

## دور الإدارة التربوية في التعبئة الاجتماعية حول المدرسة

عبد العزيز سنهجي

مفتش منسق جهوي لمجال التوجيه التربوي، الرباط

### أولا: التعبئة الاجتماعية: الأهمية والسياق والإشكالات

تمثل المدرسة بمفهومها العام مدخلا استراتيجيا في إنجاز كل إصلاح تربوي مأمول، ومكانا لتتبع هذا الإصلاح ومراقبته ورصد أثره على البناء الاجتماعي العام بأبعاده الاقتصادية والثقافية والسياسية والحضارية. غير أنه، ولحدود اليوم، لا تزال المدرسة المغربية سواء في وظائفها أو في أنماط تدبيرها وآليات اشتغالها، أو في علاقاتها مع محيطها الاجتماعي العام تتعرض لمجموعة من الانتقادات الحادة، من طرف المهتمين والباحثين، لعل أبرزها تلك التي تتعلق بمهام وأدوار الإدارة التربوية، في علاقاتها بضعف التعبئة حول المدرسة.

يمكن إيجاز أهم الانتقادات في هذا الشأن في ما يلي :

- غياب رؤية استشرافية في التعاطي مع أنظمة التربية والتكوين، من حيث كونها أنظمة حيوية ودينامية لها ارتباط وثيق بتحولات المحيط الوطني والعالمي. وهو ما يفسر، في جانب منه، المستوى الضعيف الذي بلغته ملاءمة نظامنا التربوي والتكويني، في جانبه التدبيري والتنظيمي، مع تجدد حاجات الأفراد والمجتمع، في مجالات عدة، من بينها الآليات الكفيلة بتدبير وقيادة الشأن التربوي في أفق تأهيله لمواجهة تحديات المستقبل؛
- نزوع النظام التربوي والتكويني إلى الاشتغال وفق دوائر مغلقة، مما يترتب عنه انفصال بين العناصر المشاركة في العملية التربوية والإدارية، ويكرس ضعف فرص التكامل والتعاون والتنسيق والتواصل فيما بينها، وينعكس بالتالي سلبا على جودة أداء المنظومة التربوية والتكوينية، وعلى التحصيل الدراسي بشكل عام؛
- ضعف تقاطع المصالح وتلاقي الإرادات بين الفاعلين الإداريين والتربويين والاجتماعيين والاقتصاديين، ضمن إطار للربح المتبادل، يستند إلى نسق تشاركي حقيقي بين المؤسسة ومحيطها الاجتماعي العام، مما يُضيق مساحات التكامل والتشارك بين مختلف شركاء المنظومة.

والواقع أن هذه القضايا التي تتعلق أساسا بالجوانب التنظيمية والتدبيرية في المنظومة الوطنية للتربية والتكوين والبحث العلمي، تتطلب فحصا شموليا لآليات اشتغال المدرسة في

علاقتها بمحيطها، على أساس التفاعل البنوي والتكامل وظيفيا مع مختلف الأنساق السوسيو-اقتصادية والمهنية والثقافية للمجتمع، وما يتطلبه من استنهاض متواصل للطاقات والإمكانات وتعبئة للموارد المادية والبشرية قصد مواجهة التحديات وكسب الرهانات، في زمن تطورت فيه أنماط العمل وأنواع المهن وصيغ التكوين والتعلم بسرعة كبيرة.

ضمن هذا السياق، يُطرح الدور المحوري للإدارة التربوية في بلورة استراتيجية تواصلية وتعاونية سواء داخل المدرسة أو خارجها، وذلك لاستقطاب الشركاء وفعاليات المجتمع المدني قصد تحقيق التعبئة الاجتماعية حول المدرسة، وتفعيل المشاركة المجتمعية لتمكين النسق المدرسي من مواجهة المشاكل ومعالجة الاختلالات التي تحول دون قيامه بوظائفه كاملة سواء على المستوى السوسيو- تربوي أو الثقافي أو الاقتصادي.

ينتمي مفهوم التعبئة الاجتماعية لجيل البرادبغمت النموية، التي يصعب تعريفها بشكل إجرائي ودقيق، لاختلاف السياقات الاجتماعية والمدارس الفكرية، وزوايا النظر، والأطر المرجعية للمهتمين والباحثين. ومع ذلك، يمكن الإشارة إلى أنه يحيل على مختلف الأساليب والتدابير والرؤى الموجهة لتغيير البرامج والمخططات المتبناة في المجال التربوي، وآليات توجيه الممارسة التربوية الميدانية بشكل متبصر ومنسجم مع هدف تحقيق التفاعل والتكامل بين المدرسة ومحيطها الاجتماعي العام.

لقد تم توظيف مفهوم التعبئة على نطاق واسع في سياق تنزيل توجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين، واعتبر آنذاك هدفا من الأهداف الأساسية التي كان يسعى إليها الميثاق؛ كما شكل موضوعا لمشروع ضمن مشاريع البرنامج الاستعجالي 2009 - 2012، وتم إدراجه في تدابير المخطط الاستراتيجي لوزارة التربية الوطنية 2013 - 2016.

من جهة ثانية، أكد الخطاب الملكي الأخير بمناسبة ذكرى ثورة الملك والشعب على ضرورة وضع قطاع التربية في إطاره الاجتماعي والاقتصادي والثقافي من أجل تكوين وتأهيل الموارد البشرية للاندماج في دينامية التنمية، وتلبية التطلعات المشروعة للشباب المغربي. لكن، وبالرغم من ذلك، ظل هذا المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض والالتباس في أذهان الفاعلين الإداريين والتربويين، وخاصة في من يفترض فيهم الانخراط في أجرأة آلياته وتجسيد مقتضياته ميدانيا، ونخص بالذكر هنا، الإدارة التربوية بكل مكوناتها ومستوياتها. ونقترح في ما يلي جملة من الآليات المؤسساتية التي يمكنها الإسهام بشكل فعال وكبير في تطوير عمل الإدارة التربوية على مستوى التعبئة.

## **ثانيا: الآليات المؤسساتية المتاحة أمام الإدارة التربوية لربح رهان التعبئة الاجتماعية حول المدرسة**

استحضارا للتشريعات والقوانين المؤطرة لمهام واختصاصات الإدارة التربوية، وانطلاقا من الوظائف الريادية والقيادية الجماعية لهذه الإدارة، التي يجب أن تتسم بروح التجديد والابتكار،

يمكن الحديث عن ثلاث آليات مؤسسية متكاملة، لربح رهان التعبئة الاجتماعية حول المدرسة :  
آلية الشراكة المؤسسية ؛ آلية مشروع المؤسسة ؛ آلية المخطط السنوي.

### 1. آلية الشراكة التربوية

يندرج مفهوم الشراكة في إطار التحولات التي عرفتها كل من أدوار المدرسة ومختلف الفعاليات المتواجدة في محيطها. وتهدف الشراكة إلى خلق دينامية جديدة في التعااطي مع الشأن التربوي، لكونه شأنا جماعيا يهم مختلف الفاعلين الإداريين والتربويين والاجتماعيين والمهنيين والمنتخبين. وبالتالي، فهي دعوة صريحة لمختلف الشركاء والتنظيمات الاجتماعية والمدنية، للعب أدوار طلائعية وحيوية في وظائف المرافق العمومية للنظام التربوي، عبر التبادل المنظم للموارد والأشخاص والأفكار، تجسيرا للهوة بين المدرسة ومحيطها العام. وأهم ما أتى به نظام الشراكة هو العمل على تحقيق مدرسة منسجمة ومتفاعلة مع محيطها. ومن أهم شركاء المدرسة يمكن الإشارة إلى :

- **الأسرة وجمعيات آباء وأولياء التلاميذ**: تتدخل الأسرة في الحياة المدرسية بصفقتها معنية بتتبع المسار الدراسي لأبنائها، ويتم ذلك بكيفية مباشرة وفي تكامل وانسجام مع المدرسة، ويكون هذا التتبع مفيدا في تشخيص التعثرات في حينها واتخاذ التدابير المناسبة لتجاوزها. ومن جهة أخرى، تساهم الأسرة في توضيح اختيارات التلميذ وتوجهاته الدراسية والمساهمة في بلورتها انطلاقا من ميوله ومؤهلاته لإعداد مشروعه الشخصي. أما جمعية الآباء وأولياء التلاميذ، فتعتبر هيئة مساهمة في تنظيم وتنشيط الحياة المدرسية وطرفا مساهما في تدبيرها. كما أن دورها أساسي في تسهيل ربط الأسرة بالمدرسة والمشاركة في أنشطتها ومشاريعها.
- **الجماعة المحلية**: تعتبر الجماعة المحلية من الشركاء المعنيين بأمر المؤسسة التعليمية بحكم أنها تمثل السكان، وبحكم أن المؤسسة تقع ضمن نفوذها الترابي. وعلى هذا الأساس، فهي حاضرة في مجلس تدبير المؤسسة، ومطالبة بالمساهمة في خدمة هذه الأخيرة عن طريق دعم مشاريعها وأنشطتها المختلفة وتوفير الظروف المناسبة لإشعاعها.
- **الفاعلون الاقتصاديون والاجتماعيون**: يعتبر دور الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين أساسيا في تحقيق التنمية الاجتماعية وربط المؤسسة التعليمية بمحيطها. لذا فإن المؤسسة التعليمية مدعوة لإقامة شراكات مع الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية، في أفق توفير الشروط الداعمة لانفتاحها على محيطها، وتمكين المتعلم من التعرف على بيئته والاستفادة من مواردها ومصادرها والاندماج فيها.

بناء على ما سبق، يتضح أن الشراكة آلية من آليات التدبير الإداري والتربوي الحديث المنظم ليس فقط بين المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية ولكن أيضا بين الأفراد والجماعات، تقوم أساسا على التقاء إرادة أو إرادات في مجالات معينة قصد تنفيذ أنشطة أو خدمات.

## 2. آلية مشروع المؤسسة

إذا كانت المقاربة المؤسساتية ترى في مشروع المؤسسة خطة عمل، تسهم جميع الأطراف في بلورتها وتجسيدها على مستوى المؤسسة التعليمية، مستحضرة خصوصيات ومحيط هذه الأخيرة، فإن المقاربة التربوية لمشروع المؤسسة تركز على تحقيق التفاعل الإيجابي مع خصائص المؤسسة التعليمية قصد مساعدتها على إيجاد الحلول الممكنة والملائمة لتجاوز الصعوبات والإكراهات التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية. ومهما يكن من تعدد المقاربات، فإن مشروع المؤسسة يظل تلك الآلية القيادية التي تراهن على تحقيق المزيد من التعبئة والانسجام سواء :

- داخل المؤسسة التعليمية : بين مختلف الفاعلين وفق مسعى تشاركي، يتيح لهم فرص العمل الجماعي بهدف إنجاز أنشطة وتدخلات متمحورة حول خدمة التلميذ ؛
- أوبين المؤسسة التعليمية ومحيطها، من خلال إتاحة الفرصة لمختلف الشركاء من آباء ومنتخبين محليين وفعاليات اقتصادية ومهنية للمساهمة في سياسة المؤسسة ؛
- أوبين المستويات المحلية والإقليمية والجهوية والوطنية، من خلال الاتفاق على أهداف مشتركة، مع ترك هامش من الاستقلالية لكل مؤسسة تستثمره انطلاقاً من واقعها وإمكاناتها المادية والبشرية ؛

بهذا الشكل، يصبح مشروع المؤسسة آلية لتقريب المؤسسة التعليمية من المجتمع الذي تتواجد فيه، ويتم تجسيده من خلال مجموعة من البرامج الإرادية، بهدف الحصول على أفضل النتائج في المؤسسات التعليمية والرفع من مستوى جودة التعليم بها. ويتعاون على تنفيذه فريق تربوي داخل المؤسسة من خلال الإقدام على جملة من الأنشطة، وتكييفها بما يتلاءم ومتطلبات البيئة وحاجيات الجماعات المحلية ومطالبها، وفي انسجام مع الغايات والمبادئ العامة المتفق عليها على الصعيد الوطني والعالمي.

ويكفل مشروع المؤسسة للمدرسة تحقيق مجموعة من المزايا لها ارتباطاً وثيقاً بالتعبئة الاجتماعية، نشير لأهمها فيما يلي :

- يسمح المشروع بمباشرة بحث جماعي عن الوسائل الملائمة لتحسين نوعية التعليم وتطوير مردوديته ؛
- يحدد المشروع سبل العمل والخصائص الواجب مراعاتها، والنتائج المراد تحقيقها، والطرائق التي يتوجب اعتمادها ؛
- يعتمد المشروع التدبير التشاركي بكيفية واعية مضبوطة، ويسمح ذلك لمختلف الشركاء بتحديد مسؤولياتهم ومجالات مبادراتهم في حياة المؤسسة ؛
- يوفر المشروع إمكانية متابعة تقويمية للنتائج بكيفية مستمرة، والتدخل لتصحيح الفوارق ؛

## دقاتر التربية والتكوين

- يقتضي مشروع المؤسسة تفعيل مبدأ التوافق والتواصل المتعدد الاتجاهات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، مما يفيد في مشاركة وإعداد المشروع واتخاذ القرارات بارتباط بالعمل الذي سيقوم به كل فرد، والذي سيكون مسؤولاً عنه أمام الآخرين.

يتضح، من خلال ما سبق، أن تحقيق مشروع المؤسسة لا يمكن أن يتم إلا داخل إطار أوسع تشكله علاقات المؤسسة التعليمية بالمحيط السوسيوثقافي والاقتصادي، وشروط الحياة داخل المؤسسة ونوعية العلاقات بين الفاعلين التربويين والاجتماعيين، والارتباطات مع شركاء المؤسسة والفاعلين الاقتصاديين والجماعات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني... الخ.

### 3. آلية المخطط السنوي

يعتبر المخطط أو برنامج العمل السنوي للمؤسسة التعليمية آلية جديدة للعمل الجماعي التشاركي بين مختلف الفاعلين الإداريين والتربويين والاجتماعيين. ويساهم كل من المجلس التربوي والمجالس التعليمية ومجالس الأقسام في إعداد وتنفيذ مختلف الأنشطة الداعمة والموازية والتربوية والاجتماعية داخل المؤسسة. ويتولى مجلس التدبير إعداد ودراسة هذا البرنامج وتتبع مراحل إنجازه. ويتشكل هذا البرنامج من مجموعة من الأنشطة تصب في المجالات التالية :

- الخدمات التربوية والثقافية والفنية والرياضية ؛
- الخدمات الاجتماعية والسيكولوجية والصحية ؛
- التكوين المستمر وتدبير الموارد البشرية ؛
- الإعلام والمساعدة على التوجيه ؛
- استخدام الموارد الرقمية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في المجال التربوي ؛
- تشخيص حاجيات المؤسسة وتحديد انتظاراتها ورسالتها المجتمعية.

وتكمن أهمية برنامج العمل السنوي من الناحية المنهجية والعملية في تفعيل الأهداف التربوية والرفع من مردودية المؤسسة وذلك من خلال :

- تجسيد مبدأ القيادة الجماعية والمسؤولية الفردية ؛
- تخطيط المهام المراد إنجازها من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية : «من سيفعل ماذا؟ متى؟ أين؟ وبأية وسيلة؟» ؛
- تحقيق مبدأ التكامل في التدخلات والتفاوض بين مختلف الأطراف المساهمة في البرنامج، فكل مساهم يتحرك في إطار خطة العمل السنوي، وهو مدرك لمختلف مهام الأطراف المشاركة في تجسيد برنامج العمل السنوي للمؤسسة.

تلك، كانت أهم الآليات المؤسسية المتاحة أمام الإدارة التربوية، التي يمكن توظيفها واستثمارها في إطار التعبئة الاجتماعية حول المؤسسة التعليمية. وبالرغم من التمييز المنهجي بين هذه الآليات، فيبقى التكامل والتداخل قائما بينها. وإذا كان مشروع المؤسسة له منظور استراتيجي، يرتبط بالغايات، ويبرهن على تنمية مجال أو قطاع معين، ويمتد على فترة زمنية طويلة نسبيا، فإن المخطط السنوي للمؤسسة التعليمية ينحصر في سنة دراسية، ويمكن أن يفعل من خلاله جزء من مشروع المؤسسة؛ في حين تظل الشراكة غنية بصيغها وأشكالها ومجالاتها، ويمكن اللجوء لها سواء داخل مشروع المؤسسة أو من أجل تفعيل جزء من برنامج عمل المؤسسة.

وبناء على هذه الآليات، يتضح أن مسألة التعبئة الاجتماعية، تعتمل وفق بُعدين أساسين :

- **الأول، داخلي:** يتجسد من خلال التواصل والتعاون بين الفاعلين المنتمين للمؤسسة التعليمية؛
- **الثاني، خارجي:** يتجلى من خلال مساعي التعاون والتشارك بين الفاعلين التربويين والاجتماعيين والمهنيين...إلخ.

وتصب هذه الأبعاد، في نهاية المطاف، في هدف عام يتجه نحو خدمة التلميذ، ويتجسد من خلال مساعدة هذا التلميذ على التمتع داخل محيط متحول، والتكيف المستمر مع الوضعيات المختلفة، وامتلاك الآليات والأساليب المناسبة للتنبؤ بالتغيرات والتحويلات المستقبلية واستيعابها وفق خطط استباقية تراهن على تمكين التلميذ من استثمار ذاته ومحيطه العام بشكل ناجح.

### **ثالثا: بعض القواعد الأخلاقية المؤطرة لدور الإدارة التربوية في التعبئة من أجل المدرسة**

إن التعبئة الاجتماعية الناجحة، هي تلك التي تقوم على مجموعة من القواعد الأخلاقية، وتحرص من خلالها الإدارة التربوية على حماية الهوية التربوية للمؤسسة، وتحافظ على رسالتها واستقلاليتها، وذلك من خلال :

- الحرص على جعل الأهداف التربوية حاضرة في مختلف العمليات والمشاريع المتعلقة بالتعبئة الاجتماعية سواء بشكل ضمني أو بشكل صريح؛
- أثناء الانخراط في تعبئة المحيط، لا يجوز إعطاء الأولوية لطرف على حساب الآخر، فتتبع الشركاء وتعددهم يجعل الجهود تتكامل والطاقات تتساند؛
- يجب دعم التجارب التعبوية الناجحة، والبحث عن أخرى من خلال بناء علاقات مع شركاء خارجيين وتنظيم لقاءات للتفكير والتشاور والنقاش المفتوح حول هذه المسألة داخل المؤسسة التعليمية؛
- تحديد المعايير المؤسسية من أجل تأطير أحسن لعمليات التعبئة والوقوف على الإيجابيات والسلبيات، وتصويب العملية التشاركية للبحث عن حلول لبعض المشاكل التربوية والاجتماعية، خاصة المشاكل المتعلقة بالهدر والتعثر والدعم الدراسي بكل أشكاله؛

## أهداف التربية والتكوين

- لا يجوز أن تتم العملية التشاركية على حساب الوظيفة التعليمية، بل يجب أن تصبح مصدراً إضافياً للتعليم والتأهيل، وربحاً حقيقياً للمجهودات المستثمرة والمبدولة؛
- كل أشكال وأنماط التعاون يجب أن تحترم استقلالية المؤسسة التعليمية والهوية المهنية لمختلف الفاعلين بداخلها ولا يجوز بأي حال من الأحوال أن تدخل هذه التعبئة الاجتماعية المؤسسة التعليمية في حركية سوسيو - تربوية وثقافية وسياسية زائدة تفقدها هويتها التربوية والاجتماعية.

تأسيساً على ما سبق، يتضح أن إرساء استراتيجية متكاملة للتعبئة الاجتماعية، مؤطرة برؤية وطنية، ومقاربة تشاركية، مطلب ملح وحيوي لمنظومتنا التربوية، وخاصة في ظل تراجع الثقة في أدوار ووظائف المدرسة، وفي خضم التحول التدريجي نحو الجهوية في تدبير القضايا التربوية، حيث ستمكن هذه الاستراتيجية مختلف المتدخلين والفاعلين، الإداريين خاصة والتربويين عامة، من التوفر على إطار مرجعي ومنهجي للتخطيط والتعاون في إرساء الآليات وانتقاء الأنشطة والخدمات الممكنة من ذلك، في أفق تحقيق الأمل في إحداث التصالح بين المدرسة والمجتمع، وإعادة الاعتبار للمؤسسة التعليمية من خلال ربطها بمحيطها المحلي والإقليمي والجهوي والوطني والعالمي، واستحضار ضمن ذلك كل الإمكانيات المادية والمعنوية والبشرية لصالح خدمة التلميذ، ومساعدته على الانخراط في سيرورة تعليمية منفتحة على الحياة ومتفاعلة مع الذات والجماعة.

## المراجع والمصادر

1. المملكة المغربية، اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين : «الميثاق الوطني للتربية والتكوين»، الرباط، يناير 2000.
2. المملكة المغربية، وزارة التربية الوطنية وتكوين الأطر والبحث العلمي : «من أجل نفس جديد لإصلاح منظومة التربية والتكوين، مشروع البرنامج الاستعجالي 2009 - 2012، التقرير التركيبي»، يونيو 2008، الرباط.
3. عبدالعزيز، سنهاجي : «انفتاح المؤسسة التعليمية على محيطها العام، خدمات الإعلام والتوجيه نموذجا»، مطبعة النيل، الطبعة الثالثة، 2008، الرباط.
4. عبد العزيز سنهاجي، «المدرسة الموجهة، مقارنة منهجية لربح رهان مدرسة النجاح»، مجلة الحياة المدرسية، العدد 16، 2009.
5. B. CHARLOT : «*l'école en mutation, crise de l'école et mutations sociales*», payot, Paris, 1987.
6. J. P. OBIN, F. CROS : «*projet d'établissement*», édition hachette, Paris, 1991.
7. J. BONNET : «*l'enseignement au cœur du projet de l'établissement*», Ed organisation, Paris , 1994.