

مشروع المؤسسة: آلية للارتقاء بجودة خدمات المدرسة

المختار شعالي¹

صدر بلاغ صحافي من وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني يعلن فيه أن الوزارة أعطت الانطلاقة يوم الخميس 20 نونبر 2014 «لأجراً الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة الذي يندرج في إطار التوجهات الكبرى للوزارة الرامية إلى اعتماد اللامركزية واللامركز كخيار استراتيجي يجعل من المؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز المنظومة التربوية».

ويندرج هذا الإجراء في إطار التعاون المغربي الكندي الذي يتأسس على مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية. «ويهدف إلى إرساء أسس الحكامة التربوية الجيدة وسياسة القرب والمقاربة التشاركية والتدبير بالنتائج، وإلى تكريس منهجية التدبير الجماعي للمؤسسة، من خلال إشراك المدرسين والمدرسات والمتعلمين والمتعلمين في بلورة رؤية جماعية للارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وفي مقدمتها تحسين جودة التعليمات، من خلال التتبع الفردي للمتعلّمين والمتعلمين ودعمهم المستمر وتقوية كفايات هيئة التدريس».

«ولضمان نجاح الدينامية الجديدة للاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة، عملت الوزارة على إرساء بنيات للحكامة تضطلع بمسؤوليات الإشراف والتنفيذ والتتبع والتقويم على كل مستويات المنظومة»، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو المركزي. وسيتم تتبع وتقويم مشاريع المؤسسة من خلال لوحة للقيادة مدمجة في المنظومة المعلوماتية المركزية، ستمكن من تتبع وتطور نتائج كل الخدمات التي تقدمها المدرسة عبر مؤشرات معدة لذلك. ويقتضي إنجاح هذه الدينامية أيضاً فتح نقاش حول توضيح وفهم هذه الأسلوب الجديد في التدبير الذي



يتطلب الكثير من الجهد الفكري والإبداعي. في هذا الإطار يندرج هذا المقال للمساهمة في إغناء هذا النقاش الذي من المفترض أن تثريه هذه الاستراتيجية الوزارية.

في البداية لا بد من الإشارة أن هذه الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة تستمد روحها من الميثاق الوطني للتربية والتكوين الذي أوصى باعتماد اللامركزية واللامركز ونهج سياسة القرب في تدبير قضايا التربية والتكوين. وسعى من خلال هذا الاختيار، من جهة، إلى ملاءمة التربية والتكوين للحاجات الجهوية والمحلية وتسهيل وترشيد تدبير الشأن التربوي والتكويني بالمدرسة. وسعى، من جهة أخرى، إلى إطلاق المبادرات البناءة وتعبئة الطاقات التربوية الجهوية والمحلية، وفتح المجال لها للانخراط في خلق دينامية جديدة وإعطاء فعالية للأداء التربوي قصد الرفع من جودة التربية والتكوين التي أضحت مطلباً ملحا تفرضه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية لبلدنا للانخراط في عالم اليوم.

ويبدو أن المسألة الجوهرية التي أتت بها هذه الاستراتيجية تتمثل في إخراج هذه المرامي وهذه السياسة من عموميتها لتصبح فعلا يوميا معيشا داخل المؤسسة التعليمية، يرقى بالفضاء المباشر للتلميذ إلى الأفضل. ويفرض إنجاز هذا الاختيار أن تشتغل المؤسسة بعقلية ومنهجية جديدتين يرومان الفعالية والتنظيم المعقلن والواضح والشفاف للفعل التربوي. ويقتضي ذلك إعادة هيكلة ذاتها في اتجاه إرساء بنيات للإشراك تمكن الشركاء التربويين المعنيين (إدارة، أساتذة، تلاميذ، آباء، مفتشين..) من المساهمة في النقاش والتشاور حول القضايا التربوية المطروحة على المؤسسة، بغية تحديد الأهداف والإجراءات التي تمكن من بلورة تصور جماعي لمعالجة هذه القضايا. وإن الإطار الذي يحتضن هذه الإرادة والتعبئة هو مشروع المؤسسة. ما هو مشروع المؤسسة؟ ولماذا إذن مشروع المؤسسة؟ وما هي وظيفة هذا المشروع؟ وما هو الدور الجديد لرئيس المؤسسة التي تشتغل حسب مشروع المؤسسة؟ تلك هي المحاور التي سنحاول تناولها باختصار شديد في هذا الموضوع.

لماذا مشروع المؤسسة؟

إن المجتمع ككل مطالب اليوم بإرساء دعائم حكامه جيدة قصد عقلنة استثمار وترشيد موارده وإمكانياته لمواكبة تحديات العصر. ويقتضي ذلك إعادة هيكلة ذاته وبنياته وتعبئة موارده لمواجهة هذا العالم الذي يعرف حركية متسارعة. ويحتم ذلك التخلي عن تلك الممارسات التقليدية التي ألفت تكرر نفس الأساليب وإعادة إنتاج الرتابة، واعتماد ممارسات تنبني على تحليل السلوكات والتصرفات والأفعال بمنطق العصر الذي يفرض الفعالية والجودة في الأداء

والإنتاج. ومن المفروض أن تكون المؤسسة التعليمية على رأس هذه الحركية، باعتبارها القاطرة التي ينبغي أن تقود المجتمع إلى الحداثة والانفتاح على العصر وقيمه.

إن هذا الرهان يستلزم أن تعيد المؤسسة التعليمية النظر في أساليب اشتغالها وتعيد النظر في تنظيم ممارساتها وبنياتها لتستجيب للتغيير الذي تنشده التوجيهات الوطنية من جهة، وتستجيب للحاجات المحلية وخاصة حاجات الشركاء المحليين (إدارة، أساتذة، تلاميذ، آباء...) من جهة أخرى. ويعتبر مشروع المؤسسة الإطار والأداة التي تعبر عن هذه الإرادة، كونه إنتاجا محليا جماعيا يسعى إلى تنظيم التفكير والفعل لتصريف واستثمار الطاقات البشرية والمادية التي تتوفر عليها المؤسسة. إن إشراك الجميع وانخراطهم في عملية التفكير والفعل الجماعيين أضحت اليوم ضرورة ملحة ومنهجية فعالة في تعبئة كل الطاقات والموارد وعقلنة تدبيرها باعتماد مفاهيم ومناهج معاصرة من قبيل المقاربة التشاركية والتدبير بالنتائج.

لقد ابتدأ منذ مدة التخلي عن العمل حسب نمط "تايلور" الذي يعتمد العمل الجزئي، أي الاشتغال حسب دوائر مغلقة تجعل الجماعة بعيدة عن اتخاذ القرارات التي تهم مؤسساتهم. إن هذا النمط من التدبير يضيق من مجال تدخلات الأفراد ويحد من إمكانياتهم في المبادرة والإبداع. وقد تم التخلي عن هذا النمط من التدبير حتى في مؤسسات إنتاجية، كونه لم تعد له قدرة على الرفع من الجودة والإنتاجية.

إن الرفع من فعالية أداء المؤسسة التعليمية يقتضي إذن أن تشتغل حسب مشروع وسياسة يطلع عليها الجميع بل يشارك في إعدادها كل الشركاء التربويين لتظل واضحة وشفافة ومقبولة من طرف الجميع، لأن هذا الإجراء يشجع عن المشاركة والتجاوب والانخراط الذي يبدو أنه المسألة الجوهرية الضرورية للرفع من جودة الأداء، والإصرار على إنجاز الأهداف التي سطرها المشروع.

ما هو مشروع المؤسسة؟

يندرج مشروع المؤسسة في إطار تفعيل سياسة القرب التي تتمثل في تعبئة الإمكانيات والطاقات المحلية وتوظيفها بشكل عقلائي، كون مشروع المؤسسة هو الآلية التي تحتضن كل الجهود سواء على مستوى التفكير والتخطيط أو على مستوى الفعل والإنجاز من أجل تحسين المحيط المباشر للتلميذ. ويفترض ذلك بالضرورة منح المؤسسة التعليمية استقلالية أكثر في تدبير شؤونها التربوية قصد نقل المدرسة العمومية من وضع إلى وضع آخر أفضل.

ويفترض هذا الانتقال أن يشتغل مشروع المؤسسة حسب منهجية فعالة تتضمن مراحل



كل ذلك في إطار مقارنة تشاركية تمكن من تعبئة كل الطاقات الداخلية والخارجية في أفق تحقيق نتائج مدروسة وملموسة. تقتضي هذه المنهجية إذن تحديد وضعية الانطلاق، من خلال القيام بتشخيص للوضعية التربوية الراهنة وتشخيص أساليب الاشتغال لمختلف الشركاء (إدارة وأساتذة وتلاميذ وآباء ومفتشين...) والبنيات والوسائل المادية والمالية التي تتوفر عليها المؤسسة. وبناء على ذلك يسعى مشروع المؤسسة إلى تجاوز هذه الوضعية وخلق وضعية أحسن ترتبط بأهداف المشروع، وترتبط أيضا بالضرورة بغايات نظام التربية والتكوين المرتبطة أيضا بمجموع القيم الثقافية والفلسفية الذي يسعى المشروع المجتمعي إلى إرسائها وإشاعتها. ويشمل هذا الانتقال المجال البيداغوجي والمجال التربوي والمجال التدريبي، وذلك في اتجاه الإجابة عن حاجات المتعلمين، كونهم مرتبطون بالفرس لكل فعل تربوي:

على المستوى البيداغوجي يهدف المشروع إلى إرساء بيداغوجية فعالة ونشطة تضمن للتلميذ نجاحا أفضل، وذلك انطلاقا من معطى ابستمولوجي يرى أن المعرفة تبنى أكثر مما تنقل (بياجي). ويقتضى هذا البناء إعطاء مكانة أوسع للمبادرة الفردية والسماح للتلميذ للتعبير بأسلوبه الخاص عن كفايات لها علاقة بحسن التدبير و"كيف يكون" و"كيف يصير" ويمتلك منهجيات للاكتشاف والبحث وذلك من أجل بناء شخصيته ومعارفه وذكائه.

ويهدف المشروع على المستوى التربوي إلى توجيه الممارسة التربوية في اتجاه تقدير التلميذ، واعتباره كائنا مستقلا يستلزم احترام أصالته وصور كرامته واعتبار تاريخه الشخصي وأسلوبه في التعبير والتواصل. لذلك ينبغي إقامة علاقة تربوية بالمدرسة توفر فضاء جاذبا ومؤظرا ومنفتحا يسمح بالمبادرة والإبداع ويمنح التلميذ مسؤوليات أكثر تمكنه من الولوج إلى الاستقلالية وتقدير الذات، لأنه في حاجة إلى ذلك بالقدر الذي هو في حاجة إلى المعرفة.

أما على مستوى التدبير فيهدف المشروع إلى نقل الممارسة المؤسساتية من العمل المكتبي الصرف إلى مجال أوسع يتعلق بتنسيق وتوجيه ممارسة الفعاليات التربوية وكل شركاء العملية التربوية، وذلك من خلال إرساء ثقافة العمل الجماعي الذي يقتضي إشاعة ثقافة علائقية جديدة تسمح بالاختلاف والتقبل المتبادل والتفاوض والحوار من أجل الوصول إلى توافقات حول أهداف محددة وحول مشروع وليس التوافق المطلق، بل توافق يمنح كل فرد دورا مختلفا في سياق منظور تعددية متناغمة.

وينبثق مشروع المؤسسة، الذي يسعى إلى تحقيق هذا التحول، عن مشاور ونقاش جماعي يقوده الفريق التربوي ويصادق عليه مجلس التدبير. لذلك يمكن اعتبار مشروع المؤسسة بمثابة ميثاق محلي للمؤسسة، يغدو مرجعا للتفكير والفعل داخل المؤسسة، بل يصبح العنصر المحرك

لديناميتها. إن الاشتغال حسب هذه الإستراتيجية ليس من تقاليد مؤسساتنا التعليمية، وبالتالي فإن إعداد مشروع المؤسسة سيشكل مناسبة لإرساء هذا الفعل المعقلن والهادف في تدبير الشأن التربوي والتكويني داخل مؤسساتنا التعليمية. لذلك يعتبر CROISIER أن المشروع ينتج عن ما سماه «السيرورة الجماعية للتعلم، بمعنى أنه يمكن الفاعلين المعنيين من اكتشاف بل إبداع نماذج علائقية جديدة ومنطق جديد أي قدرات جماعية جديدة». وبذلك سيتمكن إعداد المشروع من خلق تحول في التفكير وفي المواقف.

إن الاشتغال حسب مشروع سيجعل المؤسسة تتطور، وتعرف بنياتها ووظائفها تغييرا جوهريا، كما أن الفاعلين أنفسهم يتطورون تحت تأثير الرغبة في التغيير ومن خلال الوضعيات الجديدة للعمل، إذ سيملكون كفايات جديدة من خلال الفعل والمحاولة والخطأ، ومن خلال المساعدة الخارجية التي ينبغي أن تدعم هذا الفعل في الميدان وليس فقط من خلال تكوين أكاديمي. إن إنجاز أهداف المشروع على أرض الواقع سيساهم في تغيير علاقة المدرس بعمله وعلاقة المدرسين فيما بينهم والتي ينبغي أن تنبني على التعاون وتبادل الخبرات، حيث أن الانتقال من نشاط فردي إلى عمل جماعي يقود إلى تحول في مواقف كل فرد وفي سلوك الجماعة.

وظائف مشروع المؤسسة:

تحتل المؤسسة التعليمية مكانة ووظيفة محددة داخل المجتمع، ويعتبر المشروع ثمرة لهذا الوعي وأداة لتوضيح هذه الوظيفة وآلية لعقلنة وتنظيم هذه الوظيفة. لذلك سيتمكن المشروع من إثارة الوعي لدى المؤسسة بوظيفتها كأداة لترجمة غايات النظام التربوي في تربة محلية لها خصوصيتها، وإثارة الوعي لدى كل فرد بالدور والوظيفة والوضع الذي يحتله داخل هذا التنظيم التربوي. إضافة إلى ذلك فإن وظيفة المشروع تتمثل في البحث بشكل جماعي عن مسالك الفعل التي تمكن من تحسين جودة التعليم وتحسين مستوى التلاميذ خاصة المتعثرين منهم، وذلك من خلال تخطيط جماعي يقوده الفريق التربوي. إنه أداة لإحياء وخلق دينامية جديدة تسعى إلى الإجابة عن تحديات ورهانات كثيرة كمسألة الجودة ومحاربة الفشل المدرسي والهدر المدرسي إلخ، وذلك بالتكيف أكثر مع حاجات التلاميذ.

كما يمكن المشروع من خلق جو ومناخ سيكولوجي داخل المؤسسة وذلك من خلال تغيير وتعميق كل العلاقات المهنية في اتجاه تقوية الشعور بالانتماء إلى الجماعة والقدرة على التواصل والانخراط، وخلق انسجام وتناغم بين مختلف شركاء العملية التربوية، وخلق تمفصل بين مختلف الأنشطة المدرسية والأنشطة الموازية، وتوحيد كل الجهود في اتجاه تحقيق الأهداف التي سطرها مشروع المؤسسة.



ويسعى المشروع إلى تطوير العلاقة بين المؤسسة ومحيطها، وذلك بالعمل على خلق صورة إيجابية عن المؤسسة، صورة تتسم بالمصداقية والقابلية والاستعداد إلى الاستجابة إلى المتطلبات الخارجية والداخلية. وفي الأخير يمنح مشروع المؤسسة إمكانية متابعة وتقييم الفعل الذي تقوم به وتقييم هذا الفعل وتصويبه وتطويره.

الدور الجديد لرئيس المؤسسة:

إن إرساء تقاليد الاشتغال بمشروع المؤسسة يتوقف بالضرورة على إرادة وكفايات الفريق التربوي وخاصة إرادة رئيس المؤسسة. إذا لم تكن لرئيس المؤسسة إرادة حقيقية في التغيير ولم تكن له الكفاءة والخبرة والمعرفة والثقافة التي يتطلبها هذا التجديد، سيظل الاشتغال وفق مشروع المؤسسة حلما معلقا ومؤجلا، كونه البوابة الذي يعبر عبرها التغيير إلى المؤسسة.

إن الفعالية والتنظيم العقلاني والوضوح الذي يسعى إلى إرسائهم مشروع المؤسسة يحتم أن يقوم رئيس المؤسسة بأدوار مختلفة وحاسمة منها: وضع إستراتيجية للتغيير يستطيع من خلالها قيادة التفكير والفعل معا داخل المؤسسة لجعل أهداف النظام التربوي قادرة على التكيف على مستوى المؤسسة. إضافة إلى ذلك وبحكم كونه المخاطب المباشر لكل الشركاء داخل المؤسسة وخارجها، فهو مطالب بأن يكون مدركا للعلاقات الإنسانية ويمتلك كفايات في تقنيات التواصل تجعل منه محاورا ومنظما ووسيطا جيدا بين كل الشركاء. إذ يحاول خلق علاقات بين أشخاص من حساسيات مختلفة، ويوفر شروط التقارب بينها، سيما عندما تكون تقاليد الحوار والتفاوض غير سائدة. ويجعل وجهات النظر، عند إعداد مشروع المؤسسة، تتقابل وتفتح على أفق جديد. لذلك يتطلب أن يكون مقنعا ومنفتحا ويمتلك قدرة على توضيح مختلف الأفكار المتداولة وقدرة على الإنصات، وقدرة على تدبير النزاعات والاختلافات. كما ينبغي أن يكون رئيس المؤسسة على استعداد للتخلي عن جزء من سلطته لصالح المجموعة التربوية، ليصبح منشطا لها وساهرا على اندماجها ومسهلا لعملية التجديد التربوي والبيداغوجي الذي ينشده مشروع المؤسسة.

دور المؤطرين

تقتضي الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة أن يصبح دور المؤطرين (المفتشين) يتمحور حول دعم مشروع المؤسسة، كونه يتطلب التأطير التدريبي والبيداغوجي والتربوي. وينبغي الكف عن حصر دور هذه الكفاءات في زيارات خاطفة للمؤسسات لا معنى لها ولا أي مفعول. بل من المفترض أن تصرف هذه الكفاءات في التأطير الفعلي عبر تتبع إنجاز مشروع المؤسسة، سواء على المستوى البيداغوجي من خلال دعم الأستاذ، وذلك للرفع من أدائه البيداغوجي

في أفق تحقيق الأهداف التربوية التي خطتها المشروع. أو على المستوى التربوي والتدبري من خلال دعم مجلس التدبير والفريق التربوي الذي يقود المشروع داخل المدرسة، قصد إرساء تقاليد الاشتغال بمشروع المؤسسة على الأرض، كونه يبنيني على تخطيط وتفاوض وإشراك وتعبئة وتقييم، أي يتأسس على إجراءات عملية ومعقلنة تقتضي التتبع والمرافقة على مستوى الفعل. ومن المفترض أن تسهر هيئة التأطير من كل التخصصات على ترجمة ذلك على الأرض.

لا شك أن هذا الاتجاه التجديدي ستواجهه مقاومة تنتج عن انجذاب الشركاء التربويين أكثر نحو استمرارية المألوف الذي لا يتطلب أي جهد إضافي. كما تنتج عن الإحساس بعدم القدرة وعدم امتلاك الكفايات التي يتطلبها التجديد. وتنتج أيضا عن الميل والنزوع إلى تبني الحلول السهلة والاستسلام للرتابة والخمول. كل ذلك سيخلق وضعية يائسة لا تقوى على الإقدام والانخراط. وينضاف إلى ذلك غياب التحفيز الناتج عن عدم الاعتراف الاجتماعي بالتجديد. كل ذلك سيشكل امتحانا لاختبار إرادة السلطات التربوية في التغيير، حيث غالبا ما تم إقبال كل المحاولات الإصلاحية السابقة بحجة قوة هذه المقاومة وغياب الاستجابة.

وخلاصة القول إن إنجاح استراتيجية مشروع المؤسسة يقتضي الكف عن المطالبة بالتغيير عبر مذكرات يتيمة مآلها الإلتلاف في رفوف مكتب المدير. إن أي إجراء إصلاحي لا يرافقه التتبع والمساءلة فمصيره الضياع كما جرت العادة في الممارسات السائدة إلى حد اليوم (آخرها «تقويم دراسة المستلزمات الدراسية» الذي تتطلب كلفة مالية باهظة ولم نعد نسمع عنه شيئا). لذلك تقتضي أجراً «الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة» إرادة حقيقية من طرف السلطات التربوية لإرساء على الأرض تقاليد الاشتغال حسب مشروع المؤسسة، انطلاقا من الاعتقاد بأنه آلية فعلية لتنظيم التفكير والفعل للارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية من جهة، وكونه يهتم من جهة أخرى بالمحيط المباشر للتلميذ الذي ينبغي أن يرقى إلى فضاء أفضل يمكنه من التفتح والنمو والاستقلالية والحق في المشاركة في تدبير الحياة المدرسية، لأن المدرسة تأسست أصلا من أجله.

المراجع:

- 1 - الميثاق الوطني للتربية والتكوين.
- 2 - المختار شعالي: التوجيه التربوي الأسس النظرية والمنهجية، منشورات «صدي التضامن». شتنبر 2012
- 3 - Marc-Henry Brod et Françoise Gros: « Comment faire un projet d'établissement, » Chronique sociale, Lyon, 1991
- 4 - Ministère de l'Éducation nationale, France: « le projet d'école » Hachette, 1992