



"الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة"

بين الخطاب والممارسة

دراسات وأبحاث

ذ. عبد المجيد الخطيب

من أجل الانفتاح على تجارب الدول المتقدمة في مجال التربية والتعليم، اختارت وزارة التربية الوطنية خلال السنوات الماضية الاستفادة من الخبرة الكندية في مجال دعم القدرات التديرية للمؤسسات التعليمية. كان ذلك عبر مشروع (PAGESM)¹ الذي جعل من أهدافه الرقي بالحكمة التديرية للمؤسسات التعليمية باعتبارها نقطة ارتكاز المنظومة التربوية، ولكون الإصلاح التربوي لا يمكن أن يحقق أهدافه في غياب تدبير ناجع وفعال على هذا المستوى المحلي، الذي فيه تنفذ كل التصورات والخطط.

من أجل ذلك، اختارت الوزارة الوصية بعض الأكاديميات لتجريب هذه الخبرة، حيث نظمت عدة تكوينات وورشات لتقاسم التجارب والتصورات، لتصل في الأخير إلى اعتماد "استراتيجية وطنية لمشروع المؤسسة". هذه الاستراتيجية المؤطرة بدلائل موجهة، وبمذكرات تنظيمية، تم تعميمها في كل الاكاديميات والنيابات والمؤسسات التعليمية ابتداء من بداية الموسم الدراسي 2014-2015.

دلالات المفهوم:

أصل الكلمة في اللغة اللاتينية يفيد: رمي شيء إلى الأمام. ولم يتبلور مفهوم "المشروع" من الناحية الاصطلاحية في الثقافة الفرنسية (PROJET) إلا في منتصف القرن العشرين.

كما نجد المنجد في اللغة والأعلام قد ذكر ثلاث معان لهذه الكلمة:

- المشروع: ما سوغه الشرع، من الفعل شرع بمعنى سن.
- المشروع: المسدد، من الفعل شرع بمعنى شرعت الرماح، أي سددها وصوبها.
- المشروع: ما بدأت بعمله، من الفعل شرع.

¹ مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب (PAGESM)، دامت مدة إنجازه أربع سنوات، انتهت في يونيو 2015. وقد تم من خلاله الاستفادة من الخبرة الكندية عن طريق استقدام مجموعة من خبراء هذه الدولة عملوا على تأطير دورات تكوينية في أكاديميات تجريبية، بهدف تقديم الدعم الخاص بالقدرات التديرية لرؤساء المؤسسات التعليمية، وكذا دعم تطبيق مبدأ المناصفة بين الرجال والنساء. هذا المشروع جاء بعد انتهاء مشروع التعاون المغربي الكندي (PROCADEM)، حيث تمت الاستفادة من خلاصات هذا الأخير.

أما من الناحية الاصطلاحية، فجل التعاريف تتقاسم في كون المشروع هو: كل فعل قصدي توقعي مصرح به، يروم تحقيق أهداف مستقبلية.

والمشروع يعد دخيلا على حقل التربية والتعليم، حيث تبلور في البداية في مجال المقاوله، ليتم بعد ذلك استدماجه في المجال التربوي مع بداية القرن العشرين، حيث ظهرت بيداغوجيات حديثة جعلت من المتعلم مركز الاهتمام، أسست للانتقال من التعليم إلى التعلم².

وفي منظومتنا التربوية، فقد مر مشروع المؤسسة عبر مجموعة من المراحل أخذ فيها دلالات مختلفة حسب كل محطة من المحطات:

1- 1994 – 1995: في سنة 1994 أصدرت وزارة التربية الوطنية المذكرة رقم 73 بتاريخ 12 أبريل، والتي حثت فيها على ضرورة تعبئة كل الإمكانيات المادية والبشرية التي تتوفر عليها المؤسسات التعليمية قصد الرفع من مردودية التعليم والارتقاء بمستواه، تلتها مذكرة أخرى رقم 27 صدرت بتاريخ 24 فبراير 1995، والتي قدمت مجموعة من التوجيهات العملية لإعداد المشروع، معتمدة في ذلك على كتاب: "كيف تقوم بمشروع مؤسسة" لمارك هنري بروش وفرونسوا زكروس.

2- نهاية التسعينات إلى سنة 2007: ظهرت خلال هذه الفترة مجموعة من المبادرات على مستوى بعض الأكاديميات في سياق برامج التعاون الدولي: UNICEF، APEF، ALEF... جلها كانت عبارة عن مشاريع ارتبطت بمجالات جزئية من أنشطة الحياة المدرسية.

3- 2008 – 2010: خلال هذه الفترة، قامت الوزارة برصد كل التجارب والمبادرات، وحاولت توحيد الرؤى حول مشروع المؤسسة، مع تأسيس جمعية دعم مدرسة النجاح كآلية لتمويل مشاريع المؤسسات.

4- البرنامج الاستعجالي: عند تنفيذ هذا الأخير، اعتبر مشروع المؤسسة الآلية الأساسية لتنزيل مخططات البرنامج الاستعجالي. ومن أجل ذلك، تم تكثيف عمليات المراقبة والتأطير، بالاعتماد على المرجعية الوطنية للجودة، والتي على إثرها تمت عملية انتقاء المشاريع. وقد اعتمدت تقنية DCA³ كأداة للتخطيط الاستراتيجي، ليتم الاستغناء عنها بسبب تعقيد وتشعب عملياتها.

² انظر: عبد الكريم غريب، "المنهل التربوي"، الجزء الثاني، ص. 781. الطبعة الأولى، 2006، الدار البيضاء.
³ يقصد بها Diagnostic Court Appliqué، أداة فعالة تتيح القيام بتشخيص وتخطيط استراتيجي للأفراد والمؤسسات في وقت قصير وبشكل مستقل، وذلك من أجل توحيد الجهود حول إستراتيجية واضحة وقوية ومحفزة، واستشراف المستقبل، وتحفيز الجهود، وترشيد الوسائل والإمكانات؛

5- الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة: بتاريخ 25 نونبر 2014 أصدرت وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني المذكرة رقم 14/159 والتي تمحور موضوعها حول أجراء الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة. وعليه، فقد اعتبرت الوزارة الوصية مشروع المؤسسة على مستوى الخطاب رهانا كبيرا غايته تحقيق اللامركزية واللاتركيز، وذلك عن طريق جعل المؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز المنظومة التربوية. فهو حسب هذه الاستراتيجية يعتبر "إطارا منهجيا وآلية عملية ضرورية لتنزيل وأجراء البرامج والمشاريع التربوية داخل كل مؤسسة تعليمية، وتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التدييرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعليمات لفائدة التلميذات والتلاميذ، مع مراعات الخصوصيات والرهانات المحلية".⁴ ويعني هذا أن مشروع المؤسسة يروم إرساء الحكامة التربوية الجيدة عن طريق اعتماد التدبير الجماعي، وإشراك كل الفاعلين قصد تحديد المشكلات وإيجاد الحلول الناجعة لتحقيق جودة التعليمات ومعالجة التعثر والهدر المدرسيين، والرفع من نتائج النجاح الدراسي.

وإذا كان مشروع المؤسسة في التجارب السابقة تميز بعدم الدقة والوضوح، فإنه اليوم كما جاء في هذه الاستراتيجية صار مرتبطا بشكل مباشر بجودة التعليمات. وهكذا، فإن مشروع المؤسسة ينبغي أن يكون له وقع وأثر على المسار التعليمي والتربوي للتلميذات والتلاميذ عن طريق تحقيق نتائج ملموسة. فلا بد "وأن ترتبط كل إجراءاته بشكل مباشر بتعليمات التلميذات والتلاميذ وبحاجياتهم التربوية".⁵

الإطار النظري والتشريعي:

لعل ما تتميز به الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة التي اعتمدها الوزارة أنها مؤطرة بإطار نظري وتشريعي دقيق يتناول كل ماله علاقة بمشروع المؤسسة. وتعد المذكرة رقم 159 التي صدرت بتاريخ 25 نونبر 2014، من الوثائق الأساسية في هذا المجال. فقد جاءت تضع خارطة الطريق لأجراء هذه الاستراتيجية الوطنية، حيث تناولت المحاور التالية:

- أهمية مشروع المؤسسة وأهدافه؛
 - منهجية إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة؛
 - كيفية تدبير مشروع المؤسسة محليا وإقليميا وجهويا ومركزيا.
- وعلا على تأطير مشروع المؤسسة من الجانب النظري، وحتى تكون الممارسة الميدانية تسير وفق تصور علمي دقيق؛ فقد وفرت الوزارة الوصية عدة متكاملة كما يلي:

⁴ - المذكرة الوزارية رقم 159، الصادرة بتاريخ 25 نونبر 2014، والتي موضوعها: أجراء الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة.
⁵ - نفسه.

- دليل منهجي لتبني وقيادة مشروع المؤسسة؛
- دليل المساطر الإدارية لمشروع المؤسسة؛
- دليل المساطر المالية لجمعية دعم مدرسة النجاح؛
- دليل إرساء جماعة الممارسة المهنية؛
- مطوية تعريفية لمشروع المؤسسة؛
- مطوية تعريفية لخدمة المواكبة الميدانية.

تدبير مشروع المؤسسة:

1- مرحلة الإعداد:

- اعتمدت الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة منهجية بسيطة في إعداد مشاريع المؤسسات، يتعلق الأمر بتقنية EPAR⁶، وهي تتكون من أربعة مراحل:
- É : (État des lieux) ، المقصود بها مرحلة التشخيص، يتم خلالها جمع المعطيات المتعلقة بالمؤسسة، وخاصة ما يتعلق بنتائج المتعلمين. كما يتم جرد المعوقات التي تحول دون الرفع من جودة التعليمات، وتحقيق نتائج جيدة.
 - P : (PRIORITÉS) ، يتم خلال هذه المرحلة اختيار العقبات الرئيسية التي يمكن التأثير فيها من طرف فريق قيادة المشروع على صعيد المؤسسة، فتصبح كأولويات، ولا ينبغي ان يتجاوز عددها ثلاثة.
 - A : (ACTIONS) ، وهي مرحلة الأجراء، يتم خلالها وضع سلسلة من الإجراءات والأنشطة التي سيتم عبرها إزالة العقبات التي تحول دون تحقيق النجاح الجيد للمتعلمين، والتي تم تحديدها في المرحلة السابقة.
 - R : (RÉGULATIONS) ، وهي مرحلة الضبط والمتابعة والتقييم، حيث توضع مؤشرات للتأكد من إنجاز الأنشطة في كل مراحلها.
- فبعد أن يختار السيد مدير المؤسسة فريق القيادة، تتم صياغة مشروع المؤسسة وفق المنهجية أعلاه. ويساهم في ذلك المواكب⁷ عن طريق الدعم المناسب. وحتى تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات المجاورة،

⁶ - انظر دليل "قيادة مشروع المؤسسة" الذي أصدرته وزارة التربية الوطنية سنة 2015.

⁷ - يقوم المواكب بتقديم المشورة والدعم لمدير المؤسسة في كل مراحل المشروع متى طلب منه ذلك، كما يساهم في تأطير لقاءات على صعيد المؤسسات التعليمية، أو على صعيد جماعة الممارسات المهنية إلى جانب منسق هذه الأخيرة. يعين المواكب من طرف النيابة بواسطة تكليف خاص بهذا المجال، وغالبا ما تسند لمفتش المقاطعة، باعتباره الأقر على قيامه بهذه المهمة.

وتتقاسم التجارب بينها فيما يخص إعداد المشاريع؛ تعقد لقاءات خاصة بجماعة الممارسات المهنية⁸ لتحقيق هذا الغرض وفق برنامج سنوي.

2- المصادقة:

بعد الانتهاء من مرحلة الإعداد، يحال على مجلس التدبير قصد المصادقة الأولية. كما يوقع محضر مشترك بين الموابك والمدير للتأكد من أن المشروع يخضع لكل المعايير والشروط. بعد ذلك، يحال على النيابة، والتي تكلف لجنة خاصة تقوم بدراسة المشاريع المعروضة عليها، قصد المصادقة على التي تتوفر فيها كل الشروط، وتحترم كل المعايير، وتخبر المؤسسة بذلك برسالة من طرف النائب في الموضوع. أما المشاريع التي لا يصادق عليها، فيتم إرجاعها مذيلة بالملاحظات قصد مراجعته وعرضه على النيابة من جديد.

3- التمويل:

بعد أن تتعرف الأكاديمية على الميزانية المرصودة لها من طرف الوزارة لتمويل المشاريع، تقوم بعد ذلك بتحويل الميزانيات الخاصة بكل نيابة، والتي بدورها تقوم بتمويل المشاريع المصادق عليها وفق معايير خاصة، حسب ما هو متاح من الميزانية المرصودة. كل ذلك عبر جمعية دعم مدرسة النجاح، الذي تحول النيابة لحساب هذه الأخيرة المبلغ المخصص لتنفيذ المشروع.

تحديات التنزيل والتنفيذ:

بعد تقديم مختصر لأهم عناصر الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة على مستوى الخطاب والوثائق الرسمية، سأقوم فيما يلي بذكر أهم ما يحول دون تنزيل وتنفيذ هذه الاستراتيجية ميدانيا:

1- الجانب التشريعي والقانوني:

لعل من الإشكالات الحقيقة التي تحول دون تنفيذ أنشطة مشروع المؤسسة هو الغلاف الزمني الخاص للتدريس بالمؤسسات التعليمية، المنظم باستعمال الزمن لجميع المواد المدرسة خلال الأسبوع. فنظامنا التعليمي لا يعطي هامشا للحرية في هذا المجال، حيث البرامج التعليمية محددة سلفا، والمدة الزمنية لكل مادة لا يمكن تغييرها، وكل تغيير قد يطرأ على ذلك سيصيب المؤسسة بالارتباك، وقد يؤدي إلى عدم استكمال تقديم البرنامج الدراسي الذي سيمتحن فيه المتعلم في الأخير.

⁸ - يتم تشبيك مجموعة من المؤسسات التعليمية الخاصة بكل الاسلاك، والتي توجد في منطقة ترابية واحدة، وتجمع بينها مجموعة من القضايا المشتركة، فتسمى بجماعة الممارسة المهنية، ويتم على مستواها تبادل الأفكار والخبرات، وتتبع تطور التلاميذ في كل الاسلاك.

ومن جانب آخر، فساعات عمل الأستاذ محددة قانونيا (30 ساعة في الابتدائي، 24 ساعة في الإعدادي، 21 ساعة في الثانوي)، وأنه سيطلب منه الاشتغال خارج هذا الزمن لتنفيذ أنشطة مشروع المؤسسة، وهذا يطرح سؤال الحماية القانونية، وسؤال تعويض الأستاذ عن هذه الساعات الإضافية. فلا يمكن إلزام أحد على الاشتغال أكثر من ساعات عمله المحددة في جدول الحصص، وسيكون الأستاذ غير محمي قانونيا في حالة تعرضه لحادث وهو يشتغل خارجه.

وبهذا، يجب إيجاد حل لهذا الاشكال عبر التنصيب في القوانين المنظمة للحياة المدرسية على زمن يخصص لتنفيذ مشروع المؤسسة، في ظل نظامنا التعليمي الذي يتحكم مركزيا في كل تفاصيل المنظومة التربوية وإداريا، بخلاف مجموعة من الدول التي تمنح للمؤسسة التعليمية الحرية في تدير الشأن التربوي حسب خصوصياتها واحتياجاتها. فلا يمكن تحقيق اللامركزية المنشودة عبر هذه الاستراتيجية، وإعطاء المؤسسة التعليمية المكانة المركزية في المنظومة التربوية إذا لم يتم إعادة النظر بشكل شامل في القوانين المنظمة للشأن التربوي.

2- واقع الممارسة الميدانية:

عند مرحلة التشخيص في إعداد مشروع المؤسسة، يتم تحديد العقبات التي تحول دون نجاح المتعلمين، وبعدها يتم اختيار ما يمكن التأثير فيه واعتبارها أولويات يشتغل عليها المشروع. ومعروف لدى الجميع ما تعانيه مؤسساتنا من إشكالات على صعيد توفير الوسائل المادية والبشرية، مثل عدم وجود الأقسام الكافية، والخصائص الموهول في الموارد البشرية، والذي نتج عنه تفاقم الأقسام المكتظة والمشاركة بين مستويات عدة خاصة في الابتدائي بالعالم القروي. ومن المؤكد أن هذه العراقيل لا يمكن التأثير فيها بواسطة مشروع المؤسسة، لأن توفير الشروط الأساسية للممارسة التربوية السليمة هي مسؤولية الدولة. وعليه، فمشاريع المؤسسات ستشتغل على أولويات بيداغوجية صرفة في ظل ظروف غير مناسبة في معظم المؤسسات، وخاصة ما يتعلق بعدم توفر الفضاء المناسب لتنفيذ الأنشطة، والعنصر البشري المنهك بالاشتغال في هذه الظروف الصعبة.

من جانب آخر، يعد المدير الشخص المحوري في كل العمليات المتعلقة بمشروع المؤسسة من حيث الإعداد، وانتقاء فريق القيادة، وتدير الجوانب الإدارية، والإشراف على تتبع تنزيل أنشطة المشروع... وهذا سينضاف للمهام الكثيرة جدا التي يقوم بها المدير في كل مراحل السنة الدراسية، في غياب طاقم إداري كاف، وخاصة بالتعليم الابتدائي حيث المدير يقوم بكل شيء لوحده. فالمهام الإدارية في نظامنا التعليمي كلها مركزة في يد المدير، حيث لا مجال لتفويض الاختصاصات الذي قد يحل هذا الإشكال.

واعتبارا لكون إعداد مشروع المؤسسة وتنفيذه يستلزم تأهيل وتكوين المتدخلين في هذا المجال، عبر تنظيم دورات تكوينية، ولقاءات لجماعات الممارسة المهنية، فإنه يتعين رصد ميزانيات لذلك، وتوفير وسائل النقل للمواكبين لزيارة المؤسسات التعليمية ... وفي غياب هذه الوسائل الضرورية للقيام بتأهيل للعنصر البشري وتمكينه من القيام بالمهام الدقيقة في كل مراحل المشروع، فإن هذا سيؤدي إلى القيام بعمليات شكلية، يكون غايتها إعداد وتسليم الوثيقة للنيابة.

3- تداخل المشاريع والخطط:

وفق هذه الاستراتيجية، فإن مشروع المؤسسة هو مشروع بيداغوجي، يأتي لمعالجة كل ما يحول دون نجاح المتعلمين، وبالتالي فمشاريع المؤسسات كلها ستمحور حول الدعم لتجاوز التعثرات المرصودة لدى المتعلمين، بالموازاة، نجد أن منظومتنا التعليمية هي بدورها تعطي للدعم مكانة محورية في بناء التعلمات. ففي بداية كل سنة دراسية يخصص الأسبوع الأول للتقويم التشخيصي قصد رصد تعثرات المتعلمين وتصنيفهم حسب الحاجات، وذلك قصد وضع استراتيجية علاجية داعمة حسب كل فئة. كما يخصص لأنشطة الدعم أسابيع خاصة على مدار السنة الدراسية. وبهذا سيكون هناك تداخل أو تكرار لأعمال وأنشطة يستهدف بها التلميذ نفسه، منها ما هو متعلق بمشروع المؤسسة، وأخرى هي جزء من البرنامج الدراسي.

من جهة أخرى، فإنه من بين المشاريع التي اعتمدتها وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني نجد مشروع الرفع من عتبة النجاح، والذي يندرج ضمن التدابير ذات الأولوية. وهذا الأخير هو بدوره يتمركز حول كيفية معالجة كل ما يحول دون نجاح المتعلمين، ويعتمد نفس المنهجية التديبيرة التي تنطلق من التشخيص، ثم وضع تصور قابل للتنفيذ على شكل أنشطة. مما سيجعل مشروع المؤسسة في تداخل مع مشاريع وخطط لها نفس الهدف.

4- التمويل:

من أهم الإشكالات التي تعترض تنزيل وتنفيذ مشاريع المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية الجديدة نجد التمويل. ذلك أن المشاريع ستخضع في تمويلها لما هو مرصود ومتوفر، وفق ما سيتم توزيعه على النيابات من طرف الأكاديميات. وبالتالي ما مصير المشاريع التي سيصادق عليها من طرف النيابة دون أن تتوفر هذه الأخيرة على الميزانية الكافية لتمويل جميع هذه المشاريع. في حين أنه ينبغي توفير التمويل لكل مشروع تمت المصادقة عليه، وإلا فما جدوى أن تبذل مجهودات في الإعداد؟!.

من جانب آخر، فقد جاء في هذه الاستراتيجية أن تمويل المشاريع سيتم عبر جمعية دعم مدرسة النجاح. ومعلوم أن هذه الجمعية التي تم إنشاؤها من أجل إيجاد حل لمجموعة من الإشكالات، هي خاضعة لقانون الحريات العامة. أي أن لها أجهزة تقريرية خاصة بها (الجمع العام، المكتب المسير..)، والتي قد لا يتحكم فيها في غالب الأحيان، وأنه لا يمكن إرغام أحد على العمل في ظل هذه الجمعية مادام الأمر يتعلق بتحمل مجموعة من المسؤوليات وخاصة المالية منها.

إن هذا يفرض إيجاد حل يقوم على إعطاء مدير المؤسسة صلاحيات خاصة بالتدبير المالي مؤطرة بقوانين تخرج المؤسسة من هذا التخبط، حتى تصبح فعلا المؤسسات التعليمية نموذجا في اللامركزية والتركيز كما هو منشود في هذه الاستراتيجية.

خلاصة:

بعد كل ما سبق ذكره، يتبين أن الوزارة الوصية على قطاع التربية والتعليم تراهن على مستوى الخطاب بشكل كبير على مشروع المؤسسة كآلية لتحقيق اللامركزية وإعطاء المؤسسات التعليمية المكانة المحورية في المنظومة التربوية، وإفساح المجال لها لمعالجة الإشكالات التي تعيق النجاح المدرسي حسب خصوصية كل مؤسسة. إلا أن هذا الرهان الكبير يصطدم بتحديات تفرضها الممارسة الميدانية، وبالبنية المغلقة لنظامنا التعليمي الذي يخضع لقوانين تكبل الفاعلين الميدانيين، وتعيق تحقيق اللامركزية المنشودة.

إن هذه التجربة التي خاضتها وزارة التربية الوطنية المتمثلة في الانفتاح على أنظمة تعليمية للدول المتقدمة بغرض الاستفادة من خبراتها، وبالنظر إلى الموارد المادية والبشرية التي تم تعبئتها خلال سنوات تنفيذ مشروعي (PROCADEM) و (PAGESM)، ويكون خلاصة هذا الانفتاح والاستفادة من التجربة الكندية في مجال دعم القدرات التدبيرية للمؤسسات التعليمية انحصر في اعتماد استراتيجية وطنية لمشروع المؤسسة تم تعميمها في ظل واقع مترد لمنظومتنا التعليمية؛ ليبين بجلاء بعض مواطن الخلل التي ينبغي معالجتها.

إن منظومتنا ليست في حاجة إلى خطط واستراتيجيات أجنبية تنفق عليها الأموال الطائلة، ليتم إنباتها في بيئة مغايرة بشكل كبير عن مصدرها. إننا بحاجة إلى إرادة حقيقة تترجم إلى أعمال واقعية وفق منطق الأولويات، إلى جانب ضرورة مساهمة جميع مكونات المجتمع، حتى نتمكن من استرجاع المكانة الاعتبارية للتربية والتعليم، وبالتالي تحقيق التنمية المنشودة، والخروج من دائرة التخلف التي نعيشها.