

## مشروع المؤسسة :

### بعض حدود التجربة وآفاق التطوير

المصطفى معاش

باحث في التربية

ناظر ثانوية المجد التأهيلية بمريرت

#### مقدمة

منذ عقدين من الزمن تقريبا، انطلق الاهتمام بـ «مشروع المؤسسة» في دواليب وزارة التربية الوطنية في أفق التجديد التربوي وإصلاح منظومة التربية والتكوين<sup>(1)</sup>. وواكب هذا الاهتمام الرسمي، اهتمام من طرف الممارسين والإعلاميين والباحثين التربويين. وقد تساءل أحد الباحثين - حينئذ - عما إذا كانت الدعوة إلى «مشروع المؤسسة»، باعتبارها أداة للتجديد التربوي، ستجد لها مكانا في الساحة التربوية، وتلقى استجابة من طرف المعنيين بالأمر<sup>(2)</sup>؟

وبعد مرور هذه الفترة الزمنية المديدة، لا زال الاهتمام بـ «مشروع المؤسسة» قائما، وربما بحددة أكبر<sup>(3)</sup>، رغم تغير بعض ملامحه بين الأمس واليوم.

وبما أن بناء وتدبير «مشروع المؤسسة» لا يمكن أن يكون ناجحا في غياب المقاربة التشاركية، فهذا يقتضي تضافر جهود مجموعة من الفاعلين داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، لكننا سنركز في هذا المقال على دور الإدارة التربوية، دون أن نغفل الأطراف الأخرى.

### الإدارة التربوية ومشروع المؤسسة : تعريفات أساسية

#### مفهوم الإدارة التربوية

كثيرة هي التعريفات التي قدمت لتحديد مفهوم الإدارة التربوية ؛ لكننا سنكتفي بالتعريف التالي : «تمثل الإدارة التربوية في عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة وتنسيق أعمال العاملين فيها، وتوجيههم وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة، وتنفيذها وتطويرها»<sup>(4)</sup>.

من خلال التعريف السابق، يتبين أن الإدارة التربوية تحيل إلى موارد بشرية تعمل في

1- يمكن أن نؤرخ لهذا الاهتمام بصدور المذكرة الوزارية رقم 73 بتاريخ 12 أبريل 1994.

2- انظر : مشروع المؤسسة والتجديد التربوي في المدرسة المغربية. محمد الدريج، ج 1 / ص 4.

3- مما يشير إلى ذلك ورود مجموعة من المذكرات والدلائل مرتبطة بموضوع «مشروع المؤسسة» وكذا أفراد بحيز معتبر في مشروع باجسم (مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب)، كما سنرى لاحقا.

4- الإدارة التربوية. عزيز التجيتي وخاليد بنيشو. ص 11.

المجال التربوي، وإلى جهود منظمة ومنسقة لتحقيق الأهداف المسطرة. وبرجعنا إلى الوثائق التربوية الرسمية نجد أنها تحيل إلى الموارد البشرية العاملة في المؤسسات التعليمية وتحددها بدقة حسب السلك التعليمي<sup>(5)</sup>. وبما أن المدير هو العنصر المشترك بين جميع الأسلاك التعليمية فإن الوثائق التربوية الرسمية تخصص له دورا بارزا في بناء وتدبير مشروع المؤسسة، سنعود إليها لاحقا.

## مفهوم «مشروع المؤسسة»

في عالم التربية، نشأت فكرة المشروع بنقل جهود رواد التربية الحديثة من أمثال جون ديوي، وديكرولي، وكوزيني، وفريني... وتدرجيا تبلور مفهوم بيداغوجيا المشروع بلامحه الخاصة، ووظائفه المتعددة.

من خلال مقارنة التعريفات الواردة في الوثائق التربوية الرسمية<sup>(6)</sup>، يتبين أن هناك تطورا كبيرا في مفهوم مشروع المؤسسة بين فترة ظهوره والآن؛ حيث انتقل من مشروع محدود في الزمان والمكان، وفي أوجه الحياة المدرسية المستهدفة، وفي الموارد البشرية العبأة، إلى إطار منهجي يستبطن رؤية محلية تشاركية تروم الارتقاء بالممارسات التديبيرة والتربوية داخل المؤسسة التعليمية. وتستهدف هذه الممارسات جودة التعلم لدى التلاميذ بمختلف مستوياتهم واستعداداتهم، ومحاربة جميع الظواهر السلبية (من عنف مدرسي، وهدر، وتعاطي المخدرات...) وتفعيل جميع أوجه الحياة المدرسية، وما تتطلبه من تعبئة مختلف الموارد البشرية، سواء منهم العاملون في المؤسسة، أو العاملون في الهيئات الشريكة، مع الحفاظ على مستوى جيد من التنسيق والتناغم بين المقررات والناهج والأنشطة والمجالس والأندية والجمعيات، وإزاحة كل العراقيل والمثبطات التي تحول دون تحقيق أهداف المشروع.

ومما يثير انتباه متتبع الوثائق التربوية الرسمية كثرة الإشارات الصريحة والضمنية التي تحيل إلى الجوانب التي يجب على مشروع المؤسسة أن يأخذها بعين الاعتبار. وبالفعل، فبالإضافة إلى المذكرات والدلائل الخاصة بالموضوع، نجد وثائق أخرى تؤكد هذا، ومما جاء في هذا الصدد :

- يجب اعتماد منظور استراتيجي ومتكامل في إحداث الأندية التربوية بمراعاة تكاملها مع مختلف التدابير الإصلاحية، واحتلالها موقعا مركزيا في مجالات القسم التربوي من مشروع المؤسسة انطلاقا من الميثاق والمرسوم ومذكرات الحياة المدرسية<sup>(7)</sup>.

5- حددت المادة العاشرة التابعة للفرع الأول المتعلق بالإدارة التربوية من المرسوم 2.02.376 أطر الإدارة التربوية في مدير المؤسسة، والناظر، وحارس عام الخارجية، وحارس عام الداخلية، ورئيس الأشغال، ومدير الدراسة (وذلك تبعا لاختلاف الأسلاك والمؤسسات التأهيلية).

6- أنظر مثلا التعريفات الواردة في المذكرات التالية : المذكرة رقم 73 بتاريخ 12 أبريل 1994، والمذكرة 121 بتاريخ 13 غشت 2009، والمذكرة 125 بتاريخ فاتح شتنبر 2011.

7- دليل الأندية التربوية. ص 39.

## دقاتر التربية والتكوين

- يقوم مجلس التدبير بتدارس خطة العمل التي تعدها كل لجنة تابعة لأحد الأندية التربوية لتعميقها والمصادقة عليها وإدراجها ضمن مشروع المؤسسة<sup>(8)</sup>.
  - ينبغي للمشاريع الخاصة بالقسم أو النادي، وكذا المشروع الرياضي أن تندرج ضمن مشروع المؤسسة<sup>(9)</sup>.
  - يجب ربط الاحتفال بالأيام الوطنية والعالمية بـ «مشروع المؤسسة» وبأنشطة الأندية التربوية<sup>(10)</sup>.
  - المطلوب تمكين مختلف الأطراف المعنية، وخصوصا المجالس التربوية والمجالس التعليمية من معطيات تشخيصية دقيقة وذات مصداقية وموثوقية عن حالة تحصيل التلاميذ والتلميذات تكون مرتكزا لوضع خطط لدعم التعلمات والعمل على إدراج هذه الخطط ضمن مشاريع المؤسسات<sup>(11)</sup>.
  - يجب إدراج مشروع «جيل مدرسة النجاح» ضمن مشروع المؤسسة<sup>(12)</sup>.
  - تم إحداث جمعيات دعم مدرسة النجاح باعتبارها إطارا مؤسساتيا وماليا داعما لثقافة العمل بالمشروع والتدبير الذاتي 13 ... ومن ثم، فهي تعطي الأولوية لمشروع المؤسسة<sup>(14)</sup>.
  - يعتبر مشروع المؤسسة بمثابة برنامج محلي للحكامة، يحضر من طرف المجتمع المدرسي انطلاقا من رؤية مشتركة لجودة المدرسة والتعلم، وفي تناغم كامل مع الغايات والأهداف الوطنية والجهوية. وفي إطار مشروع «باجسم» (مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب) يعتبر مشروع المؤسسة الخيط الناظم لكل تلك المكونات<sup>(15)</sup>.
- يبدو جليا أن بناء وتدبير مشروع المؤسسة ليس بالأمر الهين، وأن دون تحقيقه صعوبات معرفية ومنهجية ومالية وتواصلية. والمسؤولية ملقاة بالدرجة الأولى على رئيس المؤسسة، وبدرجة أقل على باقي أطر الإدارة التربوية والفاعلين التربويين. وبالفعل، تنص وثيقة «مشروع المؤسسة دعامة لمدرسة النجاح دليل الخطوات المنهجية والإجرائية» على أن «المدير هو قائد الفريق والمنشط والمحفز والمتتبع لجميع عمليات المشروع»<sup>(16)</sup>. كما تنص في نفس الصفحة على أن «المدير هو المفتاح والمرتكز الأساس في دينامية المشروع». وبالمثل، تنص المذكرة 70 بتاريخ 5 مايو 2011 على أن مدير المؤسسة «يعتبر قائدا تربويا وإداريا، يشغل في إطار مجالس المؤسسة ويعمل على بلورة

8- دليل الأندية التربوية . ص.23.

9- دليل الحياة المدرسية. ص.40.

10- المذكرة 166 بتاريخ 30 نونبر 2009 في شأن الاحتفال بالأيام الوطنية والعالمية.

11- المذكرة 128 بتاريخ 4 شتنبر 2009 في شأن تقويم المستلزمات الدراسية.

12- المذكرة 120 بتاريخ 31 غشت 2009 في شأن مشروع جيل مدرسة النجاح.

13- دليل مسطري في شأن التدبير المالي لجمعيات دعم مدرسة النجاح. ص 3.

14- المرجع نفسه. ص 9.

15- PMOP-PAGESM . p 23

16- مشروع المؤسسة دعامة لمدرسة النجاح، دليل الخطوات المنهجية والإجرائية. مديرية المناهج والحياة المدرسية. الطبعة الثانية. 2009 م .

المشاريع، ويتبع تنفيذها، ويضمن تطورها<sup>(17)</sup>. وفي المدارس الابتدائية التي تتوفر على فرعيات، يتكلف المدير المساعد (إذا كان متوفرا) بإعداد مشروع المؤسسة خاص بالفرعية<sup>(18)</sup>.

## مذكرات ودلائل أم تكوين ومصاحبة

لا شك أن المنهجية التي اعتمدها الوزارة الوصية على قطاع التربية الوطنية - في السابق - في تنزيل وتفعيل مشروع المؤسسة على مستوى المؤسسات التعليمية قد اعترتها بعض العيوب. ولعل أهم هذه العيوب إصدار مجموعة من المذكرات والدلائل في الموضوع المعني دون العمل على وصول محتواها إلى الفاعلين المحليين في المؤسسات التعليمية والتأكد من فهمها والقدرة على تطبيقها على أرض الواقع.

ولعل المسؤولين قد أدركوا أن تلك المنهجية لم تُجد نفعاً، فباتوا يفكرون في اعتماد منهجية مغايرة تعتمد على التكوين والمصاحبة، وهذا ما يتبين من خلال الاطلاع على مشروع PAGESM، حيث يشكل المكون 100 (أي مشروع المؤسسة) عموده الفقري. ويروم هذا المشروع تكوين خبراء، ومكونين جهويين وإقليميين، يعهد إليهم تكوين منسقي جماعات الممارسات المهنية، والذين بدورهم يقومون بنقل خبرتهم إلى أعضاء هذه الجماعات أي رؤساء المؤسسات التعليمية. كما تضع النيابات مكونين مؤهلين رهن إشارة المؤسسات التعليمية قصد المصاحبة في إرساء مشروع المؤسسة خلال جميع مراحلها.

لكن من حق كل فاعل تربوي أن يتساءل: هل الوقوف عند تكوين المديرين يكفي لبناء وتدبير مشروع المؤسسة؟ أم لا بد أن يشمل هذا التكوين باقي الأطر الإدارية والتربوية العاملة في المؤسسات التعليمية؟ وهناك مشكلتان تنبثقان من كثرة هذه الدلائل:

**الأولى:** كثرة الخطوات وصعوبة بعضها: فمثلاً، يقترح الدليل المرجعي لمشروع المؤسسة سبع خطوات في منهجية العمل بـ «مشروع المؤسسة»، وهي: **1-** تحديد المنظور المحلي **2-** التشخيص **3-** بلورة المشروع **4-** المصادقة على المشروع **5-** الإنجاز **6-** التتبع **7-** التقويم.

**الثانية:** صعوبة تطبيق ما جاءت به من إجراءات: فعلى سبيل المثال يقدم الدليل الإجرائي أداة توفر نموذجاً شاملاً وإجرائياً يتيح القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في وقت قصير وبشكل عملي بناء على تشخيص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف، هذه الأداة تم تطويرها من طرف معهد دولي متخصص في الدراسات النسقية، وتعرف اختصاراً بـ (ACD)، وفي نفس الوقت يقترح الدليل وجود خبير في تطبيق هذه الأداة بجانب رئيس المؤسسة الذي يقود «فريق التخطيط الاستراتيجي» داخل المؤسسة التعليمية<sup>(19)</sup>.

17- المذكرة 70 بتاريخ 5 مايو 2011 في شأن الارتقاء بالإدارة التربوية.  
18- أنظر المذكرة 132 بتاريخ 26 نونبر 2008 بشأن مهام المدير المساعد...  
19- أنظر: الدليل الإجرائي. ص 4.

20- EPAR: E : Etat des lieux ; P : Priorisation ; A : Actions ; R : Régulation

## دقاتر التربية والتكوين

وهنا نتساءل، مع كل الفاعلين التربويين، أين نجد هذا الخبير؟ وهل لرؤساء المؤسسات القدرة على تطبيق هذه الأداة في غياب الخبراء؟ وما جدوى «مشروع المؤسسة» إذا تم بناؤه على تشخيص انطباعي يفتقد إلى الشروط العلمية الصارمة؟

لكن لا يجب أن ننسى أن الفريق الكندي الشريك في مشروع «PAGESM» قدم تقنية مبسطة لبلورة مشروع المؤسسة تدعى اختصاراً بتقنية (EPAR)<sup>(20)</sup>، وتتكون من الخطوات التالية<sup>(21)</sup> : التشخيص، تحديد الأولويات، ثم العمليات والإجراءات، ثم التتبع والتعديل.

وجدير بالذكر أن مشروع المؤسسة بالتقنية الجديدة يهدف إلى ملامسة ما يجري داخل الفصل الدراسي بالدرجة الأولى، مع الحرص على أن يكون بسيطاً غير مكلف، ويحظى بثقة وانخراط الجميع. ونرجو أن يشمل التكوين وفق هذه التقنية جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية سواء كانوا أطراً إدارية أو تربوية؛ لأنهم معنيون جميعاً بمشروع المؤسسة؛ ولأن جودة عمل المدرس، حسبما ورد في الميثاق، «ترتكز أساساً على جودة التكوين الأساس والتأهيل والتكوين المستمر الفعال والمستديم، مما يستلزم السعي وراء مهنة التكوين، والإسهام في عملية إنماء الكفايات المهنية للمدرس الذي لم يعد ملقناً فحسب، بل أصبح وسيطاً بين المؤسسة التربوية والمجتمع، وبين مصادر التعليم والاكساب والمعلمين، ومتخرطاً في المشروع التربوي للمؤسسة، ومؤطراً للمشروع التربوي للمتعلم»<sup>(22)</sup>.

## مقترحات من أجل الاستثمار

تنص الوثائق التربوية على ضرورة اعتماد المقاربة التشاركية في جميع مراحل بناء وتدبير مشروع المؤسسة لضمان انخراط الفاعلين التربويين والشركاء. وتبدأ أول عملية باختيار الفريق المحلي للقيادة الذي يترأسه مدير المؤسسة، ومن الأفضل أن يتم انتقاء أعضائه من مجلس التدبير والمجلس التربوي، والفاعلين في الأندية التربوية، وممثل أو أكثر عن شركاء المؤسسة. ولكي يكون التشخيص موضوعياً لا بد من الاستعانة بالوثائق والبيانات المتوفرة داخل المؤسسة، ومن ذلك :

### 1- محاضر مجالس الأقسام :

إذ من خلال محاضر مجالس الأقسام التي تعقد في نهاية السنة الدراسية - لزوماً - وتخصص للنظر في نتائج التلاميذ، من حيث النجاح والتكرار والفصل والتوجيه... من خلال هذه المحاضر نكشف عن معدلات النجاح ونسبها، والتعثر والهدر المدرسيين، ونسب الإناث بالمقارنة مع الذكور...

ودراسة هذه النتائج هي التي تمكن من تحديد بعض الأولويات، وبعض أهداف مشروع

21- مصوغة تكوينية قدمت لمنسقي جماعات الممارسات المهنية.  
22- الميثاق الوطني للتربية والتكوين. ص7.

المؤسسة : هل يجب التركيز على رفع النسب المئوية للنجاح ؟ أم الرفع من مستوى التحصيل الدراسي ؟ أم محاربة الهدر المدرسي بمعالجة أسبابه (الهشاشة الاجتماعية، البعد المكاني عن المؤسسة، ضعف الطرق البيداغوجية المعتمدة، نقص العتاد الديداكتيكي...)، هل يجب التركيز على المواد العلمية ؟ أم على اللغات ؟ ...

كما أن دراسة محاضر مجالس الانضباط تمكن من الكشف عن نوع المخالفات التي يقوم بها التلاميذ داخل المؤسسة أو الفصول الدراسية، ومدى ترددها، وإن كانت قد وصلت إلى الحد الذي تشكل ظاهرة مستفحلة يتوجب التعبئة من أجل القضاء عليها، أو التقليل من حدتها (مثلا : دخول التلاميذ إلى الفصول الدراسية في حالة سكر أو تخدير، التحرش الجنسي، الغش في فروض المراقبة المستمرة، عدم إحضار اللوازم المدرسية، عدم إنجاز التحاضير أو التمارين المنزلية، التأخرات والغيابات المتكررة...).

## 2- تقارير المجالس التعليمية :

من خلال دراستها يمكن الكشف عن المواد التي تعرف مشاكل أكبر من حيث التحصيل الدراسي للتلاميذ، والمشاكل التي تعترض تطبيق المناهج الدراسية (نقص في العتاد الديداكتيكي، أو عدم ملاءمته نتيجة التغييرات التي تطرأ على البرامج والمناهج الدراسية، دسامة المقرر الدراسي أو صعوبة مفاهيمه...)، ومن هذه التقارير نتعرف كذلك على الاقتراحات التي يقدمها مدرسو المادة من أجل تجاوز تلك الصعوبات، ومن ثم العمل على إدماج الملائم منها في مشروع المؤسسة.

## 3- وثائق مراكز الإنصات :

إذا كانت المؤسسة تتوفر على مركز الإنصات (أو ما شابهه)، وكان القيمون عليه يوثقون أعمالهم بكيفية جيدة، ويترجمون أعمالهم على شكل جداول ومبيانات إحصائية قابلة للاستثمار، فهذا يمكن فريق القيادة المحلي لمشروع المؤسسة من الاستفادة من هذه الوثائق في الكشف عن الظواهر السلبية الأكثر سرية، والتي تؤثر على نفسية التلاميذ، ومن ثم على مواظبتهم وتحصيلهم الدراسي ( التحرش والاستغلال الجنسيين، العنف المادي والرمزي، الإدمان على المخدرات أو على الإنترنت، الشعور بالدونية، التفكك الأسري، الهشاشة الاجتماعية...)، كما يمكن اعتبار القيمين على هذه المراكز «أشخاص مصادرون» يمكن الاستعانة بهم في بناء وتدبير مشروع المؤسسة أو حتى دمجهم في الفريق المحلي للقيادة، أو فرق العمل المختلفة.

## 4- الأساتذة الكفلاء :

يشكل الأساتذة الكفلاء<sup>(23)</sup>، واستنادا إلى المهام الجسيمة التي أناطها بهم التشريع والمتمثلة في رعاية ودعم مجموعة القسم في مسارها الدراسي والتربوي والنفسي، والتصدي للهدر المدرسي

23- أنظر المذكرة 156 بتاريخ 22 ذو القعدة 1430 الموافق لـ 10 نونبر 2009 في موضوع : الأستاذ (ة) الكفيل (ة).

## دقاتس التربية والتكوين

والانقطاع عن الدراسة بمختلف الوسائل المتاحة والممكنة، وتتبع الحالات الصعبة للمتعلّمين والمتعلّمين، «أشخاص مصادر» لا غنى للفريق المحلي للقيادة من استشارتهم في بناء مشروع المؤسسة وتدبيره، ولم لا الاستفادة منهم في تكوين فرق العمل المختلفة.

وبعد القيام بالتشخيص الدقيق، وتحديد نقط الضعف التي يجب تجاوزها من خلال الاستناد إلى نقط القوة داخل المؤسسة، والفرص المتاحة في محيطها، وتحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها في كل مرحلة من مراحل إنجاز المشروع، يتم تسطير الأنشطة والتدخلات الضرورية من خلال مقترحات المجالس التعليمية، والأندية التربوية، والمجلس التربوي، ثم التجميع والترتيب والتنقيح من طرف مجلس التدبير والفريق المحلي للقيادة.

وتبقى مسؤولية الإدارة التربوية قائمة في جميع المراحل، خاصة رئيس المؤسسة؛ غير أن المسؤولية الجسيمة الملقاة على عاتقه، لا يجب أن تدفعه للخوف أو التراجع؛ بل تكون حافزا لشحن الطاقات وتعبئة الموارد الكامنة، واستعمال أدوات التدبير الحديثة من تواصل فعال، وتحفيز فرق العمل، وتفويض الصلاحيات الثانوية والاكتفاء بالصلاحيات ذات البعد الاستراتيجي، والتتبع والتقويم من خلال استعمال مؤشرات لوحة القيادة لتوضيح سير الإنجاز ومدى التقدم في اتجاه تحقيق النتائج المنتظرة...

## خاتمة

إذا كان البرنامج الحكومي<sup>(24)</sup> يعتبر مشروع المؤسسة بمثابة مقاربة تديرية، لتحسين الحكامة التربوية محليا، ومنهجية تعاقدية تضع التلميذ/المتعلم في مركز اهتمام النظام التربوي المغربي، وإذا كان برنامج العمل متوسط المدى لوزارة التربية الوطنية يتوقع مأسسة العمل بمشروع المؤسسة كأداة للتدبير والتعاقد وإرساء جماعات الممارسات المهنية، لتكون بمثابة شبكات تجمع مديرات ومديري المؤسسات التعليمية للأسلاك الثلاثة (الابتدائي والإعدادي والثانوي) لتسهيل تبادل الممارسات التربوية الجيدة حول مشروع المؤسسة، فإن الملاحظ على مستوى المؤسسات التربوية ضعف الاهتمام بهذا الموضوع، اللهم ما تعلق بالمشروع على مستوى الوثائق. لذا، المطلوب من الجهات الوصية على القطاع بذل مزيد من الجهد في التعريف بالموضوع، وتكوين الفاعلين التربويين والشركاء، وخاصة أطر الإدارة التربوية<sup>(25)</sup> وإرساء مصاحبة حقيقية داخل المؤسسات التعليمية<sup>(26)</sup>، من أجل التنزيل الفعلي لهذا المكون الطموح حتى يرقى ليكون رافعة استراتيجية لمنظومة التربية والتكوين ببلادنا.

24- البرنامج الحكومي 2017-2012.

25- وذلك عبر إرساء سلك تكوين أطر الإدارة التربوية كما نصت على ذلك المادة 31 من المرسوم رقم 2.11.672 الصادر في 27 من محرم 1433 (23 دجنبر 2011) في شأن إحداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين.

26- تنص المذكرة رقم 88 في موضوع استغلال فضاء المؤسسات التعليمية على ضرورة تنظيم زيارات تفقدية من طرف هيآت التفتيش للمؤسسات التعليمية للاطلاع على مكونات مشروع المؤسسة بجميع عناصره، بما في ذلك الأنشطة الندمجة.