

## الإدارة التربوية ومشروع المؤسسة : إكراهات ورهانات وآفاق

عبد العزيز داداي

مفتش تربوي

نيابة تازة

### مدخل

يكتسي موضوع الإدارة التربوية في علاقته بمشروع المؤسسة أهمية كبيرة في الواقع التربوي المغربي، الذي يواجه مجموعة من التحديات والرهانات والإكراهات، يمكن تقديم أهمها كما يلي :

- تنصيب الدستور المغربي على مبادئ الحكامة الجيدة، وربط المسؤولية بالحاسبة<sup>(1)</sup>، ومنح البرنامج الحكومي الحالي استقلالية أكبر للمؤسسات التعليمية في التدبير<sup>(2)</sup> إلخ ؛
- ضعف التعلّمات في العديد من مؤسساتنا التعليمية، والتحديات المرتبطة بالعنف المدرسي، وضعف الاهتمام بالحياة المدرسية ؛
- كثرة المهام والأدوار المنوطة برئيس المؤسسة، كرئاسة مختلف مجالس المؤسسة<sup>(3)</sup>، ورئاسة بعض الجمعيات<sup>(4)</sup>، والإشراف على منظومة التدبير المدرسي «مسار»، والسهر على سلامة المنتسبين للمؤسسة، والحفاظ على ممتلكاتها، وتفعيل الشراكات، وربط العلاقات مع أمهات وآباء وأولياء التلاميذ ؛
- تطور مفاهيم الإدارة والتدبير، وما تتطلبه مواكبته من اكتساب لكفايات تكنولوجية متطورة، والإلمام بآليات التدبير التشاركي، والتدبير المتمحور حول النتائج ؛

وقد فرضت هذه الوضعية اللجوء إلى أساليب ومنهجيات جديدة لتدبير المؤسسات التعليمية، وخاصة منها العمل بـ «مشروع المؤسسة» باعتباره آلية للتدبير، تستمد شرعيتها من الفعالية التي برهنت عليها في تدبير المقاولات والمنظمات والمؤسسات المختلفة، ومما توفره من إمكانيات تدبيرية محلية مستقلة.

في هذا الإطار، «يعتبر مشروع المؤسسة، في سياق أي إصلاح تربوي، الإطار المنهجي الموجه

1- دستور المملكة المغربية، 2011، الباب الأول، أحكام عامة، الفصل الأول.

2- البرنامج الحكومي، يناير 2012، الفقرة أ «جعل المؤسسة التربوية في صلب الاهتمام بالنظام التربوي» ص.62.

3- مرسوم رقم 02 376 . 2 في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002) في شأن النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي

4- جمعية دعم مدرسة النجاح، الجمعية الرياضية، ...

## دقاتر التربية والتكوين

لمجهودات جميع الفاعلين التربويين والشركاء، والآلية العملية الضرورية لتنظيم وتنفيذ مختلف العمليات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعليم لجميع المتعلمين والمتعلمات، وأجراء السياسات التعليمية داخل كل مؤسسة تعليمية مع مراعاة خصوصياتها ومتطلبات انفتاحها على محيطها»<sup>(5)</sup>

بناء على هذا، يُتيح مشروع المؤسسة إمكانية الاشتغال على فرضيات أساسية من شأنها إعادة الاعتبار للفعل التربوي، ففكر وممارسة، وجعل المؤسسة التعليمية فضاء لاكتساب الكفايات المعرفية والقيمية والمنهجية والثقافية الضرورية، في انسجام تام مع المرجعيات المؤسساتية الرسمية. تتمثل هذه الفرضيات في تحسين التعليمات، وتجويد النتائج الدراسية، وتطوير العمل التشاركي، وترسيخ حس الانتماء للمؤسسة، وتحفيز الموارد البشرية، وعقلنة استعمال الموارد المالية والمادية وترشيدها.

سنحاول في هذا المقال دراسة البعد المؤسساتي لمشروع المؤسسة، ورصد تطور مفاهيمه وتطبيقاته، وتوضيح السياق التربوي والإداري الذي ظهر فيه، والوقوف على دور الإدارة التربوية في إنجاحه.

### 1. مشروع المؤسسة: مسار تطور المفهوم في المنظومة التربوية المغربية

إذا كان الخطاب المؤسساتي بصفة عامة، والتربوي بصفة خاصة، يكتسي حاليا بعض سمات النضج والعمق في تعامله مع «مشروع المؤسسة» من حيث المرجعيات والأهداف والمضامين والمنهجيات، فان مشروع المؤسسة بوصفه مفهوما وممارسة في المؤسسات التعليمية المغربية ليس وليد اليوم. فقد خضع لمرحلتين النشأة والتطور والنضج، بالتوازي مع تقدم البحث النظري والتجريبي، وتراكم التجارب والخبرات العملية والمنهجية. فقد عمدت وزارة التربية الوطنية إلى إصدار مجموعة من المذكرات منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي لاستنبات ثقافة العمل بالمشروع بصفة عامة، ومشروع المؤسسة بشكل خاص، كما حاولت اعتماد تقنيات وأدوات منهجية عصرية لتكوين رؤساء المؤسسات التعليمية وتأهيلهم، بصفتهم القيادة التدبيرية المسؤولة عن صياغة المشاريع وتنفيذها وتتبعها وتقويمها. ومن خلال قراءة متأنية لضمائم هذه المذكرات، وتحليل بعض التجارب الميدانية، يمكن الوقوف بسهولة على ما عرفته هذه الآلية التدبيرية من تغيرات على مستوى الخطاب والممارسة على حد سواء.

يمكن تصنيف المذكرات المتعلقة بمشروع المؤسسة إلى صنفين :

- مذكرات ذات بعد تأسيسي، وما يصاحبه من إكراهات البداية، وتعثرات الاستكشاف ؛
- ومذكرات ذات بعد استراتيجي وما توفره، بشكل متزايد، من وضوح وإمكانيات.

5- وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، الإستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة : الدليل المرجعي، ص.4. ماي 2011

## 1.1 المرجعيات المؤسساتية والنصوص التشريعية المرتبطة بمشروع المؤسسة

عملت وزارة التربية الوطنية منذ سنة 1994 على اتخاذ مجموعة من المبادرات في إطار سعيها إلى تحسين التدبير التربوي والإداري للمؤسسات التعليمية عبر عدة آليات أبرزها مشروع المؤسسة. وقد همت هذه المبادرات أربعة إجراءات أساسية : إصدار مذكرات تنظيمية، وإعداد دلائل توضيحية، وعقد شراكات، وصياغة مضامين تكوينية. يمكن جرد تلك الإجراءات كالتالي :

- المذكرة الوزارية رقم 73 بتاريخ 30 شوال 1414 الموافق لـ 12 أبريل 1994 في موضوع دعم التجديد التربوي في المؤسسات التعليمية.
- المذكرة الوزارية رقم 133 بتاريخ 27 جمادى الأولى 1417 الموافق لـ 11 أكتوبر 1996 بشأن التجديد التربوي في المؤسسات التعليمية.
- الدعامة 15 من الميثاق الوطني للتربية والتكوين تحت عنوان «إرساء اللامركزية واللامركز في قطاع التربية والتكوين» (2000).
- مرسوم رقم 376.02 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 الموافق لـ 17 يوليو 2002 في شأن النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.
- قرار لوزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي رقم 1849.05 صادر في 2 رجب 1426 الموافق لـ 8 غشت 2005 في شأن تحديد شروط وكيفيات تنظيم التكوين الخاص لفائدة الأطر المكلفة بمهام الإدارة التربوية، وذلك بتخصيص مجزوءة في التكوين النظري حول مشروع المؤسسة.
- مشروع بروكاديم PROCADDEM<sup>(6)</sup> بشراكة بين المملكة المغربية ودولة كندا تمحور حول ثلاث ملفات : التدبير التشاركي، والتدبير المتمحور حول النتائج، والتواصل الاستراتيجي (2007/2008).
- المشروع E1 P12<sup>(7)</sup> من البرنامج الاستعجالي (2009-2012) :
- المذكرة الوزارية رقم 121 بتاريخ 10 رمضان 1430 الموافق لـ 31 غشت 2009 في موضوع مشروع المؤسسة.
- المذكرة الوزارية رقم 36 بتاريخ 16 ربيع الثاني 1432 الموافق لـ 21 مارس 2011 في موضوع إرساء نظام الجودة بمنظومة التربية والتكوين.

6- مشروع دعم القدرات المؤسساتية للمنظومة التربوية المغربية في إرساء اللامركزية واللامركز.

7- المجال الأول : التحقيق الفعلي للإلزامية التعليم إلى غاية 15 / المشروع 12 : تحسين الحياة المدرسية

## دقاتر التربية والتكوين

- المذكرة الوزارية رقم 125 بتاريخ 2 شوال 1432 الموافق لفتح شتنبر 2011 في موضوع الاستراتيجية الوطنية لتعميم مشروع المؤسسة.
- بناء مشروع المؤسسة حسب تقنية «التشخيص التطبيقي القصير» (DCA)<sup>(8)</sup>(2010/2011)
- الدليل الإجرائي لمشروع المؤسسة (إصدار الوزارة ، ماي 2011)
- مشروع باجيسم PAGESM<sup>(9)</sup> بشراكة بين المملكة المغربية ودولة كندا (2012/2013).

## 2.1 قراءة تحليلية لأهداف ومضامين وتطبيقات المرجعيات المؤسساتية والنصوص التشريعية

كلما حدث تراكم في التجارب الخاصة بتدبير مشروع المؤسسة، تنظيرا وتطبيقا، من خلال التغذية الراجعة والتتبع والتقييم، كلما تغير الخطاب والسلوك المؤسساتيين باتجاه تبني المرونة، وتثمين الاختلاف، وتشجيع التنوع، وترك هامش كبير للمبادرات الفردية والجماعية. لذا، يمكن رصد مؤشرات كثيرة من خلال المرجعيات والتدابير الرسمية والممارسات التدبيرية، تبين التغييرات التي عرفها - أو كان من المتوقع أن يعرفها - تدبير «مشروع المؤسسة»، التي واكبت التصورات والرؤى من جهة، والتطبيقات والتنفيذ من جهة أخرى :

- **من منطق التعليمات إلى منطق التوجيهات :** تستعمل المذكرات الصادرة في المراحل الأولى عبارات تحيل إلى مجموعة من التعليمات والأوامر، والمطالبة بالتنفيذ داخل آجال محددة، كما تنص على خلق جهاز خارجي للمراقبة (لجان نيابية أو أكاديمية)، مهمته الأساسية دراسة المشاريع المقترحة والموافقة عليها أو رفضها. أما المذكرات والتدابير والمبادرات اللاحقة، فهي تتبنى خطابا مرنا يميل إلى خلق توازن بين الغايات العامة والأهداف الخاصة، وبين المنهجيات المشتركة والآليات السياقية، وبين الإكراهات المؤسساتية ومبادرات الفاعلين في الميدان. يتم كل ذلك في إطار توجيهات عامة، بدل التعليمات الصارمة ؛ تحفظ الوحدة في التنوع، وتزواج بين الوطني والمحلي، وتشجع على الخلق والابتكار داخل النسق التربوي العام. وتجدر الإشارة إلى أن تطور هذه الرؤيا، وتراكم المعارف، قد خلقا لدى المسؤولين ومختلف الفاعلين قناعة بضرورة مواكبة عملية وضع مشاريع المؤسسة وتنفيذها.
- **من مشروع افتراضي إلى مشروع أكثر واقعية :** لقد أصدرت وزارة التربية الوطنية أولى مذكراتها المرتبطة بمشروع المؤسسة بدون التنصيص على أي إجراءات للمواكبة أو التحسيس أو التكوين أو التتبع. وقد اتضح، أثناء محاولة تنزيلها في الواقع التربوي للمؤسسات التعليمية، أنها لا تعدو كونها إعلان نوايا أو إجراءات افتراضية غير مرتبطة بسياقها الحقيقي ؛ فقد تم تحديد

8- Diagnostic Court Appliqué.

9- برنامج دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب.

أهداف عامة لمشروع المؤسسة بدون تشخيص دقيق لإمكانيات المؤسسة وإكراهاتها، وبدون وضع مخططات من شأنها تعبئة الموارد البشرية والمادية الضرورية. لذلك، عرفت هذه التجارب فشلا أدى إلى التخلي عمليا عن العمل بمشروع المؤسسة، على الأقل باعتباره آلية مؤسساتية ومهيكلية. ومن جهته، أدى الانفتاح على التجارب العالمية، في شقيه التربوي والمقاولاتي، إلى التعامل تدريجيا مع بناء المشروع بمقاربة علمية تستحضر بشكل عام الشروط المنهجية المناسبة (كالتشخيص، والتخطيط، والتنفيذ، والتتبع، والتقييم).

- **من التنميط إلى الملاءمة:** يتسم الخطاب التأسيسي لمشروع المؤسسة بفرض رؤية موحدة ونمطية على جميع المتدخلين، تارة، وبفرض مواضيع بعينها - بغض النظر عن أهميتها الاستراتيجية، وحاجة المؤسسات إليها - وبدون مراعاة ملاءمتها للوضعية التربوية الحقيقية جهويا وإقليميا ومحليا، تارة أخرى. وإذا كان من الممكن تفهم السياق العام المنتج لهذه الرؤية، والذي يستمد مبادئه من المقاربات الفلسفية والسياسية والتربوية السائدة آنذاك (السلوكية، والمركزية المفرطة، ...)، فإن هذه المنهجية لم تنتج في الواقع التربوي إلا وضعيات تطبيقية وميكانيكية، غالبا ما تكون عقيمة. إلا أنه تمت الاستفادة، بعد ذلك، من التغييرات الجوهرية التي عرفتتها المنظومة التربوية؛ فأصبحت الفلسفة التي تؤطر الخطاب التربوي تتجه أكثر نحو إيجاد الصيغ المثلى لملاءمة المشروع مع الحاجات الحقيقية والسياقات السوسيو - تربوية والواقع التدبيري للمؤسسة التعليمية.

- **من المشروع الهدف في حد ذاته إلى المشروع الأداة:** ساد الاعتقاد في المرحلة الجينية لإرساء العمل بمشروع المؤسسة داخل المنظومة التربوية بأن هذا الأخير هو غاية في حد ذاته، مما حوله إلى مجموعة من العمليات الميتا - تدبيرية والميتا - تربوية والميتا - إدارية؛ تمخضت عنها تعبئة كل الموارد لخدمة المشروع. فأصبح تنزيل مختلف الإجراءات والعمليات البرمجة موغلا في التقنية والشكلية. وقد لعبت الاختيارات المؤسساتية المتتابعة، التي عرفتتها المنظومة التربوية، دورا مهما في تغيير هذه الرؤية وإعادة الاعتبار للوظيفة «الأداة» للمشروع.

- **من منطق العموميات إلى منطق الأولويات:** تم تلقي مفهوم مشروع المؤسسة في بداية التجربة وفق رؤيتين: الأولى أنه مشروع مدر للدخل، ومربح ماديا بالنسبة للمؤسسة، والثانية أنه حل لكل المشاكل التنظيمية والتربوية. وإذا كانت الرؤية الأولى قد تركز فكرة التماهي بين المؤسسة التربوية والمقولة، وتبنت مفهوم «المشروع» في حالته الخام، دون إخضاعه للمبادئ التربوية؛ فإن الثانية قد أعطت الانطباع بأنه يتسع لكل شيء، وتم بالتالي إقتال المشاريع بالكثير من الإجراءات والتدابير الإدارية والتربوية والبيداغوجية والثقافية والمالية والمادية. وقد تغيرت هذه النظرة تدريجيا لوعي كافة المتدخلين بمنطق الأولويات التربوية الحصرية لأهميتها وإمكانية تدبيرها بشكل سلس ومسترسل.

تأسيسا على ما سبق، يمكن أن نستنتج أن التعامل مع مشروع المؤسسة قد عرف فعلا بعض

## دقاتر التربية والتكوين

النضج التربوي والإداري والمفاهيمي، إلا أن نجاحه ما زال مرهونا بتوفر عدة شروط مؤسسية وفكرية وإدارية.

## 2. مشروع المؤسسة والإدارة التربوية: الرهانات والتحديات الجديدة

تندرج المهام التي أوكلها المشرع صلاحية القيام بها للإدارة التربوية في السهر على تطبيق مقتضيات السياسة التربوية العامة والقوانين المنظمة للمرفق العمومي على مستوى المؤسسة التعليمية، كما تندرج ضمن العمل على تدبير الشأن البيداغوجي والإداري والمالي لتلك المؤسسات بشكل مباشر، وعبر عدة آليات منها ما هو منظم بنصوص تشريعية، ومنها ما يتم تدبيره حسب الأعراف الإدارية أو الاجتهاد أو حرية المبادرة.

وتشكل هذه الوضعية إطارا متكاملا للاشتغال الإداري، وتتطلب، بالتالي، توفر شروط مهنية ومنهجية ومعرفية وتربوية مختلفة. وإذا كانت الإدارة التربوية، إلى عهد قريب، تقتصر على القيام بمجموعة من المهام الروتينية المفروضة التي يمتزج فيها التقني بالإداري، فإنها تعرف حاليا تغييرات جذرية، وتحولات عميقة؛ من المرجح أن تعمل على تفكيك البنيات التقليدية المتحكمة في الثقافة الإدارية السائدة، وإرساء بنيات جديدة ومستحدثة، وتبني منهجيات وسلوكيات جديدة؛ تتلاءم والتحديات الجديدة.

في هذا الإطار، يمكن للباحث أن يقف بكل سهولة على العوامل التي تتحكم مبدئيا في التطور الذي تشهده الإدارة التربوية حاليا. من تلك العوامل ما يرتبط بالاختيارات التربوية الرسمية، ومنها ما يتمخض عن نتائج البحث الأكاديمي في مجال التدبير والإدارة، ومنها ما ينهل من التجارب العالمية في هذه المجالات.

### 1.2 الحكامة

رغم كون هذا المصطلح حمال أوجه، فإن المعاني التي يحيل إليها تختلف باختلاف مجالات استعماله<sup>(10)</sup>. ويمكن إيجاد بعض القواسم المشتركة بين التعريفات الأكاديمية والتطبيقية التي تناولته بالبحث والدرس. وزيادة على هذا، يمكن مقارنة مفهوم «الحكامة» من خلال الشروط والمعايير المحددة لسياقات ومجالات استعماله، بالإضافة إلى المصطلحات والمفاهيم المرتبطة به بشكل وثيق. وهكذا يمكن القول إن الحكامة بشكل عام هي آليات فكرية ومعرفية ومنهجية ولوجستية تهدف إلى عقلنة وترشيد وتجويد، عبر مجموعة من الإجراءات والعمليات الواقعية والفعالة، وعبر الأساليب الديمقراطية والتشاركية، تدبير الشأن العام بمختلف مؤسساته ومرافقه. ولا يمكن الحديث عن الحكامة إلا في علاقتها الجدلية مع مفاهيم أخرى مثل الشفافية، والديمقراطية، والمساواة، والمشاركة، والشراكة.

10- محمد زين الدين: «الحكامة، مقارنة استمولوجية في المفهوم... والسياق» مجلة مسالك، العدد 8، الدار البيضاء 2008

## 2.2 السلطة

من بين التطورات العميقة التي عرفتها مؤسسات المجتمع المغربي المختلفة، بما فيها المؤسسة التعليمية خلال العشرين سنة الماضية، نجد مسألة السلطة ودورها وتأثيراتها ورهاناتها. وإذا كانت السلطة بوصفها آلية مؤسساتية استمدت بالأمس شرعيتها من خلال الوضعية الاعتبارية (الوضعية الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية) أو الاجتماعية (المكانة داخل مؤسسات المجتمع : الأسرة، المدرسة ...) أو المؤسساتية (الوظيفة أو المهمة أو الدور)، فقد خضعت مفاهيمها حالياً لخلخلة نتيجة عدة عوامل من بينها ظهور مفاهيم جديدة من قبيل حقوق الإنسان، والمساواة، والإنصاف، الخ... ومن المرجح أن تصبح السلطة نتاجاً لمبادئ<sup>(11)</sup> أساسية تتمحور حول التعاقد، والمعرفة، والقيادة، والعمل المشترك.

## 3.2 اللامركزية واللامركز

برز هذان المفهومان بقوة في سياق الحديث عن الجهوية كخيار سياسي استراتيجي. وتتجلى أهميتهما في منح استقلالية أكبر للمدبرين الجهويين والإقليميين والمحليين في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بالمرافق العمومية التي يشرفون عليها، من خلال آليات التفويض، وذلك في انسجام مع التوجهات السياسية والاجتماعية الكبرى.

## 4.2 ربط المسؤولية بالمحاسبة

لا يمكن، في ظل السياقات السياسية والسوسيوثقافية الحالية، إغفال هذا المبدأ الدستوري الهام الذي يسود الاعتقاد أنه ملاً فراغاً مهنياً وأخلاقياً. ومن إيجابياته تأطير عمليات تحمل المسؤوليات والتدبير في القطاع العام بما يستجيب لمعايير الحكامة الجيدة، والمفهوم الجديد للسلطة، واللامركزية واللامركز. ولا يحيد تدبير المؤسسات التعليمية، التي تعيش تجربة التدبير المالي والمادي والتربوي بشكل تصاعدي، عن هذه القاعدة. ومن المرتقب أن تمنح هذه المؤسسات استقلالية أكبر في هذا المجال<sup>(12)</sup> لتعطي لبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة معنى واضحاً في إطار تعاقبات تربوية، ومالية، ومادية، وإدارية واضحة.

## 5.2 الإدارة (management)

يتم تعريف الإدارة (management) عادة بأنها مجموعة من الأنشطة المندمجة والمتلازمة التي تعمل على استدماج مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية والمنهجية من أجل إنتاج

11- مبادئ دستورية، تشريعية، تربوية.  
12- البرنامج الحكومي... (مرجع سابق)

## دقاتر التربية والتكوين

خدمات مفيدة اجتماعيا واقتصاديا. وهي بهذا المعنى، تتقاطع مع مشروع المؤسسة في الفلسفة التي تؤطره والآليات التي يشتغل وقتها والأهداف التي يروم تحقيقها.

### 6.2 التنمية البشرية

وهي فلسفة تجعل من الإنسان محور اشتغالها. وتهتم بتوفير الآليات الضرورية لتمكينه من العيش الكريم، ومده بالمساعدة اللازمة، لكي يصبح مستقلا في قراراته، ومنتجا للثروات (المادية واللامادية) ومساهما في التنمية الشاملة للمجتمع.

وكخلاصة، يمكن القول إن مشروع المؤسسة وما يوفره من إمكانيات تديرية هو الآلية الجديرة بإيجاد إجابات واضحة ومقنعة للرهانات والتحديات المختلفة والمتزايدة.

### 3. مشروع المؤسسة والإدارة التربوية: كفايات جديدة

تعرف منظومة المهن تحولات عميقة نتيجة الدينامية التي تخلقها التحديات الناشئة المرتبطة بالتطور الطبيعي للمجتمعات وبالانتظارات العامة والخاصة، فتتقرض مهن وتبرز أخرى إلى الوجود؛ في حين يصبح بعضها مجبرا على التكيف مع المعطيات الواقعية الجديدة. وهكذا، فتبعا للتحديات المرتبطة بالتشغيل والمهنة وإكراهات التمويل، وبمشاريع تحديث الإدارة، وعصرنة التدبير، وبظهور مفاهيم جديدة في مجالات التدبير والإدارة، بات تبني مقاربة جديدة في مجال تدبير الموارد البشرية، وتحديد المهام، وإعادة تعريف المسؤوليات ضرورة ملحة<sup>(13)</sup>.

وإذا كانت جل المهن المرتبطة بالتربية والتعليم ستخضع لهذا المبدأ، سواء كانت تربوية، أو إدارية، أو تقنية، فإن مهنة «الإدارة التربوية»، من جهتها، مطالبة بإعادة صياغة مرجعياتها الفلسفية، ومهامها الإجرائية وامتداداتها السوسيوثقافية. ويمكن لمشروع المؤسسة، باعتباره آلية متكاملة للتدبير، أن يكون الوعاء الحاضن لهذه التغييرات. وعليه، فهو يتطلب، من خلال تطبيقاته الاصطلاحية، وجهازه المفاهيمي، كفايات وقدرات وآليات فكرية وتربوية وإدارية وقيمية. ويتيح امتلاك الإدارة التربوية لهذه الكفايات، عبر التكوين المؤسساتي أو الاجتماعي أو الذاتي، تحقيق أعلى سقف من الأهداف المبرمجة. وتتلخص هذه الكفايات كما يلي:

- **التخطيط:** وتتجلى هذه الكفاية في امتلاك رؤى استراتيجية، وقدرات تحليل المواقف والوضعيات، ووضع مخططات الجودة والتواصل وتدبير المخاطر، وصناعة القرارات الضرورية، وإعداد خطط العمل، وتحديد الأهداف والوسائل والمدخلات، والمخرجات، وتحديد نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها؛

13- تندرج في هذا الإطار التسمية الجديدة لمراكز التكوين: المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين وإحداث مسلك للتكوين الإداري.



- **التنظيم:** ويتمثل في القدرة على توزيع الأدوار وتعبئة العاملين وتقسيم المهام بشكل وظيفي، وتوضيح المسؤوليات وفق التشريعات الجاري بها العمل، وترشيد الوسائل المتاحة ؛
- **التقويم:** ويعني امتلاك القدرة على الحكم على درجة تحقق الأهداف المرجعية بناء على مؤشرات ناجعة، وإعادة توجيه العمليات والتدابير على إثر تغذية راجعة مقنعة، وتقدير الجهود المبذولة مع إظهار الإنجازات والنجاحات، وتثمين الاجتهادات ؛
- **التنشيط:** ويتمحور حول معرفة تحفيز الآخرين، وتدبير مختلف الاجتماعات والورشات واللقاءات، والتنسيق بين مختلف الفاعلين، والعمل على خلق أجواء تربوية وإدارية محفزة على العمل...
- **التواصل:** لا يمكن حصر التواصل في نقل المعلومة والإخبار، بل يتعداه إلى محاولة إرساء علاقات إنسانية ترتكز على تقاسم المعلومة، وتبادل المعطيات والوثائق من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وهي بهذا الشكل، تشجع على نشر ثقافة الاحترام، وقبول الآخر، والعمل المشترك والتشاركي ؛
- **امتلاك معارف تكنولوجية أساسية:** خصوصا وأن الإدارة التربوية مقبلة على تدبير عمليات ومهام تربوية وإدارية وتواصلية عبر استعمال الوسائل التكنولوجية المختلفة.

## خاتمة: تدبير مشروع المؤسسة، من الإدارة إلى القيادة

من المرتقب أن تعرف وضعية رئيس المؤسسة التعليمية تحولات عميقة توفر إمكانية الانتقال من منطق المدير الذي يدبر المشاكل اليومية والسياقية، ويشغل على الملفات الإدارية والتربوية بشكل فردي إلى منطق القائد الذي يخطط، وينظم، ويعبئ، ويجدد، ويبتكر.

في هذا الإطار، فإن القيادة تعني القدرة التي يتمتع بها الأفراد لتحفيز الآخرين وتعبئتهم من أجل تحقيق أهداف محددة<sup>(14)</sup>. وهي، بهذا المعنى، تلخص الدور الأساسي لرئيس المؤسسة التعليمية في تدبير مشروع المؤسسة، خصوصا إذا كانت أدوار القيادة في المرفق العمومي تعمل من جهة على إرساء الحكامة الجيدة ومن جهة أخرى على تحسين تفعيل المقتضيات الدستورية من أجل المصلحة العامة<sup>(15)</sup>. ولتفادي استنساخ ثقافة تديرية تجعل من المؤسسة التعليمية مجرد بنية إدارية مصغرة للإدارة المركزية أو الجهوية أو الإقليمية، فإنه من الضروري، عند صياغة مشروع المؤسسة، مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية تتمثل في :

14- Blais, R., *Les ressources humaines : l'atout concurrentiel*, Les presses Inter Universitaires, 2002, Canada. P.101.

15- OCDE, *Le secteur public au XXI<sup>e</sup> siècle : repenser le leadership*, la revue des échanges n°2, 2003.

## أهداف التربية والتكوين

- التركيز على تحسين وتجويد وتطوير التعليمات من خلال تشخيص محلي دقيق ؛
- الاهتمام بالحاجات الحقيقية لمجتمع المؤسسة التربوية (الحاجات المعرفية، والمنهجية، والقيمية، والثقافية، ..) ؛
- بناء مشروع واقعي وامتكام، قابل للتطبيق والتنفيذ ؛
- جعل المتعلمين مركز كل فعل تربوي ؛
- تثمين القيم المرتبطة بالعمل والاجتهاد والعيش المشترك.