

مجلة علوم التربية

دورية مغربية فصلية متخصصة



العدد الرابع والخمسون - يناير 2013

مفهوم المؤسسة المتعلمة:

أية دروس لتحسين جودة المدرسة؟

◆ العربي الهداني

تقديم

يطرح عنوان المقال سؤالاً وجيبها، هل تحتاج المدرسة إلى التعلم وهي التي تمنح خدمة التعليم إلى الجميع؟ يضاف إليه سؤالاً آخر مكملاً: توظف المدرسة موظفين ذوي مؤهلات مهمة يحملون معهم معارف متخصصة وملائمة لتسيير دواليب المؤسسة ولتقديم خدمة التربية، فكيف تحتاج المدرسة إلى تعلم؟ على غرار التحليل الفردي، يهتم الفكر الإداري الحديث بالتعلم المؤسسي معتبرة السلوك المؤسسي موضوع النظر والبحث والتحليل. تبحث نظريات المنظمة المتعلمة في الفعل الجماعي سعياً إلى الوصول إلى التشكيلة الأمثل والسير الأفضل لها.

يتم نقل أنماط التدبير الحديثة إلى سياق المؤسسات التعليمية قاصدين من ذلك تحسين فعاليتها. يطرح النقل إشكالية التكيف وشروط الإرساء. تلتقي المدرسة مع المقابلة باعتبارها هي كذلك منظمة تنتج خدمة. وتختلف معها من حيث كونها تقدم منتوجاً من نوع خاص: خدمة تربوية (منتوج نوعي) ونشأتها ذات أصول مختلفة عن تلك التي تقف وراء ظهور المقابلة. ساهم اقتصاد التعليم في عصرنا الراهن في إعادة النظر إلى المدرسة عندما تناول مكنونها للبحث عن النمط الأمثل لسيورها. تضافرت عدة عوامل لتدفع بتناول المدرسة كمشروع ينبغي إخضاع تدبيره إلى التقنيات الحديثة ودروس التجارب المرتبطة بعالم المقابلة. في هذا الإطار، يطرح مفهوم المدرسة المتعلمة. فما معناها؟ كيف يمكن إرساؤها؟ ما هي القيمة المضافة التي تجلبها إلى التعليم؟ ...



من المعرفة والكفاية والموارد المتنوعة والتعلم
العناصر المؤسسة للفعالية المؤسساتية².

تطورات السياق الخاص

عدة هي التنظيمات الحديثة التي
حلت محل الأنماط الكلاسيكية التي أبانت
عن عدم ملائمتها للظروف الراهنة. إن
الانتقال من إنتاج الحجم إلى الإنتاج الفردي
(الذري) بني على إحلال تكنولوجيا
جديدة ونمط تنظيم جديد محل التكنولوجيا
القديمة الثقيلة والتنظيم الميكانيكي. تمثلت
أهم المبادئ التي حكمت التوجه الحديث
في إشراك العاملين في التدبير، الجودة
الكاملة، الإنصات للزبناء عن قرب، إعادة
توزيع المحفزات، صفر- تأخر، صفر-
ضياح، صفر- بنية، التدبير التشاركي، قلب
الهيكلية الإدارية، المنظمة المتعلمة...

يعتبر إلغاء التوزيع العمودي للعمل
من أهم التغييرات الإدارية الراهنة. تتبنى
المنظمات الحديثة بنية ذات مستويات
إدارية ضئيلة التي تعني "تجسيم الهيكلية
باستمرار بقصد الحفاظ على المستوى
الضروري للسير الجيد للعمليات"³. تبحث
المنظمات الحديثة عن المرونة والإجرائية
ومن خلال منظومة فعالة لاتخاذ القرار. في
هذا الإطار يمكن فهم لامركزية القرارات

تطورات السياق العام والخاص للمؤسسات - تطورات السياق العام

التغييرات المتعلقة بالبيئة الاقتصادية
والتكنولوجية والأطر القانونية والتغييرات
الثقافية والاجتماعية¹، كلها هيكلت بيئة
جديدة سمت بالموارد البشرية إلى الأعلى
لتقف في موقع متميز أنقذ الاقتصاد من
هاجس الركود والكساد والتراجع. قبل عقد
الثمانينات، عجزت نظريات النمو الخارجي
عن الإحاطة بجميع مكونات معادلة التنمية
وبالتالي، كرست فكرة نظرة سلبية لمستقبل
النمو. خلافا لوجهة نظر نظرية النمو
الخارجي، اهتمت نظرية النمو الداخلي
منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين
بالعوامل الداخلية المحددة لتزايد الإنتاجية
داخل المؤسسات الاقتصادية. لم تعد العوامل
الخارجية كافية لتفسير تزايد النمو في ظل
محدودية نسبة الرأسمال إلى اليد العاملة.
أصبحت تبحث المقاولات عن تطوير العوامل
الداخلية الكفيلة بتحقيق التميز التنافسي. في
هذا السياق، يندرج الاهتمام بتدبير العوامل
المادية واللامادية لأنها تشكل موارد كفيلة
بتحقيق زيادات في الإنتاج لفائدة المؤسسات
التي تستثمر في التقدم التقني والتعليم.

كل هذه التطورات المتنوعة والمتعددة
الماكرو-اقتصادية والميكرو-اقتصادية جعلت

الرمادية تشكل مركز الاهتمام للأنشطة الاقتصادية وللتبادل⁴.

عمل يتضمن التخطيط والتنفيذ: ولى

زمن التقسيم العمودي للعمل الذي يفرق بين أنشطة التخطيط وأنشطة الانجاز ليحل محله الدمج بين الأنشطة في نفس منصب العمل وليكلف الموظف بتخطيط مضمون عمله وأهدافه.

منصب عمل سياقي: تصميم منصب

العمل بناء على مقارنة نسقية يعني العمل بالتدبير الذاتي للمهام التي يتضمنها بحيث يعمل الفرد على مراقبة المعطيات المسترجعة وتعديل سيرورات العمل بناء على النتائج.

منصب عمل مندمج: إذا كان منصب

العمل في التنظيم الكلاسيكي يتميز بكونه منفرد ومعزول عن الآخرين، فانه يتميز في المنظمات الحديثة باندماجه في وحدة إدارية أو مهنية واسعة.

منصب عمل مؤهل: يتم تصميم المهام

والأنشطة المتضمنة في مركز العمل داخل المنظمات الحديثة بطريقة يتيح انجازها فرصا للتعلم والتأهيل لدى الفرد المكلف بها. يندرج في إطار تصاميم العمل المؤهلة نمط إثراء المهام وتوسيعها وبناءها بشكل نسقي.

منصب يتيح التقييم الذاتي: إن كان

المشرف على الأفراد هو الذي يعمل على

التي تهدف إلى منح الأفراد العاملين في المستويات العملية إمكانية الإسهام في عملية صنع القرار.

تتميز الوظيفة داخل المنظمات الحديثة بعدة مميزات تفسر طبيعة المقتضيات المرتبطة بممارستها. نلخص أهم هذه الخصائص في:

منصب عمل تواصل يهدف بحيث يجد الفرد نفسه يتواصل باستمرار في جميع الاتجاهات (إلى الفوق، إلى الأسفل، أفقيا، مع رؤساء الوحدات الأخرى...)

منصب عمل يقوم على الرموز: انتقل

مضمون منصب العمل من الفيزيقي/ المادي إلى مضمون رقمي يعتمد على الرموز والإشارات والمعلومات. يقتضي التعامل مع المعطيات النوعية والكمية التي يتضمنها منصب العمل في المنظمات الحديثة قدرات عقلية عالية وطرق في التفكير خاصة.

مضمون عمل تجريدي: تشهد مناصب

العمل في المنظمات الحالية تعميما لتجريد محتوى العمل من خلال الاستعمال المكثف للتقنيات الحديثة التي تقوم على الأرقام والالكترونيات والسير-الذاتي للآلات. عدة اقتصاديات يتحدثون عن انتقال من الاقتصاد المادي إلى الاقتصاد المعرفي- اللامادي. في سياق هذا الأخير، المادة



على كل المنظمات وكيفما كانت الظروف. يعتقد منظرو الطريقة الأمثل للإدارة في إمكانية القواعد العلمية الموضوعية للتدبير تحقيق كفاية عالية مثلى للمنظمة. يذوب الفرد في الكل الذي يفرض إيقاعه ومنطقه ويقوض هامش الفعل للأجزاء (الأفراد). إن الحديث عن الكفاية في سياق التدبير التaylorي والفوردي والبيروقراطي، الخ. له معنى واحد: تطبيق التعليمات والخضوع للبرمجة الموضوعية رسميا بقصد التنفيذ الحر في لها. وتقاس كفاية المنظمة بمدى انضباط الجميع للطريقة المثلى للإدارة التي هي وحدها تكفي لتحقيق الفعالية والجدوى المطلوبتين.

لم تستمر الظروف التي شهدت ولادة النظريات الإدارية الكلاسيكية في التواجد بنفس المنطق. حيث تغيرت مميزاتا وخصائصها التي أصبحت: التغير السريع، اللاتيقين، التطور المستمر، التعقد، الخ. أمام وضع جديد مميزاته كهذه، فرض على المقاولات العمل على إعادة النظر في تشكيلاتها التنظيمية. شكل المورد البشري حجر الزاوية للأنماط الحديثة في التنظيم والتدبير. تأسس منطقها على اعتبار لا كفاية مؤسساتية بدون كفاية الفاعلين. وأضحت المنظمة كمحفظة للكفايات المتنوعة والموزعة

تقييم الأداء داخل المنظمة الكلاسيكية، فإن تصميم العمل الحديث يتضمن فكرة إتاحة الفرصة للفرد لتقييم انجازاته بنفسه. حيث يتتبع الفرد عمله ومردوديته أثناء الانجاز ليدرك مدى قيامه بالعمل في أحسن الظروف وبطريقة جيدة ويتدارك الأمر بقصد التصحيح.

التشكيلات التنظيمية - الكفايات -

التكوين

نحو تشكيلات تنظيمية متمحورة حول الكفايات

يعتبر استعمال الآلة la machine لتوصيف طبيعة المنظمات التي تسير على منوال التصور الكلاسيكي الميكانيكي اختيارا له مدلول عميق. إن كانت الآلة في صيغتها الميكانيكية تشتغل وفقا لما يمليه المهندس عليها، فإن المنظمة، حسب التصور الميكانيكي، لا تتعد عن كونها ماكينة كبيرة يقتضي منطقها إملاء وثيرتها على جميع العناصر المكونة لها. يفسر السياق الذي ظهر فيه هذا النوع من التصورات طريقة تفكير المهندسين التقنيين وأرباب العمل. تميز هذا السياق بالركود النسبي، والاستقرار وإمكانية التوقع وضعف المنافسة التكنولوجية. لم يكن من الغريب ظهور الطريقة الأمثل للإدارة التي يمكن تطبيقها



عن غيره“ . والبعض يقابل كلمة Efficacité بالكفاية للدلالة على التفوق والامتياز، فكفاية المقالة تدل على قدرتها على الوصول إلى الأهداف الموضوعية⁶ . بحث التومي في مؤلفه ” الكفاية : مقارنة نسقية“ في موضوع التعريف اللغوي للكفاءة والكفاية، وخلص إلى ” أن الصواب هو الكفاية من فعل (كفى)“ لان الكفاية لا تأخذ فقط معنى النظرير وإنما القوة والقدرة على تصريف الأمور⁷ .

ما هي الكفاية ؟ يقدم دمونت مولان (De Montmollin) الإجابة من خلال التعريف التالي ”هي مجموعة راسخة من المعارف والتصرف النموذج والإجراء النمطي وأنواع الاستدلالات التي يمكن استعمالها دون تعلم جديد⁸ . أما ليفي لبيير (Levyleboyer) فانه ينظر إلى الكفاية على أنها ” استخدام مندمج للمؤهلات وقسمات الشخصية وكذلك المعارف المحصلة من اجل القيام، بشكل أفضل، بمهمة معقدة في إطار المقالة التي وظفت الفرد وانسجاما مع استراتيجياتها وثقافتها⁹“ . ويرى المتخصص الفرنسي المشهور في ميدان التكوين، لبوترف (Leboterf) إن الكفاية هي واقع معقد وتشكل نتاج إدماج combinaison جيد لعدد كبير من الموارد“ وليس مجموع هذه الموارد¹⁰ . في نفس السياق، يقسم الموارد

على ثلاث مستويات: كفايات مؤسسية، كفايات جماعية (أو كفايات فرق العمل) وكفايات فردية. وأصبحت الكفايات موضوع تدبير يتمحور حولها تنظيم العمل وتشكل هيكلتها. تتأسس الصيغ الحديثة على فكرة بعث روح المبادرة والإقدام وذهنية المشروع والإبداع والابتكار داخل المؤسسات كطريقة لإعادة إحياء روح المشروع من جديد في جميع المستويات.

حول مفهوم الكفاية

تطرح قضية تعريف الكفاية إشكالا مهما يتمثل في تعدد المقاربات لتناولها (تربوية، مهنية، الخ.). وقد يعتبر هذا التعدد في المداخل أمرا ايجابيا بحكم أهمية الكفاية في الأنشطة الإنسانية المتنوعة ويثري الفكر المتعلق بهذا الموضوع. كما قد يوحي هذا التعدد إلى الطابع التعقيدي للمفهوم⁵ . بادئ ذي بدء، ينبغي أن نشير إلى أن ترجمة كلمة compétence إلى العربية بمصطلح الكفاية لا يشكل إجماعا بين المتخصصين والمترجمين. فهناك من يفضل استعمال الكفاءة بدلا من الكفاية. حسب المنجد في اللغة والإعلام، ” تكافأ القوم يعني تساوا والكفاء يعني المثل والنظير والكفاءة تعني حالة يكون بها الشيء مساويا لشيء آخر“ ويعرف الكفاية على أنها ” ما يكفي ويفني



التي تدخل في صيرورة الكفاية إلى فئتين :
فئة الموارد المتضمنة في الفرد (معارف،
قدرات، مهارات، سلوكيات، الخ.) وفئة
الموارد المرتبطة ببيئة العمل (المعطيات،
الأدوات، التجهيزات، الخ.).

يتفق المتخصصون في ميدان التكوين
داخل المقاولات على اعتبار الكفاية كمهارة
توظف في الميدان المهني ويتم الاعتراف بها
داخل المؤسسة الاقتصادية. بعد عرضنا
لتعارف متعددة ومتنوعة للكفاية¹¹، ارتأينا
ضرورة استخراج القواسم المشتركة بينها
بقصد تقديمها بشكل واضح كعناصر ترتبط
من قريب أو من بعيد بمفهوم الكفاية :

1. الكفاية ليست مجموع عددي للمعارف
والمهارات والسلوكيات، بل هي سيرورة تدمج
هذه العناصر بشكل يخلق فعلا ذا مردودية.
2. يتم ملامسة الكفاية انطلاقا من
الفاعل المجسد، فنسبة إلى الواقع العملي
تحدد الكفاية.

3. ترتبط الكفاية بظرفية مهنية معينة،
فهي لا تتحدد بشكل مطلق وإنما بالرجوع
إلى سياق الظرفية المهنية.

4. عدة موارد إنسانية وبيئية تدخل في
عملية إنتاج الكفاية.

5. يترتب عن مفهوم الكفاية تمحور

التدبير حول الفرد وليس المنصب المهني.

6. يترجم مفهوم الكفاية إلى فعل
لمموس داخل محيط مهني من اجل القيام
بمهمة بقصد تحقيق أداء أفضل.

7. تساهم القيم والمرجعيات الثقافية في
تحديد الكفايات المنتشرة في مجتمع ما.

- مقاربات وطرق تطوير الكفايات

انتقل تدبير التكوين من نموذج تقليدي
إلى نموذج حديث يقوم على مفهوم الموارد
البشرية. يتميز النموذج الحديث بكونه
يهتم بتطوير الكفايات التي يفرض امتلاكها
سير التشكيلات التنظيمية الحديثة. لم
يعد التكوين في صيغته التقليدية قادرا على
تطوير كفايات من نوع خاص نتيجة إرساء
تنظيمات خاصة (تطوير القدرات الذاتية،
المهارات التواصلية، التنمية الذاتية، تطوير
المواقف والسلوكيات...) ¹².

يعتبر التغيير المتعلق بالتصور الحديث
للمنظمة أمرا جوهريا لفهم التغييرات
على مستوى التكوين. أصبحت المؤسسة
الاقتصادية تشكل حاليا محفظة للكفايات¹³
ويتم الحديث عن تدبير للكفايات كوظيفة
من وظائف إدارة المؤسسة. يفسر الظهور
الكثيف لطرق التكوين والتعليم بالبحث عن
أنجع الطرق التربوية والتكوينية. تتلخص

اليومية¹⁶. يعتبر مفهوم الكفاية مهما لفهم التوجه الحالي إلى طرق بيداغوجية تهض على وضعيات واقعية. إن الانشغال بخلق الكفاية تؤدي إلى اختيار طرق للتكوين تعيد إنتاج الواقع في قاعة التعلم من أجل تسهيل عملية تحويل التعليمات إلى مقر العمل المهني. إن المقاولات لا تتساهل مع أنشطة التكوين التي تكلفها أموالا باهظة فهي ترغب في رؤية معارف-فعل يتم تحويلها مباشرة إلى الحياة المهنية. يعرف j. favry البيداغوجية النشيطة بأنها ” تقوم على الاعتقاد في أن الإنسان لديه ميول ايجابي و يبحث لتأكيد الذات، عندما يتم تلبية حاجاته¹⁷. تأسيسا على ما سبق، بتطلب من المكون إرساء ظروف للتعلم مريحة ومنسجمة، وخلق جو مطمئن وفي الثقة ومنبسط وانسني¹⁸.

نحو التعلم المؤسساتي

انطلق الاهتمام بالتعلم المؤسساتي مع سيمن روبرت في عقد الخمسينيات. يرتبط مفهوم التعلم المؤسساتي بمفهوم المنظمة المتعلمة. فماذا يقصد بالتعلم المؤسساتي؟ سؤال تجيب عليه عدة تعاريف لمتخصصين في هذا المجال.

- ”التعلم المؤسساتي هو سيرورة جماعية لتحصيل وإعداد/بلورة المعارف

نجاحة التعلم في قدرتها على تمكين الفرد من تحويل التعليمات من قاعة التعلم إلى مكان العمل المهني. منذ أن أصبح منطق الفعالية يملئ قواعده على أنشطة التكوين، أصبح البحث عن طرق للتكوين ملائمة وفعالة أمرا مفروضا. هذا يعني أن طرق التكوين الفعالة هي التي تنشئ لدى الفرد كفاية أثناء ممارسته للعمل في مركز عمله. إن تعدد طرق التكوين وتنوعها يفسر كذلك بالبحث عن بيداغوجية ملائمة للكبار. تسمى كذلك بالاندرأغوجيا (andragogie) ” وهي فن وعلم يتعلق بالطرق الملائمة لتكوين الكبار. مؤدى بيداغوجيا الكبار أو الاندرأغوجيا ” أن أحسن أنواع التعلم تحدث عندما يتم إشراك المتعلم في استراتيجيات التدريس وأساليبه في عملية البحث والاستكشاف التي تتخذ كأساس للتعلم، بحيث تضمن توجيهها ذاتيا يقوم به المتعلم، بانخراطه الكامل في تحصيل المعرفة¹⁴. يشكل تنوع طرق التكوين عاملا مهما لصيانة التحفيز لدى المتكويين¹⁵. تتجه طرق التكوين داخل المنظمات الحديثة إلى تأسيسها على بيداغوجية تهض على وضعيات واقعية. حسب الاندرأغوجيا، إن ميل الكبار إلى ما هو ملموس ومجسد يمنح مصداقية إلى طرق التعلم ” المؤسسة على وضعيات واقعية أو حقيقة، ومهام تطبيقية، وحل المشكلات

اشتغالها

رؤية مشتركة وتوافق يوحي ويحفز

الأفراد

التعلم في المجموعة: التعلم من خلال
تواصل جيد والانفتاح على التفكير الخلاق
بواسطة الحوار التفكيري والمحادثة

التفكير النسقي: التمركز حول العلاقات
المتبادلة بين مختلف الأعضاء للمؤسسة²⁴.

3. المدرسة المتعلمة

- المدرسة المتعلمة وتعدديات اليوم

تملي الأهداف المنشودة من المنظومة
التربوية على المدرسة إرساء التنظيم الملائم
لِلدراسة. مدرسة الأُمس تناسب الأهداف
التربوية التي وضعت لها في الماضي. تكوين
الكوادر المهنية الضرورية للتنمية ونشر
التعليم في مرحلة عمرية محددة ومغربة
الأطر، الخ. كلها أهداف وانتهى المنظومة
التربوية المنمطة. كما أن التصورات
الفلسفية لماهية التربية والتكوين أملت هذا
النوع من التنظيم الدراسي²⁵.

مبدأ جديد "التعليم حق وضرورة لكل
فرد مدى الحياة" أخذ يبسط سيطرته
على قناعات الأفراد والحكومات في عصر
تتنافس فيه البلدان نحو مجتمع المعرفة.
أهداف جديدة بزغت، وحدها المدرسة

والممارسات المنخرطة في تشكيل مستمر
للمنظمة"¹⁹ (Valérie-Inès de La Ville).

- المنظمة المتعلمة هي مجموعة أو فريق
يسترشد بفلسفته الخاصة، حيث يستطيع
الأفراد التعبير عن إبداعهم وبلورة الحلول
الملائمة للتغيير، وللتعقيد واللايقين²⁰.

"هي كل موقع ينمي الأفراد فيه
باستمرار قدراتهم لتحقيق النتائج التي
يرغبون فيها، وتتطور فيه نماذج للتفكير
جديدة، وفيه يتم تشجيع الطموحات
الجماعية، وفيه يتعلم الأفراد باستمرار
كيفية التعلم الجماعي"²¹.

بعد عرض لعدة تعاريف لكتاب
أمريكين، يستخرج شاغلوت فيلول من
خلالها عناصر مشتركة مميزة للمنظمة
المتعلمة: التعلم الفردي، خلق ونقل المعارف،
التعلم المؤسسي لتعزيز قدرة المنظمة على
التلاؤم²².

يعرف سنج المنظمة المتعلمة بـ "كوحدة
تمتلك القدرة على التكيف وتعوي أخطائها
السابقة وتتحوّل بدون توقف"²³. من أجل
بلوغ وضعية المنظمة المتعلمة يتطلب من
المؤسسة العمل بخمس شعب:

التحكم الشخصي - النمو الفردي
والتعلم نماذج ذهنية: الربط الواضح بين
المعارف الواضحة حول المنظمة وطريقة

مطلب التعلم الذاتي. على مستوى السياسة التربوية بالمغرب، نجد هذا المطلب حاضرا في الوثائق الرسمية. لم يفتل الميثاق الوطني للتربية والتكوين هذا المطلب. حيث يشير في سياقات مختلفة إلى ضرورة غرس أسس قدرات التعلم الذاتي في الناشئة. نجده يحدد للتعليم الأولي والابتدائي كأهداف تربوية ”... التمكن من المفاهيم ومناهج التفكير والتعبير والتواصل والفعل والتكيف، مما يجعل من الناشئة أشخاصا نافعين، قادرين على التطور والاستمرار في التعلم طيلة حياتهم بتلاؤم تام مع محيطهم المحلي والوطني والعالمي“. ونقرأ مرة أخرى: ” تنمية قدرات التعلم الذاتي والتأقلم مع المتطلبات المتغيرة للحياة العملية...“. ويضع كأهداف للتعليم الإعدادي ”...تنمية مستوى كفايات البرهان والتواصل والتعبير وتنظيم العمل والبحث المنهجي عند جميع المتعلمين ودعمه وتحسينه ؛ تنمية قدرات التعلم الذاتي والتأقلم مع المتطلبات المتغيرة للحياة العملية، ومع مستجدات المحيط الثقافي والعلمي والتكنولوجي والمهني“.

نجد حضور الاهتمام ببعدها التعلم الذاتي بقوة في الإطار الوطني للإشهاد الذي أنجز من طرف مديرية المناهج بقطاع التربية الوطنية والذي يتمثل في توصيف لجميع

المتعلمة كفضيلة ببلوغها. ماذا تتعلم؟ سؤال وجيه. تتعلم استراتيجيات التعامل مع معطيات ظرفية وتوجهات مجتمعية بنيوية جديدة، مع تحديات جديدة: محاربة الأمية بكل أنواعها، التعلم مدى الحياة، التعليم في كل وقت، التعليم بصيغ متنوعة، التعليم خارج وداخل أسوار المدرسة، التعليم لكل الفئات، التعليم لكل الأهداف (النظرية/ العملية)...

في هذا السياق تندرج الحاجة إلى ضرورة التفكير في المؤسسة التعليمية بمفهوم المدرسة المتعلمة. الحاجيات الحالية الموجهة الى المدرسة تتنوع وتتعدد وتتعد وتطور بوثيرة عالية، مما يتسبب في تزايد صعوبة مسيرتها من طرف مدرسة اليوم. المدرسة المتعلمة تطور كفايتها للاستجابة للإنتظارات والحاجيات التربوية في الوقت المناسب.

ضرورة تنمية قدرات التعلم الذاتي

التعلم مدى الحياة ليس مبدءا عامة نظريا. إنه غاية تسعى المجتمعات إلى بلوغه. مجتمع المعرفة يفرضه ويجعل منه مطلبا مصيريا. يرتبط مبدءا التعلم مدى الحياة بقدرة التعلم لدى الأفراد مدى الحياة. في هذا الإطار يمكن فهم لماذا تضع المجتمعات في برامجها ومناهجها التربوية



الشهادات الممنوحة من طرف الوزارة في شبكة جامعة لمواصفات الشهادات المتضمنة لمختلف المعارف.

- الوعي والإرادة كمنطلق أساسي

مستوى التعاون والتآزر يرتبط بمستوى المعارف المكتسبة. يقوم مفهوم المؤسسة المتعلمة على فكرة تعزيز التعاون والتآزر من خلال تعزيز وتقاسم المعارف المتنوعة. يتمثل الشرط الأول في الوعي بمقتضيات إنزال مفهوم المدرسة المتعلمة والثاني في الإرادة للعمل به كفلسفة تؤطر توجهاتها. يمكن، بل ينبغي، برمجة تكوينات هادفة تسعى إلى نشر ثقافة وتقنية وامتلاك معرفة بآليات مفهوم المدرسة المتعلمة. انه حقا عمل دؤوب وجهد كبير يتطلب بدله لإرساء ركائز المدرسة المتعلمة. قد يقف أمام وضع مقومات المدرسة المتعلمة صراع المصالح وغياب الجدية والانخراط في المشروع. ينبغي الاهتمام من طرف قيادة المدرسة المتعلمة بالتغييرات الثقافية والذهنية لتمكين أسس الممارسات المترتبة عن العمل بمفهوم المدرسة المتعلمة.

- البحث عن المشروعية

في مقاله حول الإدارة المتعلمة، يكتب Gao, Qinwei "إن إرساء الإدارة المتعلمة،

هي بمثابة إرساء مشروعية الإدارة". تطبيقا لمقتضيات مفهوم المنظمة المتعلمة على المدرسة، يمكن أن نقول: المشروعية هي التي تؤمن الدعم الشعبي والتفهم، والقبول، والمشاركة في السيرورة الإدارية. إن إرساء المدرسة المتعلمة كفيلة بتعزيز تبادل المعلومات والتواصل بين المؤسسة التعليمية والمواطنين، قدرة على فهم انتظارات المواطنين واقتراحاتهم وآراءهم وتمثيل المصلحة العامة والحفاظ عليها. كما أن المدرسة المتعلمة تستشعر بحيوية عالية للمسؤولية والواجبات كمدافعة عن العدالة الاجتماعية والمساواة والتقدم وتبتعد عن البيروقراطية والصورية الزائدة... المدرسة المتعلمة تقدم نفسها وصورتها كمنظمة مبادرة/ مقدامة ومجدة وذات ذهنية متفتحة وراغبة في التعلم²⁶.

-النسقية مفهوم أساسي

يلتقي مفهوم المؤسسة المتعلمة بمفهوم النسق في ستة نقاط: الانفتاح، التلاؤم، تجانس الاتزان، تفاعلات مركبة، البروز، التكرارية²⁷.

الانفتاح: المدرسة في تفاعل مستمر مع

بيئتها

التلاؤم: يفرض التفاعل مع الخارج



التلاؤم مع متطلبات الفاعلين المتعاملين مع المؤسسة التربوية (التلاميذ، الأسر، المجتمع،....)

تجانس الاتزان: المدرسة تتفاعل مع عدم التوازن من اجل الحفاظ على توازنها تفاعلات مركبة: تتميز المدرسة بخاصية التركيب الاجتماعي وتجميع خاص لمواردها **البروز/الظهور:** بعض الكفايات لا توجد إلا على مستوى النسق ويتم تطويرهم بواسطة التفاعلات التركيبية

التكرارية: السلوك المستقبلي للتنظيم يتأثر بالتجارب السابقة التي يتم تخزينها عن طريق الروتين المؤسساتي.²⁸

- ضرورة إعادة تنظيم العمل

عدة إجراءات تنظيمية ينبغي إرساؤها لتمكين التغيير يحدث للمؤسسة التعليمية فتصبح مؤسسة متعلمة. منها ما يتعلق بالعلاقات المهنية، وأخرى بتنظيم آليات التنسيق، والانجاز كالتدريس مثلا. على مستوى تنظيم العلاقات، يمكن تصميمها بناء على هاجس الانجاز الفعال وتطوير ونقل الكفايات. إن التنسيق القائم على المكتسبات المعرفية المشتركة يعتبر أفضل آلية لتنسيق الأعمال داخل المنظمات المتقدمة.

يعيش الموظفون بمختلف فئاتهم تجاب

مهنية متنوعة، وهي بدورها تتحكم فيها طرق التدبير وأساليب التنظيم. يقتضي مفهوم المدرسة المتعلمة تصميم الأعمال بناء على متغير التعلم المستمر في الميدان. ليس أي فعل يتيح التعلم وانما الفعل المصمم لتحقيق اكتساب معرفة محددة بمنهجية معينة الكفيل بذلك. يولي التعلم بواسطة التجربة أهمية كبيرة لدور التجربة في عملية التعلم²⁹. لا تتم عملية التعلم أثناء التجربة بطريقة ميكانيكية. إنما طريقة ممارسة التجربة وطريقة تحويلها إلى معارف وكفايات هما اللذان يحددان درجة التعلم.

البحث التربوي والإداري

داخل المدرسة المتعلمة ينبغي أن يشكل البحث التطبيقي نشاطا منتظما ومحطة للتبادل المعرفي بين المدرسين والأطر المختلفة. ليس من البديهي أن يتحول الموظف من "رقم تأجير" أو موظف تنفيذي إلى فاعل تهتم مؤسسته بتطور مكتسباته من الكفايات، بل تنظم عملية تدبيرها. يعتبر لامركزية البحث شيئا محمودا خصوصا عندما توظف نتائجه في تطوير الممارسة الإدارية والتربوية. ويضاف إلى النقل من المختبر الى الميدان، فوائد جمة تتمثل في التبادل والتعلم الجماعي.



تكوين الأطر

يعتبر امتلاك الكفاية المرتبطة بالبيداغوجية أمرا ضروريا للأفراد المشرفين على العاملين والأطر داخل المؤسسة المتعلمة. حيث ترتبط جودة تصميم العمل ذي البعد التعليمي بمدى امتلاك المنظمين للعمل الكفايات البيداغوجية. ليس من البديهي أن يتحول الرئيس إلى مهني تربوي له دراية بتقنيات التدريب. كما قد لا يساعد صراع المصالح التحول الثقافي الضروري لإرساء ممارسات المؤسسة المتعلمة. تغيير شامل لوظيفة المسؤول الإداري أو التربوي ينبغي إحداثه لتمكين مقومات سيرورات ذات أبعاد تعليمية.

6 - انظر مثلا مقالة لسمير اسعد مرشد و نبيل إسماعيل رسلان، 1989 م، « مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية بالملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية » مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م 2 ص. 281-314 . حيث يعينان الكاتبان بالكفاية فعالية المقالة للوصول إلى أهدافها.

7 - التومي، 2003، ص 22

8 - Marc Dennery, 1999, « Piloter un projet de formation : du diagnostic des besoins à la mise sous assurance qualité », collection formation permanente, ESF éd., Paris, p.25

9 - نفس المرجع السابق، ص. 25

10 - Guy le Boterf. L'ingénierie des compétences. D'organisation, Paris, 1998-99 1999, p.36

11 - للمزيد من التعارف، انظر لحسن مادي

، 2001، «تكوين المدرسين : نحو بدائل لتطوير الكفايات» ناداكم للطباعة والنشر، المغرب..

12 - A. Brassard, 1996, Conception

المدرس- المتعدد التخصصات

يشكل المدرس وحيد التخصص عاملا لا يساهم في مرونة المؤسسة التعليمية. خلافا لتصور المدرس وحيد التخصص، يعتبر المدرس متعدد التخصصات حلا مناسباً لتدبير الموارد البشرية داخل المؤسسة المتعلمة. تعجز المؤسسة التعليمية العمومية عن التكيف مع الطلب التربوي نظرا لعدم مرونة منظومة تدبير الموارد البشرية (مشاكل التعاقد، تدبير مركزي للموارد البشرية، ندرة بعض التخصصات...).

الهوامش

1 - تراجع النمو الاقتصادي و المنافسة الحادة في إطار العولمة، الاستثمار في تكنولوجيا الإعلام و المعلومات و التقنية الحديثة الدقيقة، و تشبع الأفراد بثقافة المساهمة و الاختيار و النزعة الفردية و الديمقراطية، و تصاعد دور المرأة و نسبة الأسرة - الذرة: هذه بعض الأمثلة لطبيعة التغيرات التي شهدتها بيئة المقولة.

2 - Charlotte FILLLOL, 2007, L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF version 1 - 9 Jul 2007, p. 25

3 - G.S. Cohen p. 145

4 - Y. Laforgue (extrait de l'ouvrage de) « technofolie, technologie » édition Organisation. p. 145

5 - Selon le Boterf, « la réalité des compétences est plus complexe », ingénierie des compétences, page 34

Ben Ramalingam, HYPERLINK «mailto:b.ramalingam@alnap.org»b.ramalingam@alnap.org, Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP), Londres Un portail vers le renforcement des capacités, NUMÉRO 33 | avril 2008

24 - Ben Ramalingam, Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP), Londres, in Un portail vers le renforcement des capacités, Capacity, NUMÉRO 33 | avril 2008, apprentissage organisationnel et organisations apprenantes, L'apprentissage en simple, double et triple boucle (inspiré d'Argyris et Schön, 1978), Connaissances et apprentissage dans le monde du développement.

25 - L. D'Hainaut, 1979, L'organisation modulaire, in Ouvrage collectif « Programme d'études et éducation permanente », UNESCO, p. 235

26 - Gao, Qinwei, Ecole Nationale d'Administration, Beijing, Chine Traduction : Pierre-Alain Tilliette Le rôle bibliothèques administratives dans l'économie et la gestion du savoir et des connaissances appliquées aux administrations , p. 3

27 - Charlotte FILLOL L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDFversion 1 - 9 Jul 2007, p. 35

28 - ibid

29 - Kolb et al. 2000 in Zineb AOUNI Bernard Surlemont, Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive.

des organisations et de la gestion, Editions Nouvelles, p. 442

13 - تقتضي استعارة المحفظة المالية من الميدان المالي تطبيق المنظومة التدييرية المعتمدة على تديير الكفايات.

14 - د. احمد اوزي, 2006, المعجم الموسوعي لعلوم التربية, مطبعة النجاح الجديدة, المغرب, ص. 42

15 - j. favry, 1995, la formation au service de ses clients, éd. Eska, p. 31

16 - ibid

17 - ibid

18 - ibidem p. 33

19 - V.-I. de La Ville, 1998, in Cahiers du LIPSOR LIPSOR Working Papers Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? Yvon Yvon Pesqueux avec la collaboration de Philippe Durance - Série Recherche n°6 -

Laboratoire

20 - Gao, Qinwei, Ecole Nationale d'Administration, Beijing, Chine Traduction : Pierre-Alain Tilliette Le rôle bibliothèques administratives dans l'économie et la gestion du savoir et des connaissances appliquées aux administrations.

21 - Pascal Lièvre &Géraldine Rix, 24 novembre 2004, Organisation apprenante : le cas « exemplaire » des expéditions polaires? Lièvre Pascal, HYPERLINK «mailto:PascalLievre@aol.com»PascalLievre@aol.com.

22 - Charlotte FILLOL L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDFversion 1 - 9 Jul 2007

23 - استوحى سنج تعريفه للمنظمة المتعلمة من أشغال d'Argyris et Schön انظر

