصبح وكيلاً للوزارة، ثم حصلت على شهادة الدكتوراه عام ١٤٠١هـ/١٩٨١م، ورافق حصولي على المؤهل تطوير في هيكل الوزارة، وتعديل في بعض المسميات، فالإدارة العامة للمناهج تحولت إلى وكالة مساعدة للتطوير التربوي، واستقطبت الوزارة الدكتور عبدالله القدهي عميد كلية العلوم في جامعة الملك سعود، ليكون الوكيل المساعد للتطوير التربوي، وتحولت الإدارة العامة لشؤون الطلاب إلى الوكالة المساعدة لشؤون الطلاب، ونُقل الدكتور حمد السلوم - رحمه الله - من تعليم الرياض ليكون الوكيل المساعد لشؤون الطلاب. وكُلِّفت مديراً عامّاً للتعليم بمنطقة الرياض أوائل عام ١٤٠٢هـ/١٩٨٢م.

وحين بدأت العمل بتعليم الرياض، وكنت المسؤول الأول في أكبر إدارة تعليم بالمملكة؛ كان اهتمامي الأول بالأساس الإداري والتربوي الذي تدار العملية التعليمية بيده، وهو مدير المدرسة ووكيله. ولم أكن غريباً ولا بعيداً عن العمل الذي توليت مسؤوليته، لقد كنت معلماً تعاملت مع مُديرَين مُتَفَاوِتَين في الكفاءة القيادية، وكنت مع زملائي المعلمين في تلك المدة نتحدث عن مديري المدارس وكفاءتهم وإنسانيتهم، وكيف يروي بعض زملائنا في مدارس أخرى معاناتهم مع مديريهم، وكيف يتحدث آخرون بالإطراء والاحترام لمديريهم. وكنا ندرك الأثر التربوي والتعليمي بالمدرسة، حين يكون الانسجام والاحترام بين الإدارة والمعلمين.

وجدت حين مباشرتي العمل في إدارة تعليم الرياض أنَّ هناك لقاءات دورية يعقدها مدير التعليم السابق الدكتور حمد السلوم -رحمه الله- مع مديري المدارس. يومٌ لمديري المدارس المتوسطة والثانوية، ويوم آخر لمديري المدارس الابتدائية. وعرفت من خلال تلك اللقاءات والحوار والنقاش كفاءة وتميز البعض والقصور والضعف لدى آخرين. ولهذا كان همِّي الأول هو مدير المدرسة، وكيف نختار التربوي القدير، الحامل للهمِّ الوطني، الرجل صاحب الرسالة والأمانة.

وبدأت مع مدير الشؤون الفنية آنذاك الدكتور عبدالله الطريقي، ونعم الرجل أمانة وخلقاً وحزماً ووطنية، ومن بعده الأستاذ الأخ عبدالله الخلف الذي لا يقل عن سلفه كفاءة وقدرة ووطنية، ثم من بعدهما الدكتور عبدالله المعيلي الذي جاء من الميدان وله خبرة ودراية، فكان من خيرة الرجال الذين دامت صداقتهم وأخوتهم. لقد عرفت أولئك

الرجال في إدارة التعليم، وعَرَّفني بهم الميدانُ، وألفيتهم يتحرقون وطنية ووفاء لدينهم ودولتهم. لقد بدأت مع أولئك الإخوة نفكر كيف نصل لمديري المدارس الذين ننشدهم، نبحث عن القوي الأمين؛ فهدانا الله لمجموعة من الموجهين التربويين المميزين التقيناهم، وتحدثنا إليهم أننا نريد التدقيق في اختيار مديري المدارس. فلا مجاملات، ولا قرابات، ولا صداقات، ولا تحزبات. إنه عمل سنُسْأَلُ عنه بين يدي الله. المهم اختيار القائد الكفء.

إن إدارة المدرسة أهم أركان العملية التعليمية. ذات مرة زرت إحدى المدارس بعد صلاة الظهر وتجولت في المدرسة فسرني نظافتها وانضباطها، وحين انتهت الحصة الأخيرة إذ بالمعلمين يجتمعون في إحدى الصالات فعرض عليَّ مدير المدرسة أن أشاركهم في الاجتماع حيث أنهم يلتقون كل أسبوع بعد خروج الطلاب لمناقشة مستوى الطلاب الدراسي ووضع المدرسة ذلك الأسبوع والحالات السلوكية التي تحدث وكيف العلاج. وشاركتهم تلك الجلسة وأشدّتُ بمدير المدرسة وزملائه المعلمين ولازالت تلك الجلسة عالقة بالذاكرة فقد كدت أن أقبل رأس ذلك المدير وتمنيت أن أجد أمثاله في المدارس الأخرى وصرنا نبحث عن هذه الشخصية المثالية للتولى إدارة المدارس. وكنت وزملائي القياديين في تعليم الرياض نلتقي في المساء باستمرار لمناقشة تطوير العمل وتوجيهات وزارة التربية والتعليم وكيف تنفيذها في الميدان ونستحضر مسؤولياتنا الكبرى فنحن في أكبر منطقة تعليمية في عاصمة الوطن ويجب أن تكون رائدة وقدوة لإدارات التعليم الأخرى.

إن الوظائف القيادية في المدارس أساسية وحساسة تتطلب أشخاصاً ذوي كفاءة يمتازون بمهارات إدارية وتربوية وقيادية. حين زرنا اليابان عام ١٩٩٨م علمنا أنهم يركزون على مدير المدرسة، ويهتمون باختياره، ومن شروط الترشيح لإدارة المدرسة أن يتجاوز عمر المرشح أربعين سنة، ويخصصون لمدير المدرسة ميزانية تشغيلية يقوم بصرفها على المدرسة، وفي تلك السنة كذلك زرنا بريطانيا، وقالوا لنا: إنهم في بريطانيا أخطؤوا فيما مضى، حين تركوا الاهتمام برأس العملية التعليمية وهو مدير المدرسة، وأنهم اليوم صاروا يركزون كثيراً في اختيار مدير المدرسة ووكيلها. وفي كوريا يقف في قمة جهاز المدرسة المدير الذي لا يصل إلى الإدارة إلا بعد أن يمضي خمسة وعشرين عاماً في مهنة التعليم.

والمشكلة التي تقابل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في اختيار الكفاءات الجيدة لإدارات المدارس ووكالتها وكذلك للإشراف التربوي هو عدم وجود ميزات مادية لهذه القيادات، ومن ثم كنا نعاني اعتذار الكثير عن الترشيح والتهرب من المسؤولية، وكم من شخص كريم استدعيته شخصيّاً للمكتب، وحاولت بالكلام الطيب إقناعه بقبول العمل القيادي الذي نكلفه به.

وكان الاهتمام بفريق العمل في إدارة التعليم أمراً حتميّاً حتى تسود روح الأُخُوة ورباط التآلف، ومن حسن الحظّ أن تُوفّق إلى العمل بجانب الفضلاء النجباء المثابرين، وإذا قيل في المثل: معرفة الرجال كنز، فإن هذا ما وجدته في تعليم الرياض، حيث كان فريق العمل مجموعة من

الإخوة المخلصين الذين جعلوا من أنفسهم قدوة في العمل والتعامل. وكان مبدأ الشورى ومراجعة المختصين في القضايا التربوية والإدارية والقانونية وغيرها هو المنطلق الذي صدرت عنها قرارات تلك الحقبة: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾[1].

وكنت أدرك جيداً أن الإدارة ليست تسلطاً، وليست تحرراً؛ فهي ضبط وانضباط، وروية وانسجام، تتفاوت المعطيات فيها، وتتفاوت الخبرات، ولا غرو أن تختلف وجهات النظر في قدرة شخص ما على الإدارة لسبب أو لآخر، فالكفاءة في الإدارة، وإن كانت لا تخضع لمقياس العمر؛ فإنها تحتاج إلى ما يسد هذه الفجوة الزمنية؛ كفهم الأنظمة، والتعامل مع الناس وكسبهم، وإظهار الاحترام للآخرين، وإنزال الناس منازلهم. قيل للعتابي: إنك تلقى العامة ببشر وتقريب. فقال: رفع ضغينة بأيسر مؤونة، واكتساب إخوان بأهون مبذول.

أصبحت مديراً للتعليم، وأنا على وعي بهذا، وما تَطَرُّقي إلى شَذرات من مواقف تلك الحقبة إلا من باب نقل التجربة للآخرين، وكما قيل: تجارب الأولين مرايا المتأخرين، كما يُبصر فيها ما كان يُتَبَصّر بها فيما سيكون..

سمعت ذات يوم جلبة وصوتاً عند السكرتير - في مكتبي بإدارة التعليم- وسألت المستخدم: ماذا لديكم؟ فقال: أعرابي رث الحال ومعه ابناه، ويسألهم السكرتير: ما المطلوب؟ ولكنهم يريدون المقابلة،

(١) آل عمران: ١٥٩.

ويرون أنهم فوق السؤال، وأن والدهم يدعى (و.ش) وأن له مكانة ومقاماً، وحين نطق باسم الرجل علمت أنه من رجال الملك عبدالعزيز -رحمه الله- الذين شاركوا في توحيد الوطن، ولهذا أمرته أن يأذن لهم بالدخول، ورحبت بالرجل وابنيه، وسمعت منهم، وإذا بهم يطالبون بإبقاء معلم لديهم في هجرتهم قد صدر قرار بنقله، وأن هذا المعلم - وكان برفقتهم - رجل صالح يؤمهم في الصلاة، وأنه عَدَلَ عن رغبته في النقل، ويودّ البقاء في الهجرة؛ فأمرت للرجل بالقهوة، واستجبت لطلبه اليسير، وغادر ذاك الأعرابي الكهل، وهو مسرور وسعيد بحسن استقباله وإكرامه وتقدير طلبه. وبعد أن ودّعت الرجل، حضر للمكتب رجل آخر بهيّ المنظر قد تطيب وتعطر، ومعه مرافقون يمنحونه المهابة والوجاهة، وأسرع مدير المكتب، وقد خدعه الشكل والمظهر وفتح الباب، وأدخل الرجل ورفاقه، ولما تكلّم عرفته وقارنت بينه وبين سابقه، فذاك شيخ عشيرة، وهذا شيخ مال، ذاك فارس سابق، وهذا سائق سابق، ذلك جاء للمكتب وهو على طبيعته وسليقته، وهذا جاء وهو يتصنع ويتظاهر، وحين دخل الرجل أظهر الفهم والتكامل، وجاملته قليلاً، ولكن لم أمنحه الاهتمام كالأول، وطلب نقل معلم لديهم، وبدأ يَعدُّ عيوبه؛ فكففتُ هذرَه وتطاولَه، وزجرت تحامله وتماديه على ذلك المعلم، وأبديت له عدم الرضا والاهتمام... فالرجال مخابر، وليسوا مظاهر.

إن بعض المواقع الخدمية كالتعليم والصحة والإمارة والجوازات تتطلب من المسؤولين معرفة بالناس وإنزالهم منازلهم، ولهذا فإنّ من

قُدّر لـه أنْ يشغل هذه المراكز عليه السؤال ومعرفة الناس ودراسة السّير، وألا يخدعه المظهر والشكل.

لقـد وجدت الأنظمة الإداريـة من أجل تيسير العمل وخدمة الميادين التي تتبعها، لكن مع تراكم المشكلات والقرارات البيرقراطية، قد تتحول النظم الإدارية في حد ذاتها إلى عائق في طريق العمل، ويتحول المسؤولون إلى أدوات بيروقراطيـة معيقـة؛ ومن أسوأ المشـكلات الإدارية التي يمكن أن تواجـه المؤسسـات أن يظـل المسـؤول أسير هواجس الخـوف من الخطأ والمساءلة إذا هو أقدم على اتخاذ قرارات جريئة في مصلحة العمل، فتراه مُعَطَّلاً عن العمل لا يملك التطوير والتجديد، أو استحداث إجراءات من شأنها أن تُيسِّرَ سبل العمل.

وعلـى سبيـل المثال وجـدت أن العمـل الإداري يستغرق وقـت المسؤول، فيجعلـه حبيس مكتبه وأسـير الأدراج والأوراق والمعاملات؛ فهو لا ينتهي مـن كثرة المراجعـين، وتقاطر مديري المدارس علـى مديرية التعليم لكل صغـيرة وكبيرة، فضلاً عـن مراجعات المعلمين لشؤونهـم المختلفة، بينما العمـل الميـداني هو الأهـم والأجدر بوقت المسؤول؛ حتـى يتطلع عن قرب على مسيرة العملية التعليمية، ويرى بعينيه، ويحس بقلبه ما لا تستطيع التقارير المكتوبة أن تشرحه!

وقـد تبـدَّت فكرة إيجابيـة لحلِّ هذه المعضلة؛ تمثلـت في إنشاء مراكز التوجيه التربوي، وتقسيم الرياض إلى خمسة مراكز: الشمال والجنوب والشرق والغرب والوسط وكانت تجربة ناجحة، إذ منحت الإدارةُ مديري

تلك المراكز من الصلاحيات ما يغنيهم عن مراجعة مديرية التعليم ومسؤوليها في كل صغيرة وكبيرة، ولما كان اللقاء الأول مع مديري تلك المراكز بحضور القيادات التربوية والإدارية في إدارة التعليم، قلت لهم: مارسوا صلاحياتكم، ولا تتخوفوا من الخطأ، فإنّي أعلم أن كل مسؤول سوف يخطئ، والذي لا يخطئ هو من لا يعمل حتى لا يخطئ، ولكن العتاب واللوم حين يكون الخطأ مقصوداً ودافعه الهوى، أمّا الاجتهاد فالكل يجتهد؛ ومن أصاب له أجران ومن أخطأ فله أجر واحد، وما زلت حتى كتابة هذه الخواطر أذكر كيف كان أداء مديري تلك المراكز في تلك الأيام؛ فقد كانوا شعلة من الحماسة في عملهم، ومَنَحَتْهُم الصّلاحياتُ حُرّيةً استطاعوا من خلالها الحركة بكل كفاءة واقتدار، وكانوا يتسابقون في الحضور المبكر قبل الدوام الرسمي. تفاعلٌ وإخلاص وانقطاع للعمل.

هذا؛ وقد أتاحَ لي هذا الإجراء فرصة الزيارات الميدانية المستمرة للمدارس، والجلوس عند المعلمين في فصولهم ومتابعة الطلاب في تلقيهم وانتباههم، وأبصرت كفاءة المبنى، وصلاحية المقعد، وتوافر الكتاب والوسائل التعليمية وحيوية الإدارة المدرسية، وقارنت بين هذه المدرسة وتلك، وأبصرت عن قرب مواطن نجاح هذه وأسباب إخفاق تلك! فلا يكفي المسؤول أن يجلس في مكتبه طوال سنوات خدمته، ويتخذ قرارته ويتحدث وهو لا يعرف شيئاً عن الميدان إلا بمقدار ما يرد إليه من تقارير.

لقد صدر قرار إنشاء مراكز التوجيه التربوي في الرياض ذاتيّاً دون الرجوع للوزارة واستئذانها؛ إذ لم يتطلب ذلك القرار أي اعتمادات مالية

ولا صلاحيات إضافية، حتى المراكز لم تحتج إلى أكثر من غُرف متوافرة خالية في بعض المدارس؛ من خلالها مارست تلك المراكز صلاحياتها.

وما لبثت الوزارة أن درست هذه التجربة، فأقرت لها بالنجاح، وأصدرت قراراً بتعميمها في جميع إدارات التعليم، وأثبت هذا الإجراء مقولة أن الصلاحيات تؤخذ ولا تعطى، فلو أننا راجعنا جهاز الوزارة قبل اتخاذ هذا القرار، لفتح باب الجدل والأخذ والرد، وطلب الموافقة من هنا، واعتمد القرار من هناك، وتحولت الفكرة إلى مجرد مشروع على ورق؛ يُوَافق عليه، وقد توقفه البيروقراطية الإدارية.

وبقيت عشر سنوات مع دوحة التعليم وشجرته في مدينة الرياض، وكنت أتعامل مع الأنظمة بشيء من الأريحية وتحمل المسؤولية. إن النظام جامد، ولا بد من فهمه ومعرفة مقاصده؛ فمثلاً يقول النظام: يبدأ قبول الطلاب في الصف الأول الابتدائي لمن أكمل ست سنوات، ويجوز التجاوز عن ثلاثة أشهر، ووجدتني أمام حالات تزيد على يوم ويومين وثلاثة... فما العمل؟! هنا دور المسؤول، ولهذا إذا وردت هذه الحالات، كنت أحيل الأمر لمدير المدرسة، وأوجهه بأن تجري المدرسة للطفل مقابلة، فإن كان لدى الطفل قدرة عقلية على مجاراة زملائه، ويمتلك بعض المهارات المعرفية، كأن يكون درس في رياض الأطفال فالأمر للمدرسة تتصرف وفق ما تراه، وليس من رأى كمن سمع.

وحين كنت أدون هذه الخواطر في شهر شوال من عام ١٤٣٤هـ، وحان وقت صلاة العشاء استوقفني في المسجد رجلان، أب وابنه، وعرّفاني

باسميهما، وأخبرني الأب بأنه كان ملحقاً عسكريًّا في إحدى الدول، عندما كنت في إدارة التعليم، واتصلتْ عليه أسرتُه، وأخبروه أن ابنه - هذا الواقف معه - لا يستطيع الاستمرار في القسم العلمي بالمرحلة الثانوية، وأنهم يخشون على ولدهم الإخفاق والتسرب من الدراسة، واضطر الوالد للعودة إلى المملكة، وزارني في إدارة التعليم، وشرح واقع ابنه، ورغب في معالجة حالته، وذكرني بأنني ناقشته وابنه، ورغّبتهم في الاستمرار بالقسم العلمي، ولكن الابن أصر على تحويله، وإلا فسوف يترك المدرسة، وأنني طلبت من مدرسته تقريراً عن وضعه، وكان النظام يمنع التحويل، وتعاملت مع هذه الحالة بشيء من المرونة، وأمرت بتحويله على مسؤوليتي، وأخبرني الأب بأن ابنه الآن، من كبار ضباط القوات البحرية، واقترب الأب والابن، وقبلا رأسي بعد خمسة وعشرين عاماً من ذلك الموقف.

إي والله، ذلك التصرف، وتلك المرونة وتحمل المسؤولية، هي التي أبقت هذه الذكريات لدى هذا الأب وابنه. إن الخوف من النظام هو الخوف بعينه، وهو الفشل ذاته.

مع الأميرين

صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز. حفظه الله ورعاه

صاحب السمو الملكي الأمير سطام بن عبدالعزيز. رحمه الله وغفر له

أن تسمع بالأمير والإمارة خلاف أن تكون وسط المعمعة، وأن ترى الأمير، وتجلس معه جلسة عابرةً ليس مِثلَ أن تتعامل معه مباشرة، وتتناقش وإياه في جلسات مكتبية تَخِفُّ فيها الجوانب الرسمية وهيبة السلطة والحكم.

عام ١٤٠١هـ حصلت على درجة الدكتوراه وفي ذلك العام احتفلت مدينة الرياض بوصول المياه المحلاة من البحر[1]، وكان الحفل بهيّاً على شرف الملك خالد بن عبدالعزيز رحمه الله. ورُشِّحت من قبل وزارة الزراعة والمياه لإلقاء كلمة أهالي الرياض في الاحتفال، وفي مقر الاحتفال بشرق المدينة حضر الأمير سلمان قبل وصول الموكب الملكي، وعرف أنني سألقي الكلمة، واستدعاني، وسلمت عليه، وعرّفتُه بشخصيتي ومن ذلك اليوم بدأت معرفتي وتعاملي مع سلمان بن عبدالعزيز، وبعد أقل من عام عُيِّنت مديراً للتعليم بالرياض.

---

(١) كان ذلك الاحتفال يوم السبت ١٨ شعبان ١٤٠١هـ الموافق ٢٠ يونيه ١٩٨١م.

وحين عُيِّنت مديراً للتعليم أصبحت ضمن منظومة الحكم المحلي لمنطقة الرياض، وصار لزاماً التواصل مع الأميرين سلمان وسطام، وقد وجدت من الرجلين الدعم والتشجيع، ولقيت منهما توجيهاً بأهمية تطبيق النظام على الجميع، وأن في ذلك عدلاً وراحة؛ عدل يراه الكل فيقتنع، وراحة من المراجعين والتحجج باستثناء هذا وطلب المساواة بذاك.

ورأيت من الأميرين في أثناء الاجتماعات المشتركة الرغبة في سماع الرأي والرأي الآخر. إذ يرحب الأميران بكل الآراء، ويُتيحان لكل عضو إبداء رأيه وعرض رُؤاه.

وكان الأميران يتناوبان في حضور الحفلات النهائية لطلاب المدارس، ويشاركان في كل الأنشطة المدرسية.

ومن المواقف الطريفة أنه في الأسبوع الأول من مباشرتي العمل في إدارة التعليم وجدت بين المعاملات قضية معلم دائرة بين إمارة منطقة الرياض وإدارة التعليم، ومع تلك المعاملة مذكرة صغيرة من المستشار القانوني في إدارة التعليم - وكان مصري الجنسية - يذكر فيها أن صاحب السمو الملكي أمير منطقة الرياض سلمان بن عبدالعزيز وجه باتخاذ إجراء إداري حول تلك المعاملة. ويرى ذلك المستشار أن تسأل إدارة التعليم سموَ الأمير كيف وجه بذلك الإجراء؟ وما صلاحياته؟ ومن فوضه؟ وقد وافقت المستشار على رأيه، ووجهت بأن يُكتب خطاب لصاحب السمو الملكي نسأله عن صلاحياته، ومن فوضه؟ وقد أرسلنا الخطاب، وكان فيه جرأة وعجلة. وإني لأعجب كيف أخطأت؟ ولكنها الحياة مدرسة وتجارب.

وبعد أن صدر الخطاب فكرت في الأمر، وندمت على تسرعي، وعجبت من جرأتي، وترقبت أن يرد عتاب وأن يصل تأنيب. ومضت أيام وجيزة وإذا بي أجد بين الأوراق جواباً من سموه، فيه رقة وعظمة، ويحمل درساً في التعامل والتوجيه. وكان الجواب أن سموه اتخذ هذا الإجراء بحكم الولاية العامة. وقد ظل هذا الموقف باقياً في الذهن حاضراً بالذاكرة؛ فقد كان الواجب أن يكون هذا الأمر معلوماً لدي، وإن كان لا بد من السؤال فللسؤال صياغة أخرى ولكل مقامٍ مقالٌ، ولكنها الحياة خبرة ومعارف.

لقد أمضيت عشر سنوات مديراً لتعليم الرياض، ولم يحدث أن ورد إلينا من إمارة الرياض توجيه رسمي أو شفوي بالتدخل في شؤون إدارة التعليم كتعيين مدير مدرسة أو موجه أو استئجار مدرسة أو شراء أرض أو إنجاح طالب أو الاستجابة لرغبة شيخ عشيرة بفتح مدرسة بقريته أو هجرته. لقد كنا نجد السند والمؤازرة في كثير من الأمور الإدارية والإجرائية. وعلَّمنا الأمير سلمان أهمية الوقت واحترامه. فقد كان يتصل بداية الدوام مستفسراً عن بعض الأمور، ويُشعرنا اتصاله بأهمية الحضور المبكر للعمل.

إن الأمير سلمان شخصية فريدة يحترم الوقت، وهذا هو السر الأول في نجاحه في الإدارة، فمنذ أن عرَف العمل ومنذ عرفناه وهو يحضر إلى مكتبه منذ الساعة السابعة والنصف، ولا يخرج إلا بعد الساعة الثانية والنصف. إنجاز للأعمال وقضاء للحاجات، يستقبل كل يوم العشرات.

يقول ذات مرة: إنه استقبل في أسبوع واحد ألفاً وتسع مئة وخمسة وتسعين شخصاً.

يا ترى كم يحتاج كل واحد من هؤلاء من الوقت ليشرح قضيته ويعرض حاجته؟ وكيف يتنقل ذهنه من موضوع لآخر ومن مشكلة لأخرى؟ إنها المهارة والموهبة والبركة في الوقت.

إن الأمير يستقبل كل يوم جموع المراجعين من سعوديين وغيرهم وفي صالة الاستقبال يعرض كل واحد طلبه، ويتحدث مع الأمير عن حاجته. وفي هذه الأجواء من التواصل تظهر سمة شخصية بارزة من سمات الأمير سلمان، وهي الترفق والعطف.

إن سلاح الحب أقوى أثراً من سيف السلطة، وقد عرف الأمير سلمان طريقه إلى قلوب الناس من ترفقه بهم، ورحمته ورقته، يسأل عن مرضاهم، ويواسي مصابهم. يهاتف إن كان في سفر، ويزور إن كان في حضر، وحين يزور الناس في دورهم، أو يلتقيهم في بعض الاجتماعات، تراه يُداعب ويُمازح، ويسأل هذا ويناقش ذاك، ويشعر الجميع بأنه قريب منهم، وأنه يعرف نوادرهم، ويَخْبُرُ أُسرَهم وذويهم. لم يتعارض حزمه وعزمه مع حدبه وعطفه، ويتناقل الناس في هذا الجانب الكثير من الحكايات التي تكشف هذا الجانب في شخصيته.

إن الأمير سلمان إلى جانب حب الناس له واحترامهم له يمتاز بميزة أخرى، وهي هيبته عند الجميع، وتلك صفة قل أن تجتمع في

الرجال. كنت في أحد الأيام في مكتب الأمير، وأنا مدير تعليم الرياض، وكان في المكتب اثنان يعرضان لسموه المعاملات، وفجأة فتح الحارس باب المكتب ودخل أميرٌ طويلَ القَامة، حسن الصّورة أحسبه في الأربعين من عمره، وحين رآه الأمير سلمان وقف على الفور، وأَنّبه وقَرّعه ووبّخه، واستمر في تأنيبه وتقريعه، ثم وضع الأمير سلمان يديه خلفه واستدار يمنة ويسرة، وعلا صوته، وقال: يا رجل، أَوَ تُريد هدم المجد الذي تركه الملك عبدالعزيز؟! أَوَ تُريد تشويه الحكم والإمارة؟!

ووقف الرجل صامتاً فاغراً فاه مُطأطِئاً رأسه، والأمير سلمان يُقرِّع ويؤدب، ثم ختم حديثه بأن قال له: اخرج وأصلح ما خربت، وإياك أن تتصرف مثل هذا التصرف الأحمق، واعلم أن خصمك ما تركك خوفاً منك، أو عجزاً عنك، ولكن تركك لأنه يعلم مكانتك ووجاهتك، ولكن اعلم أن مكانتك عندنا لا تسمح لك بالتعدي والتطاول. هيا اخرج وأصلح ما أفسدت وإياك والعودة لمثل هذا التصرف، واعلم أنّ الشَّرع لأكبر رجل وأصغر مواطن، لا فرق بين هذا وذاك، ولا بين أميرٍ وآخر، القضاء مطهرة والقضاء للجميع. وخرج الرَّجل يندب حظّه، وقد تعلم درساً لن ينساه في حياته، بل سيتعلمه أبناؤه.

لقد كان مشهداً مثيراً أن أرى بعيني رأسي الأمير سلمان بن عبدالعزيز، وهو يؤدّب أميراً تجاوز حدوده، وكانت لحظة حرجة عشتها؛ وتملكتني الحيرة في تلك اللحظات؛ فهل يا ترى أسرع بالخروج؟! أم أظل باقياً أشهد الدرس التربوي، وأراقب هذا المشهد المؤثر، وكيف يمسك حاكم الرياض بلجام الأحصنة أن تعبث، وتسرح.

إن مثل هذا الدرس الذي حضرته، وتعلمته في مجلسه أوجد لسموه المهابة لدى الخاصة والعامة.

وكان الأمير سطام بن عبدالعزيز - رحمه الله - سريع الاستجابة لحضور احتفالات إدارة التعليم، ومهابته أخف من مهابة الأمير سلمان، كان سمحاً يشجعك للحوار والمصارحة، ولا تتهيب من نقد الشأن العام معه، بل يُشاطرك الهم أحياناً. يكره الإطراء المجوج، ذات مرة شرف إحدى احتفالات إدارة التعليم، وألقيت كلمة رحبت فيها بسموه وخاطبته باسمه المجرد من كل الألقاب، وحين انتهى الحفل أمسك بيدي وشكر وهمس وقال: مللنا من النفاق والتزلف نحن منكم، ليت الطبَّالين يكفُّون، وقال: زُرني في مكتبي سأروي لك موقفي مع الملك فيصل - رحمه الله - حول المديح السمج. وتشوقت لأسمع منه.

وبعد أيام جئت لمكتبه، وحين علم بوجودي فرّغ مكتبه وجلست معه. فقال: جِئتَ لأروي لك حكايتي مع الملك فيصل. قلت: نعم. قال: بعد أن بدأ التلفزيون السعودي بالبث كان غير ملون، أسود وأبيض، وكان التلفزيون هو وسيلة الترفيه، ولاحظت زيادة في الأناشيد التي تُمجد الملك فيصل، فكلما فَتحتُ التلفزيون أسمع: سلمك الله يا بوعبدالله، سلمك الله يا بوعبدالله، وذهبت للملك، وكان لديه عمي الأمير عبدالله بن عبدالرحمن، وسلمت عليهما وجلست ثم وجهت حديثي للملك فيصل، وقلت: أتشك في حبي وولائي. قال الملك: لا، ولكن لماذا تقول ذلك؟ قلت: بدأ التلفزيون البث، ولكن زادوا المديح والإطراء كلما فتحت التلفزيون أسمع سلمك الله

يا بوعبدالله، سلمك الله يا بوعبدالله. يقول سطام: وشكرني الملك فيصل، وأصدر أمره لوزير الإعلام أن يكفوا عن ذلك المنهج السمج.

وكُنتُ ذات مرة في مكتب الأمير سلمان وكان معنا في المكتب سكرتير الأمير يعرض عليه المعاملات، وفجأة فُتح الباب ودخل الأمير سطام، فهممت بالخروج ولكنه أغضى إلي أن أبقى وسلم على الأمير سلمان، ثم تهامس هو والأمير سلمان لحظات، واستوقفني مشهد النقاش والاحترام المتبادل بينهما وكيف كان الأمير سطام وديعاً يحاور أخاه ويناقشه بأدب جم، وبعد أن تقاعدت عن العمل الرسمي زرته ذات مرة، وتحدثت معه عن شأن عام يُهمُّ المدينة وأهلَها، فرمى إلي بوريقات يقرؤها، وقال: إن كُنت مهموماً بما نقلتَه إليَّ فأنا مهموم بما ستقرؤه في هذا البيان، لا تحسب أن وظيفة الإمارة جاه ومكتب، هي رعاية لمصالح الناس وحمل همومهم، ونعمل وفق صلاحياتنا وإمكاناتنا.

وفي إحدى المناسبات الاجتماعية كان هو ضيف الشرف، وتحدث الحضور أحاديث عامة، وركز أحدهم على مدينة الرياض، وكيف اتسعت ونمت ويحمد الله أن تطورت حتى وصلت لما هي عليه، وعلَّقت وقلت: يا سمو الأمير، هذا الكلام صحيح لكن أرى أن تسمع كلاماً آخر، هذه المدينة كبُرت وتحتاج إلى الكثير من الخدمات والرعاية، فلا يجوز أن نتحدث عن الماضي ونتشكَّر، إنما يجب أن ننظر للحاضر، وكيف أن سكان المدينة أغلبهم شباب لا يعرفون الماضي وشجونه، ولكنهم ينظرون إلى المستقبل! يا سمو الأمير، هؤلاء الشباب يريدون سكناً وعملاً وزواجاً وترفيهاً ولا

يفكرون كما نفكر نحن في الماضي، وتركني أستمر وحين انتهيت، سكت لحظات ثم قال: صدقت وهذا ما نعمل عليه، وهذا القول هو ما يجب أن نسمعه، وبعد الجلسة قال لي أحد الضيوف: حسبتُ أن الأمير سيغضبُ من صراحتك، ولكنه أبدى الارتياح. قلت: هو سطام تلك سجاياه منذ عرفناه وهو يحب الصراحة والحقيقة. وفي مناسبة أخرى كان معنا وجيه من الأحساء وتحدث الأمير عن الأحساء وكيف سكن بها مع الملك عبدالعزيز ثلاثة أشهر، ويروي أنه زار الأحساء مرة أخرى، وتفقد أحياءها السنية والشيعية على حد سواء، وقدم للملك فيصل تقريراً عن تلك الأحياء وأهمية الاهتمام بالتعليم، والعدل بين الكل، وذكر أن الملك فيصل أصدر أمره لوزارة التعليم بفتح المزيد من المدارس والمعاهد، وأن يُسمح للكل بدخولها، ولا يفرق بين أحد. لقد كان هادئ الطبع، يعمل بصمت ونظرة شمولية. رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

المسؤول والأنظمة

يروي معالي الدكتور عبدالعزيز الخويطر مقولة للملك عبدالعزيز - رحمه الله - هي: الحزم أبو العزم أبو الظفرات، والترك أبو الفرك أبو الحسرات. ويتردد على الألسنة مقولة: لا تسرق ولا تخف، ولهذا لا بد من فهم الأنظمة واستيعابها والمرونة والشجاعة في التعامل معها.

إن العمل الحكوميّ في مختلف قطاعات الدولة يعاني القيود والمعوقات، بل إن عدداً من أنظمة الدولة العليا تتشكل نتيجة حدوث خطأ معين في جهاز ما؛ فتُقْتَرَحُ القيود لكي لا يتكرر ذلك الخطأ، ومع مرور الزمن وتعدّد الأخطاء؛ تتراكم القيودُ فوق القيود، وتصبحُ أعمال الدولة مُكبَّلة، ويصير الخوف من ارتكاب الأخطاء هو المسيطر والمشرع للأنظمة... وبحكم مجيئي من الميدان، وقناعاتي التي شكلتها التجربة، ومعاناتي من تلك القيود؛ فقد أوقفت كثيراً من التعاميم والإجراءات التي تُقيِّد العمل وتُعيقه، بعد أن أصبحت الرجل الثاني في جهاز الوزارة؛ كان العمل لدي واضحاً، والرؤية جلية، وقيادات الوزارة على اختلاف مراكزهم أعرفهم وأعلم قدراتهم، وبدأت بمغالبة البيروقراطية الإدارية، ومنح مديري التعليم المزيد من الصلاحيات، وكنت أتحدث

مـع معالي الوزير الدكتور عبدالعزيز الخويطر آنذاك، وأوضّح له معاناة الميـدان مـن بعض الأنظمة المقيدة، وكنت أحكي لـه شيئاً من تلك الصور، وكيف أنّ بعض التعليمات والتعاميم تعيق طموحَ رجال الميدان وإبداعهم، وعملنـا معـاً على معالجة بعض الروتين، وإلغـاء بعض القيود التي كوّنت الأنظمة، وأربكت العمل الميداني.

إننـي مـا كنـت أجلـس على مقعـد من تلـك الوظائـف التـي شغلتها في قطـاع التعليم إلا وتصدمنـي البيروقراطية، فعلى سبيل المثال؛ ورد إليّ في أسبوعـي الأول مـن عملـي وكيلاً للـوزارة تعميم مـن إحـدى الإدارات يُلْزِمُ مديـري التعليـم بعـدم التصـرف في تسميـة المدارس، وحين سألـت: لماذا؟ حضـر إلى مكتبـي المدير العام لتلك الإدارة، وذكـر أن إحدى إدارات التعليم أخطأت في تسمية إحدى المدارس، ولكي لا يتكرر الخطأ أعددنا هذا التعميم لعرض الأسمـاء علـى الـوزارة للموافقة، ومديـر آخر جـاء بتعميم يقضي بسحـب صلاحيـات مديـري التعليـم حول انتـداب منسوبيه، وحـين سألت عـن السبـب ذكر ذلـك المدير العـام أن إحـدى إدارات التعليم كَـرّرت انتداب أحـد المفتشين، ولهذا أعددنـا هذا التعميم، وعارضـت الرجلين، وعاتبتهما برفـق، وأفهمتهمـا أن هذه القيود تسبب كبح مناطـق التعليم عن التطوير والإبـداع. وقلـت لهمـا: لا تقطعـا شجرة العنـب؛ لأن شخصاً مـا صنع من ثمرها خمراً... فلنعاقب المخطئ المتجاوز، ولا نتلف الشجرة.

إن ثمـة عناصـر خـارج العملية التعليمية تشغل حيـزاً كبيراً في أذهان المسؤولـين في المؤسسـة التعليميـة، وتستهلـك كثـيراً مـن أوقاتهـم، حـين

تتداخل الاختصاصات، وتتعارض وجهات النظر بين المسؤولين في تلك المنظومة والمنظومات الأخرى المشاركة معها. وأسفي أن تلك الأعمال تصرف قيادات الوزارة عن العمل التربوي الذي هو الأهم. وأمام تداخل هذه الاختصاصات ومع تحكم الروتين والخوف من اتخاذ القرار تتعطل مسيرة المشروعات العامة للدولة، ومنها المشروعات المساندة للعملية التعليمية، وأحياناً كثيرة لا تسير الأمور بالطرق القانونية التقليدية التي اعتاد عليها الموظفون الكسالى، بل إن المسؤول الحريص على الإنجاز لا يملك أحياناً إلا التحايل على الأنظمة الرتيبة والقفز فوق التوقيعات الروتينية البغيضة، وتجاوز الاجتماعات البيوقراطية التي لا تخرج بقرار، ولا تشفي غلة الصادي.

وعلى سبيل المثال؛ كنتُ طرفاً في مشروع كادت تتمزق جدواه من كثرة النقاش والبحث والجدال بين وزارة المعارف ووزارة المالية والرئاسة العامة لتعليم البنات؛ فطوال سنوات طويلة كان موضوع المباني المدرسية وتمويل القطاع الخاص يدور على مكاتب المسؤولين، وكل واحد منهم يتوقف أمام ملاحظات صغار الموظفين، فتتوقف المسيرة حتى يكاد يفقد المتابعُ الأملَ في الوصول إلى القرار، والبت في شأن الأمر.

بعد أسبوع من مباشرتي العمل وكيلاً للوزارة شاركت في اجتماع بمؤسسة النقد العربي السعودي رأسه الأخ جماز السحيمي من المؤسسة، وشارك فيه وكلاء وزارة المالية والمعارف وتعليم البنات، وكان النقاش حول موضوع المباني المدرسية التي ترغب الدولة في أن تمولها شركة

الأوراق، ونتوقف عن التنفيذ بسبب التوقعات والتحفظات والتحوطات المبالغ فيها، وعلينا أن نتحمل المسؤولية، والأهم الآن ألا ندع الروتين يؤخر طموحاتنا، ويهزم إرادتنا وأن نبدأ، واستمر النقاش وخَلوْنا في غرفة الاجتماعات نضع كل الاحتمالات، ونتبادل الرأي، واقتنعنا جميعاً بالفكرة، وتوصلنا إلى القرار، فقد كان التفاهم قائماً والاحترام متبادلاً والثقة بين المسؤولين قائمة.

وبعد أخذ وعطاء مع المختصين في المشروعات؛ اقتنعنا بالفكرة، وعلى الفور مزَّقتُ المحضر والخطاب الذي أعده الوكيل المساعد للمشروعات ولعله استغرب ودُهش من السرعة، ولكني أردت المبادرة والإنجاز. وفي اللحظة نفسها كتبنا خطاباً لوزارة المالية، خلاصته أن وزارة المعارف بعد دراسة كاملة للمشروع، تؤكد أنه ليس لديها ملاحظات، وترى أن الأمر اكتمل بحثه، وترى الموافقة والاعتماد.

وعلى الفور ذهبت بالخطاب إلى معالي الدكتور الخويطر، وشرحت له بالتفصيل ما توصلنا إليه، وبينت له أن الوزارة ملّت من كثرة الدراسات والاجتماعات والتوقيعات، وأن الموضوع قد طال بحثه بين المسؤولين في وزارتي المعارف والمالية، وأن كل اجتماع يعقبه محضر، ثم يدرس المحضر، وتدون الملاحظات، ويعاد النقاش، وأن الوزارة لم يعد لها أي ملاحظات، ولهذا فجوابنا هو هذا الخطاب الموجز.

وبعد نقاش وتأمل مع معاليه وقع المحضر، وبارك الإجراء، وقال: هكذا يكون العمل. واتفقت مع الوزير على أن أتصل بالرئيس العام لتعليم

البنات الشيخ عبدالملك بن دهيش، وأخبره بما قرّرنا لنوحّد الإجراء، وما أن هاتفت معالي الرئيس العام لتعليم البنات، وأخبرته بما توصلنا إليه، حتى أخبرني بأن الوكيل الشدوخي عرض عليه هذا الصباح خطاباً دون فيه عدداً من الملاحظات، وقد قام بتوقيعه.

فقلت له: أرجوك أوقف هذا الخطاب، وشاركونا الرأي.

فقال: أرسل إلينا صورة من خطابكم. وسوف نوقف ما كتبناه. وتوقف الأخذ والعطاء، وما زلت أذكر أن معالي نائب وزير المالية آنذاك الدكتور صالح العمير هاتفني بعد أن وصله خطاب الوزارة ليتأكد، وكأنه يشك فيما هو مكتوب، وأكدت له أن لا ملاحظات لدينا، وداعبته بأن قلت له: أو تريد أن أقسم لك، وأن يقسم معالي الوزير ومعنا رجال الوزارة إن أردت ذلك فسنفعل. وبعد عشرة أيام تقريباً من ذلك الخطاب اجتمع الوزراء: وزير المالية، ووزير المعارف، والرئيس العام لتعليم البنات. وأعدوا محضراً دونوا فيه خلاصة الموضوع، وأرسلوا المحضر للمقام السامي بطلب الموافقة.

وفور عرض المحضر للمقام الكريم صدرت الموافقة السامية، وجاء التوجيه الملكي على عجل، وأتذكر أنه ورد من ضمن الموافقة توجيه ملكي آخر يقول: (المهم سرعة الإنجاز).

وما أن وصلتنا الموافقة السامية حتى بادرنا على الفور بالتنفيذ، وحددنا المدارس، وجعلناها في مجموعات وكل مجموعة يستدعى لها

خمسة عشر مقاولاً، وبدأت ترسية المشروعات التي تولى القطاع الخاص تمويلها، وكان العدد المعتمد (٢٠٠) مدرسة، ومن حسن الحظ لم يحدد المبلغ المعتمد لكل مدرسة، ولهذا انتبهنا وتصرفنا بصورة أخرى؛ فكانت المشروعات عملاقة، وركزناها في المدن، وجعلناها من ثلاثين فصلاً فأكثر، وكوَّنا فريقاً من المهندسين والتربويين برئاسة وكيل الوزارة، وتولى هذا الفريق دراسة المواصفات لهذه المدارس، وأضفنا مع البناء الأثاث وقررنا أن يكون التمويل شاملاً المباني والأثاث بكل أنواعه... وهذا ما كان.

ثم تجرأنا في النهاية، واعتمدنا مجموعة من المجمعات التعليمية في الرياض والقصيم والدمام وجدة، واعتبرنا المجمع مدرسة واحدة، في حين أنه يتكون من مجموعة مدارس ومن ملاعب وصالات وطاقته قرابة ثلاثة آلاف طالب.

وأذكر أنني حين عرضت لمعالي الوزير الدكتور الخويطر محاضر الترسية لهذه المجمعات؛ استكثر المبلغ، وتساءل: كيف وصلت هذه المدارس لهذه التكاليف، ودار معه الحوار الآتي:

الوزير: يا ظالم... كيف وصلت تكلفة المدرسة الواحدة لهذه المبالغ؟!

قلت: ولهذا جئت بالمحضر لأشرح لك.

الوزير: وهل ترى أنني سأقبل أن تكون كلفة المدرسة الواحدة تزيد على أربعين مليون ريال؟!

قلت: أمس قرأت باب الحيل عند ابن قيم الجوزية، ورأيت كيف تحدث الفقهاء في هذا الأمر، ولهذا سلكنا هذا الطريق...

الوزير: وما حيلتكم في هذه المحاضر؟! أحس بأن إبليس يتحدث على لسانك.

قلت: ولكنها حيلة للمصلحة العامة التي تنشُدُها، وتُشَجِّعُنا عليها.

الوزير: اشرح لي الموضوع.

قلت: هذه أراضٍ كبيرة، وطرحنا على كل واحدة مجموعة من المدارس، باسم مدرسة واحدة (لأن العقود ٢٠٠ عقد)، وقلنا: القسم الابتدائي والقسم المتوسط والقسم الثانوي، وصالات لكل قسم، وملاعب لكل قسم، وهذه الأقسام باسم مدرسة واحدة، وبعقد واحد، ويستوعب كل مجمع قرابة ثلاثة آلاف طالب، فالتكلفة ليست لمدرسة واحدة، وإنما لمجموعة مدارس بمرافقها...

عند ذلك تبسم معاليه، وبارك الإجراء، ووقع المحاضر.

وأحمد الله أن انتهت هذه المشروعات الحيوية، واحتفلت وزارة المعارف بافتتاحها في عهد معالي الوزير الدكتور محمد الرشيد.

لقد استطاعت الوزارة في هذه التجربة تجاوز القوانين والروتين، وأن تحقق هذا الإنجاز الكبير في مجال الأبنية التعليمية، لتصل إلى ما يريده المقام السامي من التوجيه بسرعة الإنجاز، وهي حالة شاذة وليست عادية في سياق التعاملات الحكومية التي تتصف بنمطية تعرقل التقدم في المشروعات البناءة، وتضيّع الجهد والوقت.

إن دراسة الأنظمة ومعرفتها شرط أساسي للنجاح في العمل، فكم من مسؤول يفتح فاه أمام النظام؟ وكم من شخصية تعجز عن التعامل مع النظام؟ ولهذا يلجأ المراجعون لمن بعده، ويتوجهون لصغار الموظفين، فيقضون حاجاتهم. بل إن ذلك المسؤول عندما يتخوف، ويتردد يَحجُرُ عليه موظفوه، ويخوفونه بالنظام، ويصبح المسؤول لديهم كالإمعة، ويتلاعبون به، وهو لا يعلم.

إن الأنظمة وضعتها الجهات التشريعية لضبط الأعمال وللعدالة الاجتماعية، ولكن يبقى دور المسؤول المباشر والمنفذ لتلك الأنظمة، فلا بد من دراسة الأنظمة وفهمها ولا بد من المرونة والتكيف مع الواقع، ولا يعني ذلك تجاهل القطاعات المختصة، وما تراه تلك الأجهزة وتقترحه، ولكن إذا كان المسؤول مدركاً للأنظمة ناقش مَنْ بَعْدَهُ عن فهم ودراية وحَسِبَ موظفُوه له الحساب، وهابوا فطنتَه وفهْمَه، وما وضعوا له العراقيل ولا التساهل والتسيب.

امرأة على سبيل المثال، مطلّقة، جاءتني تشكو أنها وابنها الوحيد يرقبان المدرسة التي أمام منزلهم كل صباح، ويتلهفون لمشاركة صغار المدرسة فرحتهم وألعابهم وتعليمهم، ولكن النظام يتطلب أوراقاً رسمية، تُثْبِتُ الولادَة والنسب، والأب يرفض تسليم ما لديه من أوراق كيداً في المرأة المسكينة، وشهقت تلك المرأة وبكت أمامي، وشكت ضعفها وعجزها وخور أبيها، فاتصلت بمدير المدرسة وأمرته بتسجيل وحيدها والسماح له بالدراسة من يوم غد وعلى مسؤوليتي الشخصية. وكلفت جهاز المتابعة في إدارة التعليم بالاتصال بالأب وإبلاغه بضرورة تسليم ما لديه

من أوراق للمدرسة، وإن لم يستجب فسوف تكتب إدارة التعليم للجهات الأمنية، وخاف الرجل وأحضر للمدرسة ما لديه، ولو تخوفت، ولم أحسم الموضوع لصار الطفل ضحية خلاف الأبوين، وضاعت عليه سنوات من عمره ولم يتعلم.

وفي شهر رمضان عام ١٤٣٣هـ بالمسجد الحرام صلى بجواري أحدهم وبعد الصلاة سلم، وسأل: أأنت عبدالعزيز الثنيان؟ وحين أجبته بنعم استقبل القبلة ودعا، واغرورقت عيناي بالدموع، وتساءلت في نفسي: يا ترى من الرجل وماذا عملت له؟ وبعد الصلاة قال: أنت لا تعرفني أنا معلم بجدة زرتك بالوزارة قبل عشرين سنة، وقد سُدَّت في وجهي الأبواب وعرضت لك مشكلتي وهي أني لم أتمكن من مباشرة العمل في المدة المحددة وهي خمسة عشر يوماً بعد صدور قرار التعيين. وتعبت من المراجعات ولكنك ناقشتني مناقشة علمية تربوية، أجلستني ونظرت في الخطاب الذي دونته وتأكدت أنني كاتبه. فقد أعجبك حسن خطي وجودة أسلوبي وتعرفت سبب عدم مباشرتي وعلى الفور كتبت عبارة ظللت أحتفظ بها وأعرضها لأبنائي وأصدقائي، لقد كتبت: (الوزارة تبحث عن المعلم الكفء والمذكور درجاته عالية وخطه جيد وأسلوبه ممتاز هذا ما نبحث عنه لهذا تعتمد مباشرته وعلى مسؤوليتي الشخصية). هذا المعلم الذي يَذْكُرني وقد تركْتُ العمل، وبعد عشرين سنة، وفي أطهر مكان، لو كُنْتُ عَبداً للأنظمة وحرفيّاً في إدارة العمل لما احتفظت بهذه المواقف التي أعتز بها.

الأسرة الغائبة

مما رواه التاريخ أن الخليفة المأمون كان يهتم بتعليم أبنائه، ويرقب تصرفهم مع أساتذتهم، وفي يوم ما أراد أحد معلمي أبنائه وهو العالم اللغوي أبو زكريا الفراء أن ينهض إلى بعض حوائجه، فتسابق ابنا الخليفة إلى نعل الفراء يقدمانه له، فتنازعا أيهما يقدم له النعل، ثم اصطلحا على أن يقدم كل واحد منهما فردة، فقدماهما.

وكان المأمون له على كل شيء صاحب خبر، فرُفع ذلك الخبر إليه، فوجه إلى الفراء فاستدعاه، فلما دخل عليه قال: من أعز الناس؟ قال: ما أعرف أعزّ من أمير المؤمنين، قال: بلى، مَنْ إذا نهض تقاتل على تقديم نعله وليا عهد المسلمين حتى رضي كل واحد أن يقدم له فردة، قال: يا أمير المؤمنين، لقد أردت منعهما عن ذلك، ولكن خشيت أن أدفعهما عن مكرمةٍ سُبقا إليها أو أكسر نفسيهما عن شريعةٍ حرصا عليها، وقد رُوي عن ابن عباس رضي الله عنهما أنّه أمسك للحسن والحسين رضي الله عنهما ركابيهما، حين خرجا من عنده، فقال له بعض من حضر: أتمسك لهذين الحدثين ركابيهما وأنت أسن منهما؟ فقال له: اسكت يا جاهل، لا يعرف الفضل لأهل الفضل إلا ذوو الفضل، فقال المأمون: لو منعتهما عن ذلك لأوجعتك لوماً وعتباً

وألزمتك ذنباً، وما وضعَ ما فعلاه من شرفهما، بل رفع من قدرهما وبيّن عن جوهرهما، ولقد ظهرت لي مُخيلة الفراسة بفعلهما، فليس يكبر الرجل، وإن كان كبيراً عن ثلاث: عن تواضعه لسلطانه، ووالده، ومعلمه العلم، وقد عوضتهما بما فعلاه عشرين ألف دينار، ولك عشرة آلاف درهم على حُسن أدبك لهما. تقدير للعلم ورقابة للأبناء وإجلال للمعلم ورسالة للأمة آنذاك، فهذه مشاعر الخليفة ورؤيته للمعلمين.

وذكر الطبري[1] في تاريخه: أن الخليفة الأموي هشام بن عبدالملك تفقد بعض ولده - ولم يحضر الجمعة - فقال له: ما منعك من الصلاة؟ قال: نفقت دابتي، قال: أفعجزت عن المشي، فتركتَ الجمعة! فمنعه الدابة سنة.

وكتب ابنه سليمان يقول: والدي، إن بغلتي قد عجزت عني، فإن رأى أمير المؤمنين أن يأمر لي بدابة فعل. فكتب إليه الخليفة هشام: قد فهم أمير المؤمنين كتابك، وما ذكرت من ضعف دابتك، قد ظن أمير المؤمنين أن ذلك من قلة تعهدك لعلفها، وأن علفها يضيع، فتعهد دابتك في القيام عليها بنفسك. تأديب للأبناء وتربية وتعليم. والآن كيف هي علاقة الأسرة بالمدرسة؟

إن الكثير من الأُسر تغفل عن أبنائها وبناتها، وتلوم التعليم وبرامجه في حين أن الأم اليابانية تشتري نسخاً ثانية من المقررات المدرسية لتتابع مع المدرسة الواجبات أولاً بأول. تقول ميري هوايت في كتابها (التربية والتحدي): إن التلاحم والتداخل وتعزيز المسؤولية

(١) تاريخ الطبري: ٢١٩/١٤.

متبادلـة وقائمـة في الأسـرة وفي المدرسة وفي العمل، مـن أجل تنمية الفرد وأن هـذه عوامـل مهمـة وراء نجـاح العمليـة التربويـة اليابانيـة. ويقول مؤلـف كتـاب (أسطورة الكسـل) الدكتور الطبيب ملْ لفـين وهو من أبرز خـبراء التعليـم الأمريكـي في الوقت الحاضر[١]: (إن الحيـاة الأسرية هي أساس الحيـاة العملية، ويَعتقِـدُ أن واجب المدارس هـو تعليم الأولاد كيف يفكرون، في حين تقع على عاتق الأبوين مسؤولية تعليمهم كيف يعملون. وعلى الآباء والأمهات أن يمارسوا دور مراقب العمل. ويشتكي هذا المؤلف مـن أن الأهـل في هذه الأيام يـرون أن مهمتهم هي الترفيـه عن أولادهم، وترتيـب أمـور اللهو والتسلية والاستجمـام لا تشغيل العقل. ويتمنى هذا المؤلـف أن يشجـع جو المنزل علـى المردود الفكري ويدعمـه، وذلك بتوفير مُدخـلات فكريـة خصبـة. وأن على الآباء أن يناقشوا مـع أبنائهم - وذلك بشـكل منتظـم - أحداث العالم والأخبار العامـة والأمور المتعلقة بمهنهم والقضايا الأخلاقية وأي موضوعات أخرى تنمي التفكير).

ويقول[٢]: (إننـي لا أقـترح حظـر كل وسائل الترفيـه السلبية. ولكن علـى الآبـاء وإدارات المدارس أن يتولـوا مسؤولية المحافظـة على التوازن، وذلـك بمنـع الأطفال من أن تستحوذ عليهم الألعاب الإلكترونية وأشكال التسليـة واللهـو التي تسير بهم في طريق مسـدود. إن هذا المؤلف يتحدث عـن التعليـم والأسـرة في أمريكا، ونعلم ما وصلوا إليـه من حضارة مادية وتقـدم علمـيّ مميز، ومع ذلك يطالـب الأسرة بتقنـين الترفيه وضبطه، فكيـف بالحـال لدينا نحن في هـذه المنطقة والأسرة كلهـا الآباء والأمهات

(١) أسطورة الكسل: ص ٢٠٦.
(٢) السابق: ص ٢١١.

والأبنـاء والبنات مشغولون بالترفيه والتسلية، ويريدون مع ذلك التميز العلمـي. كثـيراً مـا نلـوم المدارس، ونُقـرّع المدرسـين، وننسـى دورنا نحن الأسرة في الرقابة والمتابعة، بل وصل الأمر أن بتنا نُسَفِّه المدرسين، ونُقلل مـن قَدْرِهـم، ونتطـاول على مقامهـم، ونتسلى بأخبـار الحمقى والمغفلين منهـم... إذا أضفنـا إلى ذلـك أننـا أصبحنـا مجتمعـاً تكونـت لـدى أعداد كبـيرة منـه طبائـع بغيضة، وعـادات سيئة فصـارت عند فئة منـه التهرب من الرعاية المنزلية التي أوصى بها المصطفى ﷺ حيث قال في حديث له: (كلكـم راعٍ وكلكـم مسـؤول عن رعيتـه، فالرجل راعٍ في بيتـه ومسؤول عن رعيتـه)[1] وفئات أخرى تلـوم وتُنظر وتقول ولا تفعل، قال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ۝٢ كَبُرَ مَقۡتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفۡعَلُونَ﴾. ومجموعـة أخـرى تركـت أسرهـا واعتـادت ضيـاع الوقـت في اللهـو واللعـب، وفئة ثالثـة ألفت الاسترخاء والكسـل والخمول ورابعةُ وخامسـة! إي والله إنـه واقـع مُـرٌّ تعيشـه مجموعات من شرائـح المجتمع وأعـداد كبـيرة مـن الطلاب، وإننـي أعجب مـن واقع الحـال وكيف وصل الاسترخـاء للبيوت الجادة والأسـر الواعية؟! وكيف صار الآباء والأمهات في تلـك البيـوت يصيحون ويعانون المرارة من استرخـاء أبنائهم وبناتهم، ومـن إضاعة الوقـت فيما لا يفيد. وهم السبب الأول في ذلك الاسترخاء. يقول كوان لي يو[2]: إذا كنا مجتمعاً ليناً رخواً فمصيرنا الهلاك[3].

(١) أخرجه البخاري (رقم ٢٤٥٤) ومسلم (رقم ١٨٢٩).

(٢) كـوان لي يـو : هـو الرئيـس السنغافـوري الـذي نقـل بـلاده مـن العـالم الثالـث إلى العـالم الأول في بضع سنوات.

(٣) من العالم الثالث إلى الأول: ص ٩٦.

حصان الرهان

الجميع يتحدث عن التعليم وهمومه، وعن تطويره وتحسينه، ولكن تختلف التوجهات وتتباين الآراء؛ فكلٌّ يأتي بالعلاج وفق خبرته الخاصة أو مشاربه الثقافية أو طرائق تفكيره؛ فمنهم من يَحْمِلُ على واقع التعليم ويُحَمِّلُ المناهجَ كل المشكلات، ومنهم من يبحث عن دور أكبر للأسرة والمجتمع، ومنهم من يحاول إصلاح التعليم بإصلاح إداراته بدءًا من رأس المنظومة إلى مدير المدرسة، إلى المعلم، ومنهم من يتخذ من إعادة تأهيل المعلم وترقية طرق تدريسه وسيلة للعلاج، وآخر يذهب ببصره إلى المباني والتجهيزات يتلمس فيها ما غفل عنه غيره!

وإذ ينحاز بعض هؤلاء لتوَجُّهِه ومساره في الإصلاح باعتبار علاجه هو العلاج الناجع لبيت الداء؛ ففي هذا تجاوز بيّن وخطأ واضح؛ فكل تلك الأسس والأركان يقوم عليها صرح التعليم، فلا يصح الاهتمام بأحدها دون الآخر. ولا يعني هذا أن يتخلى كل سالك عن وجهته، فتضيع رؤيته؛ بل ينبغي التأصيل لهذه الدعوات الإصلاحية ودعوة أصحابها لتجاوز حالات (الزعيق) الإعلامي، إلى وضع تلك الرؤى بشكل منهجي في بحوث ودراسات علمية هادفة، ثم إعادة طرح هذه الدراسات والبحوث ودمجها

مع الدراسات الأخرى، حتى تتضح الرؤى المتعددة، وتتقارب الاتجاهات المختلفة، في سبيل إستراتيجية وطنية للتعليم تتناسب مع متطلبات البلاد وحاجتها إلى أجيال قادرة على النهوض والرقي. يقول ابن السيد البطليوسي[1]: (إن اختلاف الناس في الحق، لا يوجب اختلاف الحق في نفسه، وإنما تختلف الطرق الموصلة إليه، والقياسات المركبة عليه، والحق في نفسه واحد).

وبصفة شخصية؛ فقد كنت طالباً ثم معلماً ثم رئيساً للمعلمين؛ ورأيت واستمعت وزاملت، وتعاملت بصورة مباشرة مع المعلمين، ولاحظت دورهم وأثرهم في مسيرة العملية التعليمية والتربوية؛ فتقرر عندي أن المعلم هو أساس التعليم، وأن نهضة التعليم وتطويره ورقي المجتمع وتقدمه وعلاج مشكلاته وأمنه واستقراره السياسي والاقتصادي والاجتماعي مرهون بأداء المعلم والمعلمة.

وبحكم خبراتي التعليمية المختلفة أدركت أن أبناءنا يتشكلون وفق رؤية معلميهم، وتتكون شخصياتهم تدريجيّاً في مدارسهم على أيدي أساتذتهم؛ فهم المثل العليا لهم والقدوة الحسنة لأفعالهم!

ومن المؤكد أن هناك مؤثرات خارجية؛ لكن الساعات الطوال التي يقضيها الطالب أمام معلمه، وحالات الأخذ والعطاء بين أفكارهما، والحوارات العقلية الدائرة بينهما هي جميعاً عناصر تصوغ تلك العقول الغضّة، وتُرشّدُ تلك الطاقات الكبيرة؛ فتعلم وتوجّه وتربي! ومن هنا

(١) التنبيه على الأسباب التي أوجبت الاختلاف بين المسلمين: ص٣، دار الاعتصام، ١٣٨٩هـ.

كان المعلمون - حقيقة - هم بناة المستقبل وصناع الغد يصوغونه بقدر ما يبذلون من عطاء. وفي بلادنا أكثر من نصف مليون معلم ومعلمة يَخْلونَ بأبنائنا - ذكوراً وإناثاً - طوال العام الدراسي؛ ومن ثم فهم - من وجهة نظري - حصان الرهان لمن أراد الإصلاح والتطوير.

وقد يسألني سائل، ويقول: وماذا عملت حين كنت في موقع المسؤولية لتطوير المعلمين؟ أو الآن تقولُ وتَقترح! وجوابي لهذا السائل: إن وزارة التربية والتعليم قبل أن أكون في موقع المسؤولية، وحين كنت، وبعد أن رحلت. أقول: إن الوزارة مدركة لهذا الأمر، وتتخذ كل السبل للرفع من كفاءته، ولكن ليس الموضوع كله بيد الوزارة. وإنما القارئ لهذه السطور عليه جزء من المسؤولية، فالمجتمع عليه أن يعيد نظرة الاحترام والتقدير للمعلمين والمعلمات، وعليه أن يربي في أبنائه وبناته تقدير المعلمين والمعلمات، وعلى وسائل الإعلام أن تكف عن السخرية بالمعلمين والمعلمات، وألا تتخذ من الحالات النادرة ظواهر عامة تسقطها على الجميع، وقد أشرت في أثناء هذا الكتاب إلى بعض الجوانب التي تُعيق وزارة التربية والتعليم عن تطوير المعلمين كالأنظمة الإدارية التي تُلزم الوزارة بالتوظيف، والتي تكبل المسؤول وتجعل الموظف الكسيح يتنمر ويزعج كل من حوله، وكذلك ضعف الاعتمادات المالية لبرامج التدريب وحلقات النقاش، وفي الكتاب كذلك إيضاح لدور الوزارة وجهودها في تطوير المعلمين والمعلمات.

حين أصبحت رئيساً للمعلمين في إدارة تعليم الرياض، وتنقلت بين المدارس، رأيت ميدانيّاً كيف يتفاوت المعلمون في الأداء؛ زرت ذات مرة مدرسة الجزائر الابتدائية بمدينة الرياض، ودخلت أحد فصول المرحلة

الأولية، فوجدت طلاباً متعلقين بأستاذهم يقرؤون ويكتبون، وأعجبني جمال خطوطهم وفصاحة إلقائهم، وطلبت أن يكتبوا جملاً مركبة فكتبوا، وكلمات صعبة فدونوا، وخرجت مسروراً من ذلك الفصل، ودخلت فصلاً آخر يجاوره في تلك المدرسة، فوجدت العكس، فالطلاب لا يحسنون القراءة، ولا يعرفون الكتابة، وأغلبهم في سرحان ووجوم عند أستاذهم، وخرجت حزيناً متألماً، وناقشت مدير المدرسة في ذلك الوضع؛ فقال: ذلك الأستاذ محمد والله نعرف طلابه وهم في الصفوف العليا. هذه المدرسة وتلك الزيارة بينت لي تفاوت المدرسين، فالفصلان في مدرسة واحدة، وبيئة واحدة، وإدارة واحدة، وإمكانات واحدة، ومنهج واحد، ولكن اختلف المعلم، فاختلف المنتج، وبان السبب. إن المعلم هو (حصان الرهان).

كنت في زيارة للمدينة المنورة، وزرت إحدى المدارس الابتدائية، وقد شدني أستاذ بالصف الثالث الابتدائي ما زلت أحتفظ باسمه هو الأستاذ عودة مهنا السريحي، ذلك الأستاذ حين دخلنا الفصل وجدنا الطلاب قد تعلقوا به، وما شعروا بوجودنا، تفاعل وتناغم مع أستاذهم، وفهم وإدراك لمادتهم. لقد كان ذلك الأستاذ عاشقاً لمهنته، فارساً في مضماره.

وبعدُ؛ فإذا نظرنا إلى واقعنا التعليمي وجدنا أن (المعلم) هو عصب العملية التعليمية ورمّانة ميزانها؛ تترى حوله التساؤلات وتتشابك عنده الاستفسارات.

فهل المعلمون على المستوى المطلوب؟ وكيف هي كفاءتهم العلمية والتربوية؟ وهل يتعاملون مع التدريس على أنه رسالة تتشعب أهدافها

وتتعدد وسائلها؟! أم أنها مجرد وظيفة تسد براتبها الرمق ووسيلة لاستمرار العيش؟ وكيف يتم تدريبهم وتأهيلهم في ضوء نظريات التعلم المستمر؟ وكيف يتفاعلون مع البيئة المحيطة من طلاب إلى مشرفين تربويين إلى إدارات إلى أولياء أمور؟! وهل القوانين والأنظمة الرسمية تدفعهم إلى البذل والعطاء أم للاسترخاء والكسل؟ وكيف هي علاقتهم مع المنظومة التعليمية والمجتمع والإعلام؟!

إنه خلال السنوات التي عاصرت فيها وزارة التربية والتعليم، رأيت المسارات التطويرية التي اتخذتها الوزارة نحو المعلم؛ فبعد أن كان إعداده في معاهد المعلمين الابتدائية، وهي ثلاث سنوات بعد الابتدائي قامت الوزارة بتطوير هذه المعاهد إلى معاهد المعلمين الثانوية، وهي ثلاث سنوات بعد المتوسطة، ثم حولت هذه المعاهد إلى الكليات المتوسطة، وهي سنتان بعد الثانوية العامة، ثم صدر القرار السامي بناءً على طلب الوزارة عام ١٤٠٧هـ أن يكون الحد الأدنى للمعلم الشهادة الجامعية.

وهكذا تطور الإعداد الكيفي للمعلم من ثلاث سنوات بعد الابتدائية إلى الشهادة الجامعية. وكان الاقتراح الذي تركت الوزارة، وهو يدرس بجدية أن يكون الحد الأدنى للمعلم هو شهادة الماجستير.

وكانت الوزارة تسعى لإصدار كادر خاص للمعلمين؛ الذي كان موضع حوار ونقاش طويل بين الوزارة ووزارة المالية ووزارة الخدمة المدنية، وأحمد الله أن الوزارة نجحت في إخراجه واعتماده، فقد أضيفت نسبة الزيادة في رواتب المعلمين التي تصل إلى ٣٠٪ عن غيرهم من موظفي

الدولة الآخرين، وأدخلت هذه النسبة ضمن الراتب الأساسي، ورأى الكادر النور، فاستبشرنا به عام ١٤٠٢هـ، وأظن أن الكادر لو لم يخرج في ذلك الوقت لما رأى النور الآن. وبعد أن أصبحت وكيلاً للوزارة صرت أفاخر في كثير من المحافل واللقاءات المحلية والخارجية بأن الكثير من المعلمين ممن يشغلون المستوى السادس تزيد رواتبهم على راتبي أنا الرجل الثاني في وزارة التربية والتعليم.

وميزة أخرى تقدمها الدولة للمعلمين والمعلمات دون غيرهم من موظفي الدولة إنها مكافآت شهرية تُسمى إعانة أبناء المعلمين والمعلمات المتوفين تصرف لكل ابن وابنه قدرها (٢٠٠) ريال شهريّاً للمرحلة الابتدائية و(٣٠٠) ريال شهريّاً للمرحلتين المتوسطة والثانوية.

وإنه مع تلك الجهود التي بذلتها الوزارة نحو الرفع من كفاءة المعلم وتحسين دخله المادي، فإنه لا بد من المزيد لتطوير أساليب الرفع من كفاءته وأدائه.

مكانة المعلم

هل لمهنة التعليم قدر ومقام؟ وكيف الطريق؟ إن المشكلة متداخلة، والحل مسؤولية مشتركة بين الدولة والمجتمع وبين وزارة التربية والتعليم وأجهزة إدارات التعليم والمدارس ذاتها والمعلمين أنفسهم، وأرى أن الحلول يسيرة وصعبة، سهلة وقاسية، فعلى المجتمع أن يتحرك ليعيد المكانة والاحترام للمعلمين والمعلمات، فبينه وبينهم تجارة وثروة عزيزةٌ إنهم يستودعونهم كل صباح أكبادهم ويزفُّون إليهم كل يوم مُهَجهم، إنهم الأجدر بالإكرام، والأولى بالتقدير، وإن المؤلم أن أفراد المجتمع يتسابقون لتكريم الوزير، ومدير التعليم، والوجيه فلان والثري فلان، في حين يغفلون عن أولئك الرجال الذين هم الأولى بالإكرام والأحق بالتقدير، فهلا بادرَ أبناء المجتمع لتكريم المعلمين والمعلمات، وساهموا في الرفع من معنوياتهم، وغرسوا في أبنائهم وبناتهم احترام المعلمين والمعلمات، ومن ذلك دعوتهم في منازلهم الخاصة، ولو بحفلة شاي على أن يشارك في التحية والترحيب الأبناء والبنات، إن في ذلك تعزيزاً لمكانة المعلم والمعلمة في المجتمع، وسيكون لها الأثر التربوي على العملية التعليمية. وهذا شأن الأمم المتقدمة علمياً، تقول ميري هوايت في كتابها عن التربية اليابانية:

يـزور المعلـم اليابـاني تلاميـذه في بيوتهم مـرة في السنة علـى الأقل، وهذا جـزءٌ مـن اعتقاد تربـوي ياباني بأن المدرس يفهم تلميذه بشـكل أفضل إذا عَـرَف أُسرتـه وحياته العائلية، وإن التلاميذ يـزورون معلميهم في بيوتهم، وكذلـك مَـنْ درّسوا لهم من قبل.. وتمتد هـذه العلاقة الوطيدة بين المعلم وطلبتـه إلى الجامعـة خـارج حـدود المعامل وقاعـات المحاضـرات، وكثيرون يصطحبـون طلابهـم إلى إقامـة قصـيرة في الريـف أو علـى الشواطئ في الإجـازات، ويحكـي أحد أساتذة الجامعة اليابانيين عـن أحد الطلبة الستة الذين اصطحبهم معه في إحدى العُطَل، وكيف أنه بكل الألفة والمحبة طرق بابـه ذات ليلـة وقـد انتصفت، ولما فتح الأستـاذ الباب للطـارق سمعه يقول - وفي عينيه براءة الطفولة - إنه جائع!

وتقـول المؤلفـة المذكـورة: يبـدأ العمـل في حجـرة الدراسـة في المدرسـة اليابانيـة عندمـا يدخـل المدرس الفصـل بوقـوف التلاميـذ وانحنائهـم باحترام كبير له، ثم يقولون في رجاء مهذب: (يا معلمنا، نرجو أن تتفضل علينا وتعلمنا) وتقول المؤلفة كذلك: تنال مهنة التعليم في مجتمعات شرق آسيـا عامـة احتراماً وتقديراً، ما جعل الكثيريـن يقبلون عليها، فهي مهنة تدوم طول الحياة ولها مكانتها في ذلك المجتمع.

ويتحـدث بـول كندي أُستـاذ التاريخ في جامعة ييـل الأمريكية في كتابه (الاستعـداد للقـرن الحادي والعشريـن)[1] فيقول: يُعدّ الأستـاذ في اليابان كنـزاً قيمـاً، فالشعـور بالانتمـاء إليهـم قـوي، وفي كل عام يتقـدم المزيد من

(١) الاستعداد للقرن الحادي والعشرين: ١٨٦.

طالبي وظائف التدريس الأكثر أهلية وظائف شاغرة بأقل من عددهم بكثير، وتتعزز الدراسة في المدرسة بدراسة أخرى في البيت أو المعاهد الخصوصية (جوكر) أي المدرس الخصوصي.

إن أيَّ واحدٍ منا - نحن القراء - يسرهُ ويسعده أن يسمع الثناء الصادق والإطراء الجيد، ويسوؤه النقد واللوم، والمعلمون هم جزء من المجتمع لهم عواطف ومشاعر وأحاسيس ووجدان، فهلا كتبنا لهم - نحن أولياء الأمور - رسائل تقدير واحترام عبر دفاتر أبنائنا وواجباتهم، وهلا علقنا على إضبارات أبنائنا وبناتنا بعبارات تحمل الثناء، وتنقل الشكر والتقدير للمعلم أو المعلمة، إنهم بشرٌ يحسون، ويشعرون، ويتطلعون للكلمات الجميلة التي تدفعهم للمزيد من البذل والعطاء، إن أي واحد منا لو نقلت له كلمة ثناء أو تقدير أو قرأ كلمة احترام وتبجيل لسره ذلك، فكيف بالمعلم الذي بضاعته العلم والمعرفة وبناء العقول وهمه أن يتفاعل الطالب والبيت معه لا أن يتجاهله وينساه؟! إن المعلمين والمعلمات يتطلعون للمزيد من الروابط الاجتماعية والعلاقات الإنسانية مع أفراد المجتمع، فهلاّ تفضل الأب والأم بزيارة المدرسة، وتعرفوا إلى المدرسين والمدرسات، وأشادوا بهم، وعبروا لهم عن التقدير والاحترام، وأخبروهم عن أعمالهم، وبادروا بإشعارهم بسرورهم إذا ما احتاجوا إلى خدمتهم في الموقع الذي هم فيه، إن هذا مما يزيد المعلمين والمعلمات ارتباطاً بالمجتمع وأفراده، وبهذه الأمور اليسيرة نمنح المعلم المكانة الاجتماعية الحتمية، ونعيد للمعلم كرامته واحترامه في نفوس الجيل الجديد. يقول الإمام الشافعي: إنه ما

تنـاول كوب ماء بحضرة أستاذه الإمام مالك. وتقول أمُّ الإمام مالك لابنها مالك عندما كان فتى يطلب العلم: اذهب يا بنى، إلى ربيعة، فتعلم من أدبه قبل علمه. إي واللهِ الأدب والاحترام قبل العلم.

إن أولادنـا اليـوم يتطاولون على مدرسيهـم، بل يا للأسف بعض الآباء هم السبب في ذلك التطاول، وأين هم من منهج تلك الأمِّ الكريمة. بل وصل الامتهـان للمعلم أن نشرت إحدى الصحف أخيراً في صدر صفحتها الأولى مقـالاً بعنـوان (كاد المعلـم أن يكـون قتيـلاً). حـين ازدادت حـالات الاعتداء والضـرب للمعلمـين والابتـذال للمربـين والأمة التي لا تكـرم معلميها لن تسود، ولن تتقدم.

وحتـى نطلـع على حالـة إيجابية في تقييـم المعلم وتقديـره ودوره عند الأمم الأخـرى ؛ فقـد دار حديـث عن المعلم مع خبير فرنسـي زارنا في وزارة التربيـة والتعليـم عندمـا كنـت مسؤولاً بهـا، كان الرجل متقدمـاً في السن أشيـب الرأس ثاقـب النظـر، صقلتـه الحيـاة التعليميـة في بـلاده، فزادتـه خـبرة ووعيـاً... سألتـه يومها عن أحـوال المعلمين في فرنسـا، وماذا تقدمه الدولة لهم؟! فرفع رأسه بشيء من الشموخ والإباء، وامتلأ صدره بالثبات والفخـر، وهـو يقـول: فرنسا تقدم للمعلـم أغلى ما لديهـا وتمنحه أعز ما تملـك؛ إنهـا تدفع لهم فلـذة أكبادها كل صباح، ليصوغـوا عقولهم، ويبنوا مستقبل فرنسا ومجدها!

لم يكـن الرجـل مبالغاً ألبتـة، فقد كان صادقاً أبلـغ الصدق، فالتوفيق والنجاح الذي بيد الله؛ يأتي بأسباب هؤلاء المعلمين؛ فلا عجب أن تستنزف

ميزانيات الوزارات المعنية في البلاد المتقدمة لتقديرهم، ويستهلك جلّ طاقتها لمكافأتهم.

لقد كان المعلم في سالف الأيام موضع تقدير المجتمع وله المكانة والمهابة. كان الطلاب حين يرون أستاذهم خارج المدرسة يتوارون؛ كي لا يرى هزلهم ولعبهم، احتراماً وتقديراً لأستاذهم. وكان الإعلام يحترم المعلم ويجله، ويراه الضوء الذي يكتسح الظلام، فلا يسخر من خطئه، ولا يشمت بتجاوزه.

كنت يوماً ما في المسجد الحرام، ورأيت على البعد أحد أساتذتي، ولكني شاهدت حوله مجموعة من الرجال يقبل كل واحد منهم رأسه، وبعد أن غادروا اقتربت، وسلمت عليه، وسألت عن أولئك؟ فقد كنت أحسبهم أقرباء له، ولكنه ضحك وتبسم، وقال: هم مثلك أوفياء، إنهم طلاب سابقون، درست لهم في مرحلة الفتوة والشباب.

وبعد؛ يا ترى؛ هل طلاب اليوم يحفظون لأساتذتهم جميل الذكريات، وهل يسعى الإعلام ويتحرك لإعادة تلك المكانة المفقودة؟ لا شك أن المعلم والمعلمة في كل زمان وفي كل مكان وعند كل أمة وبكل لغة؛ له أثره ومكانته. ولهذا أروي قصة حقيقية قرأتها عن معلمة غربية أصلحت طالباً، وفتحت له أبواب المجد، بعد أن كاد يخفق، وكيف حفظ لها ذلك الطالب مكانتها ومقامها.

تقول القصة

للشعور بقيمة المُعلم في الغرب وأثره في الحياة مردوده الكبير في المجتمع الغربي المتقدم، وأنا الآن أنقلُ قصة حقيقية مؤثرة تعبر عن أثرِ المعلمِ في نفوس التلاميذ، لعلها تعبر عما نرمي إليه من خطورة هذه المهنة التي إذا صلحت صلح المجتمع، وإذا فسدت، فقل: على الأمة السلام! فإلى القصة:

حين وقفت المعلمة أمام الصف الخامس في أول يوم تستأنف فيه الدراسة، وألقت على مسامع التلاميذ جملة لطيفة تجاملهم بها، نظرت إلى تلاميذها، وقالت لهم: إنني أحبكم جميعاً، هكذا كما يفعل جميع المعلمين والمعلمات، ولكنها كانت تستثني في نفسها تلميذاً يجلس في الصف الأمامي، يدعى تيدي ستودارد.

لقد راقبت السيدة تومسون الطفل تيدي خلال العام السابق، ولاحظت أنه لا يلعب مع بقية الأطفال، وأن ملابسه دائماً متسخة، وأنه دائماً يحتاج إلى حمام، إضافة إلى أنه يبدو شخصاً غير مبهج، وقد بلغ الأمر أن السيدة تومسون كانت تجد متعة في تصحيح أوراقه بقلم أحمر عريض الخط، وتضع عليها علامات (X) بخط عريض، وبعد ذلك تكتب عبارة (راسب) في أعلى تلك الأوراق.

وفي المدرسة التي كانت تعمل فيها السيدة تومسون، كان يطلب منها مراجعة السجلات الدراسية السابقة لكل تلميذ، فكانت تضع سجل الدرجات الخاص بتيدي في النهاية. وبينما كانت تراجع ملفه فوجئت بشيء ما!

لقد كتب معلم تيدي في الصف الأول الابتدائي ما يأتي: (تيدي طفل ذكي، ويتمتع بروح مرحة. إنه يؤدي عمله بعناية واهتمام، وبطريقة منظمة، ويتمتع بدماثة الأخلاق).

وكتب عنه معلمه في الصف الثاني: (تيدي تلميذ نجيب، ومحبوب لدى زملائه في الصف، ولكنه منزعج وقلق بسبب إصابة والدته بمرض عضال، ما جعل الحياة في المنزل تسودها المعاناة والمشقة والتعب).

أما معلمه في الصف الثالث فقد كتب عنه: (لقد كان لوفاة أمه وقع صعب عليه.. لقد حاول الاجتهاد، وبذل أقصى ما يملك من جهود، ولكن والده لم يكن مهتماً، وإن الحياة في منزله سرعان ما ستؤثر فيه إن لم تتخذ بعض الإجراءات).

بينما كتب عنه معلمه في الصف الرابع: (تيدي تلميذ منطوٍ على نفسه، ولا يبدي الكثير من الرغبة في الدراسة، وليس لديه الكثير من الأصدقاء، وفي بعض الأحيان ينام في أثناء الدرس).

وهنا أدركت السيدة تومسون المشكلة، فشعرت بالخجل والاستحياء من نفسها على ما بدر منها، وقد تأزم موقفها إلى الأسوأ عندما أحضر

لها تلاميذها هدايا عيد الميلاد ملفوفة في أشرطة جميلة وورق براق، ما عدا تيدي، فقد كانت الهدية التي تقدم بها لها في ذلك اليوم ملفوفة بسماجة وعدم انتظام، في ورق داكن اللون، مأخوذ من كيس من الأكياس التي توضع فيها الأغراض من بقالة، وقد تألمت السيدة تومسون وهي تفتح هدية تيدي، وانفجر بعض التلاميذ بالضحك عندما وجدت فيها عقداً مؤلفاً من ماسات مزيفة ناقصة الأحجار، وقارورة عطر ليس فيها إلا الربع فقط.. ولكن سرعان ما كف أولئك التلاميذ عن الضحك عندما عبَّرت السيدة تومسون عن إعجابها الشديد بجمال ذلك العقد، ثم لبسته على عنقها، ووضعت قطرات من العطر على معصمها. ولم يذهب تيدي بعد الدراسة إلى منزله في ذلك اليوم، بل انتظر قليلاً من الوقت ليقابل السيدة تومسون، ويقول لها: إن رائحتك اليوم مثل رائحة والدتي!

وعندما غادر التلاميذ المدرسة، انفجرت السيدة تومسون في البكاء مدة ساعة على الأقل؛ لأن تيدي أحضر لها زجاجة العطر التي كانت والدته تستعملها، ووجد في معلمته رائحة أمه الراحلة!، ومنذ ذلك اليوم توقفت عن تدريس القراءة، والكتابة، والحساب، وبدأت بتدريس الأطفال المواد كافة (معلمة فصل)، وقد أولت تيدي اهتماماً خاصّاً، وحينما بدأت التركيز عليه بدأ عقله يستعيد نشاطه، وكلما شجعته كانت استجابته أسرع، وبنهاية السنة الدراسية، أصبح تيدي من أكثر التلاميذ تميزاً في الفصل، وأبرزهم ذكاء، وأصبح أحد التلاميذ المدللين عندها.

وبعد مضي عام وجدت السيدة تومسون مذكرة عند بابها للتلميذ تيدي، يقول لها فيها: (إنها أفضل معلمة قابلها في حياته).

مضت ست سنوات دون أن تتلقى أي مذكرة أخرى منه. ثم بعد ذلك كتب لها أنه أكمل المرحلة الثانوية، وأحرز المرتبة الثالثة في فصله، وأنها حتى الآن مازالت تحتل مكانة أفضل معلمة قابلها طوال حياته.

وبعد انقضاء أربع سنوات على ذلك، تلقت خطاباً آخر منه يقول لها فيه: (إن الأشياء أصبحت صعبة، وإنه مقيم في الكلية لا يبرحها، وإنه سوف يتخرج قريباً في الجامعة بمرتبة الشرف الأولى، وأكد لها كذلك في هذه الرسالة أنها أفضل وأحب معلمة عنده حتى الآن).

وبعد أربع سنوات أخرى، تلقت خطاباً آخر منه، وفي هذه المرة أوضح لها أنه بعد أن حصل على درجة البكالوريوس، قرر أن يتقدم قليلاً في الدراسة، وأكد لها مرة أخرى أنها أفضل وأحب معلمة قابلها طوال حياته، ولكن هذه المرة كان اسمه طويلاً بعض الشيء، دكتور ثيودور إف. ستودارد!!

لم تتوقف القصة عند هذا الحد، لقد جاءها خطاب آخر منه في ذلك الربيع، يقول فيه: (إنه قابل فتاة، وإنه سوف يتزوجها، وسبق أن أخبرها بأن والده قد توفي قبل عامين، ولذلك طلب منها أن تأتي لتجلس مكان والدته في حفل زواجه، وقد وافقت السيدة تومسون على ذلك)، والعجيب في الأمر أنها كانت ترتدي العقد نفسه الذي أهداه لها في عيد الميلاد منذ سنوات طويلة مضت، والذي كان أحد أحجاره ناقصاً، والأكثر من ذلك أنه تأكد من تعطّرها بالعطر نفسه الذي ذَكّرهُ بأمه في آخر عيد ميلاد!

واحتضن كل منهما الآخر، وهمس (دكتور ستودارد) في أذن السيدة تومسون قائلاً لها: أشكرك على ثقتك فيّ، وأشكرك أجزل الشكر على أن جعلتني أشعر بأنني مهم، وأنني يمكن أن أكون مبرزاً ومميزاً.

فـردت عليه السيـدة تومسون والدموع تملأ عينيها: أنت مخطئ، لقد كنـت أنـت من علمني كيف أكون معلمة مـبرزة ومميزة، لم أكن أعرف كيف أعلِّم، حتى قابلتك.

تيـدي ستـودارد هـو الطبيـب الشهـير الـذي لديـه جنـاح باسـم مركز (ستـودارد) لعـلاج السرطـان في مستشفـى ميثوددسـت في ديـس مونتيـس ولايـة أيـوا بالولايـات المتحـدة الأمريكية، ويُعدّ مـن أفضـل مراكز العلاج ليس في الولاية نفسها، وإنما على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية.

وبعـد؛ أليسـت تلـك المعلمـة هي قصـة نجاح؟ فهـي التي كانـت السبب في إبداعـه ونبوغـه، ثـم كيف صارت مكانـة تلك المعلمة ومقامهـا عند أكبر الأطباء المشهورين في أمريكا. نعم، مهنة التعليم أشرف المِهَن وأجلها.

عقل وعقول

أواخر العام الدراسي ١٤٣٢هـ كنت في لقاء ضم معالي وزير العمل المهندس عادل فقيه وبعض المسؤولين من وزارة التربية والتعليم ووزارة الخدمة المدنية، وكان موضوع اللقاء عن توظيف القوى العاملة السعودية في القطاع الخاص. وقد سألت الوزير والحضور: أيهم الأولى بالرعاية والاهتمام الطلاب أم راغبو العمل؟ وأيهم الأجدر بالعناية الواحد وهو الباحث عن العمل أم المئة وهم الطلاب الذين يقابلهم كل يوم. إن المعلم يقابل كل يوم مئة عقل، ويعرض لهم طبقه الفكري وغذاءه الروحي وبناءه العلمي، فهل هان علينا عشرات الطلاب لأجل ذلك الباحث عن العمل؟ إن أنظمة التوظيف صنع بشري والكمال لله وحده، لكن عندما صاغها المختصون راعوا حقوق الموظف، واستحضروا أنه الجانب الأضعف وحاولوا حمايته، ولكن مع الأسف الشديد استغل هذا الجانب العاطفي عدد كبير من الموظفين الكسالى وقليلي الضمير والأمانة، فيسترخون ويقل عطاؤهم، ويكون الضرر كبيراً، في قطاع التعليم! والخسارة لمئات العقول من الطلاب والطالبات.

وهناك مشكلة أخرى في تلك الأنظمة هي تساوي الرواتب بين المعلمين مع اختلاف الجهد الذي يبذلونه؛ فمدرس الرياضيات واللغة

العربية يبذل جهدا أكبر من مدرس التربية الفنية والتربية الرياضية والاجتماعيات ومع ذلك تتساوى رواتبهم؛ وإن كانت هذه مشكلة موجودة لدى دول أخرى متقدمة مثل أمريكا. قال لو جيرستنر[١]، رئيس مجلس إدارة آي بي إم السابق ومؤسس لجنة التعليم في مقال لصحيفة (كريستيان ساينس مونيتور) ١٣ ديسمبر ٢٠٠٤م: جوهر مشكلة التعليم هو تلك الطريقة الغامضة التي نوظف بها المعلمين ونعدهم، إلى جانب الرواتب الموحدة على نحو شديد التقارب بالنسبة إلى المعلمين جميعاً بغض النظر عن موضوع تخصصهم ودون الأخذ في الحسبان مدى شدة حاجة المجتمع إلى مجموعة مهارات بعينها، ودون الالتفات إلى مدى جودة أداء المعلم داخل الفصل، وهذا غير معقول إلا أنه لا يزال هو المعيار في مهنة التدريس. وذكر جرينسبان[٢] أن مؤسسة الرياضيات من أجل أمريكا وضعت برنامج زمالة يعطي راتباً مرتفعاً لتوظيف وتدريب مدرسي الرياضيات بالمدارس الثانوية. وتبنى السِّناتور تشاك شومر من نيويورك عام ٢٠٠٦م هذه المبادرة، وتقدم بتشريع لتعزيزها.

وكيف حال الأنظمة والقوانين للدول التي تألق تعليمها وحصلت على المراكز الأولى في الاختبارات الدولية؟ وكيف أداء المعلمين والمعلمات عندهم؟ وهل اتخذت تلك الدول - مثلنا - عربة منظومة التعليم أمام الحصان لتحل مشكلات البطالة والتوظيف؟! وهل استعانت في سبيل ذلك بتخصصات لا صلة لها بالتعليم؛ كما أُلزمت وزارة التربية والتعليم

(١) آلان جرينسبان - عصر الاضطراب، ص ٤٨٨.
(٢) السابق: ص ٤٩١.

في المملكة، فسرحت مئات المعلمين المتخصصين في الرياضيات والعلوم واللغة العربية غير السعوديين، وعينت بدلاً منهم سعوديين متخصصين في الإعلام، والسياسة، والزراعة، والاقتصاد؟!

عندما كنت مديراً للتعليم بالرياض كنت في اجتماع مع المشرفين التربويين نستعرض تقارير المعلمين غير السعوديين وأداءهم لكي نقرر تجديد العقود، وكان أغلبهم قد حصلوا على تقارير ممتاز، وقريباً من ذلك؛ لأنهم كانوا يعرفون أن تدني أدائهم سوف يعني إنهاء عقودهم.

وبينما كنا مستغرقين؛ إذا بمدير مكتبي يضع أمامي برقية عاجلة باعتماد إنهاء عقود من كنا نتناقش حولهم؛ لأنه تقرر تعيين خريجي جامعات لم تجد وزارة الخدمة المدنية لهم إلا وزارة التعليم ليلتحقوا بها!

وأنهيت الاجتماع وفي الطريق إلى مكتبي من قاعة اللقاء استوقفني مجموعة من أولئك المعلمين، وإذا بأحدهم يقول: أنا خريج علوم سياسية، وقد صدر قرار تعييني... فقلت له: سوف نعينك سفيراً ومديراً في تلك المدرسة القروية.

وزارني يوماً ما في الوزارة وفد من إحدى كليات جامعة الملك سعود النظرية البعيدة عن مهنة التعليم، وقالوا: سمعنا أنك يا أخ عبدالعزيز، ترى عدم فتح المجال لخريجي قسمنا ليكونوا معلمين... وتنهدت وزفرت وعجبت من نظرة أولئك الإخوة للتعليم، وكأنه ميدان مستباح يعمل فيه كل من هبّ ودبّ... وقلت لهم: والله إنه عيب أن يكون هذا هو رأيكم...

وتالله وبالله ثم والله لو أنني صاحب قرار لأغلقت القسم الذي تنتسبون إليه... فخرجوا وهم عائبون لائمون!

أي والله... نظام الخدمة المدنية وسعودة التعليم من أهم أسباب ضعف التعليم وتأخره، ورحم الله رجال الوزارة، فهم أدرى بالهمّ التعليمي ومخرجاته وهم أدرى بمعرفة علاجه... ولكنهم بين الإرادة السياسية التي أُقنعت بتوظيف الخريجين في التعليم، وإلغاء عقود الكفاءات العلمية لأجل السعودة، وبين الواقع المريض والطموح الكبير! يقول (آلان جرينسبان)[1]: شهد بل جيتس رئيس مجلس إدارة مايكروفست في مارس (آذار) ٢٠٠٧ أمام الكونجرس أن أمريكا سوف تجد أن الحفاظ على ريادتها التكنولوجية أصعب بكثير إن هي لم تسمح بدخول الأشخاص أنفسهم الأكثر قدرة على مساعدتها في المنافسة، وأضاف أننا نطرد أفضل وأذكى من في العالم على وجه التحديد، في الوقت الذي نحن أشد ما نكون في الحاجة إليهم.

ويقول: ويمكن حل جزء كبير من نقص المهارات في أمريكا بإصلاح التعليم، ولكن هذا يستغرق سنوات على أفضل تقدير . فالعالم يتحرك بسرعة لا تحتمل التلكؤ السياسي والبيوقراطي. ويقول: إذا كان لا بد لنا من الاستمرار في منافسة العالم وتحسين مستوى معيشتنا، فسوف يتعين علينا إما تحسين تعليمنا الابتدائي والثانوي على نحو ملحوظ أو التقليل من الحواجز التي تقف في سبيل المهاجرين المهرة. والواقع أن تنفيذ كلا الأمرين سوف يحقق فوائد اقتصادية مهمة.

(١) آلان جرينسبان - عصر الاضطراب، ص ٤٩١ - ٤٩٣.

إن آلان جرينسبان وبل جيتس وأمثالهما من الخبراء الأمريكيين ينتقدون هذه الإجراءات وهم الذين تقود بلادهم العالم كله، ومع ذلك يطالبونها بفتح أحضانها للعقول المهاجرة، ولم يتحدث أحد منهم عن (الأمركة) على غرار (السعودة) التي نطالب بها، على الرغم من معدلات البطالة الملحوظة في أمريكا، فلكل مقام مقال، ولكل داء دواء. إن المتحدثين عن سعودة التعليم يحلون مشكلة توفير عمل لفرد وينسون أن هذا الفرد يقابل كل يوم مئة عقل؛ فأيهم أهم... عمل الواحد؟! أم عقول المئة؟!

عندما كنت وكيلاً للوزارة، وفي زيارة لإحدى المدارس الابتدائية، دخلت أحد فصول المرحلة الأولية مع مدير التعليم، ووجدنا المعلم يغط في نوم عميق، والتلاميذ شذر مذر، وأحسبهم كانوا يضحكون من أستاذهم، ويسخرون من معلمهم الكسيح، وأيقظت المعلم، وكدت أخرج عن طوري، وأفقد أعصابي، وبدأت بتقريعه وتأنيبه، بل كِدْتُ أشتبك معه في عراك لا أعلم مداه... لكن الله سلم، واستيقظ الرجل على خير، (وتمطع) وقال بكل برود: مرحباً بكم يا وكيل الوزارة... كُنت متعباً ليلة البارحة.

وما أن علم مدير المدرسة بوجودنا، ووصله نبأ ما حدث حتى هرع إلينا، وشكا حاله من هذا المعلم، وبين أنهم نبهوه ولفتوا نظره وحسموا عليه، وأنه يتمادى في إهماله، وكأنه يقول: اعملوا ما شئتم، فلن تستطيعوا تسريحي، فنظام الخدمة المدنية يحميني من أيّ إجراء يقصيني عن مهنتي.

ودخلنا فصلاً ثانياً في المدرسة نفسها، فأنسانا معلمه ذلك المعلم الكسيح، فقد كان الطلاب منسجمين مع أستاذهم، وكان التناغم

والتفاعل والشوق والحب بادياً في جنبات الفصل. وحين عدت للوزارة أرسلت خطاب شكر لذلك المعلم الممتاز، وعممته على المملكة، ثم اتخذنا الإجراء النظامي - ضعيف الفاعلية قليل الحيلة - نحو المعلم النائم، فنحن لا نستطيع تسريحه، كما رأيناهم يفعلون في اليابان. إن المدرسة في اليابان هي صاحبة القرار في تعيين المعلم أو إنهاء عقده، بينما أعلى مسؤول في وزارة التربية والتعليم في المملكة يقف عاجزاً أمام المعلم النائم المستهتر بأبنائنا ومستقبل الوطن الذي لا يحمل همّاً تعليميّاً ولا وطنيّاً... فلا يملك أحد إنهاء عقده لتخليه عن واجبه!

شبكة العلاقات

ليست العلاقة بين الفريق التربوي في العملية التعليمية على ما يرام! فهي ليست علاقة ودٍّ وشوق، بل علاقة توترٍ وشدّ وكراهيةٍ وملل، والساعة التي يقضيها الموجه أو الموجهة عند المعلم أو المعلمة في الفصول الدراسية ثقيلة ومملة وكابوسٌ يرتاح المعلمون والمعلمات منه فور انتهاء تلك الحصة الدراسية، وكثير من الآباء لا علاقة لهم بالمدرسة، فمجالس الآباء بالمدارس لا يحضرها إلا القليل من الآباء، وعدد من الطلاب يزدرُون أساتذتهم، وتنقطع صلاتهم بمعلميهم. ولست أدري لمَ هذه القطيعة بين المجتمع والمدرسة، وبين الطلاب والمعلمين، وبين المعلمين والموجهين، وبين رجال الميدان وجهاز الوزارة، وهل هذه الفجوة إرثٌ ورثناه من أنظمة تعليمية أخرى، لعل ذلك صحيح.

يقول طه حسين[1] - وهو الأديب والمفكر ووزير المعارف المصري مدة من الزمن - في كتابه علم التربية: (أواثقٌ أنت بأن التلميذ يحب المعلم ويحترمه، ويتحدثُ عنه لأترابه حديث الحب والإعجاب؟ أواثقٌ أنت بأن المعلمُ يحب الموجه، ويطمئن إليه ويتحدث عنه لزملائه حديث الثقة والأمن؟ أواثقٌ أنت بأن الموجه يحب مراقبة إدارة التعليم التي يتبعها، وهل

(١) علم التربية: ص ١٧٢.

يتحدث عن الإدارة وعن كبار الموظفين حديث الآمن المطمئن؟ ويُضيفُ طه حسين عن نفسه: أنا واثق بما يناقض هذا كله أشد المناقضة؛ لأني سمعته، ورأيته، وظهرتُ عليه.

هذا، وإني أخشى أن يكون هذا واقعنا التعليمي، وأن نكون قد ورثنا هذه المشكلة، وتلك العدوى من النظام التعليمي المصري.

كنا نُدرك أنه لا بد من العمل على مراجعة العلاقة بين المعلمين والوزارة ومشرفيها، ومعالجة الفجوة، فنحن نعلم أن بين المعلم والموجه فجوةً، وأذكر أنني عندما كنت في وزارة التربية والتعليم كانت هناك محاولة لمعالجة هذه المشكلة باقتراح آلية تتمحور حول التقويم الجماعي والتعليم التكاملي، والمشاركة بين المعلمين والموجهين في تكوين فرق تجتمع ويُقوِّم بعضها بعضاً، وفي إعداد آليات يتم من خلالها تقويم التعليم وقياس مدى التحصيل العلمي عند الطلاب، ومن ثم يصدر الرأي نحو هذا المعلم وتلك المعلمة، إن أول ما يجب أن نتخذه هو أن نثق بالمعلم ونطمئن إليه ونشعره بتلك الثقة، يقول طه حسين[1]: إذا أبيت إلا أن تندس بين المعلم وتلميذه، وأن تُشعر المعلم في كل لحظة بأنك من ورائه تقيد أنفاسه، وتحصي عليه الكبيرة والصغيرة، أفسدت عليه أمره في جميع الوجوه، وأفسدت رأيه فيك قبل كل شيء، فلم ينظر إليك على أنك شريكه ومعاونه على مهمة التربية والتعليم، وإنما ينظر إليك على أنك حاكم مسيطرٌ تدفع إليه أجراً، وتتقاضاه عملاً، فَصَانَعَكَ وخَادَعَكَ وقامت التهمة بينك وبينه مقام الثقة، وقام الخوف والشكُّ بينك وبينه مقام الأمن واليقين.

(١) علم التربية: ص ١٦٩.

هذا، وأرى أنَّ ما ذكره طه حسين عن العلاقة بين المعلمين والموجهين هو الواقع الذي نعيشه نحن في المملكة، وكأن الرجل معنا يشخص حالنا ويحكي واقعنا، ولقد حاولتُ عندما كنتُ في العمل وما زلت وسوف أظل أنادي بالعناية بالمعلمين، والتركيز على المعلمين وتحسين العلاقة مع المعلمين، وزرع الثقة عند المعلمين وإيجاد الرضا لدى المعلمين، وأردد مقولة أبي فراس الحمداني، حين قال:

وَما تَنفَعُ الخَيلُ الكِرامُ وَلا القَنا إِذا لَم يَكُن فَوقَ الكِرامِ كِرامُ

وأُردد مقولة: أعطني معلماً ولو تحت ظل شجرة، ولقد كنت أوجه رسائل خاصة عندما كنت في موقع المسؤولية، إنها رسائل إشادة وإطراء أنشرها في الصحف وفي كل مناسبة عن بعض المعلمين الذين يستحقون ذلك كما دَونتُ عندما كُنت في الوزارة رسائل خاصة جدّاً لبعض المعلمين الذين ترد لهم قضايا في وزارة التربية والتعليم، فعندما تُعرضُ القضية لإيقاع الجزاء أحاول تخفيف الجزاء على ذلك المعلم المقصر، وأكتب رسالة رقيقة علها تؤثر في إصلاحه وتقويمه، فالعقوبة ليست هدفاً، ولقد نشرت بعض تلك الرسائل في كتابي (بوح الذاكرة).

كنت مع وفد من كبار المسؤولين في وزارة التربية والتعليم قام بزيارة لليابان في شهر ذي القعدة عام ١٤١٨هـ/١٩٩٨م وأمضينا يوماً كاملاً في إحدى المدارس الابتدائية، وبَهَرَنا تفاعل المعلمين مع التلاميذ وتناغم جميع عناصر الحياة المدرسية، فالتلاميذ ينحنون للمعلم، ويقومون احتراماً له وحبًّا فيه، ويهتفون بتحية جماعية عند دخوله الفصل،

فيبادلهم المعلم مشاعرهم، ورأينا الطلاب ينظفون فصولهم ومدرستهم، فلا عمال نظافة ولا خدمة لديهم! واليوم الدراسي يمر في حزم وجد وتعلم ومعرفة وحب واحترام، ووجدنا المعلمين يتأخرون في الانصراف اليومي إلى ما بعد خروج الطلاب بساعات، وكأنهم يودون البقاء والمبيت في المدرسة، بينما لدينا يتسابق المعلمون في الخروج، ويسبقون الطلاب، وكأن المدرسة سجن.

إن مستقبل التعليم ونجاحه - فيما أرى - مرهون بالمعلمين والمعلمات ومدى تفاعلهم مع هذه المهنة ثم بأفراد المجتمع، لقد التقيت في حج عام ١٤٢٣هـ أحد المشرفين التربويين في مخيم الكشافة بمنى، وسألته عن تفاعل المدارس مع النشاط الكشفي في منطقته، فقال ذلك المشرف: إن المعلم هو الأساس، ودلل على ذلك بمدرسة كانت لا تشارك في النشاط الكشفي منذ سنوات، ولكنها تغيرت في العام الماضي بعد أن انتقل إليها أحد المدرسين المهتمين بالنشاط الكشفي الذي ينظر لمهنته على أنها أمانة ورسالة، يقول ذلك المشرف: إن الطلاب في تلك المدرسة بسبب ذلك المعلم تسابقوا إلى المشاركة في النشاط الكشفي، وتكونت في مدرستهم فرقة كشفية من أنجح الفرق وأكبرها. هذا جهد معلمٍ واحد، فما بالنا بالمعلمين جميعهم؟!

إن رضا المعلمين الوظيفي ، وتطوير علاقتهم بالمنظومة التعليمية من أهم الأمور الواجب إصلاحها.

تأهيل المعلم

إن الرجاء في معلمي المعلمين ومربي المربين، في أساتذة كليات التربية وكليات المعلمين ألا يمنحوا شهادة للمعلم أو المعلمة ما لم يكن أو تكن أهلاً لهذه المهنة، وإني أتمنى أن تأخذ الوزارة بالرأي القائل: يجب أن يكون الحد الأدنى لمؤهل المعلم أو المعلمة شهادة الماجستير أو دبلوماً عامّاً مدته سنتان في التربية والثقافة العامة، وبعد ذلك يلتحق بهذه المهنة خاصة أن الأعداد من الشباب والشابات تتزايد على طلب هذه المهنة، وهذا الرأي سمعته في محاضرة ألقيت في جامعة هيروشيما يوم الثلاثاء ١٠/٣/١٩٩٨م عندما كنت مع وفد من وزارة التربية والتعليم زار اليابان آنذاك، قال المحاضر في ذلك اليوم: إن من مشكلات التعليم في اليابان في الوقت الحاضر أن مدة أربع سنوات غير كافية لإعداد معلم يُربي أطفالاً يُواجهون تحديات عدة؛ ولذا فهم في اليابان يصرون على أن يحصل المعلمون على الماجستير، وأطمح أن تبادر وزارة التربية والتعليم بتطبيق الاختبارات المقننة على المعلمين والمعلمات التي بموجب نتائج هذه الاختبارات يجدد لهم العمل بهذه المهنة أو يتوقفون، وإنه بقدر ما نُطالب بإكرام المعلمين ومراجعة آلية الإشراف التربوي والاهتمام به، فإننا نطلبُ من المعلمين والمعلمات بذل المزيد من الجهد وتحمل المسؤولية.

إن قضية إعداد المعلمين وتأهيلهم من أهم القضايا، وهي على أهميتها ليس للوزارة عليها سيطرة كاملة، فالوزارة تتعامل مع معلم قد تم إعداده لديها على عجل لملاحقة تزايد الإقبال على التعليم، وإن الكثرة من هؤلاء المعلمين قد أعدت بعيداً عن أعين الوزارة وإشرافها، وهذا المعلم - كما قلنا - هو حصان الرهان، وهو المسؤول مسؤولية مباشرة مع المناهج عن مخرجات هذا التعليم.

إن المنتقدين للتعليم لا يعبؤون بالنظر إلى قضية (إعداد المعلم) وما مرت به من قفزات منذ نشأة المملكة حتى اليوم، بدأت بمرحلة التعليم على يد خريجي (الكتاتيب)، وأيامها كان المعلم يسمى (المعلم الضرورة)، ثم افتتحت معاهد المعلمين الابتدائية ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات بعد الابتدائية، وهؤلاء هم المعلمون الذين درسوني في المرحلة الابتدائية، وعام ١٣٨١هـ طورت هذه المعاهد لتصبح معاهد المعلمين الثانوية، وفي هذه المرحلة حصل المعلم على مزيد من التأهيل تمثل في المرحلة المتوسطة، وسنة ١٣٩٦هـ أنشئت الكليات المتوسطة ومدة الدراسة بها سنتان بعد الثانوية، وسنة ١٤٠٧هـ صدر الأمر السامي بناء على اقتراح الوزارة بأن يكون الحد الأدنى للمعلم أن يكون جامعيّاً؛ فطورت الكليات المتوسطة إلى كليات المعلمين ومُدَّة الدراسة فيها أربع سنوات، وأصبح الحد الأدنى للمعلم التأهيل الجامعي. ولا تزال أفكار التطوير مستمرة حتى اليوم، حيث يتطلع فريق من التربويين في المستقبل القريب إلى أن يكون الحد الأدنى للمعلم في المملكة هو درجة الماجستير.

هـذه التغـيرات التـي صاحبت تأهيـل المعلم جـاءت مواكبـة لمتطلبات الدولـة، وإمكاناتهـا في كل مرحلـة ارتـأت فيهـا الدولـة إدخـال تطويـر جديـد. وإنني في كثير مـن الأحيان أنظر إلى آراء الناقدين المُشنِّعين على المنظومة التعليمية، فأراهم كأنهم في عصر (الكتاتيب) وقد فتنهم طموح التجربة اليابانية، فانهالوا على منظومتهم نقداً ولوماً وعتاباً، دون أدنى اعتبـار للتـدرج المنطقـي، ومعقوليـة المطالـب، والقدرة علـى التوفيق بين الطموحات والإمكانات.

لقـد وقفـت بنفسـي علـى بعض تجـارب الـدول الغربيـة في التعليم، كالتجربـة الفنلندية مـن خلال لقاءات مع مسـؤولي التعليم هناك؛ كان آخرهـا في القاهـرة في مؤتمر مؤسسـة الفكر العربي، أواخـر عام ١٤٢٩هـ، حـين عرض الفنلنديـون تجرتهـم التعليميـة في نهـار كامـل، وصـار لنا معهـم حوار ونقاش مستفيض، ويكفي أن نعـرف أن تجربتهم بدأت منذ ١٥٠ سنـة كاملـة، وأن برامـج التطويـر المعتمدة حاليّـاً، قد وُضـع أساسها منـذ ثلاثـين سنة. وإننـا نجتهد من خلال تفاعلنا مـع تلك التجارب من اختصار المسافات، لكن اختصار المسافات بصورة مدروسة شيء والانسلاخ عن الذات بإمكاناتها وتاريخها وحدودها وهويتها شيء آخر.

أما عن دور وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالمعلم؛ فقد كان يقتصر في كثـير من الأحـوال على عملية الاختيار والاقـتراح والتوجيه. فمسألة (إعداد المعلم) الذي يقوم بتعليم أبنائنا ارتبطت في تاريخ المملكة القصير بمنظومـات أخـرى غير جهـاز الـوزارة هي المنظومـة الدينيـة الأهلية في

عهد (الكتاتيب)، الذي كان يعتمد على التثقيف الذاتي، ونظام التعلم على الشيوخ، ثم ارتبط فيما بعد، وفي جزء كبير منه، بمنظومات التعليم النظامي في خارج المملكة، حيث نظام التعاقد الخارجي لسد النقص في المعلمين الذي تسبب فيه الرغبة الجادة من الدولة لتوفير خدمة التعليم لكل طفل في المملكة بجانب النمو السكاني المتزايد. ومنظومات التعليم العالي التي اعتمدت عليها الوزارة من خارج المملكة هي منظومات متباينة وذات طبائع خاصة تختلف فيما بينها، وتصب في النهاية في تعليم المملكة، فالتأهيل العالي الذي تحصل عليه المعلم المصري، يختلف فيه عن الأردني وعن السوري، وعن السوداني، وهكذا. وأضف إلى ذلك ما مرَّ به تأهيل المعلم السعودي من مراحل. حيث يقف حتى الآن أمام الطلاب من اختلف تأهيلهم تبعاً للمرحلة التي التحق فيها بالوزارة.

أضف إلى ذلك أن الوزارة كانت تُنفِقُ جهداً عظيماً للحصول على المعلم المميز الذي تأتمنه على أبنائها، لكن كثيراً ما كانت تَعْتَرِض الوزارة إحباطاتٌ نتيجة الخضوع لقرار أعلى، لا بد من الاستجابة له، حتى لو كان - من وجهة نظر المسؤولين - ذا أثر سلبي على العملية التعليمية، وهو ما أشرت إليه في فصل سابق، عندما ذكرت ما ألزمت به الوزارة بإلغاء عقود معلمين متخصصين غير سعوديين، وتعيين سعوديين في تخصصات بعيدة عن التعليم في مهنة التدريس المستباحة!

والوزارة تدرك أهمية صقل كوادرها وإعطائهم المزيد من برامج التدريب، ولهذا يوجد في هيكل الوزارة الإداري وفي إدارات التعليم جهاز

يسمى التدريب التربوي، وتنحصر مسؤولية هذا الجهاز في تنظيم الدورات التربوية للمعلمين، إن رجال وزارة التربية والتعليم يُدركون أهمية التدريب، لكن في المدة التي كنت فيها مسؤولاً في التعليم، كانت الاعتمادات المالية ضعيفة، وكنا نحرص على دعم برامج التدريب من المتوافر من موارد الوزارة.

أذكر موقفاً يدل على أن التدريب كان من أولويات المسؤولين على رأس المنظومة التعليمية، حيث عرضت ذات يوم على معالي الدكتور عبدالعزيز الخويطر طلب الاشتراك في الصحف لكبار المسؤولين في الوزارة أُسوة بالجهات الحكومية الأخرى... ودار الحوار الآتي:

قال: وهل لديكم اعتماد مالي؟

قلت: نعم.

قال: وكم يتوافر في ذلك البند؟

قلت: قرابة مليوني ريال.

قال: ألا تعلم الظروف المالية للدولة؟!

قلت: أعلم ذلك.

قال: أيهما الأفضل... نشترك للوزير ولمساعديه في الصحف؟! أم نوظف هذا الاعتماد فيما هو أهم؟

قلت: كيف؟

قال: من صلاحيتنا نقل هذا البند لبند أحوج.

قلت: نعم.

قال: أليس تدريب المعلمين أهم واجبات الوزارة؟!

قلت: بلى.

قال: إذاً انقلوا المبلغ لبند التدريب، وتوسعوا في تدريب المعلمين؛ فذلك أفضل.

إن المشكلة التي كانت تحدّ من تطوير وتكثيف برامج التدريب في المدة التي عاصرتها في الوزارة؛ هي قلة الاعتمادات المالية. ولهذا لا بد من التركيز على هذا المجال وربط المعلمين والمعلمات ببرامج تدريبية مستمرة.

عندما كنت مع وفد تربوي من وزارة التربية والتعليم في زيارة لليابان؛ استوقفنا موضوع التدريب لديهم، وكيف ينفقون عليه بسخاء؛ فلديهم عدد من المراكز الخاصة بالتدريب، وبرامج متنوعة تتفاوت مدتها بحسب توعية البرنامج من أسبوع إلى سنة، وجميع المعلمين والمعلمات ملزمون بالالتحاق بتلك البرامج، فلا يجوز أن تمضي خمس سنوات على المعلم والمعلمة دون الاستفادة من تلك البرامج.

الهزيمة والإرادة

الانبهار الحضاري داء، والجمود الفكري بلاء. وبعض الآباء يهربون بأبنائهم من مناهجنا للمدارس الأجنبية؛ إذ يرون أن التعليم الناجح هو في إعداد أبنائهم لسوق العمل؛ بإجادة اللغة الإنجليزية والحصول على المهارات الأساسية اللازمة في الرياضيات والعلوم، وهم يحسبون أنهم يحسنون صنعاً، وإنما يدفعون أبناءهم ليتوهوا في بحر الظلمات، فلا هم من الغرب صاروا، ولا من لغتهم وهويتهم تمكنوا، وضاع أبناؤهم، ولا شك أن لقلق الآباء ما يبرره، لكنني أرى أن الأهم من البناء المادي للطالب هو البناء الروحي إذ يجب تربية الطالب من طفولته المبكرة على الاعتزاز بهويته الثقافية وربطه بحضارته الإسلامية، فلا يمكن أن تغني القوة المادية عن القوة الروحية.

يقول الشيخ صالح الحصين - رحمه الله -[1]: (أن القوة المعنوية لا تغني عنها القوة المادية وقد فطن المفكرون في الإصلاح حتى في المجتمعات غير المسلمة إلى أن التقدم المدني والتكنولوجي لا يمكن أن يكون بديلا عن التقدم الروحي والخلقي وربما لا نجد ابلغ من ملاحظة الزعيم الروسي جورباتشوف الذي كتب في (بر سترويكا): يمكن لصواريخنا أن تصل إلى مذنب هالي وتطير إلى الزهرة بدقة متناهية ولكن إلى

(١) محاضرة للشيخ صالح الحصين - رحمه الله - (الإصلاح: الأصول الشرعية والمنطلقات العملية).

جانب هذه الانتصارات العلمية والتكنولوجية نجد نقصا واضحاً في استخدام المنجزات العلمية. ولسوء الحظ فليس هذا كل ما في الأمر فقد بدأ تدهور تدريجي في القيم الايدلوجية والمعنوية وبدأ الفساد يسرى في الأخلاقيات العامة وزاد إدمان الخمور والمخدرات والجرائم، مهمتنا الرئيسية اليوم هي أن نرفع من روح الفرد ونحترم عالمه الداخلي ونعطيه قوة معنوية ونحن نسعى لأن نجعل كل قدرات المجتمع الفكرية وكل إمكانياته الثقافية تعمل من أجل تشكيل شخص نشط اجتماعيا وغني روحيا ومستقيم وحي الضمير.

ومثل ذلك ملاحظة الزعيم الأمريكي ريشارد نكسون الذي كتب في آخر كتبه قبل وفاته بعنوان: (ما بعد السلام Beyond Peace): الإسلام الأصولي عقيدة قوية لأنه يستجيب لحاجات الروح، والعلمانية في الغرب لا تستطيع أن تغالبه، وكذلك العلمانية في العالم الإسلامي إن حقيقة إننا أغني وأقوى دولة في التاريخ لا تكفي، العامل الحاسم هو قوة الأفكار العظيمة.

أو ملاحظة السياسي الأمريكي جون فوستر دلاس: إن الأمر لا يتعلق بالماديات فنحن نمتلك أكبر إنتاج عالمي في الماديات ولكننا بحاجة إلى إيمان قوى وصلب وفاعل ومن دون هذا الإيمان سيكون كل ما نملك قليلاً.

إن السؤال الصعب كيف نحقق هذا الهدف في إصلاح التعليم؟

لاشيء يمكن أن يعوض النقص الذي نشعر به فيما يتعلق بالمعلم ذي الكفاية وحتى يكون في الإمكان تجاوز هذه الصعوبة فيمكن اقتراح تأليف كتيبات متدرجة المستوى تكون موضوعاً للقراءة الحرة للطالب حيث

يشجع عليها بكل الحوافز الممكنة، كما تكون موضوعاً للنقاش والحوار بين الطلاب وبينهم وبين معلميهم وموجهيهم . في مساعي إصلاح التعليم لا مناص من الانتباه لخطر متوقع وواقع مع الأسف وهو تأثر مسيرة التعليم بالأفكار الشائعة ، والمشاعر العاطفية بدلاً من الاعتماد على التفكير الموضوعي وإعمال المقاييس العقلانية والواقعية). انتهى كلام الشيخ صالح.

هذا ولو نظرنا للعالم من حولنا، ودرسنا تجارب الدول لعرفنا أن بعض الدول كانت كهؤلاء الآباء المعرضين عن مناهج تعليمهم الوطنية؛ فسارت في وادي التيه، وسلكت دروب الفقر والتخلف؛ تنكرت لهويتها، وهجرت لغتها، وحاولت أن تحاكي الغرب، وانبهرت بإنجازاته، فضاعت وتاهت؛ فتلكم غانا لغتها فرنسية وإدارتها فرنسية؛ ولكن أين هي من فرنسا؟! وتلكم الفلبين استنسخت النموذج الغربي لغةً ونظاماً، ومع ذلك فهي تصدر العمالة، وتقبع في مؤخرة الدول الآسيوية، والجزائر كانت اللغة الفرنسية والإدارة الفرنسية ذات شأن بها، ومع ذلك كيف هي الآن؟ ودول أخرى انكفأت على نفسها؛ فهبطت أسفل سافلين.

وهناك دول ضبطت مواردها المالية، واعتزت بلغتها القومية، وحافظت على هويتها الوطنية، وانفتحت على العالم الخارجي، وكانت لها الإرادة السياسية الحازمة، فأصبحت خلال بضع سنوات في نادي الدول المتقدمة، فتلك سنغافورة دويلة صغيرة الحجم كبيرة الإرادة، أرسل رئيسها (كوان لي يو) عام ١٩٦٥م رسالة للرئيس المصري جمال عبدالناصر يطلب منه وفداً مصريّاً للمساعدة والمشورة لبناء دولته؛ وأين مصر اليوم من

سنغافورة؟! شتان!! وقد سطر رئيسها تجربة تلك الدولة في كتابه (من العالم الثالث إلى العالم الأول.. قصة سنغافورة) وكم أتمنى أن يقرأ تلك التجربة كل مسؤول وكل مثقف، فقد جعل السنغافوريون من دولتهم الصغيرة مكاناً لبورصة البترول في العالم. إنه التحدي، يستوردون منَّا البترول، ويسوقونه للعالم. أمر يدعو للعجب والتساؤل!

إن هذه الدولة الصغيرة اعتزت بهويتها ولغتها. يقول (كوان لي يو)[١]: الاعتماد على الإنجليزية بوصفها لغة وحيدة كان سيُعدّ نكسة إلى الوراء؛ كنا سنخسر هويتنا الثقافية، وتلك الثقة الهائلة بالنفس، وبمكاننا تحت الشمس. من جهة أخرى لم نكن لنقدر على إقناع شعبنا بالتخلي عن لغته الأم).

ويتحدث عن وزير التعليم، وقد جاءه يوماً ما، وقال له: إنه يشعر بالحزن والكآبة في كل مرة يمر بسيارته أمام إحدى المدارس، ويرى مئات الأطفال يخرجون منها، ويتساءل كيف سيجد لهم وظائف عندما ينهون دراستهم؟[٢].

رجال كبار يعيشون هم وطنهم ويفكرون في الجيل القادم، وهم يمرون بالمدارس. اختاروا الصناعة خياراً لوطنهم، ولم يجلدوا ذواتهم، ولم يهجروا لغتهم، ولم يزهدوا في حضارتهم وهويتهم. أحسنوا إدارة المال، وضبطوا خزينة الدولة، يقول كوان لي يو[٣]: كان لدينا إحساس عميق بضرورة تأسيس حكومة نظيفة وجديرة، وحين قمنا بأداء اليمين

(١) من العالم الثالث إلى الأول: ص ٢٣٤-٢٣٧.
(٢) من العالم الثالث إلى الأول: ص ١٠٥.
(٣) من العالم الثالث إلى الأول: ص٢٤٠-٢٤١.

عـام ١٩٥٩م، لبسنـا جميعـاً قمصانـاً وسراويل بيضاء في إشـارة رمزية إلى النقاء والطهـارة والأمانة في سلوكنا الشخصي وحياتنا العامة. ويتحدث عن محاربة الفساد والشفافية، فيقول: قررنا تركيز جهدنا على الحيتان الضخمـة واللصوص الكبار، ووجهنا مكتـب التحقيقات تبعـاً لأولوياتنا وشرعنـا بالنسبـة إلى الأسمـاك الصغيـرة تبسيـط الإجـراءات. وحـين واجهنـا مشكلات في ضمانـات نزاهة الأحكام قمنا بتشديد سلطة القانون على مراحل متدرجة.

ويحكي عن أحد الوزراء، وكيف انتحر، فيقول: السقوط المدوي الأكثر دراميـة؛ ذلـك الذي أصاب وزير التنميـة الوطنية في نوفمبر ١٩٨٦م، فقد اعـترف أحـد مساعديه بتقاضيه مبلغ ثماني مئـة ألف دولار، وكان لا بد من المساءلة والتحقيق وطلب الوزير مقابلتي، وقلت: إن ذلك غير ممكن قبـل انتهاء التحقيـق، وبعد أسبوع وفي صبيحـة الخامس عشر من كانون الأول ديسمـبر ١٩٨٦م قـال ضابـط الأمـن الـذي يعمـل لـدي: إن الوزير (تيـه) قـد توفي بعد أن ترك لي رسالة يقول فيهـا: رئيس الوزراء تملكني شعـور شديـد بالأسـى والاكتئـاب طـوال الأسبوعـين الماضيـين أحسسـت بأننـي مسؤول عن هذا الحدث المشـؤوم، وأن علي تحمل المسؤولية كاملة. وبوصفـي رجـلاً شرقيّاً نبيلاً وشريفاً أشعر بأن من الحق أن أنزل بنفسي العقوبـة القصـوى علـى خطئـي. وزير ينتحر لأجـل الأمانـة والشفافية، وأين هو من الوزراء المسلمين الذين يَتْلُون قوله تعالى: ﴿وَمَن يَغْلُلْ يَأْتِ بِمَا غَلَّ يَوْمَ ٱلْقِيَـٰمَةِ ۚ ثُمَّ تُوَفَّىٰ كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾[1].

(١) آل عمران: ١٦١.

هـذه الدولـة التـي تُربِّـي مجتمعها علـى الشفافيـة والنزاهـة؛ قبلت التحدي واستقلت، واختارت الصناعة خياراً إستراتيجيّاً، تألقت في سنوات وجيـزة، واحتـل طلابهـا السنغافوريون المراكـز الأولى العالميـة في اختبار الرياضيات والعلوم.

ونحن في المملكة لا نعدم رجالاً شرفاء أُمَنَاء مثل أولئك... حين صدر قرار تعييني مديراً للتعليم عام ١٤٠٢هـ، زُرت وزير المعارف آنذاك الدكتور عبدالعزيـز الخويطـر أشكر له ثقته؛ فتكلـمَ ووَجَّهَ، وفي نهايـة اللقاء رفع قلمـاً صغـيراً مـن حافظة الأقلام علـى مكتبه، وقال: هذا قلـم بريال هو للدولة، ولو استهنْتُ به، ووضعته في جيبي ربما فقأ عيني.

رسـالـة فهمتهـا ودرس أكبرت صاحـبـه، إنه يقول الأمانـة الأمانة، إيـاك أن تضعـف لنفسـك لقلـم بريال. وقلـت في نفسي: يا تـرى، ليت كل المسؤولين كذلك.

وتلكـم ماليزيـا الدولة المسلمـة وقصة نجاحها، وكيـف نجح مهاتير محمـد في هزهـزة المجتمـع الماليـزي والمحافظة على هويتـه ولغته، ودفعه للتصنيع وضبط موارده المالية وتوظيفها في البنية الأساسية والإنتاجية. وهاتيكم تركيا عاشت سنوات من العلمانية ومحاربة الدين ماذا صار لها في ظـل تلـك القيـادات والتنكر لهويتهـا التاريخية. لقـد ضاعت، فلا هي حافظـت علـى مجدها السابـق، ولا هي لحقت بالغـرب وجارته في أنظمته الاقتصاديـة والسياسيـة، ولا ماثلته في الشفافيـة والمحاسبة. وحين بدأت تعود لهويتهـا، وأصلحت من حالتها السياسية والاقتصادية أخذت تتغير وتلحق بالركب.

وكوريا الجنوبية كانت في عداد الدول المتأخرة؛ يقول بول كندي[١]: في الستينيات كان الدخل الفردي في كوريا الجنوبية بالضبط نفس الدخل الفردي في غانا (٢٣٠ دولاراً)، أما اليوم فإن ذلك الدخل صار عشرة أضعاف أو ثلاثة عشر ضعفاً أفضل منه في غانا. وأصبحت كوريا الدولة التجارية الثالثة عشرة في العالم.

وبعد؛ فيا ترى كيف صنعت تلك النماذج مجدها، وكيف تطورت تلك الدول؟! إنها الإرادة والعزة والثقة بالنفس، وضبط الموارد، والانفتاح على العالم أجمع. وليس بجلد الذات والتنكر للغة والهوية.

بعد أن تقاعدت من وزارة التربية والتعليم بعشر سنوات، وانضممت لشركة ابن خلدون التعليمية وجدت أن الوزارة أخذت تتوسع في السماح بفتح المدارس التي تطبق المناهج الأجنبية ورأيت أن عدداً من الآباء يريدون تلك المدارس، ولهذا أسرعنا في ابن خلدون بافتتاح مدرسة دولية تطبق المنهج الأمريكي، لكن ركزنا على موضوع تدريس التربية الإسلامية واللغة العربية والاجتماعيات، إذ تشترط الوزارة، وتُشكر على ذلك أن يدرس الطلاب في هذه المدارس الأجنبية ٥٠٪ من المناهج السعودية في هذه التخصصات الثلاثة. لقد اهتممنا بهذا الأمر وطُموحنا أن نُقدم تعليماً مميزاً يحتوي حرفي السين والصاد، أي سورة العصر بدلالتها الدينية والهوية الإسلامية، وصورة العصر بمظهرها الحضاري الحديث.

(١) الاستعداد للقرن الواحد والعشرين: ص ٢٤٩.

الحوار والجدل

أشرت في الفصل السابق إلى موضوع الهزيمة الحضارية، وكيف تفتك بالأمم، ومن أولئك المهزومين أولئك الذين يتحدثون عن التعليم؛ فيكيلون لمنظومته من اللّوم والتجريح والتقريع ما يبتعد بحدِّته عن مناهج النقد الهادف والتوجيه البناء... ووسط الصخب الإعلامي الذي ابتلي به واقعنا المعاصر، تضيع الحقائق وتبتعد الموضوعية في سياقات التنافس على الجذب الجماهيري أيّاً كانت نتائجه!

ولا يزعم زاعم - أيّاً كان - أن منظومة التعليم في المملكة منظومة مثالية لا تحتاج إلى تعديل أو تطوير، فتعلو على النقد البناء، لكن نفي السياسات والخطط التي حقق التعليم من خلالها قفزاته الكبيرة في خلال مسيرته يدفعنا للتروي والرفق والوعي بالوضع التعليمي قبل محاولة هدم الكيان القائم جملة وتفصيلاً.

لقد وقع فريق من المثقفين أسير ردّات فعل محبطة لضعف بعض مخرجات التعليم في المملكة، فيجزمون بغياب الرؤية، وسطحية القائمين على منظومته، ووقوعهم أسرى لنفوذ السلطة الدينية، وجاء انبهار فريق آخر بالنموذج الحضاري الغربي على حساب الجانب القيمي والبيئي؛

فها هم يتطلعون لنقل المناهج الغربية بكل ما تحمله دون تمييز، واستبدالها ببرامجنا التي يرون أنها تقليدية عفا عليها الزمن وأكل عليها الدّهر وشرب... فلا تدريس اللغة العربية يهمهم، ولا الاحتفاء بالعلوم الإسلامية يروقهم، ولا الاهتمام بالعلوم الاجتماعية يعني لهم شيئاً... ومن ثم، فهم يهربون بجلدهم من هذا الواقع، ويلوذون بالمناهج الغربية حين يلحقون أبناءهم بمدارسها وجامعاتها، في إعلان عملي لاستبدال النموذج التعليمي الغربي بالنموذج التعليمي المحلي.

وإن مما يؤسف له أن هذا التيار الرافض يلتقي مع تلك الدعوات الخارجية التي تتربص بمناهجنا وتعليمنا، وتقدم توصياتها المستفزة، كأن لا سيادة للدولة على التعليم أو غيره.

لقد كنت واحداً من أولئك الذين شاهدوا نمو التعليم في المملكة، وتابعوا شطراً من تطوره، الذي لم تتوقف مسيرته؛ ففي اليوم الأول الذي مارست فيه التعليم لم أتوقع أبداً أن تتدرج أعمالي من أول السلم الوظيفي إلى نهايته أو قريباً من ذلك... ومن ثم، فإنّ كثيراً من هذه الأطروحات تجد لها في نفسي مردوداً مختلفاً عن أي شخص آخر لم يمر بالتجربة، ولم تعركه الخبرة في هذا المجال.

إن المتحدثين عن التعليم ومخرجاته فئات مختلفة، وكل فئة تجزم بصواب رأيها وسلامة طرحها، بل إن بعضهم يورد آراءه بأسلوب قطعي، مع تسفيه للرأي الآخر، واستنقاص لقدر من يخالفه... وهذا هو العجب العجاب. ورحم الله أبا العلاء المعري حين قال:

مـن الـنّـاس مَـن لفظه لـؤلـؤ	يُـبـادِرُه الـلّـقـطُ إذ يُـلـفَـظُ
وبـعـضُـهُـمُ قـولـه كـالحـصـى	يُـقـال فـيُرمـى ولا يُـحـفـظُ

إي والله... تلك الآراء المتجنية الجانحة آراء تُرمى ولا تحفظ؛ وما أكثرها!

إن النظرة الأحادية تقف حجر عثرة في طريق التواصل بين المتحاورين، فتؤدي إلى إنفاق الوقت في جدل غير مثمر، يقول العقاد[1]: (الجدل بحث عن الغلبة، والإلزام بالحجة والمنطق بحث عن الحقيقة من طريق النظر المستقيم والتمييز الصحيح). ويضيف: (يؤخذ من أخبار الأمم التي امتُحنت بالمنازعات الجدلية أن هذه الآفة مرض اجتماعي تتشابه أعراضه في الأمم، ولا تنحصر في اليونان أو بني إسرائيل، فلا يزال الجدل حيث كان مقترناً بأعراضه الوبيلة، وأشهرها وأوبلها ثلاثة وهي؛ إغراء الناس بالمماحكة بالقشور دون الجوهر واللباب من حقائق الأمور، وإثارة البغضاء والشحناء على غير طائل ولعاً بالغلبة والاستعلاء بدعوى العلم والصواب، وإشاعة الخلاف بين الآراء جماعة بعد جماعة إلى غير نهاية يقف عندها ذلك الخلاف. فتنقسم الأمة إلى شيع، وتنقسم الشيعة إلى فرق، وتنقسم الفرقة إلى شُعَبٍ وفروع حتى لا تبقى فئة واحدة على رأي واحد، وإن قلّت في العدد، وصغرت في منزلة التفكير).

وانطلاقاً من مقولة العقاد - رحمه الله - فإن الآراء الجدلية التي تفقد المنهجية العلمية في نقدها للتعليم، وبعدها عن الميدان، تعود إلى

(١) التفكير فريضة إسلامية ٢٦/٢٩.

أن تلك الأطروحات بناؤها الموضوعي وقاعدتها الأساسية؛ الانبهار الحضاري بالغرب، وما وصل إليه، أو الإثارة والشهرة، أو الجهل بالواقع.

ومما يؤسف له أن يظن كثيرون أن الحوار من أجل تطوير التعليم لتتناسب مخرجاته مع متطلبات المملكة التنموية مستقبلاً، ما هو إلا معركة بين تيارين أحدهما منغلق انغلاقاً تاماً والآخر منفتح انفتاحاً تاماً، غافلين عن أن المعركة الحقيقية هي مع المستقبل وتحدياته... ومع غياب هذه الحقيقة ينصب الجدل الدائر حول (أنا ... وأنت) في مقارنة سخيفة تُبْقِي أبوابَ الجَدَلِ مَفْتُوحَة على مصراعيها، مهدرة طاقات العقل وأوقاته، غافلين عن أنّ العَالَمَ يَمُرُّ من حولنا بسرعة فائقة، كالقطار الرهيب، ولو أمعنا النظر لأصابتنا الرهبة، وأدركنا أننا معلقون - على الرغم منا - بهذا الركب المتسارع؛ ولصرخنا في الفضاء: (أوقفوا هذا العالم، فإننا نريد أن ننزل)!

في كل لحظة من هذه اللحظات يكتشف العَالَمُ جَديداً، ويتطور تطوراً لم يكن يتوقعه من كان يعيش في اللحظة الفائتة، ونحن غارقون في جدلية (أنا... وأنت)! وقد يقول لي قائل: (ألم تكن في موقع القيادة في يوم ما؟! أين جهودك في النهضة التعليمية؟!). وقد يجرّني لأعلن قائمة من الأعذار والمبررات، فيسخر منها من لا يرغب أن يميل إلى تصديقها، ويأنس إليها مَنْ شاء، فيظن أن المنظومة التعليمية هي (المنظومة الفاضلة) التي كان يطالب بها وزير التعليم في جمهورية أفلاطون، وما قصدت إلى ذلك ألبتة.

لم يعد لدينا الوقت لمثل هذه الترّهات، فالوقت لم يعد ملكنا، بل نحن من أصبحنا ملكه وطوع بنانه، ولو لم نتحرك من الآن لخسرنا أكثر مما نتوقع، وكانت العرب تقول: (نعوذ بالله من الرأي المدبر). أى المتأخر عن وقته، وهو ما سيجُرُّ وراءهُ مَا لا تُحمدُ عقباه.

إن أقل شيء يمكن أن تفعله حواراتنا حول التعليم - أو غيره - أن تُحدِّد ما يأمله الوطنُ، وإن أهون شيء يمكننا فعله؛ هو أن نعيش ضمن ذلك الأمل؛ لا خارجه. ومن هنا ينبغي أن تتحول الرؤى النقدية بعيداً عن الانحياز والتشفي والبحث عن انتصار (لساني) زائف؛ لأن الأمة معلقة بمصير واحد، وعندما تبقى وحيدة في المؤخرة - نعوذ بالله من ذلك - يومها لن يجدي قول قائل: أنا الذي كنت على صواب، وأنت كنت على الخطأ!

ومن ثمّ يجب أن تؤخذ كل الآراء الناقدة محل عناية واهتمام وتقدير لما بذل فيها من جهد، مهما كان مصدرها، بعيداً عن العواطف والأهواء والميول: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا﴾.

لقد صدر كثير من الكتابات التي تعالج قضايا التعليم، وما زالت تصدر، وقد أخذ كل منها بطرف، وانحاز كل مؤلف إلى تيار، وتصدى للدفاع عن رؤيته، ومن بين تلك الكتابات ما يستحق الاهتمام، ويستأهل أن يثير حواراً حميداً - لا جدلاً بغيضاً - بعيداً عن الخطابات المتشنجة التي تجعلك تتخذ موقفاً سلبيّاً منها قبيل أن تكمل قراءتها، وإن كان من الكتاب من يتحمل جزءاً من ردة الفعل هذه؛ لأنه اتخذ موقفاً صارماً

مـن الآخر، وانطلق انطلاقة عاطفية ليشـرح بعدها رؤيته حول التعليم، ومـن ثـمَّ تضيع فرصة القراءة الراشدة لأفكاره، ومعالجتها برفق وتؤدة لمناقشتها جميعاً. ومن ثم الاعتراف بما لها وما عليها.

ولقـد قـدر الله لبعض منتقـدي منظومـة التعليـم مـن الخـارج أن يتقلـدوا مسؤولياتهم داخـل المنظومة نفسها التي كانـوا ينتقدونها؛ فإذا بهـم قـد تغـيّرتْ نظرتهم كثـيراً عما كانوا عليـه، فكانوا أكـثر موضوعية حـين رأوا الحقل من الداخل، بعيداً عن الجدل البغيض! رحم الله الإمام الأوزاعـي يُؤثـر عنـه قولـه: إذا أراد الله بقوم شرّاً فتـح عليهم باب الجدل وسدَّ عنهم باب العمل.

بين التنظير والتطبيق

كثيراً ما تصطدم الرؤى المثالية والأفكار المجردة بالواقع ومعطياته، فالمفكر والمثقف الجالس في غرفة مغلقة هادئة لا يمكن له أن يجد حلولاً ناجعة لمشكلات لم يكن لها في نفسه أثر وفي حياته مردود وفي تجربته صوت أو صدى، وقد أثبت المنطق الأرسطي الذي يعتمد على المقدمات الجافة والنتائج الصارمة عدم صلاحيته لما يتعلق بالبحث الاجتماعي عموماً، فكثيرٌ من الجزئيات المختبئة أو الظواهر الدفينة قد تتفاعل في أثناء التطبيق، وتذهب بنا بعيداً عن النتائج المثالية.

إن المنظّرين المثاليين للعملية التعليمية لا يتعاملون مع المعطيات نفسها التي يتعامل معها المسؤول، فيحدث التنافر في الرؤى الذي تنتج عنه اتهامات متبادلة لا سبيل للتوفيق بينها، فالمنظر يتعامل فحسب مع مفردات تعليمية ظاهرة، في حين يمارس المسؤول أعماله في حلبة مصارعة معقدة مع ظواهر اجتماعية وأوضاع نفسية ترتبط بتاريخ البلاد وجغرافيتها، وترتبط بطبيعة نشأة منظومة التعليم وجذورها وتفاعلاتها المتشابكة مع قيم الماضي المتوراثة وأوضاع الحاضر ومتطلبات المستقبل.

إن الذي يتحدث عن المناهج وفسادها وضرورة تطويرها بمعزل عن الظواهر الاجتماعية - سلبية كانت أو إيجابية - وبعيداً عن ميدان التجربة وما يحويه من تعقيدات، قد يسير بعيداً جدّاً عن جادة الصواب. وقد كنت ألمس عن قرب مدى أثر المجتمع وتفاوت آرائه في بناء مبنى مدرسي مكون من (طوب وحجارة)، وكيف يختلفون حول تصميمه ومخارجه ومظلاته وملاعبه ومعامله، فما بالكم في بناء المناهج التي ترتبط مباشرة بالإنسان، وتستلهم نسيجها من مفاهيم ترتبط بمفردات الكون وطبائع النفس وماهية الحياة.

وهذا مثال واحد، وإن كان يرتبط بجهود الوزارة في جانب (الأبنية التعليمية)، فإن دلالته القصوى تشير إلى أبعد من ذلك.

لا يكتفي - مثلاً - بعض المراجعين أن يتعاونوا على الإثم والتضليل فحسب، بل إنهم يتجرؤون على الشكوى، ويطالبون بمحاسبة المسؤول الواعي الفطن الذي يكشف الزيف، ويحاول انتهاج الحق، وهو ما حدث مع الأخ عبدالعزيز الشدوخي - رحمه الله - (مدير التفتيش في تعليم الرياض)، الذي اشتكاه بعض المراجعين - عندما كنت مديراً للتعليم بالرياض - بمحاولة التدخل في أمورهم الخاصة وهتك حرماتهم الاجتماعية مستغلاً سلطاته ومتجاوزاً اللياقة التي ينبغي أن يتحلى بها رجال التعليم، حين طالب أبناء الهجرة ببطاقات العائلة الخاصة.

ترى ما الذي حدث حتى يطلب الشدوخي من أبناء تلك الهجرة؟ فإذا بهم يصوبون سلاح الحرمة الاجتماعية في وجهه؛ لقد كان ما حدث

أن اللجنة المشكَّلة لزيارة تلك الهجرة للوقوف على مدى حاجتها لفتح مدرسة؛ طلبت مقابلة الطلاب لمعرفة عددهم، والتثبت مما في الأوراق الرسمية؛ لكن الأخ (الشدوخي) جنت عليه نباهته، وأودى به إخلاصه في عمله حين لاحظ ريبة في وجوه الطلاب، واستشف تحايلاً من نظراتهم، فبدأ يسألهم عن أسمائهم، ويحاول استنطاقهم؛ فسكت بعض من بدت عليهم الوسامة، وتهرّبوا من الكلام، وأسرع ذووهم بتنحيتهم بعيداً عن الحوار مع الشدوخي، ودفعهم على العودة لمنازلهم... وفي تلك الأثناء تبين للجنة أن أولئك الأعراب قد ألبسوا البنات لباس ذكور ليزيدوا أعداد الطلاب زوراً، ويُوهموا اللجنة بوجود الأعداد المطلوبة؛ ولهذا طلب الأخ الشدوخي بطاقة العائلة لكل أسرة في تلك الهجرة؛ لمعرفة عدد الأولاد من البنات. ولم يخجل الأعرابي من فعله، بل جاء شاهراً سيف الحرمة الاجتماعية والتقاليد المتوارثة مشهراً بالمسؤولين شاكياً من ظلمهم!

هذا مثال للعوائق الاجتماعية التي تقابل المنظومة التعليمية أحياناً قبل افتتاح المدرسة، فما بالكم ماذا يحدث بعد افتتاحها؟!

ذات يوم انقلبت إحدى القرى رأساً على عقب بعد أن تطاول أحد الطلاب على معلمه، واستفزَّه، وكان الطالب ابن أمير القرية، فهمّ المعلم بضربه بعد أن امتنع عن الخروج من فصله؛ فإذا بالطالب المشاغب يقفز من الفصل ذاهباً إلى والده، صارخاً شاكياً، وكان الوالد في محفل من عشيرته، فثارت جاهليته على عقله، وذهب إلى المدرسة، وهم بضرب

المعلم الذي دافع عن نفسه بدفع الرجل المعتدي، فسقط أرضاً، وبانت عورته، وضحك منه التلاميذ وثارت القرية، فأغلق المدير المدرسة، وفر المعلم والمسؤولون من بطش العصبية.

ترى كيف يصلح تنفيذ الآراء التربوية الغربية الحديثة في هذه البادية من عدم معاقبة الطلاب من قبل أساتذتهم بالضرب أو جرح المشاعر؟!

لقد تصرف التلميذ وفق تأثر اجتماعي بمكانته التي تفوق المعلم، وتصرف والده وفق ما تربى عليه من عصبية جاهلية، وتصرف المعلم كإنسان من حقه الدفاع عن نفسه وعن كرامته!

نعم... لقد انتهت القصة بتصرف مسؤول من مدير التعليم بإعلانه إغلاق المدرسة، ورهن إبقائها مفتوحة بمصالحة المعلم والتأكيد على احترام المدرسة والمعلمين، فانزعج سكان القرية، واضطر الأمير الجاهل والطالب المتمرد وأهل القرية جميعاً إلى الانصياع ومصالحة المعلم... لكن تبقى دراسة الواقع الاجتماعي عنصراً مهمًّا يجب مراعاته في أثناء الحديث عن تطوير منظومة التعليم. فمخرجات التعليم لا بد أن تتأثر بهذا الواقع حتى لو تم استيراد أحدث النظم التربوية والإجراءات التعليمية الناجحة في الغرب.

ما سبق صور اجتماعية خارج المدرسة، ودعونا مع الداخل في المدارس نفسها، كيف الواقع وكيف هو الحال؟! هناك ظواهر، ولكنها ليست غالبة، إنما هي موجودة وبكثرة والزيارات تكشف الطريق، وتجلو الحقيقة.

إن الميدان التربوي حقل متعدد الأشجار ومتنوع الثمار، ولكي تتذوق تلك الثمار، وتقف على حقيقة تلك الحقول لا بد من الزيارات الميدانية، وهو ما ألفْتُه وعملتُ به إبّان عملي في التعليم، فليس من رأى كمن سمع، فلا تفي التقارير بالواقع، ولهذا كانت الزيارات الميدانية للمدارس من أهم ما اعتنيت به كيف لا وهي تطلعك عن كثب على ما يدور في ساحاتها، ونجاح الإدارة مرهون بها، وكلما كانت عامة صار النفع أعم، وهي ليست ميدانَ إظهارٍ للرئاسة بقدر ما هي توجيه وإشراف، وتعميق لأواصر المحبة والحث على الجد والاجتهاد، فاللين من غير ضعف والصفح من غير عجز، والتسامح في الأمور التي لا تمس جوهر العملية التربوية مطلب شرعي قبل ذلك، وإلا فلا ينبغي أن يتمادى في ذلك حتى يبلغ السيل الزبى، فلا إفراط ولا تفريط.

زرت ذات مرة إحدى المدارس الابتدائية، ودخلت أحد فصولها، ونظرت فوقعت عيناي على تلميذ في الصف الثالث في مؤخرة الفصل أزعجه قرع الأجراس، وأغراه هدوء الفصل، فأسلم نفسه لغفوة لم تطب له على الأرائك والأسرة في البيت، وكأني مرسل إليه حتى أُنغص عليه؛ أيقظته من غفوته، فما كان من المعلم الفاضل إلا أن قال: اتركه يا مدير التعليم، فتلك حاله، وهذا دأبه.

سألته أين كتابك؟ فقال: ما معي كتاب! ما هذا يا حضرة المعلم؟! أين كتاب الطالب؟ تلعثم المعلم، وارتبك، فأجابني الطالب: لم تعطِني المدرسةُ كتاباً، خرجت واصطحبته إلى المدير، سألته: لم لا تعطوه كتاباً؟ فقال

المديـر: مـا عندنا كُتـب رياضيـات.. كلام معقول، افتحـوا مستودع الكتب نبحـث له عن كتـاب، فتحته فإذا بالكتب بعضها فـوق بعض ومترامية في أنحاء المستودع. استدعيت العاملين بالمدرسة، فأسرع مدير المدرسة للعمل ومعه بعض الموظفين وعُمال المدرسة، ونظرت في عيون عمال تلك المدرسة وكأنهـم يعجبـون من مديـر مدرستهم الـذي علمتُ فيما بعـد أنه يترفع عـن دخول المستودع، فضلاً عن تقليب كراتينه، إن المسؤول يجب أن يكون قـدوة ليؤثـر في مرؤوسيـه، وقمنا بفرز الكتـب بالمدرسة، وبـدأت شخصيّاً بالعمـل؛ نزعت الغـترة والعقال، ورجوت الركن الأعلى مـن باب المستودع أن يسمحَ بإمساكها وكان ذلك، وبدأت في تحريك كراتين الكتب وإخراجها وإعـادة ترتيبيهـا، وإذ بكرتـون كامـل يحتـوي على مئتي نسخـة من كتاب الرياضيـات. توقـع معـي أيها القـارئ، مـاذا يستحق هذا المديـر وأمثاله؟ أظن أن الجواب واضح (يداك أوكتا وفوك نفخ).

وأقـول: الميـدان ثم الميـدان إنه يحكـي للمسـؤول الواقـع، وإن مكمن الداء هو في صدور القرارات بعيداً عن الواقع والتطبيق، ولا يمكن تصور بعض التصرفات الخاطئة دون زيارة الميدان، فمثلاً لاحظت في أثناء تلك الزيارات أن الطلاب في الاستراحة الرئيسة يصولون ويجولون في ساحات المدرسـة ويترامحـون، ويقسو بعضهم على بعض وربما تحدث تصرفات سلوكية مشينة لقلة الرقابة، فأين المعلمون وأين مدير المدرسة؟ وبحثت، وبحثت فوجدت السبب.

دخلـت يومـاً ما إحدى المدارس، فوجدت الطلاب في قمـة الانضباط، وألفيـت مديـر المدرسة وجميع المعلمين مـع طلابهم في الساحات يوجهون

ويُقَوِّمُونَ، وسرني ما رأيته. وفي الأسبوع الذي بعده زرت مدرسة أخرى بالقرب من تلك، فوجدت العكس؛ الفوضى والعبث وغيبة مدير المدرسة والمعلمين، وأسرعت أبحث عن المعلمين ومديرهم ومن غرفة لأخرى حتى سمعت قهقهة وأصواتاً عالية من إحدى الغرف، وحين فتحتها وإذا بمائدة الإفطار الجماعي، الفول والكبدة، والأجبان والبيض والشاي، والمعلمون يتبادلون النكت، وحين رأوني بادر أحدهم، وهو لا يعرفني: تفضل تفضل. فوّل فوّل... ولكن مدير المدرسة أسرع بالوقوف، وأقبل مرحباً، ورأى في وجهي وعَيْنَيَّ علامات الإنكار والألم لذلك الموقف، ومن هنا جاءت فكرة إلغاء الإفطار الجماعي، وفي أحد الاجتماعات لمديري مراكز التوجيه التربوي جرى نقاش الموضوع، وسلبيات الإفطار الجماعي، وكيف ينشغل العاملون في المدارس عن رقابة الطلاب وتفاوت المدارس في المعالجة؛ فمدرسة يتناوب المدرسون في الرقابة، وأخرى تُسندُ الرقابة للطلاب، وثالثة فريق مشترك من بعض المدرسين وبعض الطلاب، وهكذا.

وجاء قرار إدارة التعليم بإلغاء الإفطار الجماعي للمعلمين والتأكيد على الرقابة الجماعية، فالطالب ورعايته والاهتمام به من أهم الأهداف في التعليم، ولاسيما ونحن نُعَلِّمُ ونُشَاهِد ما يدور في لحظة غياب الرقابة من خصام وشقاق، قد يصل أحياناً إلى السباب وتبادل الشتائم ومعارك ضارية، ناهيك عن العبث بممتلكات المدرسة وأثاثها.

إن تلك الزيارات لتلك المدارس أوقفتني على الواقع، وكانت قراراتنا صادرة بناء على الميدان، فالمدرسة المنضبطة جرى تكريم مديرها

ومعلميها، وتلك المقصرة تمت محاسبة منسوبيها؛ فمحاسبة المقصر إكرامٌ للمجدّ. وصدر قرار منع الإفطار الجماعي الذي أغضب فئة من المعلمين، ورأوا أنه تدخل في خصوصيتهم، لكن غاب عن أولئك اللائمين البعد التربوي، ولم يشهدوا الفوارق بين المدارس التي يوجد بها هذا التصرف والأخرى التي منعت الإفطار الجماعي، وقامت بالرقابة والمتابعة.

إن هذه الصور الميدانية التي تحكي الواقع توضح الفرق بين التنظير والتطبيق، ولا يعني ذلك تجاهل الأفكار الوليدة، لكن لا بد من التريث والتجريب قبل إصدار الأحكام القطعية.

ولا يجرمنكم شنآن قوم

شيء بالغ الأهمية لا يعبأُ به كثيرٌ ممن يطالب بقفزة في تطوير التعليم، حين يصرخون بعدم مواكبة المناهج لمتطلبات المستقبل القريب، ويملؤون الدنيا صياحاً بعدم مواكبة مخرجاتها لطموح البلاد، وهو في حقيقته طموح شخصي يحمل من الجهل أو الهوى أكثر مما يحمل من الهمّ لدى بعضهم، ثم ها هم أولاء يُسْقِطُونَ هذا الطموح على الدولة، ويحمِّلُون المنظومة التعليمية التربوية كلّ سوء، ويتهمونها في صورتها القائمة بأنها تقف في طريق هذا الطموح. وهو طموح فضفاض غير واضح المعالم، وكأن الدولة وطموحاتها ومنظومة التعليم عدوان، أو أن مسؤولي الوزارة سقطوا على مكاتبهم دون علم هذه الدولة أو غفلة منها. وقد تناولت في فصل قادم معاصرتي وأنا في رحاب المسؤولية لثلاثة وزراء، لهم باع في الثقافة والفكر، ولا ينكر أثرهم في تطوير التعليم، وقد آل الأمر اليوم إلى صاحب السمو الأمير فيصل بن عبدالله بن محمد آل سعود ليتولى وزارة التربية والتعليم - وفقه الله وأعانه - ولا نحسب أن أهواء المشنِّعين، والزعيق الإعلامي الصاخب في عصر الانفجار الفضائي غير المنضبط سيجعل من الوزارة اليوم معولَ هدم لما حققته

وزارة التربية والتعليم أمس، من أجل عيون نقد لا يستند إلا إلى الجهل أو الهوى، أو الانبهار بأضواء الغرب.

إن عقولنا - بوصفنا مثقفين - تعرف قيمة الوطن وحقوقه، وتدرك تماماً أن ثمة متطلبات كثيرة قد يحتاج إليها التعليم حتى يُرضي طموحاتنا، ولا ينبغي أن نمانع في إزالة النظام التعليمي برمته واستبداله إذا كان في ذلك مصلحة الوطن وأبنائه، لكن أحداً ممن قدم نقده اللاذع لم يقدم بدوره رؤية عملية واضحة تستند على غير العواطف المتجيشة والمعبأة بالتعالي على المنظومة القائمة، ولم يقدم أحد منهم كذلك نظاماً بديلاً للنظام القائم.

ويجب أن نعترف بأننا لسنا أفضل من فرنسا التي وقف مثقفوها مع النفس وقفة جادة هزت كيان النظام التعليمي القائم هناك، حين قدم (إدمون ديمولان) صرخته الموضوعية التي نقض فيها النظام التعليمي، وقدم مشروعاً بديلاً، استقاه من نظام أعداء بلاده التقليديين الإنجليز السكسونيين[1]، فالحق أحق أن يتبع. والوطنية الصادقة لدى رجال الأمم هي التي تنظر إلى المصلحة العامة، مرتفعة على الأهواء ومشاعر الغطرسة والكبر!

والحقيقة التي لمستها بنفسي هي أن رجال المنظومة التعليمية هم أكثر المعنيين بالفكر التطويري ودراساته وأبحاثه؛ لأنه وظيفتهم

(١) هذا المشروع العظيم مثبت في كتاب: (سر تقدم الإنجليز السكسونيين) تأليف: إدمون ديمولان. ترجمة: أحمد فتحي زغلول باشا. المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، ٢٠٠٥. وقد صدرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب سنة ١٨٩٩م. ولاقت الدعوة التي بشر بها صدى عظيماً في نفوس الفرنسيين وغيرهم.

الأساس، فهم لم يصادفوا - مثلاً- تجربة التعليم اليابانية، أو الإنجليزية أو غيرها، في أثناء رحلات سياحية ترفيهية، بل إن دراسة واقع التعليم الغربي والمنظومات التعليمية المتقدمة عموماً جزء لا يتجزأ من وظيفتهم المكلفين بها.

والحقيقة التي لمستها أيضاً أن رجال المنظومة لا يصادفون مخرجات التعليم من خلال نشرة أخبار عارضة أو صحيفة سيارة يطالعونها كيفما اتفق، بل إن الوقوف على مخرجات التعليم للمملكة وباقي دول العالم، وتحليلها وبحث الحلول للارتقاء بهذه المخرجات جزء لا يتجزأ من عملهم الذي أقسموا عليه.

غير أن منظومة التعليم ليست دولة مستقلة حتى تنطلق خطواتها بلا قيود أكبر منها، ولا رجالها أصحاب صلاحيات مطلقة، فإنما تحكمهم قوانين حكومية مقيدة وتوازنات الدولة والميزانيات المحدودة، وإمكانات متاحة. وهذه العناصر قد تحجز نهر التطوير شيئاً ما.

إنني لا أستثني من النظرة الأحادية الجدلية تياراً دون الآخر، لا المنفتحين الرافضين للصورة التقليدية القائمة ولا المنغلقين على واقعهم دون إعادة اختباره ومدى صلاحيته للبقاء في منظومة التعليم.

فالفريق المحافظ ينظر لواقع التعليم على أنه مقدس لا يجوز المساس بمناهجه وكتبه، ولا يحق لأحد التعديل به والتطوير فيه، فعندما كنت مدير عاماً للمناهج عام ١٣٩٩هـ زرت أحد العلماء، المستوعبين لمتغيرات العصر وتحدياته وتولى إحدى الوزارات ذات مرة. وعرضت عليه اقتراحاً

يتضمن ضرورة تطوير كتاب التوحيد في المرحلة المتوسطة، وشكوت له طريقة عرض المادة العلمية في الكتاب المذكور وصعوبة فهم الطلاب له، وبينت أن الكتاب يعرض الموضوعات، ويذكر في كل موضوع مجموعة من المسائل، ثم يعددها، واقترحت عليه إعادة صياغة الكتاب مرة أخرى، ولكن فضيلته - رحمه الله - أنكر عليَّ ذلك الرأي، وتشبث بالمحافظة على الكتاب بنصه وأسلوبه، وحاولت إقناعه بأن الطلاب ما زالوا صغاراً، وأن الكتاب لم يوجه لهذه المرحلة العمرية ولكنه رفض اقتراحي، وطلب مني ألا أعيد طرح هذا الرأي ثانية، وأن أدعو للمحافظة وتدريس كتب الشيخ محمد بن عبدالوهاب - رحمه الله - في التعليم العام كما هي.

وقد يكون هذا القلق والخوف من تيار المحافظين ردة فعل عكسية لمطالب التيار التجديدي الذي يرى ضرورة اجتثاث المناهج التعليمية في المملكة من جذورها، وأن يستبدل بها مناهج غربية؛ وليس المناهج فحسب بل المنظومة بأسرها، معللين ذلك بضعف مستوى مخرجات التعليم ورداءته، وأنه - من وجهة نظرهم - أحد العوامل الرئيسة في التخلف والبطالة والإرهاب.

وقد كنت ذات مرة - بل أكثر من مرة - مع مجموعة من هذا التيار، فانتقدوا المناهج، وزادوا على الحد؛ فبينت لهم أن المناهج ليست هي الكتاب المقرر فحسب؛ ولكنها مجموعة من العناصر المتفاعلة، فالطالب يتأثر بالكتاب والمعلم والوسائل والإعلام والمجتمع. وبينت أن الكتب المدرسية في المملكة تمتاز عن غيرها في معظم دول العالم بالتركيز على بناء

الشخصيـة السوية للمواطن والاعتناء بهويته الثقافية، والثقة بحضارته الإسلامية الزاهية وقيمها الكريمة، فالكتب تشتمل على موضوعات كثيرة في الأخـلاق والقيـم؛ كالأمانـة والصدق واحترام الجـار وحقوق الوالدين وإزالـة الأذى عـن الطريق، وغيرهـا، وأن المواد الدينية واللغـة العربية، إذ تغرس هـذه القيـم في نفوس الناشئة منـذ الطفولة، وتتـدرج معهم حتى الفتـوة والتخرج مـن التعليم العام؛ فَتلك القيم ديـن وعقيدة وأساس من ثوابت الوطن، فالقوة المعنوية لا تغني عنها القوة المادية.

وقد سخر أولئك المستنيرون من كلامي؛ وقالوا: إن الطلاب سيعرفون مـا تقولـه المناهـج القائمة مـن آبائهـم، وكأن الآباء علمـاء، وسيعرفونه في المساجد، وكأن المساجد مليئة بحلقات الذكر من أولئك الفتيان.

ولعل مما يثير الاحتقان من الدعوة إلى التجديد وفق الرؤية الغربية هـو النقـد غير المنصف وغير العادل، الـذي يبحث في وسيلة يجرّ بها الأمة إلى التبعية الفكرية المقيتة؛ وإلا فماذا تعني الصيحات التي تريد أن تفرض وصايـة على التعليم في بلادنا؟! كقول الصحفية الأمريكية (جودي ميلر) التـي أخـذت تتشنج وتشنـع وتصرخ وتطالـب في إحدى الفضائيـات قائلة: (عدِّلوا مناهجكم، وانشروا التسامح مع اليهود والمسيحيين، وعلموا مبادئ الموسيقـا، وآراء فرويد وغيره). وتضيـف: (إن مناهجكم مليئة بالكراهية، فإما أن تنضموا للعالم الحديث، أو تعيشوا في الماضي)!

إن مـن المؤسـف في وضـع التيارين هـو غيـاب الموضوعيـة والتشبـث بالـرأي وعـدم الشموليـة لأطـراف القضيـة محـل البحـث، وعـدم قراءة

الآخر وفهمه، وهم بذلك ينزلون من طبقة (النخبة) إلى مستوى العامة البعيدين عن التفكير العلمي المنظم، فهم الذين يلجؤون - عادة - إلى تعميم الأحكام وإضفاء صفة الجزم والقطع عليها. إضافة إلى ما يتسرب إلى نفوسهم من عوامل التعالي أو الغيرة أو التشفي؛ وهي أشياء يجب أن تذوب إذا كان الحديث من الوطن وعن أمنه الفكري ومستقبله المعلق بمستوى تعليم أبنائه؛ وقد قال ﷻ: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۚ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾.

والمؤسف حقّاً؛ أنه حتى داخل التيار الواحد هناك من يرفض أن يستمع أو يستفسر أو يراجع، حيث يترك عقله لانطباعات أولية، تجرّ سلوكه إلى مواجهات لا مبرر لها، فيتبدد الجهد فيما لا طائل من ورائه.

بعد أن أصبحت وكيلاً للوزارة تكونت لجنة برئاستي ضمت عدداً من المسؤولين وبعض المختصين في العلوم الشرعية عكفت على إعادة قراءة مقررات التربية الإسلامية في ضوء الملاحظات والآراء الصادرة من الميدان التعليمي أو المبثوثة في وسائل الإعلام أو الواردة عن أولياء الأمور، وصارت اللجنة تجتمع بعد صلاة المغرب مباشرة بصفة دورية، وكان يشاركنا في أغلب الليالي معالي الوزير الدكتور عبدالعزيز الخويطر.

وذات ليلة استوقفنا موضوع (صفة الصلاة) في الصف الثالث الابتدائي، وكان أسلوب عرضها نصّاً جامداً رتيباً مملاً يصعب على التلاميذ هضمه ويعسر استيعابه، واتفقنا على ضرورة إعادة صياغة

الموضوع بأسلوب يتناسب مع المرحلة العمرية، ولا يخل بأهدافه؛ فأمسكت بـ (القلم الأحمر) في أثناء الاجتماع، ووضعت علامة (X) على نص الموضوع في الكتاب القديم، إشارة إلى ما تنوي اللجنة عمله.

ولكن المفاجأة أنني لا أدري كيف خرجت الصفحات التي أشرت إليها داخل إطار اجتماعنا؟! ولا كيف تداولها الناس؟! ووصلت إلى بعض المتوجسين من دعوات التطوير التغريبية، فجعلوا من التشهير بمنظومة التعليم موضوعاً؟! وإذا بالاتهامات الباطلة تتصاعد بأن الوزارة تزمع أن تلغي تعليم الصلاة، مستشهدين بـ (الصورة) التي وظفت في غير موضعها.

وفي تلك الأثناء والهجوم على الوزارة؛ زارني في مكتبي وفد من المحتسبين الأخيار... وبعد التحية والترحيب؛ عرضوا عليَّ خطاباً موقعاً منهم ومجموعة تساندهم يشتكون الوزارة، ويلومونها على فعلتها الشنيعة ونياتها السيئة في تعطيل تدريس النافع من العلوم الشرعية، ويناشدون العلماء التدخل والمناصحة؛ بل قالوا: إنهم سيرفعون الأمر لولي الأمر لإيقاف عبث الوزارة المستهترة بعقول أبناء الأمة! بل طالبوني بأن أساندهم في عملهم نصرة للدين والوطن!

وقد تركتهم حتى أفرغوا ما في جعبتهم، ونفد ما لديهم من لوم وتقريع، وبينت لهم أنني الشخص الذي حمل بنفسه القلم وخطّ بهذه العلامات التي يُشنّع بها على الوزارة، فانتبهوا وصدموا! ثم أخرجت لهم الموضوع، وبينت لهم أنّ في الوزارة مَنْ يَسْهَرُ خارج دوامه لخدمة الدين

والوطن، وأن العلامة التي أثارت الرأي العام، وهاج لها الشارع المحافظ؛ كان معناها تحويل النص الجاف البارد في موضوع صفة الصلاة إلى صيغة (سؤال وجواب) حتى يتناسب مع المرحلة العمرية للتلاميذ دون الإخلال بمضمون الموضوع وأهدافه!

حينئذ؛ أخذ الزائرون يحوقلون ويتعوذون، ومزقوا الخطاب!! وانصرفوا وهم يدعون بالخير والبركة. إن الحديث عن المناهج بين ناقد ومادح. ذو شجون يجرّ بعضه بعضاً، وقصتي مع المناهج قديمة، فأنا من شهود العصر على مراحل تطويرها.

صناعة المناهج

جئت إلى إدارة المناهج عام ١٣٩٥هـ - ١٩٧٥م وفيها نخبة من الكفاءات العاملة يرأسهم التربوي القدير الدكتور سعود بن إبراهيم الجماز، وكان هو الرجل المناسب في المكان المناسب، فقد تخرج في الجامعة بتفوق، وعمل في الحقل التربوي قبل ابتعاثه إلى أمريكا للدراسات العليا، وحين عاد من بعثته قاد العمل التربوي في المناهج، كان قارئاً نهماً، رزقه الله ذاكرة وقادة، وجمع بين الأصالة والمعاصرة، بين علوم اللغة العربية والشريعة والعلوم التربوية الحديثة، وأثبت تميزه، ولهذا شق طريقه ليكون وكيل الوزارة فيما بعد، ونعم الاختيار فهو التربوي اللوذعي، والوطني المخلص، والأمين النزيه، وقد خسره التعليم بتقاعده المبكر.

وحين بدأت مع الدكتور الجماز في المناهج كانت البيئة متحركة في كل المجالات؛ فالجامعة الأمريكية في بيروت تقوم بإعادة تأليف كتب الرياضيات والعلوم في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة، وفريق علمي من الجامعات والوزارة يؤلفون كتب الرياضيات للمرحلة الثانوية أذكر من بينهم الأستاذ الدكتور علي الدفاع من جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، والدكتور سلمان السلمان والدكتور محمد القويز

والدكتور عبدالله المقوشي من جامعة الملك سعود، وكانت لجنة العلوم يرأسها عميد كلية العلوم في جامعة الملك سعود آنذاك الدكتور عبدالله القدهي الذي أصبح فيما بعد وكيلاً مساعداً للتطوير التربوي، أي المسؤول المباشر عن المناهج، حين انتقلت أنا والدكتور سعود الجماز لمواقع أخرى في الوزارة، وكانت هناك لجنة لمواد التربية الإسلامية، أغلبهم من جهاز الوزارة والميدان، لكنهم يرجعون لعلماء المملكة ومشايخها؛ فالشيخ محمد العثيمين - رحمه الله - والشيخ صالح الفوزان لهما الدور البارز في الإشراف على هذه المادة الجليلة، ولجنة أخرى لعلوم اللغة العربية؛ أغلب أعضائها من جامعة الملك سعود، وهكذا بقية المواد.

وكانت الفرق العلمية التي تعمل في الوزارة تعامل ماليّاً ونظاميّاً وفق نظام الأسر الوطنية، وفكرة الأسر الوطنية انبثقت من إدارة المناهج آنذاك، حيث يتطلب العمل في المناهج الاستعانة بأساتذة الجامعات وبعض المختصين في المواد المختلفة، وقد صدرت الموافقات السامية لاعتماد أكثر من خمس عشرة أسرة وتخصيص المكافآت المجزية لتلك الأسر، وكانت المكافآت تفوق ما تصرفه الجامعات في مجالسها العلمية، حيث تصرف الوزارة ألف ريال لكل جلسة، بينما تصرف الجامعات نصف هذا المبلغ أو أقل.

ثم كانت فكرة تأليف كتب اللغة الإنجليزية بدلاً من شراء كتب مضت عليها سنوات، وكان الإعلان في الصحف الأجنبية للشركات العالمية المتخصصة لتأليف الكتب، وتنافست شركات أمريكية وإنجليزية متخصصة في تعليم اللغة الإنجليزية ورسا المشروع على شركة (ماكملان الإنجليزية) وألفت الكتب، وقامت بالتدريب والمتابعة والتطوير.

وجاءت فكرة التعليم الثانوي المطور الذي يعتمد نظام الساعات وكانت اللجان تتقاطر على قطاع المناهج، وكان لكل تخصص لجانه من رجال الوزارة وخارجها.

واستوقفتنا مناهج اللغة العربية للمرحلة الابتدائية، وكتبت الوزارة آنذاك تعرض على أكثر من جامعة إعادة كتابة المناهج وتأليف الكتب، وحدث أن كلفت الوزارة في تلك المدة كلية التربية بالمدينة المنورة، وكلية التربية في جامعة أم القرى وكلية التربية في جامعة الملك سعود لإعداد كتب اللغة العربية للمرحلة الابتدائية، وكانت كلية التربية في المدينة المنورة بقيادة الدكتور إسماعيل ظافر أكثر الكليات حماسة واهتماماً، ولهذا تم تكليفهم بتطوير تلك المواد.

وحين تزداد الملاحظات والآراء حول هذا الكتاب، أو ذاك المؤلف تقوم الوزارة بدراسة الملاحظات وتعديلها. إن الذين ينتقدون المناهج، ويقدحون في السياسات التعليمية، ويسمُونها بالجمود يجهلون أن في جهاز وزارة التربية والتعليم كياناً متفرغاً لخدمة المناهج يضم فريقاً من المتخصصين في كل المجالات العلمية، ويساندهم أساتذة الجامعات، وتَطَوّر ذلك الجهاز ليصبح وكالة للتطوير التربوي، وأولئك الرجال تم تأهيلهم وإعدادهم في أرقى الجامعات المحلية والعالمية، ويقوم ذلك الجهاز الذي كبر ونما، وزادت كفاءاته البشرية بالمشاركة في المؤتمرات الدولية، ودراسة التجارب العالمية، ومتابعة الميدان التعليمي، وتلقي الملاحظات وتدوين الآراء، ويستمر في التعديل والتبديل والتطوير. المهم وجود ذلك

الجهاز، ذلك القلب النابض بالحيوية والحركة، وكمثال يحكي ضخامة الأعمال وقصة التطوير، فإن الكتب المدرسية متعددة ومتنوعة، وتقوم الوزارة بتجريب الكتب في بعض المدارس قبل تعميمها. أذكر أنني حضرت لقاء حكى فيه الفنلنديون تجربتهم في تطوير تعليمهم، قالوا: إن الخطة الموضوعة لثلاثين سنة قادمة نسير عليها أولاً بأول، يعملون برؤية واضحة ولا يستعجلون. المهم عندما كنت مديراً للتعليم بالرياض وفي أثناء زياراتي للمدارس تأكدت أن أثر المعلم والمنهج يتضح بشكل جلي في الصفوف الأولية من المرحلة الابتدائية خاصة الصف الأول الابتدائي، ففي هذه السنة يبدأ الطالب تعلم الحروف والإمساك بالقلم والقراءة، ومعلوم أن مهارتي القراءة والكتابة هي مفتاح العلوم الأخرى، فلكي يستوعب الطالب لا بد أن يقرأ، ولكي يُعَبِّر لا بد أن يكتب، ولهذا بعد أن باشرت عملي وكيلاً للوزارة تواصلت مع الإخوة في التطوير التربوي ووجدت أن لديهم هذه القناعة، وأنه لا بد من تعديل خطة الصف الأول الابتدائي، والعناية باللغة العربية بوصفها مُنطلق التعليم، خاصة أن أغلب الأطفال لا يلتحقون برياض الأطفال، ولهذا تم التعديل في خطة الفصل الأول، بحيث يكون أغلب الوقت للقراءة والكتابة، وبناء عليه تم تعديل خطة الصف الدراسي الأول وتكثيف اللغة العربية، ولأن الطفل في بداية الطريق تم إضافة بعض القيم السلوكية للصف الأول الابتدائي، وجرى تعديل اسم كتاب الفقه إلى الفقه والسلوك، وعَمِلْنَا على تجريب هذه الرؤية، واستمر التجريب مدة ثلاث سنوات، وحين أثبت الميدان نجاح الفكرة تم تعميمها.

هـذا، وقـد كان كلٌّ مـن وكيل الـوزارة سمـو الأمير خالد بـن فهد بن خالـد، ثـم الدكتور سعـود الجماز، ثـم عبدالعزيز الثنيـان يقومون بعمل الأمـين العـام للجنـة العليا لسياسـة التعليم، ويمثلون الـوزارة في اللجنة التحضيريـة للجنـة العليـا، وفي آخر مـدة معالي الوزيـر الخويطر جرى إحـداث وظيفـة جديدة باسم الأمـين العام للجنة العليـا لسياسة التعليم بالمرتبـة الخامسـة عشـرة، وتم ترشيـح أستـاذي العزيـز عمـر الحصـين لأمانة اللجنة.

واللجنـة العليـا لسياسـة التعليـم كان يرأسهـا صاحب السمـو الملكي الأمـير سلطـان بـن عبدالعزيـز - رحمـه الله - سنـوات عـدة، وبعد حرب الخليـج وتعـدد مسؤوليـات سمـوه تـولى وزيـر التربيـة والتعليـم رئاسة اللجنـة، وهـذه اللجنـة هي التـي تعتمد المناهـج والمـواد والموضوعات التي تضـاف أو تحـذف من الخطـة الدراسيـة. فمثلاً مـادة التربيـة الوطنية ورد للـوزارة في مـدة الوزيـر الخويطـر اقـتراحٌ باعتمادهـا مـادة مستقلة، ولكـن الـوزارة رأت أن موضوعـات هـذه المادة تتناولهـا المـواد الشرعيـة واللغـة العربيـة والاجتماعيـات والعلوم، ومـن ثم لا ضـرورة لإفرادها في مـادة مستقلـة، حيث يتطلب ذلـك وقتاً إضافيّـاً لتدريسهـا بوصفها مادة مستقلـة، وعـدداً كبـيراً مـن المعلمـين، ثم ما يترتـب على ذلك مـن أعباء مالية وتربوية وما بعده من رسوب الطلاب وآثار ذلك.

وحـين جاء الوزير الرشيـد، وكان من المؤيدين لإقرار هذه المادة وجه في الأسابيـع الأولى مـن مباشرته بـأن تقوم اللجنـة التحضيرية بدراسة

إدخال هذه المادة ضمن الخطة الدراسية بوصفها مادة مستقلة، ولما اجتمعت اللجنة التحضيرية للجنة العليا دارت التساؤلات حول إقرار هذه المادة، وأنها سوف تكلف الوزارة ملايين الريالات، حيث تتطلب توفير عشرات المعلمين لتدريسها، مع أن موضوعاتها يتناولها المعلمون عبر اختصاصاتهم، وطال البحث والنقاش، وجرى مناقشة الموضوع داخل الوزارة في وكالة التطوير التربوي.

وأذكر أنه عقد اجتماع رأسه معالي الوزير الرشيد وحضره المسؤولون في الوزارة والمختصون في المناهج، وجرى استعراض موضوعات التربية الوطنية المقترحة في ذلك الاجتماع، وتم استعراض ما في مختلف المواد من إشارات لموضوع التربية الوطنية، وحين طال النقاش، وامتد إلى آخر ذلك اليوم بين المؤيدين والمعارضين رأى معالي الوزير الرشيد أنه لا بد من حسم الموضوع والتصويت على الأمر، ولكن حين عُرض الرأي المؤيد لإقرارها مادة مستقلة رفع الوزير يده مؤيداً، وشاركه الرأي أغلب الحضور، وحين عرض رأي المعارضين كُنَّا قرابة ثلاثة أصوات فقط، ثم عرض الموضوع في اللجنة العليا لسياسة التعليم، وسارت الأمور بإقرارها مادة مستقلة. ولكن بعد سنوات من التطبيق عادت الوزارة، ودمجتها مع مادة العلوم الاجتماعية، وهذا ما يؤكد سلامة موقف الوزارة الأول. إنها جهود وآراء يختلف عليها التربويون، والذين لا يخطئون هم الذين لا يعملون، والتوفيق بيد الله.

أزمة اللغة الإنجليزية

من الهجمات الكبرى التي تعرضت لها كانت (أزمة تدريس اللغة الإنجليزية) وهي تعد مثالاً واقعيّاً على حجم معاناة المسؤول المستغرق في الميدان ورفاهية الناقد القابع أمام وسائل الإعلام يتلقف منها الأخبار والتقارير (المسلوقة) ليعيد طبخها وترويجها على مزاجه الخاص.

نعم... وجاء موضوع تدريس اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية، وكنت من المتحفظين على تدريسها في تلك المرحلة، فلدى الوزارة من الأولويات ما هو أهم من تدريس اللغة الإنجليزية بهذه المرحلة. إن معارضتي ليست خوفاً على اللغة العربية، فالله قد تعهد بحفظها، فهي لغة القرآن الكريم: ﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ﴾[1]، ولكن تحفظي لأن الوزارة لا تستطيع أن تدرس هذه اللغة تدريساً صحيحاً يُؤتي نتائج إيجابية في جميع المراحل وجميع المدارس؛ فالمملكة قارة مترامية الأطراف، ثم إن تدريس هذه المادة في المرحلتين المتوسطة والثانوية ليس على ما يرام، وسيكون القرار هدراً اقتصاديّاً وماليّاً كبيراً، ففي المملكة أكثر من عشرين ألف مدرسة ابتدائية للبنين والبنات، فكيف ستجد

---

(١) الحجر: ٩.

الوزارة المعلمين والمعلمات المؤهلين لتدريس هذه المادة؟ وهي تعاني توفير المعلمين المؤهلين للمرحلتين المتوسطة والثانوية، وأين المعامل؟ وأين الأجهزة؟ وأين المباني؟ وأين البيئة المُعينَة؟ وكيف سَتُدرَس هذه المادة في الهجر المترامية، ورؤوس الجبال الشاهقة؟ وكم ساعة ستخصص لتدريس هذه المادة؟ فإن كانت الساعات قليلة، فوالله إن ذلك هو الهدر كله للوقت والمال، وإن كانت الساعات التي سوف تخصص كافية، فذلك ما لا تستطيعه الوزارة.

إن المدارس الأهلية تُخصص ثماني حصص أسبوعيًا لهذه المادة، وتمدّ وقت الدراسة اليومي، فهل تستطيع الوزارة ذلك؟ لا أعتقد أن الوزارة تستطيع أن تحذف بعض المواد، وأي المواد تحذف؟ ولا تستطيع أن تَمُدّ وقت الدراسة، فذلك غير ممكن، فالمباني المدرسية والجو الحار في معظم الوقت لا يسمح بذلك، ثم ما يترتب على إقرارها بوصفها مادة أساسية من رسوب وتسرب للطلاب في مختلف مناطق المملكة، وآثار ذلك في المجتمع، ثم يا تُرى هل يَلْزَم جميع المجتمع السعودي أن يتعلموا هذه اللغة؟ ونحن نعلم أن شريحة من الطلاب يتوقف تعليمهم بعد الابتدائية وأخرى بعد الكفاءة وثالثة بعد الثانوية، وتتفرق بهم سبل المعيشة في مختلف المهن التي لا تتطلب معرفة اللغة الأجنبية.

صحيح أن اللغة الإنجليزية أصبحت لغة العصر شئنا أم لم نشأ! فهي لغة المستشفيات ولغة الشركات ولغة الطيران ولغة السياحة ولغة الإنترنت؛ لكنها ليست لغة المجتمع كله؛ ولهذا فتعلم هذه اللغة بات ضرورة

لفئات كثيرة من المجتمع، وليس كل المجتمع، وكيف يتم ذلك؟! لقد كنت أرى - وما زلت - أن توفر الوزارة الأموال التي سوف تصرف على تدريسها في المرحلة الابتدائية، وتوجه لتطوير بعض المدارس المتوسطة والثانوية، واستخدامها مراكز لتدريس اللغة الإنجليزية في الفترة المسائية بالمجان، حيث سيلتحق بها من يتطلب عملهم معرفة اللغة؛ فلديهم الدافعية الذاتية، ولديهم المتسع من الوقت. إن هذا الأسلوب هو المناسب لطبيعة المملكة الجغرافية والسكانية، فلو افتتحت الوزارة لها عدداً من المراكز في مختلف مناطق المملكة لتحقق الهدف، ووفرنا الأعداد اللازمة.

بعد شهور من مباشرتي العمل وكيلاً للوزارة استدعاني الوزير الخويطر آنذاك، ووجهني بالتأشير على خطابٍ جرى إعداده للمقام السامي بطلب الموافقة على إدخال مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية، وتحفّظتُ على ذلك التوجيه، وأبديت له الأسباب، ولكنه أصر على رأيه، وأحسب أن لديه توجيهاً أعلى منه، ولكنه لم يقله. بل أحسبه تَابَعَ ذلك الخطاب، وبيَّن لولي الأمر صعوبة التنفيذ، ولهذا لم يرد للوزارة ردٌّ على ذلك الطلب.

ومضت الأيام وجاء الوزير الجديد الرشيد، ولكل وزير نشوته، وقناعته، ووجد ملف تدريس اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية ساخناً، فقد سخّنتهُ وسائل الإعلام، وزاد ضغط الأصوات التي تنادي بالاهتمام باللغة الإنجليزية، وضرورة تدريسها في المرحلة الابتدائية اعتقاداً منهم أن الأمر يسير ولتلك الأصوات تأثيرها وقوتها في المجتمع،

وأُقَدِّرُ رَأيَهَا. واستجاب الوزير الرشيد لتلك الآراء، وأحسب أنها أثَّرت فيه بل لامته، وبعضها صوَّر كلّ المعارضين أنهم هم التيار المحافظ المتشدد، ولعله غاب عن أولئك أن رجال الوزارة والميدان التربوي هم الأخبر بالواقع وهم الأدرى بالإمكانات المادية والبشرية.

وتقاعدت عن العمل الرسمي قبل اعتماد تدريسها في المرحلة الابتدائية، تقاعدت ولكن العمل التربوي يعيشه رجال الوزارة وإن تقاعدوا، ولهذا ما أن تناولت وسائل الإعلام موضوع إقرار تدريس اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية حتى أبديت وجه نظري لوسائل الإعلام، وصرحت في الصحف بأن تدريس مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية بالصورة المطروحة هدر اقتصادي كبير، وسيكون كالمنبت لا طالباً تعلم ولا مالاً أبقى، وشاركني في الرأي وكلاء الوزارة السابقون، فصاحب السمو الأمير خالد بن فهد بن خالد كتب في صحيفة الرياض بتاريخ ١٤٢٣/٢/٢٨هـ يقول: لا يا سادة، لدينا من الهموم التعليمية الكثير وما هو أهم من هذا الموضوع... دعونا ننظر إلى تعليم اللغة الإنجليزية في المرحلتين الثانوية والمتوسطة هل حقق أهدافه؟ وما هو مردوده على التحصيل العلمي في هذا المجال؟ هل استطعنا أن نؤمِّن المدرسين اللازمين لتعليم هذه اللغة من المواطنين وغيرهم؟ هل استطعنا أن نُغطي جميع المدارس الثانوية والمتوسطة بالمعامل اللازمة لتعلم اللغة؟ هل لدينا الوقت اللازم لتحقيق أهدافها؟ ونحن لن نحقق أي مردود في المراحل الأعلى... ويقول: إذا سلمنا جدلاً بتوافر الإمكانات المادية وتوافر

المدرسين أفلا نحتاج إلى معامل لغة وكتُب وغيرها، وفي هذا أيضاً زيادة في التكاليف. ثم تأتي ثالثة الأثافي في حالة توافر كل هذا.. ألا وهي الوقت الذي سنعطيه لهذه المادة .. من أي مادة أخرى سنقتطِعه؟ هل هو من العلوم الدينية أم من اللغة العربية .. أم من المواد الأخرى؟ أليس في هذا تأثير كبير في المواد الأخرى؟

ويسترسل سموه، فيقول: نحن يا سادة، لم نحقق أي مردود كبير في تعليم اللغة في المرحلتين المتوسطة والثانوية، فهل يا ترى ما سندرسه في المرحلة الابتدائية سيعطينا مردوداً كبيراً يوازي ما سيضيفه علينا من أعباء.

ويقول: أرجو ألا يفهم مني أني أعارض تعليم اللغات الحية الأخرى.. لا يا سادة .. أنا مؤيد تمام التأييد لتعلم اللغات الحية إلى جانب العربية، ولكن اعتراضي هو فقط على جدوى تدريس أربع أو خمس ساعات في الأسبوع لهذه المادة، وما هو مردودها مقابل ما سيصرف عليها؟

وكتب الشيخ إبراهيم الحجي وكيل الوزارة السابق - رحمه الله- يقول: أرى ألا تندفع الوزارة في إقرار اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية لمجرد أن يقال: إن من إنجازات الوزارة إدخال اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية.

وانبرى بعض الإعلاميين البعيدين عن الميدان التربوي وإمكاناته، يلومون عبدالعزيز الثنيان، فكتب أحدهم في جريدة عكاظ سلسلة مقالات

يوضح فيها أهمية اللغة الإنجليزية وضرورة تعليمها للطلاب في المرحلة الابتدائية، ويلوم المتحفظين، ويسمهم بالتخلف والجمود، ونحن نشارك الرجل في الأهمية، ولكن نخالفه في التطبيق ولا لوم على الكاتب المذكور فهو بعيد عن الميدان والواقع التعليمي وتلك مشكلة الكثير من الكتاب.

واستاءت الوزارة من موقفي الذي أعلنته بالصحف، ولهذا نشرت الوزارة بجريدة الجزيرة في ٢٧ شوال ١٤٢٣ هـ نقداً لموقفي ما اضطرني إلى أن أرد على الوزارة في الجريدة نفسها بتاريخ ١٢ من ذي القعدة ١٤٢٣هـ وأُبين وجهة، نظري ولكن الوزارة أصرت على موقفها وشرعت في تطبيق تدريسها، واليوم وبعد عشر سنوات من التطبيق ما النتيجة؟ هل ثبت نجاح التجربة؟ أشك في ذلك! فأنا قائم على مدارس ابن خلدون الخاصة، ونُدرِّس اللغة الانجليزية بدءًا من الصف الأول الابتدائي بواقع سبع حصص أسبوعيًّا، والأسر تدفع الرسوم وتتابع الأبناء مع المدرسة، ونجتهدُ في انتقاء المعلمين ومع ذلك نُعاني ضعف الطلاب. يا ترى كيف الواقع في أكثر من عشرين ألف مدرسة بمختلف مناطق المملكة، والمخصص حصتين أسبوعيًّا في المراحل العليا من الابتدائية؟

إن الواقع الحالي لتدريس اللغة الإنجليزية في تلك المرحلة يشهدُ ويؤكد صدق وصحة تحفظي على تدريس اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية، فالميدان التعليمي يُعاني والعائد ضعيف جدًّا، ومن ثم فإنه هدر مالي كبير، وهذا الهدر تكرر مع مادة التربية الوطنية التي كنت من المتحفظين على إدخالها مادة مستقلة، كما أشرت سابقاً، ولهذا لا

عجب أن ترتفع تكلفة التعليم دُون أن يرتفع العائد الكيفي. حينما تركت الوزارة عام ١٤١٩هـ كان مجموع ما ينفق على وزارة التربية والتعليم خمسة وأربعين مليار ريال، واليوم قرابة مئة وعشرين ملياراً، إنه لا بد من إعادة دراسة الخطط والمواد على ضوء الممكن والميدان، وليس على التنظير والأماني. هذا، ويحسب البعض أن خلافي التربوي مع أخي معالي الدكتور الرشيد شخصي، وقد وهموا فالرجل أُجِلُّه وأحترمه، ولكن الخلاف في الرأي لا يفسد للود قضية.

الوزراء الثلاثة

ثلاثة وزراء للتربية والتعليم عاصرتهم؛ كان لكل واحد منهم منهجه الإداري المميز، ورؤيته الخاصة، وكان تعاملي معهم جميعاً في سياقاتهم المتعددة، قد أصقلني مرونة التعامل، واتساع مساحات التفكير، واستيعاب الآخر، فالتعامل مع من يرأسني منحني القدرة على فهم المرؤوسين واحتوائهم.

كان لكل واحد منهم قصته ومسيرته؛ فالوزير الشيخ حسن بن عبدالله آل الشيخ - رحمه الله - كان أول وزير للتعليم عرفته. لقد عرفته عن بُعد وأنا لا أزال في مقاعد الدراسة، حين كنا طلاباً تصلنا أنباء عن قراراته، ونحرص على قراءة كتاباته في الصحف.

وحين عُيِّنت معلماً كان لا يزال وزيراً، ولما انتقلت إلى جهاز الوزارة كنت في الصفوف المتأخرة، ومن ثم لم تكن لي به علاقة مباشرة، فلم يعرفني عن كثب ولم ألتقِه مباشرة، لكن سماحته ورقته لم تكن لتخفى على أحد من خلال شروحاته، وتفويضه كل الصلاحيات لقيادات الوزارة، وقد ظل احترامي له وتقديري لشخصه ماثلاً أمام عيني، على الرغم من أن معاصرتي له في الوزارة لم تطل، فقد غادر جهاز الوزارة بعد سنة وعِدّةِ أشهر من دخولي إليها.

أما الوزير الثاني فهو الدكتور عبدالعزيز بن عبدالله الخويطر، الذي عُيِّن وزيراً للتعليم عام ١٣٩٥ هـ، وأنا ما زلت في الصفوف المتأخرة، غير أن حزمه وجديته وهيبته كانت ملء السمع والبصر. وحين جاء وجد أمامه كمّاً من المشروعات؛ كبرنامج تطوير العلوم والرياضيات مع الجامعة الأمريكية في بيروت، وبرنامج مراكز العلوم والرياضيات، وبرنامج تطوير معاهد المعلمين وتحويلها إلى كليات المعلمين، وبرامج التدريب والابتعاث الخارجي، وبرامج التوجيه والإرشاد الطلابي، وبرنامج التغذية المدرسية، وبرنامج المباني المدرسية بأنواعه (المباني الجاهزة، المباني الخرسانية، المباني الخرسانية المسبقة الصنع، المدارس القروية).

وأحسب أن مدة الوزير الخويطر كانت مرحلة تأصيل وتطوير، وبناء وتوسع؛ ففي تلك المدة لم يكن القطاع الخاص يجذب الكفاءات البشرية، بل كانت وظائف الدولة هي التي لها البريق واللمعان، ولهذا كانت الوزارة زاخرة بخيرة الرجال النابهين، وبعدد من الكفاءات التربوية ذوي التأهيل العلمي المميز، وكان النقاش والحوار في الوزارة متجدداً وثريّاً، ويدور نقاش قوي حول بعض البرامج التي تحت التنفيذ ومدى استمرارها، كبرنامج التغذية المدرسية والشركات الأجنبية التي عهدت إليها الوزارة بتلك التغذية، والشباب الذين يجري ابتعاثهم لبرنامج التغذية، وهل يا ترى سيستمر هذا البرنامج أم سيتوقف؟ وكنا نلتقي مديري التعليم حين يزورون الوزارة، ونسمع آراءهم حول تلك التغذية ومذاقاتها، وكنا نسمع نقداً لتلك الأغذية، وأنها معلبة وباردة، ولا يتذوقها الطلاب، وكان

أغلب مديري التعليم يرون تعديل تلك الأغذية، ولكن قلة من مديري التعليم يرون فائدة التغذية وقبول الطلاب لها خاصة في المناطق النائية، وهذا ما كان يطرحه بعض الإخوة في الوزارة من أن التغذية بأسلوبها المنفذ هدر مالي وخسارة لا جدوى منها وأن الأصل تلمس المحتاجين وإعداد برامج خاصة لمساعدتهم، وكان النقاش يدور كذلك حول المباني الجاهزة وتكاليفها، وعمرها الزمني وخطورتها من الحرائق.

وأحسب أن الخويطر سمع الآراء المتباينة ووجهات النظر المتعددة حول تلك المشروعات، وأخذ بالرأي المتحفظ، فأوقف برنامج التغذية المدرسية، وأوقف برنامج المدارس الجاهزة خاصة بعد حدوث الحرائق في بعض المباني، وحمدنا الله أن تلك الحرائق كانت بعد خروج الطلاب. ثم بدأت تقل الاعتمادات المالية لتراجع أسعار النفط، وشرعت الوزارة بترتيب الأولويات. ومع ذلك التحفظ صدر كادر المعلمين الذي أعطى المعلمين ميزات كبرى في رواتبهم، وجعل خيرة الشباب يقبلون على كليات التربية والمعلمين.

ويلام الوزير الخويطر في الوسط الاجتماعي بالقصور في موضوع المباني المدرسية، ويجهل أولئك اللائمون أن الطفرة الاقتصادية الأولى كانت محدودة المدة كما يجهل أولئك النمو السكاني الكبير، فمثلاً مدينة الرياض عندما باشرت العمل فيها مديراً للتعليم عام ١٤٠٢ هـ كان عدد الطلاب (١٠٢,٢٣٤) وعندما انتقلت وكيلاً للوزارة صار العدد (٢٣٦,٤٠٠)، واليوم وصل العدد قرابة نصف مليون طالب، هؤلاء الأولاد فقط

والبنات مثلهم والجميع مطلوب لهم توفير الاعتمادات المالية للمباني والاعتمادات المالية الأخرى لشراء الأراضي ومشكلة توفير الأراضي في الأحياء السكنية بالمدن كانت عائقاً كبيراً وما زالت، وبذلت الوزارة الجهود لتكون المدرسة كالمسجد والحديقة تُقْتَطَع من النسب المجانية، وأحمد الله أنها نجحت في ذلك أخيراً، أي في المخططات الحديثة، ولهذا تنحصر مشكلات المباني المدرسية في المدن الكبرى ذات الكثافة السكانية، أمّا المناطق التي تتوافر فيها الأراضي فجميع مدارسها أصبحت حكومية، ولهذا فإدارات التعليم الصغرى لا توجد عندهم مدارس مستأجرة.

يحدثني المهندس الدكتور عمر العبدالكريم، وهو من الكفاءات التي استقطبتها الوزارة عام ١٤٠٢هـ يقول: ظللنا سنوات عدة نتسلّم في المعدل كل يوم مدرسة، لكن مع النمو السكاني الكبير، ستظل الوزارة تلهث وتجري وراء المباني المدرسية.

وحين ترشحت مديرا لتعليم الرياض، زرت الوزير الخويطر بعد صدور القرار، وشكرت للوزارة وله الثقة، راجياً أن أكون عند حسن الظن، وقد طلبت منه التوجيه والنصح.

فكان مما قال: توكل على الله، واحزم في كل أمورك، وإياك أن تتعجل في قراراتك، وتَثَبَّت قبل اتخاذها، وكُنْ على صخر، فالقرار إذا كان على كثيب رملٍ انهار.

واشتهر الدكتور الخويطر بالنزاهة والحزم، وأحسب أنه يصدق عليه مقولة كوان لي يو مؤسس سنغافورة الحديثة: (حين يحظى الوزراء

باحترام وثقة الناس يستطيع موظفو الحكومة أيضاً رفع رؤوسهم عالياً واتخاذ القرار بكل ثقة)[١]. لقد كنا معه رافعي الرؤوس نزهو بالنزاهة، ونعتز بالشفافية، ونفخر بالأمانة، نفتح أبواب مكاتبنا، ونستقبل المراجعين، ولا نخشى تلميح شامت، أو تقريع كاره.

وحين أصبحتُ مديراً للتعليم بالرياض اقتَضَت طبيعة العمل أن أكون على اتصال مباشر معه في بعض الأمور، فازدادت معرفتي به وإكباري لشخصيته واحترامي لرأيه.

ومن بين سمات هذا الرجل الدبلوماسية الكبيرة التي تعلمت منها الكثير، وربما قلدته في بعض مواقفه في مرات مماثلة ، ومنها أنه ذات مرة كان يحضر احتفالات إدارة التعليم، ففاجأه صحفي بسؤالٍ يقتضي الجواب، بـ (نعم) أو(لا)، والجوابان لا يصلحان للنشر، ولهذا أبعد الخويطر جهاز التسجيل، وأشار إلى شفتيه بالسكوت، حيث نأى بنفسه أن يتورط في إحدى إجابتين: أحلاهما مرٌّ.

لقد كان للخويطر مهابته وحزمه، وهما صفتان تجرّان على صاحبهما الكثير من النقد والذمّ، حيث نُسِجَتْ حَولَهُ حكايات خيالية، وقصصٌ غيرُ واقعية، وساعد على ذلك حرصه على المال العام، وصراحته وصرامته. وصده المباشر دون تردد أو هروب أو مواربة.

وبعد حرب الخليج الأولى مباشرة؛ استقال وكيل الوزارة الدكتور سعود الجماز، فاختارني الخويطر لأكون وكيلاً للوزارة، فازداد قربي

(١) من العالم الثالث إلى الأول: ص٢٤١.

منه، وتنامت معرفتي بشخصيته، فكنت أحاوره في بعض آرائه وأناقشه، فيقتنع مرة، ويتراجع ويتصلب أخرى؛ فأضطر إلى تنفيذ توجيهه.

ورافقت معالي الوزير الخويطر في السفر؛ فألفيته وقوراً وديعاً يثري الجلسات الجانبية بأحاديث ثقافية وتاريخية، ويتبسط مع زملائه. لكنه يتمنع عن الحديث في الأمور العامة ذات الشأن المحلي والسياسي. ولهذا فهو صندوق مقفل لا يبوح بأسرار، وهو مستودع الأسرار.

كنا في رحلة للكويت للمشاركة في مؤتمر وزراء التربية والتعليم لدول الخليج العربي، وكان من بين أعضاء الوفد معالي الدكتور عبدالعزيز بن عبدالله الدخيل مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وكنا نحاول جرَّ الخويطر للحديث؛ فكان يبتسم، وكأنه يقول: هوّنوا على أنفسكم، فلن تظفروا بشيء مما ترغبون فيه. وحين كنا في الطائرة الخاصة عائدين إلى الرياض، وكان معالي الدكتور الدخيل يتمنى التعجيل في الوصول لإدراك رحلةٍ كان قد حجز عليها من الرياض إلى الظهران، وفي الجو تحدثنا عن الاعتمادات المالية للوزارات، وميزانية الدولة، وكيف توزَّع. ولكنه لم يعلق بل نقلنا لأمنية الدكتور الدخيل في الوصول السريع. وهل يا ترى سيجد الطائرة أم سيبيت في الرياض؟[1].

(١) من طرائف تلك الرحلة أن الطيار طلب ربط الأحزمة استعداداً للهبوط، ولكن لم تهبط الطائرة، بل صارت الطائرة تتمايل يمنة ويسرة، وإلى أعلى وإلى أسفل بشيء من العنف. وتسمّر كلٌّ في كُرسيّه وكادت أنفاسنا تتقطع، وبتنا نتشهد ونُحوقل، ثم أعلن الطيار تعذُّر النزول في مطار الملك خالد الدولي بسبب الأحوال الجوية الصعبة، وأنه مُضْطَرٌّ للسفر إلى الظهران والنزول هناك، ثم العودة إلى الرياض بعد استقرار الأحوال الجوية، وحين هدأت الطائرة، وهي متجهة إلى الظهران تضاحكنا، وتعجبنا كيف شاءت إرادة الله أن نذهب سويّاً لإيصال الزميل لأهله وذويه. فيا ترى كيف حدث ما حدث؟! إنها إرادة الله وتيسر أمر الزميل. ووصلنا إلى الظهران، وحين نزل الدكتور الدخيل وودعناه. وأُبلغ الطيار بهدوء الأحوال الجوية في الرياض، وعليه العودة، وعدنا وكانت رحلة في الذاكرة.

أما ثالث الوزراء فكان معالي الأخ الدكتور محمد بن أحمد الرشيد ولست أدري كيف ومتى عرفت هذا الرجل الدمث الأخلاق، كل ما أذكره أنني أعرفه منذ أمد بعيد، وكان بيني وبينه روابط من الودّ والاحترام والتقدير.

أما أول لقاء رسمي جمعني به؛ فقد كان مجلس إدارة مدارس الرياض الخاصة، حين كان أولادي وأولاده يدرسون في تلك المدارس، وترشحنا لعضوية المجلس، وصار هو رئيس مجلس الإدارة، وكان عمله آنذاك مديراً عامّاً لمكتب التربية لدول الخليج العربي، وأنا مدير التعليم بالرياض. وكنت أشاطره الرأي في كثير من القضايا التربوية، وكنا كثيراً ما نشترك في الندوات والمؤتمرات التربوية، وكنت ألتقيه في بعض لقاءات مكتب التربية خارج المملكة، ونتسامر، ونتحدث عن الآمال والطموحات التعليمية، وكيف نسهم في بناء وطننا الغالي.

ودارت الأيام وفي يوم الأربعاء ١٤١٦/٣/٦هـ وقبيل صلاة الظهر دلف لمكتبي أحد الوكلاء المساعدين، وأخبرني بأن الأمر الملكي صدر بتعيين الدكتور محمد الرشيد وزيراً للتربية والتعليم، فقلت له: مرحباً به، ونسأل الله له التوفيق والنجاح، وشاءت الأقدار أن ألتقيه بعد يوم من إعلان تعيينه في المسجد لصلاة الجمعة، وأن أكون بجواره في المصلى، وباركت له في ذلك المكان الطاهر، ودعوت له في المصلى بالتوفيق. وفي المساء زرته في بيته، وكررت له التهنئة، وجلسنا منفردين؛ نتحدث عن الوزارة والعمل والآمال والطموحات.

وكان الرجل سمحاً بشوشاً قريباً من الموظفين، يتبسط معهم، ويرون فيه التواضع والسماحة، وقد حاول جهده التطوير والتجديد، وشكل اللجان، وخصص له جلسة كل أربعاء تجمعه بكبار المسؤولين في الوزارة، واهتم بجهاز الوزارة، وسعى لإعادة هيكلتها وتنظيم رحلات خارجية لكبار المسؤولين للاطلاع على ما لدى الأمم الأخرى من تجارب تربوية ومناشط تعليمية، وكثف اللقاءات الدورية بمديري التعليم في المناطق، ورتب لقاء سنويّاً لمسؤولي الوزارة بولاة الأمر: بالملك، وولي العهد، والنائب الثاني، ووزير الداخلية[1].

وقد شهدت بعض تلك اللقاءات قبل تقاعدي عن العمل، وكان لتلك اللقاءات أثرها المعنوي والتوجيهي لدى رجال الوزارة، حين يلتقون بقيادتهم العليا. لقد قَربّت تلك اللقاءات بين القائد ورجال الميدان، وعرفوا مباشرة توجيهاته، وعرف هو منهم همومهم وآمالهم.

عام ١٤١٨هـ كنت مع الوفد الزائر للديوان الملكي، وحين وصلنا للديوان وجهنا موظفو المراسم لصالة صغيرة، وانتظرنا حتى يؤذن لنا بالمقابلة، ولكن المفاجأة كانت حين فتحت الأبواب، وجاء إلينا خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - وكان وليّاً للعهد آنذاك - وسلم علينا، وجلس معنا في ذلك المجلس الصغير. وكنت أجلس على شماله ومعالي الوزير على يمينه، وبعد ذلك كان يجلس زملاؤنا المرافقون، وقد رحب الوزير بمقامه الكريم، وعرَّفه بنا، ثم طلب من

(١) عرض الدكتور محمد بن أحمد الرشيد مدة عمله في الوزارة وجهوده في سيرته الذاتية التي صدرت تحت عنوان (مسيرتي مع الحياة).

مقامه أن يسمع من رجال الوزارة، وبدأت الحديث؛ فأشدت برعاية الدولة للتعليم، واسترسلت في بيان ما وصل إليه التعليم، وأنه عمَّ السهل والجبل، ثم شكرته على اقتطاعه هذا الوقت وجلوسه معنا، وأن الأمم ترقى بالعلم، وتسمو بهذه السجايا الكريمة، التي يتحلى بها قادتنا.

وقد تحدث إلينا خادم الحرمين الشريفين آنذاك عن آماله وطموحاته في التعليم، وتشكّى من شباب المملكة المنحرفين فكريّاً، وكيف خطفهم الأعداء وحرفهم الحاقدون، وصاروا أُلعوبة تعبث بهم قوى الشر، ويكيدون لمملكتهم الغالية، وأمهم التي يرضعون أثداءها، وقال بِنَبرةٍ حَزينة وأنَّة أليمة، متسائلاً: كيف يقطعون ثدياً يرتوون من لبنه؟ ويعقّون وطناً يعبقون أريجه، وينعمون بأمنه؟ ونَاشد رجال الوزارة ومسؤولي التعليم أن يتحملوا مسؤوليتهم مع هذه الأحداث الجسام، وطمأنَهُ الفريق الزائر بأنهم مع الدولة يرعون أمنها، ويسهرون لخدمتها، وعرَّجت لبعض الهموم التعليمية، والمطالب الإدارية والمالية.

وكنت قد استرسلت في حديثي عن نهضة التعليم في المملكة إلى أن استدركت ببعض الشكوى من نظام المباني المدرسية؛ فقلت بعد مديحي للمنظومة التعليمية وجهودها: و(لكن) كيف تهدر الأموال؟! ونحن في مدينة الرياض نصرف على فصل مئة ألف ريال وفصل آخر يماثله ثلاث مئة ألف ريال.

فتساءل خادم الحرمين الشريفين عن كيفية ذلك؟ ففسرت ذلك قائلاً: الفصل الأول هو في المدرسة التي بناؤها حكومي يضم خمسة

وثلاثين طالباً، فهؤلاء يكلفون معلماً بمئة ألف ريال في السنة، لكن هذا الفصل يتحول في المباني المستأجرة إلى ثلاثة فصول، بثلاثة معلمين، بثلاث مئة ألف ريال، وعند ذلك نادى: أين وزير المالية؟! إنه كان موجوداً قبل قليل أريده يسمع هذا الكلام. ثم قال لوزيرنا: تحدَّث مع وزير المالية بهذه اللغة. وسوف أوجه كذلك.

وحين أردت الاسترسال تبسم، وقال: ما أحسن كلامك وأجمل حديثك حينما بدأت إلا أن وصلت لقولك (ولكن)...

لقد كنا في تلك اللقاءات نجلس مع القادة ونسمع منهم، ويسمعون منا، وتركت الوزارة بتقاعدي المبكر، وكنت مع كل الوزراء ولله الحمد في تواصل ووئام. قد نختلف في الرأي، ولكننا لا نختلف في الود.

وبعد، فهؤلاء الوزراء الذين عملت معهم في وزارة التربية والتعليم لكل واحد أسلوبه ومنهجه، ولكل شخص ثقافته وفكره، ولكل واحد طموحه وآماله، وهم ذوو ملكات بيانية، ولهم إنتاج علمي، وتأليف متجدد، وفي المكتبات كتبهم، وفي الصحف مقالاتهم، وتلك شواهد على إبداعهم وإثرائهم الساحة الثقافية والتربوية، وهذه الكفاءات العلمية النيرة تؤكد أن قيادات الوزارة العليا تدرك أهمية التعليم ودوره في بناء الوطن وازدهاره. ويخطئ من يظن أن التعليم يتغير، ويتطور بتغير الوزير، فليس التعليم طريقاً أو بناء يرى سريعاً تنفيذه. إن المهم في التعليم وجود آليات التطوير وبرامج التطوير، وذلك ما كان الوزراء الذين عملت معهم يسعون إليه، ويدفعونه بكل حماسة. ثم إن الزمن يتولى المهمة.

نعم... اختلف أولئك الوزراء في الأولويات والآليات، بل ربما تعاكست الأولويات بينهم، فمثلاً: الدكتور الخويطر يتقشف في الإنفاق على جهاز الوزارة وموظفيها، وظل وهو في الوزارة عشرين عاماً ونيفاً، لم يرمم مكتبه، ولم يستبدل طاولته، وكنا معه كذلك. ولهذا لم أفاجأ بتوجيه منه يوماً ما بالتساؤل والعتاب لأحد الوكلاء المساعدين لأنه قام بإجراء تحسينات في مكتبه. يقول معاليه في رسالة وجهها إلي بخط يده: سعادة الوكيل، بلغني أن أحد الوكلاء المساعدين قد أدخل تعديلات على مكتبه بمبالغ طائلة حديثاً. وحيث إن إجراء أي تعديل على أي مكان في الوزارة، أو تجديد فرش مكتب من المكاتب سبق أن أكدت على عرضه علينا. أرجو الإفادة عن صحة ذلك.

وإن الوزير الخويطر يرى محدودية الفائدة من المؤتمرات الدولية واللقاءات الدورية، ولهذا فهو من الوزراء المشهورين بالوجود في العمل وكثيراً ما يكلف مساعديه في الوزارة بالنيابة عنه في تمثيل الوزارة باليونسكو في باريس، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في تونس، وغيرها. إنه يرى أن مباشرة العمل وإنجاز الأعمال أولاً بأول خير من تلك الأسفار. ويرى صرف الاعتمادات المالية، وإن كانت يسيرة للمدارس مباشرة ولا يهتم بالإعلام، ولا يمنحه المزيد من الاعتبار.

أما الوزير الرشيد فقد اهتم بجهاز الوزارة، فزادت الوظائف القيادية العليا، وصارت المؤتمرات والرحلات لكبار موظفي الوزارة، وكثرت تحسينات

المكاتب، وكان للإعلام حظوة ومكانة في برنامجه،واهتم باللقاءات التربوية والإدارية، فزاد التواصل بين الوزارة وقيادات إدارات التعليم.

وحين أورد منهج كل وزير، فلا يعني ذلك تقديراً لهذا وقدحاً لذاك، لكنها رؤيتي نحوهم التي قد يخالفني فيها آخرون.

مسؤولية من؟

اطلعت على من كتب في العملية التعليمية في المملكة وتطويرها؛ فوجدت كتابات تعرضت للتعليم ومسيرته في أرقام ومعلومات إحصائية وتعاميم تنظيمية، وهي مراجع تناسب الباحثين والدارسين، أكثر مما تناسب القارئ السعودي الذي يريد أن يطمئن على مستقبل أولاده التعليمي، أو الذي يريد أن يعرف الواقع التعليمي في المملكة. وقرأت كتابات تصف أحداثاً تعليمية متناثرة، ومواقف تربوية متعددة، وهذه ليست إلا صورة جزئية من الشأن التعليمي... واطلعت على كتبٍ أخرى انتقدت ونظرت بمنظار التشاؤم، وابتعدت عن الموضوعية. لكنني لم أجد كتاباً يتناول تطور التعليم بالعدل والموضوعية، وكيف كانت البداية مع المعلم والكتاب والمبنى والوسيلة التعليمية ولم أَرَ كتاباً عرض الجهود التي بذلها رجال التعليم السابقون؟ وكيف تطور التعليم؟ وهل تطور فعلاً؟ أم أن الأمور متوقفة ولا بد من إرادة سياسية وعزيمة ملكية؟! وهبة اجتماعية يشترك فيها الجميع؟

إن قصة تطوير التعليم هي قصة تطوير التنمية في المملكة، وهي قصة بناء الدولة... إنها قصة مشرقة لم تكتب بعد فيما أرى. وإن عدداً

مـن رجـال التعليـم الذيـن أمضـوا حياتهـم في خدمـة التعليـم، ورافقـوا مراحل تطوره لم يكتبوا رؤيتهم، وياليتهم فعلوا أو يفعلون.

وإن التطـور أمـر كلـي يشمـل محاربة الأميـة من جذورهـا، وتوفير التعليـم لـكل المواطنـين أينما كانـوا، وقياس مخرجـات التعليم وتحقيقه متطلبات التنمية والرفع من كفاءة المجتمع وأدائه.

في ينبـع كانـت مجموعة من الأعراب يسكنون في جبل مرتفع منقطع عـن الاتصال، ويصعـب الوصول إليهم، وفتح مدرسة في قمته أمر عسير، فلـن يذهـب المعلمـون إلى ذلك المكان الشـاق، ولهذا اختارت الـوزارة مكاناً أسفـل الجبـل يسهل الوصول إليه، وأنشـأت مدرسة به. واعتمدت مكافآت شهريـة تصرف لكل طالب يلتحق بهـذه المدرسة قدرها ٤٥٠ ريالاً شهريّاً، وأسرع الأهالي لإحضار أبنائهم للمدرسة كل صباح، وكان الآباء يرافقون أبناءهـم، وينتظـرون نهايـة الدراسـة، ومـن ثـم العـودة إلى الجبـل مـع صغارهـم. وبـادرت إدارة التعليـم في ينبـع بفتـح فصـول خاصـة بتدريـس الآبـاء لمحـو أميتهـم، وانتشـر التعليـم في ذلك المـكان القصـي. نموذج من نماذج الأداء التعليمي.

وفي مكان آخر صار خلاف بين بعض القبائل المتجاورة، وأوقفت الدولة البنـاء في تلك المنطقة، لاشتداد الخلاف، وأصرت الوزارة على تعليم أبناء تلك القبائل المتنازعة؛ فالتعليم هو الذي يصلح النفوس، ويعالج الموروث مـن العـادات البغيضـة، وأحضـرت لهم الـوزارة غرفاً مقطـورة بالعربات

وعَلَّمت أبناءهم بتلك الغرف المقطورة. فحتى مع الوضع القبلي والعادات الموروثة وقصة القبيلة وشيخ العشيرة، تدخلت الوزارة وعَلَّمت وربّت.

ومكان آخر في قلب الصحراء تعذر وصول الغرف المقطورة، فنصبت الوزارة خياماً وجعلت منها مدرسة لتعليم أبنائهم، وكُنّا في موقع المسؤولية نبلغ مديري التعليم ألا يدعوا تجمعاً سكانيًّا مهما كان موقعه من فتح مدرسة به.

هذه التصرفات والإجراءات التي اتخذتها الوزارة تجسد شعور المسؤولين بالمسؤولية، وتحكي حرص الدولة على توفير التعليم للجميع، بل إن الوزارة حين لاحظت أن الطلاب في القرى النائية يمتنع آباؤهم عن إلحاقهم بالمدارس؛ طلبت من المقام السامي صرف مكافآت مادية لجذبهم إلى للتعليم، واستجاب ولي الأمر - حفظه الله - فصارت تصرف لأبناء تلك القرى مكافأة تتراوح ما بين ١٥٠ إلى ٤٥٠ ريالاً؛ فتسابق أولئك للمدارس.

وحين يتعذر فتح مدرسة لقلة طلاب ذلك الموقع، بأن يكونوا من أبناء البادية المتعلقين بالصحراء، وفي مكان قصي توفر الوزارة سيارات لنقل الطلاب لأقرب مدرسة، وتستأجر سيارات ذويهم لدفعهم للتعليم، وحين تكون المدرسة بعيدة، ويتعذر ذهابهم يوميًّا إلى المدرسة؛ فقد اعتمدت لهم الوزارة مكافآت تُسمّى مكافآت اغتراب في حدود ٦٠٠ ريال شهريًّا للطالب.

إن المكافآت الشهرية التي تصرف للطلاب يوم تركت الوزارة كانت أكثر من ست مئة مليون ريال سنويًّا، وكانت أجور نقل السيارات تصل

إلى مئتـي مليـون ريال سنويّاً، هذا في قطاع البنين فقط، وفيما يأتي بيان يوضح المكافآت التي تصرفها وزارة التربية والتعليم للطلاب:

نـوع المكافـأة	مقدار المكافأة الشـهريـة
مكافأة تحفيظ القرآن الكريم ابتدائي	٢٥٠
مكافأة تحفيظ القرآن الكريم متوسط	٥٠٠
مكافأة تحفيظ القرآن الكريم ثانوي	٦٠٠
مكافأة تعليم خاص ابتدائي	٣٠٠
مكافأة تعليم خاص متوسط	٣٧٥
مكافأة تعليم خاص ثانوي	٤٥٠
مكافأة دار التوحيد متوسط	٣٠٠
مكافأة دار التوحيد ثانوي	٣٧٥
إعانات القرى النائية بالمرحلة الابتدائية	١٥٠
إعانات القرى النائية بالمرحلتين المتوسطة والثانوية	٣٠٠
إعانة مدارس جبل رضوى في جميع المراحل	٤٥٠
إعانة أبناء المعلمين المتفوقين بالمرحلة الابتدائية	٢٠٠
إعانة أبناء المعلمين المتفوقين بالمرحلتين المتوسطة والثانوية	٣٠٠
إعانة الطلاب المغتربين في المرحلة المتوسطة	٦٠٠
إعانة الطلاب المغتربين في المرحلة الثانوية	٦٠٠
إعانة طلاب المنح الدراسية من غير السعوديين في المرحلة المتوسطة	٥٢٥
إعانة طلاب المنح الدراسية من غير السعوديين في المرحلة الثانوية	٦٧٥
المكافأة التشجيعية لخريجي المدارس الليلية	٥٠٠ - ١٠٠٠

لقد عَملْتُ رُبْعَ قرن في التعليم، وتدرجت في عتباته معلماً، فباحثاً، فمديراً عامّاً، فوكيلاً للوزارة، وعرفت أمور الوزارة صغيرها وكبيرها، وعاصرت مسؤولين يتحرقون وطنية وولاء لأمتهم، وشهدت برامج تطويرية، ومشروعات متنوعة للرفع من كفاءة التعليم، وعضضت أناملي ألماً وأسىً لمشروعات تعثرت لعوامل من خارج الوزارة، وشاركت في مؤتمرات محلية ودولية تتحدث عن التعليم وتطوير برامجه، وقرأت عشرات الكتب عن التعليم وهمومه، وشهدت كثيراً من الندوات والمجالس التي يدور الحديث فيها عن التعليم وإخفاقاته ونجاحاته.

والتعليم كائن حي يتجدد، وليس بالماء الآسن؛ ولهذا دوماً يكون النقاش، فأغلى ما لدى الأمة عقول أبنائها. ذات يوم كنت في إحدى الأمسيات الاجتماعية، فقال أحدهم: ويلكم يا مسؤولي التعليم، تقترحون وتتحدثون عن التعليم وتطويره؛ أين أنتم يوم كُنْتم في موقع المسؤولية؟ وشاطر صاحبي آخرون في رأيه.

لقد جهل أولئك تلك الجهود المباركة التي بذلتها الدولة، ونسوا أنهم من مخرجات التعليم الذي يلومونه، وأن التطوير مسؤولية مشتركة، وأحسب أن القارئ لهذه السطور يتحمل جزءًا من المسؤولية، فهو جزء من المجتمع، يقول ابن باديس: (لو أن كل فرد أصلح من نفسه لصلح جزء من كل، ومن ثم صلح الكل كله). وسوف أروي بعض المواقف التي تؤكد تلك المسؤولية الجماعية.

عندما بدأت مشوار العمل عام ١٣٩٢هـ/١٩٨٢م، مدرساً بمتوسطة ابن خلدون بمدينة الرياض، كنت ذات يوم منكباً على العمل، أستغل

حصص الفراغ لمراجعة كراسات الطلاب، وذات يوم اقترب مني مجموعة من المعلمين في مكتبي بغرفة المعلمين بتلك المدرسة، وبدؤوا يُثَبِّطُون هِمّتي، ويُقللون من حماستي، ويقولون: ما لك وهذا العناء؟! ترفق بنفسك. ألم يزرك الموجه ويرحل؟ تعالَ معنا نتحدث واترك أوراق الطلاب، وقال آخر: أنت جديد والزمن كفيل بتعديلك. سبحان الله. تعاون على الباطل، وتعاهد على الكسل. وتقريع للإخلاص، وتسفيه للأداء. إنها ثقافة أُمة وبلاء مجتمع. ليس لها من دون الله كاشفة.

وحين زرت اليابان عام ١٤١٨هـ /١٩٩٨م استرعى انتباهي تفاعل المعلمين وتعلقهم بمهنتهم وارتباطهم بالمدارس، فالطلاب يخرجون بعد انتهاء الدوام الرسمي، ومع ذلك يبقى المعلمون بعدهم وقتاً طويلاً للمراجعة والتقويم والتأمل.

وموقف آخر بعد ست سنوات عام ١٣٩٨هـ /١٩٨٨م وأنا في مرحلة الشباب وفي بداية التدرج في موقع المسؤولية، كانت هناك شركات أجنبية تعاقدت معها الوزارة لتطوير التعليم، ومنها شركة (دينوجيبارت) الأمريكية المتخصصة في إنتاج الوسائل والمواد التعليمية، تعاقدت معها الوزارة لإنتاج مواد ووسائل تعليمية لمواد الرياضيات والعلوم والاجتماعيات، ومدة العقد سنتان، وكان من شروط العقد أن يوجد في إدارة المناهج مندوب لتلك الشركة ليكون ضابط اتصال مع الوزارة، ويجلس مع الفنيين ويسمع ملاحظاتهم ، ويدون آراءهم على كل وسيلة قبل إنتاجها، وكانت الشركة تُحَرِّكُ مندوبيها كل ستة أشهر، وكلما جاء جديد كان مثل سابقه في الانضباط والحزم.

وكنـت أقـارن بـين أداء هـذا المنـدوب الأجنبـي وأداء موظفـي إدارة المناهـج، وازداد ألمي ذات يوم، واجتمعت بزملائي، وتحدثت عن مسؤوليتنا العظيمة؛ فنحن في مركز القيادة. وأسفت من واقع الحال، وكيف أن بعض الزمـلاء يتراخـون في العمـل، ويتأخـرون في الحضور، وآخـرون يمضون جزءاً من الوقت الرسمي في الحديث الجماعي وقراءة الصحف، ثم القلق في آخر الدوام، وكأنهم عصافير محبوسة.

بينمـا ذلك الخواجة على العكس من ذلك، انضباطٌ وحزم، ولا رقيب عليه، ولا وزير قريب منه، ولكنه الإخلاص والتربية والأخلاق.

وأحسب أن أولئك الزملاء في ذلك الاجتماع انكسرت خواطرهم، وأسـفوا لحالهم؛ ولكنهم جزء من المجتمع بكل مكوناته الثقافية والاجتماعية والأخلاقية.

والموقـف الآخـر عندمـا عُيِّنت مديـراً للتعليم بالرياض، كنت أتجول في المدارس باستمرار، وأرقب الميـدان من قرب، وقد وجدت أن الطلاب في ساعـات الفراغ يضيعون في أغلب المدارس، فكثير من المعلمين كرفاقي في مدرسـة ابن خلـدون، لامبـالاة. ولا استحضار للمسؤوليـة بعد أن يذهب الموجه، ويغيب الرقيب البشري، ويتناسون - مع لأسف - الكرام الكاتبين وعظم الأمانة والمسؤولية.

دخلـت ذات يـوم إحدى المدارس، فلفت نظـري كثرة الطلاب في ساحة المدرسـة مع مدرس التربية الرياضية، وسألته عن السبب، فتردد وحاول

التهرب ولكن حين رأى الجد؛ قال: إن زميله في الفصل الذي أمام الملعب، استودعه طلابه وخرج لقضاء حاجة خاصة له. كيف وصلت اللامبالاة والتساهل لهذه الحالة؟! إنه المجتمع!

ولننظُر لمجتمع غربي آخر كيف هو؟ شاركت وزارة التربية والتعليم في مؤتمر كشفي عالمي بالسويد، وبعد عودة الوفد حكى لي أحد الموجهين المشرفين على الطلاب الكشافة موقفاً مؤثراً، يقول: تجمع الوفد السعودي في إحدى الحدائق العامة، وشرع الطلاب الكشافة يلعبون في تلك الحديقة ، وعلى البعد رأيت امرأة مُسنةً تُنادي، فأسرعت إليها أحسبها تطلب المساعدة، وفُوجئت أنها تُشير لأحد الطلاب السعوديين وتطلب إحضاره، فناديت الطالب، وأذهلني قولها: يا ولدي، رأيتك ترمي ورقة بالحديقة. انظر هناك. اذهب وضعها في سلة الزبالة، وإذا عُدت لبلدك إياك أن تفعل ذلك. امرأة مسنة ترقب نظافة الحديقة، وتُشارك في بناء وطنها. حكاية ظلت بذاكرتي.

بعد أن أصبحت وكيلاً للوزارة رأيت أن نبدأ بأنفسنا باحترام الوقت والاهتمام بالميدان، فالوزارة كلها لخدمة الطالب، ذلك المنتج العظيم أمل الأمة وثروة المستقبل. وحين أكدت على موضوع الدوام ووجوب الالتزام بالساعات المحددة والقدوة الحسنة قاوم بعض الموظفين وشنعوا وسفهوا. كتب أحدهم رسالة لي يقول فيها: (إني مخاطبك بكلام، فاحتمله إن كرهته، فإن وراءه ما تحب إن قبلته... كُنْتَ موظفاً بسيطاً بجهاز الوزارة تتمتع بأخلاق عالية، وعملت بأكثر من جهة إلى أن عُينتَ مديراً عامّاً

للتعليـم بمنطقـة الرياض، ولم تتغـير سجايـاك وطباعك.. كُنـت مُحِباً للناس والناس محبـون لك.. تساعـد المحتـاج وتذلل الصعوبـات، وتفتح صـدرك ومشاعـرك لـكل ذي حاجـة في محيـط عملـك وخارجـه، وتشعـر بسعـادة غامـرة لمـا تُسديه من أعمـال خَيِّرة لإخوانـك وقاصديك لا تريد به إلا وجه الله.

وبعد تكليفك بالعمل وكيلاً للوزارة.. استبشر زملاؤك وعارفوك خيراً لما عرفوه عنـك ولاقَوْهُ منك. ولكن خابت آمالهـم وفشلت توقعاتهم، فلقد تغيرت الصور ة الجميلة في نفوسهم، فأصبحت فظّاً غليظاً لكل مراجع، لا تقبل نقاشاً ولا بينة، وكأنما تقول: هذا ما لدي... الدوام بعد ثلاث سنوات مـن مجيئـك للـوزارة، وبعد أن أحكمـت قبضتك، عقـدت اجتماعـاً لمناقشة الدوام، وأصررت على ألا يوقع الموظفون قبل الساعة الثانية والربع ظهراً، ولم تسمـع الآراء التـي طرحـت في الاجتماع حتى مَنْ قـال لك: إن موظفي مكتـب الوزير يخرجون في تمام الساعـة الثانية، فما الذي حققته؟ إذا كان لمصلحـة العمـل؛ فذلـك لم يتحقق؛ لأن الموظفـين لا يعملون بعـد الساعة الواحـدة والنصـف، وإذا كان لغرض إثـارة البقيـة الباقيـة مـن الموظفين لكرهك ودعاء المسنين منهم عليك فهذا تحقق). فهذا الموظف ومعه آخرون يستاؤون من الانضباط، ويتطلعون لسرقة الوقت.

إن هـذه المواقف التي أشرتُ إليها تحكـي محاولة الإصلاح والتطوير ومقاومـة المجتمـع، وكيـف أنهـا مشكلـة حضاريـة وأخلاقيـة ومسؤولية مشتركـة بـين جميـع الأطـراف مـن ذروة القيـادة إلى آخـر مواطـن. إن

المشكلة فيما أرى كبيرة. إنها معضلة أخلاق وقيم وقدوة وتعامل. أين المعلم القدوة؟ وأين الأسرة وتكامل دورها مع المدرسة؟! تُعلم المدرسة الصدق والطفل يسمع أباه يكذب، ويقول له وهو قادم من المدرسة: رُدّ يا بُنَيّ، على الهاتف، وقُلْ: إنّ والدي غير موجود!

وتدعوهم المدارس للجد والحزم، فتتصل الأم بالمدرسة تلوم، ويأتي الأب ليزجر المعلمين: ترفقوا. لا يتحمل ابني القسوة... وتتندر الصحف بالمعلمين، حين يخطئ واحد من ألوف المعلمين ويخرج عن طوره ويضرب طالباً، فتجعل الصحف من تلك الحالة قضية تتردد. وتتلقى وزارة التربية والتعليم اللوم. أين عمال النظافة، ولماذا تأخَّرَتْ في توفير العمالة للمدارس؟!

حين زرنا اليابان وأمضينا أياماً في مدارسهم لم نجد شركات نظافة، بل رأينا الطلاب والمعلمين هم الذين ينظفون المدرسة. إي والله رأيناهم يخصصون وقتاً لنظافة المدرسة ضمن البرنامج الدراسي كل يوم. ويشارك جميع الطلاب والمدرسون في النظافة. ويوجد في نهاية كل فصل دراسي أدراج مخصصة للمناشف التي يمسح بها الطلاب فصولهم ومدرستهم. تربية وسلوك.. ما أحوجنا إليه.

في بلاد الشام ومصر جاء المستعمر بثقافته وفكره وتعليمه، وأحسب أن التعليم ورث من ذلك المستعمر برامجه التي جرّبها ردحاً من الزمن وتركها، ولكننا ما زلنا نعيش بعض تلك الأنظمة، يقول إدموند ديمولاند[1] عن الواقع الفرنسي قبل أكثر من مئة سنة: اعتدنا معشر

(١) سر تقدم الإنجليز السكسونيين: ص١٠٢، ١٤١، ١٤٨.

الفرنساويـين في إيجاد مرتزق لأبنائنا نجمعه لهم، ثم نتبع ذلك بالبحث لهـم عـن زوج أو زوجـة متناسب في الـثروة، وبعد ذلك نجتهـد في إنالتهم إحـدى الوظائف العمومية متى تيسر. ويقول: منتهى أمل كل فرنساوي أن يلتحق بوظيفة في الإدارة أو الجيش، وهي الطريقة التي يكون الواحد منهـم بهـا مكرمـاً محترماً، وهـي التـي تؤهلـه إلى أن يتزوج بامـرأة من الأغنيـاء، وتجعله مقبولاً بين القوم الممتازيـن، إذ الفرنساوي إما موظف أو مترشـح للتوظيـف، وله من ذلك راتب يقبضـه، وما زاد على حاجته لا شك أنه لا يميل إلى استعماله في الزراعة أو الصناعة أو التجارة، وإنما في شراء الأوراق المالية والأسهم.

ويقـول، وكأنـه يتحـدث عن واقعنا الـذي نعيشه حاليًّـا في المملكة: إن تجارنـا ومهندسينـا يفضلـون العمـال الألمـان أو السويسريـين والصنـاع البلجيكيـين على أمثالهم مـن الفرنسيين، إذ يجدونهم أشد طاعة وأكثر عمـلاً وأكـبر اقتصـاداً وأقـل طمعـاً ولـولا معونـة أولئـك لما زادت قيمـة متاجرنا والصناع الأجانب هم الذين عليهم مدار صناعتنا وزراعتنا، غير أن وجودهم يضعف من قوة إرادتنا، ويقلل من همتنا.

وأرى أن هـذه المنهجيـة الفرنسية التي كانـت في فرنسا قبل أكثر من مئـة عـام انتقلت مع المستعمـر إلى مصر وبلاد الشـام، ومنها انتقلت إلى نظمنا التعليمية.

أين الطريق؟ وكيف؟

صحراء التعليم واسعة، ورماله متحركة، وخِرِّيْتُهُ يحارُ أين الطريق؟ ويأتي كابر بعد كابر وهمه التطوير والإصلاح، ورايته التجديد والإبداع، وحين يدلف بوابة التعليم، ويلج يمَّهُ يتلفت يمنة ويسرة، ويتساءل: أين الطريق؟!

ويسمع هتاف المشجعين وأصوات المباركين، ويبادلهم الابتسامة، ويشاطرهم المشاعر، ويتحدث أنه سوف يُجَدِّدُ ويُطَوِّر، وتمضي الأيام وكلما حرك كثيباً تداعت كثبان، وكلما هزَّ موجاً تدافعت أمواج، ويحار كيف البداية، وأين الطريق؟!

ويأتي المتطوعون، وأغلبهم يجهلون مسارب الطريق، ومتاهات الصحراء، فيزيدون الحيرة، ويدفعون للمجهول، وتتشتت السبل، ثم يقولون: أين الطريق؟!

لقد وَجدتُ بعد أن أمضيت ربع قرن في التعليم أن صحراء التعليم فيها غدران صافية، وأشجار وارفة، وطيور صادحة، ورجال يتحرقون وطنية ورغبة في التطوير والإبداع؛ رجال خَبَرْتُهُمْ يعرفون الطريق

ويعلمون مداخله ومخارجه بدايته ونهايته، لكنهم يريدون الوسائل والوقود، والأنظمة والأموال، والقائد القوي الأمين.

ولقد أشرت في الفصول السابقة إلى بعض بُنَيَّاتِ الطريق، لكني أعيد ما أرى التركيز عليه، وأخصه بالتكرار مرة بعد أخرى، فقصة النملة وصعودها الشجرة في المرة السابعة تدعوني للتكرار والقول.

لقد ذكرت جوانب من خريطة الطريق؛ فأهمها الثقة بالنفس والوطن والاعتزاز بالمنجزات التي تحققت، والكف عن جلد الذات، وتصحيح المسار الإعلامي الذي يقتل العزائم، ويثبط الهمم، فها هم أكثر من مائة ألف مبتعث يجوبون الكرة الأرضية في كل دول العالم، ومع كل الحضارات؛ الغربية، والبوذية، والكنفوشية، وفي أمريكا وأوروبا، والصين والهند واليابان وأستراليا؛ ذهبوا وقد أنهوا تعليمهم العام، وأغلبهم أُميُّون في لغات الدول التي ذهبوا إليها، والتي سيتعلمون فيها، ولكنهم خلال شهور فكوا الشفرة اللغوية، وجروا في حلبة السباق، وعادت أعداد منهم بأعلى الشهادات.

إن تزكية التعليم العام جاءت من خارجه ومن مختلف دول العالم، وذلك بنجاح أولئك المبتعثين وعدم تعثرهم، وهم من مختلف المناطق ومن كل الشرائح الاجتماعية.

إن تطوير التعليم يبدأ بالإعلام، أذكر ندوة عقدها مكتب التربية العربي لدول الخليج منذ ثلاثين سنة بعنوان (ماذا يريد التربويون

من الإعلاميين)، وكان أهم المطالب هو الدعوة للاتفاق، فلا يهدم الإعلاميون ما يبنيه التربيون، وكانت تلك المطالب في وقت لم تتعدد فيه وسائل الإعلام ولا مجالاته، ولهذا أتمنى عقد المزيد من الندوات والتواصل المبرمج بين القيادات التربوية والقيادات الإعلامية، وألاّ يُترك الأمرُ لصغار الإعلاميين الذين ينشدون الإثارة والبلبلة، وأن نعيد لمهنة التعليم مقامها وقدرها في المجتمع، وألا ندع شخصية المعلم تُنْحَر بين وسائل الإعلام، وعند الممثلين والمهرجين، فالمعلمون والمعلمات هم بُنَاةُ المستقبل وهم صُنَّاعُ الغَد؛ فاحفظوا قدرهم ومقامهم. إن المعلمين والمعلمات جنود في ميدان الأمية، وفرسان في ساحة الجهل؛ فهل يا ترى نثبط عزائمهم أم نشجعهم، وندفعهم للمزيد من العطاء، أم أنها سنوات الرويبضة كما قال النبي ﷺ: (**إِنَّهَا سَتَأْتِي عَلَى النَّاسِ سِنُونَ خَدَّاعَةٌ، يُصَدَّقُ فِيهَا الْكَاذِبُ، وَيُكَذَّبُ فِيهَا الصَّادِقُ، وَيُؤْتَمَنُ فِيهَا الْخَائِنُ، وَيُخَوَّنُ فِيهَا الأَمِينُ، وَيَنْطِقُ فِيهَا الرُّوَيْبِضَةُ. قِيلَ: وَمَا الرُّوَيْبِضَةُ؟ قَالَ: السَّفِيهُ يَتَكَلَّمُ فِي أَمْرِ الْعَامَّةِ**)[1].

ثم إن أولئك الساخرين من التعليم والمتطاولين على رجاله واللائمين لبرامجه، أين تعلموا، وهل ولدوا متعلمين؟ أم كما قال الشاعر العربي:

أَعَلِّمُهُ الرِمايَةَ كُلَّ يَومٍ ... فَلَمّا استَدَّ ساعِدُهُ رَماني

وَكَم علمتُه نظمَ القَوافي ... فَلما قالَ قافيةً هَجاني

(١) أخرجه أحمد والحاكم وابن ماجه وصححه الألباني في صحيح الجامع (رقم ٣٦٥٠).

إن أهم قرار لتطوير التعليم هو العناية والاهتمام بالمعلمين والكف عن الشماتة بهم والرفع من معنوياتهم، والإطراء لمهنتهم، والإشادة بمنتجهم. إن هناك تشابهاً بين زاد الفكر وزاد المعدة، فكل زاد له طهاته وأدواته، ومهما وفرنا أفخر المواد والأدوات، فالطاهي هو الأهم، وإذا كان الطاهي ماهراً قدم زادا مميزاً، ولو كانت المواد والأدوات شحيحة وقديمة، ولهذا فالتطوير مرهونٌ بالمعلم وأدائه.

ويجب ألا تكون مهنة المعلم ضماناً اجتماعيّاً وميداناً لتوظيف العاطلين عن العمل، فلا بد من تفعيل برامج القياس، وتطوير الاختبارات المقننة والحزم في التطبيق، وتكثيف برامج التدريب للمعلمين، وعقد حلقات النقاش والحوار في كل منطقة تعليمية ومع كل التخصصات، والإسراع في تعديل أنظمة الخدمة المدنية؛ ليسهل استبعاد الكسالى وأشباههم.

وقائد المدرسة هو الأهم، وذلك بالتركيز على مديري المدارس ووضع البدلات المادية المغرية التي تجذب الكفاءات لهذه المهمة، كما رأيناهم يفعلون في اليابان وبريطانيا، ومنح أولئك المديرين المزيد من برامج التدريب والتواصل مع مستجدات العصر. إن مدير المدرسة هو رأس العملية التعليمية، وهو مفتاح الطريق ومرشده وهاديه. ويجب الاهتمام ببرنامج رياض الأطفال وتعميمه والتركيز على مهارة القراءة والكتابة؛ فالقراءة هي المفتاح لكل العلوم، والثراء اللغوي هو الأساس لبناء شخصية الطلاب، يقول الخبير الأمريكي ميل ليفن[1]: (إن الإنتاج اللغوي عامل رئيس في الإنجازات المدرسية وفي حياة البالغين أيضاً. والحديث المتدفق

(١) أسطورة الكسل: ص ١٥٤.

البليغ يمكِّن الإنسان من الانخراط بفاعلية في المناقشات المدرسية، وفي الأنشطة الجماعية في ميدان العمل لاحقاً، ويمكِّنه من الإجابة عن الأسئلة بشكل مفصل لا مجرد كلمة وكلمتين، وهذا هو مفتاح الحوار المجدي واللغة الشفهية هي أساس اللغة المكتوبة، وإذا كنت لا تتكلم بشكل جيد، فإنك على الأرجح لن تكتب بشكل جيد).

وأخيراً الاهتمام بالمناهج ومراجعتها وتطويرها، ويأتي بعد ذلك الأدوات المساعدة من مبانٍ ووسائل تعليمية مساندة. ثم إن دور الأسرة مهم في العملية التعليمية، فبناء الفكر يتطلب تضافر الجهود ليؤتي نتائجه. يقول نيكسون الرئيس الأمريكي الأسبق في كتابه (ما وراء السلام) وهو يتحدث عن التعليم[1]: (يجب أن يمتد الإصلاح التربوي إلى ما هو أبعد من المدارس نفسها بكثير، فمن يترك مسؤولية أبنائه من الآباء على عاتق المدارس وحدها إنما يتخلى عن مسؤوليته؛ لأن المنزل عامل لا غنى عنه في تربية الأطفال والعادات التي يكتسبها فيه تبقى متأصلة فيه طوال حياته. ثم إن الأطفال الناشئين في بيوت تحترم المعرفة والمطالعة ينشؤون راغبين في التعليم والمدرسة). ويقول الرئيس السنغافوري لي كوان يو: (لا يجوز أن نستبدل بالعائلة الدولة).

ولهذا أخلص إلى أن التعليم مثل الكائن الحي يتطلب العناية بكل أجزائه وفروعه.

هذا وبالله التوفيق،،،

(١) ما وراء السلام: ص ٢٣٣.

المراجع

(١) أسطورة الكسل، د. مِلْ لِفين، الحوار الثقافي، الطبعة الأولى، بيروت ٢٠٠٣م.

(٢) الاستعداد للقرن الحادي والعشرين، بول كنيدي، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمَّان ١٩٩٣م.

(٣) التفكير فريضة إسلامية، عباس العقاد، نهضة مصر، القاهرة ٢٠٠٤ م.

(٤) التنبيه على الأسباب التي أوجبت الاختلاف بين المسلمين، دار الاعتصام، ١٣٨٩هـ.

(٥) تاريخ الطبري، أبو جعفر الطبري، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، بيروت ١٩٨٧هـ.

(٦) جمهرة المقالات، محمود شاكر، مكتبة الخانجي، القاهرة ٢٠٠٣م.

(٧) سر تقدم الإنكليز السكسونيين، إدمون ديمولان، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة ٢٠٠٥م.

(٨) عصر الاضطراب، آلان جرينسبان. دار الشروق، القاهرة ٢٠٠٨م.

(٩) علم التربية، طه حسين، دار الكتاب اللبناني، بيروت ١٩٨٢م.

(١٠) ما وراء السلام، ريتشارد نيكسون، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٥م.

(١١) من العالم الثالث إلى الأول (قصة سنغافورة)، كوان لي يو، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض ٢٠٠٥م.

(١٢) وفيات الأعيان وأنباء أبناء الزمان، أبو العباس بن خلكان، دار صادر، الطابعة السابعة، بيروت ١٩٩٤م.

المؤلف في سطور

- من مواليد مدينة الرياض عام ١٣٦٩هـ.
- حصل على درجة الدكتوراة في الأدب العربي عام ١٤٠١هـ، من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض.
- عمل معلماً مدة عامين.
- انتقل إلى جهاز وزارة المعارف، وعمل في الإدارة العامة للأبحاث والمناهج.
- عمل مديراً عامّاً للتعليم بمنطقة الرياض، مدة عشر سنوات.
- عمل وكيلاً لوزارة المعارف، مدة سبع سنوات حتى تقاعد عام ١٤١٩هـ.
- شارك في كثير من الندوات والمؤتمرات واللجان، وله بعض المحاضرات والأبحاث في مجالات التربية والتعليم.
- من مؤلفاته التي صدرت:

- الوحدة الإسلامية في الشعر العربي الحديث.
- عمرو بن معد يكرب الزبيدي (حياته وشعره).
- وصية أمير.
- بوح الذاكرة (ثلاثة أجزاء).
- إنسانية ملك.
- قصص من السيرة (أربعة أجزاء).
- بطولة ملك (اثنا عشر جزءاً).
- سنوات في مجلس الشورى.

يعرض مسيرة تربوية تحكي رؤية المؤلف حول واقع التعليم في المملكة العربية السعودية؛ وعبر سنوات تدرج خلالها المؤلف في كراسي المسؤولية؛ مما أتاح له المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي، ويروي تجربته مع الأمراء والوزراء وغيرهم من المسؤولين والمراجعين، ويتناول صوراً من معاناة المسؤول وكيف تعامل معها؟

ويعرض بعض المواقف والأحداث التي تصور الواقع التعليمي في المملكة، ويخلص إلى أن تطور التعليم مرهون بأداء المعلم وعطائه؛ فهو حصان الرهان في العملية التعليمية .

ISBN:978-603-01-4213-2
9 786030 14213 2

موضوع الكتاب: مذكرات