

## الرهانات الاستراتيجية والتربوية للمؤسسات التعليمية

### -المدرسة المقاولاتية أممؤذجا-



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

الدكتور عمر اكراصي

أستاذ علوم التربية بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين، فاس، مكناس، المغرب

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ٢٠ إبريل ٢٠٢٢ م

هذه الأخيرة لمقومات وآليات التدبير وفق ثقافة مقاولاتية

أثبتت فعاليتها ووظيفيتها الناجعة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة المقاولاتية، المؤسسات التعليمية،

الموارد البشرية، الجودة- المردودية، تقويم الأداء.

\* مقدمة

تعتبر المدرسة من أهم التنظيمات والمؤسسات

الاجتماعية التي يقوم عليها المجتمع، فهي ركنه الأساس

ورافعه المثلى في تنشئة أفرادهم وإعدادهم إلى أن يصيروا

مواطنين صالحين وفاعلين. إنما بذلك تعد وسيطا استراتيجيا

من وسائط التنشئة الاجتماعية التي يعول عليها المجتمع من

أجل تمرير ثقافته وقيمه وسياساته وترسيخها لدى النشء. ولما

كانت كذلك، فقد لحقها من التطور والتغير ما لحق بالمجتمع

ومؤسساته الاجتماعية والثقافية والسياسية؛ بل وكانت أكثر

### الملخص

إن الإصلاحات التربوية التي يعرفها قطاع التربية والتكوين في

مختلف بلدان العالم ومنها المغرب، أضحت تعتمد على

استراتيجيات ومقاربات ذات فعالية ونجاعة في تحقيق الجودة

والمردودية في الأداء لدى المؤسسات التعليمية ومواردها

البشرية من أطر تربوية وإدارية. ولعل الثقافة المقاولاتية تعد

إحدى أهم البراديجمات الجديدة، القادرة على رفع هذا

التحدي وهذا الرهان. لقد أجمعت مختلف

الدراسات والأبحاث المهمة بتدبير وإدارة المؤسسات التعليمية

ومواردها البشرية، أن هناك معاملات ارتباط قوية وجدد دالة،

بين نجاح منظومة التربية والتكوين في تحقيق أهدافها، وبين

اعتماد براديجم التفكير المقاولاتي في تدبير وإدارة الموارد

البشرية العاملة في المؤسسات التعليمية؛ من خلال إكساب

التنظيمات والمؤسسات تعرضا للتغيير بفعل التقلبات الاقتصادية والسياسية التي كانت تميز المراحل التاريخية السابقة. في المغرب مثلا، قد "تأثرت المدرسة كمؤسسة اجتماعية بالتدخل السياسي، وكان عاملا حاسما في رسم وتحديد التوجهات والممارسات التي كانت تأخذها المدرسة خلال المراحل الثلاث وهي مرحلة المدرسة الكولونيالية إلى المدرسة الوطنية، ومرحلة المدرسة الأساسية، ثم مرحلة الميثاق الوطني للتربية والتكوين". (Elalami, 2019, 49,51)

إن المغرب وكغيره من دول المعمور، يراهن على المدرسة كخيار تربوي استراتيجي فعال، يسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافه التنموية وتطلعاته المجتمعية الحيوية؛ إدراكا منه بفعاليتها ووظيفيتها في تحقيق التقدم والتطور المنشودين سواء على المدى القريب، أم المتوسط، ثم البعيد.

إن التوجهات الإصلاحية والسياسات التعليمية التربوية التي تشمل قطاع التربية والتكوين في مختلف بلدان العالم ومنها المغرب، أوضحت نظرها إلى المدرسة أو المؤسسة التعليمية وفق رؤية براديجمية (Paradigme) مغايرة وجد متقدمة، تقطع مع التصورات والاتجاهات التقليدية والكلاسيكية لوظائف المدرسة ولثقافتها التنظيمية المحافظة؛ حيث اعتمدت على استراتيجيات ناجعة وفعالية قادرة على تحقيق الجودة والمردودية. ولعل من أهم هذه الاستراتيجيات الحديثة هو تبني ثقافة مقاولاتية في تدبير المؤسسات التعليمية، وفي تحديد أهدافها وخطط تحقيقها عبر الرفع من أداء مواردها البشرية وحسن استثمار مواردها المادية والمرفقية كذلك.

تحاول هذه المقالة، والتي هي عبارة عن مدخل لدراسة معمقة في الموضوع الذي تطرحه، تحاول تسليط الضوء على مفهوم المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية تنشئية، كما تحاول الوقوف عند ذلك الانتقال من التصور الكلاسيكي لوظائف المدرسة إلى البراديجم المقاولاتي لوظائف المدرسة ورهاناتها التربوية المجتمعية، من خلال تدبير مواردها البشرية وفق ثقافة مقاولاتية، والحرص على التوظيف الأمثل لكل ما يشكل عوامل واستراتيجيات نجاح وتفوق المقاولات في سياساتها الإنتاجية والتدبيرية في إطار ما يعرف بالمدرسة المقاولاتية.

#### ١- مفهوم المدرسة أو المؤسسة التعليمية

في هذه الورقة التعريفية لن نحوض كثيرا في بسط معجمي مفصل عن المدرسة، لكن سنحاول أن نركز على الجانب البنوي والوظيفي للمدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية أولا، ثم كونها تنظيما إداريا يضم أطرا تربوية وإدارية تعمل على تحقيق الأهداف والغايات المجتمعية التي انبثقت من المدرسة لتبنيها ثم تنزيلها ضمن إطار السياسات الكبرى للدولة والمجتمع.

#### أ- مفهوم المؤسسة

يعتبر مفهوم المؤسسة (institution) من أهم المفاهيم تنوعا وتداولها من حيث الدلالة والتوظيف، فهذا المفهوم عرف انبعاثات نظرية متنوعة ومختلفة حسب الحقل المعرفي الذي يحتضنه. " تُعرَّف المؤسسة إذن، بأنها كيان أو تنظيم يجمع مجموعة من الأعضاء الفاعلين يقومون بأدوار معينة. ومن ثمة، تراقب هذه المؤسسة تصرفات هؤلاء الفاعلين

institutions, de leur genèse et de leur fonctionnement" (Durkheim, 1998, 45).

وما دامت المؤسسة تعد جزءا من نسيج المجتمع وآلية من آليات التنشئة وال ضبط، والحفاظ على السير العام للمجموع العقدي والقيمي والتنظيمي المشترك، فإنها تستند إلى " مجموعة من الخصائص المميزة مثل، السلطة، والقوة، والمعايير، والتنظيم، والنظام، والمأسسة، والانضباط، والالتزام، والثبات، والوظائف، والتقنين، والنسقية والمراقبة، والتدبير، والإدارة، والانتماء إلى المجتمع الكبير..." (حمداوي، 2018، 62، 63)

أما بخصوص علاقة الأفراد بالمؤسسات، فقد شكلت هذه العلاقة موضوع كتابات سوسيولوجية وإدارية متعددة من قبل مجموعة من العلماء والباحثين السوسيولوجيين؛ حيث أكدوا على أهمية هذا التحالف الأنطولوجي الحاصل بين الأفراد والمنظمات التي ينتمون إليها، إذ لا يمكن لهذه المؤسسات أو التنظيمات الولادة والنشوء إلا بوجود أفراد قادرين على التواصل فيما بينهم، واتخاذ القرارات والمشاركة في أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق هدفهم المشترك داخل التنظيم..." (Ballé, 1998, 32)

بيد أنه ورغم التكامل والتعاون التشاركي في تحقيق الأهداف بين المؤسسات وأفرادها- التي تحدثنا عنه آنفا- ساد في لحظة من اللحظات التاريخية جو من فقدان الثقة بين الأفراد ومؤسساتهم، حيث شكلت هذه المؤسسات آلية من آليات الدولة تستخدمها في إخضاع الأفراد والسيطرة عليهم، وفي بعض الأحيان، مكانا لسلب الحريات والحقوق، كالاتقال

وتضبطها بواسطة مجموعة من القوانين والتشريعات والتعليمات والأعراف. (حمداوي، 2018، 62) وهي بذلك تعد كيانا اجتماعيا وثقافيا واقتصاديا هدفه تنظيم العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع وفق قوانين وتشريعات يسنها المجتمع، ويحميها دستوريا وتشريعا.

يمكن القول، إن إميل دوركهايم (E. Durkheim) هو أول من حرّك هذا المفهوم نظريا وسوسيولوجيا عندما اعتبر مفهوم المؤسسة على أنه بنية أو نظام من العلاقات الاجتماعية، وهي جزء - في نظره - لا يتجزأ عن مكونات المجموع التي يحكمها انسجام وتكامل يربط الأجزاء بالمجموع أو الكل. (Tournay, 2011, 11)

لقد شكل مفهوم المؤسسة لدى إميل دوركهايم مفهوما مركزيا في كتاباته السوسيولوجية، حيث أضفى الطابع الاجتماعي، وقوة القهر المجتمعية على المؤسسات حتى ولو كانت بعيدة من حيث الظاهر عن السوسيولوجيا وتصورتها. واعتبر أن الكامن (Latent) الذي يسكن المؤسسات سواء اقتصادية كالمقاولات أو السياسية كالأحزاب والنقابات، هو في العمق يعتبر اجتماعيا، من هنا نفهم إصراره على قوله التي كان يرددها كثيرا في محاضراته "يجب أن نفسر ما هو اجتماعي بما هو اجتماعي"؛ بل وفي كتابه "قواعد المنهج السوسيولوجي" يعتبر السوسيولوجيا هي علم المؤسسات ونشئها ووظيفتها.

La sociologie peut alors être définie comme la science des

السياسي (détention asilaire)، والإيداع في السجون أو مستشفيات الأمراض العقلية. (Tournay, 2011, 113) حال عبرت عنه كتابات كثيرة بدأت مع الماركسية والماركسية الجديدة، ثم في سنوات الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي مع مؤلفات ميشيل فوكو كمثلاً:-

- Histoire de la folie à l'âge classique (1972).

- Surveiller et punir : naissance de la prison (1975).

حيث تم النظر إلى المؤسسات على أنها مؤسسات أحدثت من قبل الدولة من أجل فرض السلطة والهيمنة على الأفراد.

في الأخير، يمكن اعتبار المؤسسة تنظيمياً يخضع لمعايير وقوانين، ويتبنى قوانين مشتركة ومعممة، تتوافق وسياسات المجتمع، تقوم بأدوار معينة عن طريق مواردها البشرية، لها أهداف وغايات تعمل على تحقيقها من خلال الموارد المتاحة لها، قد تكون هذه المؤسسات تنتمي إلى القطاع الخاص وقد تكون عمومية أو شبه عمومية، مثل المؤسسات الاجتماعية، والاقتصادية والسياسية، والقضائية، والمؤسسات الدينية، والمؤسسات التعليمية... إلخ.

نحن في هذه الورقة التعريفية، سنقف عند الشكل الأخير من المؤسسات ألا وهو المؤسسة التعليمية أو المدرسة.

## ب- مفهوم المؤسسة التعليمية أو المدرسة

تعتبر المدرسة مكاناً للتربية والتكوين والضبط القيمي والأخلاقي، وفضاء اجتماعياً لإعداد مواطنين فاعلين داخل مجتمعهم ووطنهم، إنها مشتل خصب لتكوين كفاءات ونخب اقتصادية وسياسية ومهنية تحمل عبء نهضة الوطن وبناء المستقبل.

ولما كان كذلك، فهي تعد "مكاناً خاصاً للتدريس وتقديم المحتويات والمقررات والقيم والمعارف والمعلومات المعرفية والقيم الوجدانية والمهارات الحسية-الحركية." (حمداوي، 2018، 66)

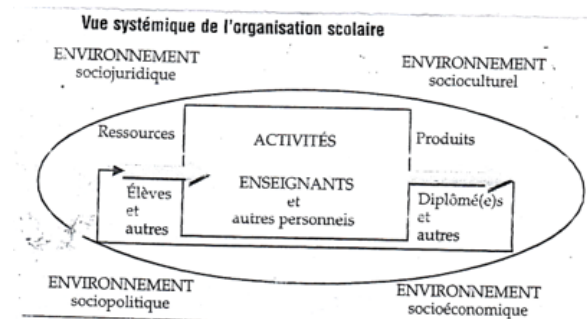
تجدر الإشارة إلى أن مفهوم "مدرسة" أصبح يكتسي عدة معان جعلته مفهوماً واسعاً يتاح تعريفه من الحقل المرجعي المعتمد داخله، حيث يتم تداوله على حضارة معينة أو تيار فكري معين لكن "المدرسة في معناها العام والواسع، تعني مجموعة من المؤسسات والوظائف الدراسية بمختلف أسلاكها من دور الحضنة حتى الجامعة." (غريب، 2014، 471)

إن المدرسة فضاء تربوي ينضبط فيه الجميع، ويمثلون للقواعد والقوانين التي توطر العمل والأداء داخلها، سواء كانوا مدرسين أم متعلمين، فالجميع مطالب وملزم بالقيام بالواجبات المهنية والمدرسية بنوع من الجودة والمردودية، وإلا يعتبرون مقصرين مخلين بالقوانين المعيارية للمؤسسة التعليمية، فهذه الأخيرة تعتبر تركيبة اجتماعية معقدة، تتكون من "تلاميذ ومن موارد بشرية كالمعلمين، ورجال الإدارة، وأعاون وعمال، وحراس، وموارد تربوية كالبرامج والمقررات، وكذلك من موارد مادية كالمرافق

الإدارية والأقسام،" (Moisset et al., 2003, 12) بالإضافة إلى العلاقات الشكلية وغير الشكلية التي يتسم بها التعامل اليومي المدرسي.

و من ثمة، " فالمدرسة نظام من العلاقات التربوية والاجتماعية، أو نظام من التفاعلات النفسية والاجتماعية، قائمة إما على مشاعر المودة والمحبة والصدقة والتعاون والتضامن، وإما مبنية على مشاعر الحقد والحسد والكراهية والنبد والنفور والحقد الطبقي والاجتماعي." (حمداوي، 2018، 68)

من خلال كل التعاريف السابقة، يتبين أن المدرسة ليست وحدة بسيطة يسهل فهمها والإحاطة بها، بل هي كل مركب ومعقد الجوانب تختزل داخلها مجتمعا مصغرا من القواعد والمعايير والقوانين والمعتقدات. إن المدرسة لا يمكن أن تُختزل في إدارة ومدرسين وتلاميذ، وإنما هي علاقات وروابط ذات طبيعة سوسيوقانونية، وسوسيوثقافية، وسوسيوسياسية، وسوسيواقتصادية؛ من هنا، جاء طابعها النسقي التنظيمي المعقد والمركب. والخطاظة التالية تعكس هذه الرؤية الشمولية للمدرسة. (Moisset et al., 2003, 11)



## ٢- وظائف المدرسة وتحولات المجتمع

تعتبر المدرسة إحدى أهم المؤسسات الاجتماعية الفاعلة داخل المجتمع، إذ تقوم بأدوار وتضطلع بوظائف حيوية ورائدة، وإذا كانت الوظيفة الكلاسيكية للمدرسة هي تربية النشء تربية شاملة وتأهيلهم أخلاقيا، وقيميا، ومعرفيا بما يخدم المجتمع، والجماعة والأفراد على حد سواء، فإنها اليوم- أي المدرسة- طورت من وظائفها وتدخلاتها بما يتناسب والمستجدات والتحديات التي يعرفها المجتمع. لقد كانت المدرسة هي الأداة الطيبة في يد الدولة من أجل تمرير وترسيخ سياساتها وتوجهاتها ومعتقداتها لدى المواطنين، إذ كانت وظائفها تنحصر في وظائف ثلاث رئيسية وهي:-

أ- وظيفة المحافظة والحفاظية. Conservatrice- conservatoire

ب- وظيفة الإعلان والتكوين.

ج- الوظيفة السياسية والتنمية الاجتماعية La socialisation (Villars, 1982, 32-36)

إنها وظائف كانت تلخص ذلك التوجه التقليدي الراديكالي للمدرسة والذي سيطر عقودا من الزمن منذ إميل دوركهايم حتى ثمانينات القرن الماضي، فهو ينظر إلى المدرسة على أنها مؤسسة تحافظ على الإرث الحضاري والثقافي للأجداد (Ethos)، كما أنها تقيد إنتاج النخب بنفس المواصفات التي تهيمن على الدولة وهي بذلك تعد سدا منيعا أمام كل تغيير غير مرغوب فيه من قبل الدولة والمجتمع. وهو ما جعل مجموعة من الفلاسفة والمفكرين يشككون في الوظائف النبيلة للمدرسة وعلى رأسهم بيير بورديو، كلود

باسرون، لوي ألتوسير، إيفان إيلتش، وآخرون، فالمدرسة من منظور لوي ألتوسير تعتبر جهازا إيديولوجيا قمعيا، بمعنى أن "المدرسة مؤسسة عامة تعبر عن توجهات الدولة وتطلعاتها السياسية وأهدافها الإيديولوجية عبر مناهجها وبرامجها ومقرراتها ومحتوياتها الدراسية. ومن ثمة، فهي تعبر عن مصالح الطبقة الحاكمة" (حمداوي، 2018، 80) أمر جعل كل من بودلو **Baudelot** و **Establet** يؤكدان على أن "المدرسة لا تعبر عن التفاوتات الاجتماعية فحسب، بل تعيد إنتاج التقسيم الطبقي للمجتمع من خلال تقسيم المؤسسة إلى شبكات متعددة من حيث محتوياتها وترتيباتها ومراميتها" (مايلون وآخرون، 2016، 57).

وعلى إثر التحولات الاجتماعية والسياسية الكبرى التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، وظهور أنماط عيش جديدة، وتسارع مستوى التطلعات نحو العيش الأفضل، فقد تم تجاوز الرؤية السائدة للمدرسة "التي تنظر إلى المجتمع على أنه مقسم إلى فئتين: فئة مهيمنة، وفئة مهيمن عليها **Dominé**، لقد صارت المدرسة تسهم بشكل قوي في بناء المجتمعات الحديثة والدفع بها نحو التطور والتقدم المنشودين." (غريب، 2016، 189) وهو ما جعل التصورات الجديدة لوظائف المدرسة تأخذ منحى أكثر تقدما وتجديدا، حيث لم تعد وظيفة المدرسة تقف عند وظيفة المحافظة على إرث الماضي وما هو سائد، بل تسهم في تغيير المجتمع كليا أو جزئيا، وفي هذا النطاق، يمكن الحديث عن وجود ثلاثة تصورات لوظائف المدرسة: (حمداوي، 2018، 80)

أ- مدرسة تغير المجتمع كما في اليابان.  
ب- مدرسة يغيرها المجتمع كما في دول العالم الثالث.  
ج- مدرسة تتغير مع تغير المجتمع كما هو حال المدرسة في الدول الغربية.

من خلال ما سبق، يتبين أن علاقة المدرسة بالمجتمع هي علاقة أنطولوجية تلازمية، حيث تصبح المدرسة بمثابة مجتمع مصغر، ويصبح المجتمع بمثابة مدرسة كبيرة؛ من هنا تأخذ المدرسة صفتها السياسية كمؤسسة اجتماعية ويجعلها تضطلع بوظائف تصب في مصلحة المجتمع. بالإضافة إلى وظائف المدرسة الاجتماعية والمجتمعية، تبقى الوظيفة التربوية والتعليمية للمدرسة هي أهم هذه الوظائف، حيث كل الوظائف الأخرى تقوم على هذه الوظيفة، ويتفق كافة الباحثين أن "الأسرة تبقى عاجزة عن القيام بهذه المهمة وتفتقد الكفايات الكفيلة بتحقيقها؛ وبالنظر لكونها وسطا طبيعيا، لا يسعها إلا القدرة على التربية بالمفهوم المادي، أي توفير المأكل والملبس والسكن (...). [في حين تتيح المدرسة] للأطفال تنمية قدراتهم الإنسانية والمعرفية، وخوض غمار تجارب جديدة، ومباشرة التنمية الذاتية والتحرر." (غريب، 2014، 188، 189) هذا لا يعني أن هناك انفصالا بين المدرسة والأسرة على المستوى التربوي والتعليمي، بل هناك تكامل وتداخل في الوظائف؛ " إذ تجد المدرسة نفسها مرتبطة بشكل وثيق بالأسرة والمحيط؛ وهو الأمر الذي يعني أنها لا تتمتع بالاستقلالية." (غريب، 2009، 15)

كخلاصة لكل ما سبق، وبعد بسط مفاهيمي لكل من المدرسة والمؤسسة التعليمية وبعد الوقوف على أهم

الوظائف والأدوار التي تقوم بها المدرسة سواء في علاقتها بالأفراد/ المتعلمين أم في علاقتها بالمجتمع، يمكن القول إن "المدرسة مؤسسة تربوية وتعليمية واجتماعية وسياسية، وهي تتميز بكونها مؤسسة منظمة بمجموعة من القوانين الداخلية والخارجية، وهي بمثابة نسق بنيوي، وظيفي، (...)، ومن ثم، تخضع هذه المؤسسة التعليمية لميزانية الدولة أو لميزانية الخواص، وترتكز إلى مجموعة من المناهج والبرامج والمقررات وتقوم بمجموعة من الأدوار مثل التعليم، والتثقيف، والتكوين، والتربية." (حمداوي، 2018، 65)

وعليه، وأمام المكانة المتميزة التي تحتلها المدرسة كمؤسسة اجتماعية فاعلة داخل المجتمع، والوظائف الحيوية المنوطة بها كمؤسسة تعليمية تعمل على إعداد جيل المستقبل الذي سيقود عملية التنمية المجتمعية، فإن هذه المؤسسة مطالبة بتجويد أدائها، والرفع من مردوديته عن طريق التوظيف الأمثل لمواردها خصوصا مواردها البشرية التي أصبحت طرفا رئيسيا في معادلة التقدم والتطور المجتمعيين، وذلك بالبحث عن الكفاءات المؤهلة والمدرّبة تدريبا عالميا وأكاديميا وإداريا على غرار ما هو موجود في القطاع الخاص وتحديدًا المقاولات باعتبارها هي الأخرى تنظيمات ناجحة و فاعلة داخل المجتمع، وتحقق أداء ذا جودة ومردودية عاليتين.

#### ب- المدرسة المقاولانية كخيار استراتيجي

تعد المدرسة والمقاولاة عبارة عن تنظيمات ومؤسسات تضم مواردًا بشرية عاملة، وتعتمد في إدارة أنشطتها ومواردها على نظريات واستراتيجيات التنظيم الإداري، والتي عرفت بدورها تطورا وتقدما استجاب إلى

التغيرات والتحويلات التي كان يعرفها المجتمع في مختلف مناحيه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... إن من أهم المقومات وشروط نجاح المقاولاة هو اعتمادها على فكر مقاولاتي معقلن يرفض الفوضى والعشوائية والتسبب في الإدارة والتدبير، ويوظف موارد بشرية عاملة مدربة ومؤهلة على أعلى مستوى. وهو ما أعطانا المسوغ والمبرر في هذا المقال كي نتجاسر وندعو إلى اعتماد وتطبيق نفس الفكر المقاولاتي في إدارة وتدبير المؤسسات التعليمية خصوصا في الشق المتعلق بالموارد البشرية.

قد يتبادر إلى ذهن البعض، أن من شأن اعتماد ثقافة المقاولاة من قبل المؤسسات التعليمية في إدارة مواردها البشرية قصد الرفع من جودة ومردودية أدائها سيجعلها مستباحة ومفتوحة على أفكار قد تكون غير ذات نجاعة وفعالية. بمعنى آخر، قد تجعل من المدرسة على حد تعبير "نيكو هيرت **Nico Hirtt** مدرسة "عاهرة" "école prostituée" تقبل بأي شيء ويوفد عليها أي شيء (مقاربات، نظريات،...)؛ بل من شأن التوجه كالذي نظرته أن يخلص المدرسة من بعض مظاهر الفوضى والعشوائية التي تطبع أداءها وتحد بالتالي من جودتها ومردوديتها.

#### ج- مفهوم المدرسة المقاولانية

إن التحويلات التي عرفتها المجتمعات خلال الألفية الثالثة، وتحديدًا المتعلق منها بواقع المدرسة ورهاناتها، غيرت العديد من المفاهيم وطورت الكثير من الرؤى والاتجاهات وجعلتها أكثر واقعية ومحايدة للواقع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع. "إن المرجعية الليبرالية وعولمة الاقتصاد والهيمنة

الحدود الجمركية والتنافسية المعرفية والاقتصادية... كلها انعكست على منظور مدرسة العولمة، حيث أضحينا في الأيام الأخيرة، نتحدث عن المدرسة المقاولاتية." (غريب، 2014، 473)

من المعلوم، أن المدرسة سواء كانت عمومية أم خصوصية، ترتبط ارتباطا وثيقا كليا أو جزئيا بالمقولة، أو بالمؤسسة الإنتاجية والاقتصادية والاجتماعية. وقد " تمثل المغرب المدرسة المقاولاتية منذ سنوات الثمانينيات من القرن الماضي بغية تجاوز مدرسة الأزمه والنكوص والتراجع، وقد كان ذلك متوافقا مع تبنيه فلسفة الأهداف لعقلنة العملية التعليمية- التعليمية، وإخضاعها لمعايير التقويم والمراقبة والتتبع والنجاعة العلمية". (حمداوي، 2018b، 26-29). فلا غرو إذن، إذا قلنا إن هناك مماثلة بين المقولة كتنظيم اقتصادي والمدرسة كتنظيم وكمؤسسة اجتماعية، سواء من حيث الأهداف و البنية التنظيمية، أم من حيث المهمة التي هي الإنتاج،" فالتلاميذ كمتخرجين وكمتمتوج للمدرسة مثلهم مثل البضائع التي تخرج من المصنع، والتركيز على المدخلات كذلك يبقى نفسه مشتركا بين المقولة والمدرسة، حيث يعملان على دراسة التكلفة وتقييم المردودية".

(Rosanvallon, 1992, 105)

إن تبني فكريا مقاولاتيا من طرف المدرسة لا يقتصر فقط على الإدارة والتدبير، بل حاولت استدخاله واعتماده ضمن سياساتها التربوية والتعليمية، حيث عملت على ترسيخ هذا الفكر المقاولاتي لدى النشء، مادامت "التربية على ثقافة مقاولاتية أملتها ظروف الكونية والعولمة، وهذا السياق

الاستشكالي في اليومي للفاعلين ليس بجديد، ولكن ظهرت بوادره الأولى مع ظهور مؤسستان اقتصاديتان كبيرتان تتحكمان في كل اقتصاديات العالم وهي: مؤسسة صندوق النقد الدولي ومؤسسة البنك الدولي" (القنبي، 2017، 104). وبالتالي لا يمكن فصل المدرسة عن محيطها الاقتصادي سواء من حيث مبادئ التنظيم الإداري، أم من حيث الرهانات المنتظرة من المدرسة من أجل خدمة اقتصاد المجتمع وتنميته، وهو ما يتيح لنا فهم لماذا آلت المدرسة في إدارة مهامها التربوية والتعليمية وفي تديرها لمواردها البشرية العاملة لديها إلى المقولة. وهو ما نجده جليا على مستوى المفاهيم التي أصبحت رائجة في الحقل التربوي التعليمي، " مفاهيم ترتبط بمدارات سوق اقتصادية بالأساس، والتصورات المحيطة بها، التي هي تصورات مقاولاتية إذ نجد الكفاية والنجاعة والقدرة وإعادة التأهيل والتكوين والمنتوج والمصادقة على الجودة والاعتراف بها وتلبية الحاجات، وخضوع المدرس للطلب المقاولاتي، أي ما اصطلح عليه بالمحيط الاقتصادي للمؤسسة التعليمية".

(اللحية، 2012، 67-68).

إذا كنا ندعو إلى ضرورة تبني فكر مقاولاتي من قبل المؤسسات التعليمية في هذه المقالة، فذلك انطلاقا من كون المقولة تستند إلى مجموعة من المعايير والمقومات الضرورية كالتنظيم، والتخطيط، والتنبؤ، والتقويم، والمراقبة، والمردودية والجودة، والإبداعية، والتكوين والتأهيل الجيد للموارد البشرية، والتواصل الفعال. ومن هنا، فإن التفكير المقاولاتي هو ثقافة وتفكير يسعى إلى تحقيق المردودية والإنتاجية والجودة، ويعمل إلى تحقيق التوازن وتغيير الاختلال، وتجاوز



وضعفها جعلها- كما عبرنا عن ذلك سابقا- غارقة في إشكاليات من قبيل ما يلي:-  
 - " تدبير مستوى التعليم؛  
 - عدم تمكن المتعلمين من امتلاك أو بناء كافة الكفايات؛  
 - الغياب المتكرر للمتعلمين؛  
 - الانقطاع عن الدراسة وارتفاع نسب التكرار، الأمر الذي يكلف الدولة والأسر مبالغ باهظة؛  
 - كثرة غياب المدرسين خاصة في الوسط القروي؛  
 - ضعف الرغبة في التكوين الذاتي والمستمر لدى المدرسين؛  
 - هيمنة العمل النقابي داخل التدبير التربوي"(غريب، 2012، 277)؛

- إسناد مهام التسيير الإداري- كما كان قبل سنة 2015- لمدرسين ليس لهم تكوين إداري وتديري؛  
 - سوء تدبير عملية تقويم وتقييم أداء ومردودية الموارد البشرية التابعة لمؤسسات التربية والتكوين خصوصا فيما يخص الترقيات والتحفيزات وتحمل المسؤولية وربطها بالمحاسبة؛  
 إنها إشكاليات حقيقية ومعقدة تحتاج إلى استراتيجيات فاعلة ومبتكرة، وإلى ثقافة فعالة تستطيع حل الأزمة من خارج فكر الأزمة، خصوصا في الجوانب المتعلقة بتدبير الموارد البشرية وتقييم أدائها داخل المؤسسات التعليمية؛  
 لأننا نعتبر في هذه المقالة، أن من أهم عوامل نجاح أو فشل المؤسسات العمومية وتحديد المؤسسات التعليمية العمومية، هو جودة أداء الموارد البشرية ومردوديتها داخل هذه المؤسسات.

الأزمات والعمل على ابتكار وإبداع حلول وإمكانات لتجاوز هذه الأزمات. " ويعني هذا كله أن المدرسة الوطنية في حاجة إلى حل اقتصادي شامل للحد من البطالة، وتوفير الكفاءات اللازمة لدواليب الاقتصاد التقني المعاصر، بتنظيم نفسها وفق أسس تنظيمية مقاولاتية وإدارية معاصرة" (حمداوي، 2018b، 27). حيث الهدف من هذا التوجه والاختيار، تحقيق المردودية والجودة وتنمية الكفاءات المعرفية والثقافية للمتعلمات والمتعلمين. بمعنى آخر، نريد مدرسة تفكر بمنطق المقاول في تدبير مهامها وأنشطتها وإدارة مواردها البشرية العاملة بمختلف فئاتها. وهذا بطبيعة الحال " لا يعني أن المدرسة التربوية ستتحول إلى مقاول صناعية أو تجارية أو فلاحية، بل ستستفيد فقط من آليات الإدارة المقاولاتية في تسيير المؤسسة التعليمية"(حمداوي، 2018b، 27)، وتدبر وتتحكم في إدارة مواردها البشرية إلى المنطق الاقتصادي المقاولاتي في التدبير والتسيير.

#### د- أسس ومقومات المدرسة المقاولاتية

##### \* لماذا مدرسة مقاولاتية؟

مما لا شك فيه، أن المدرسة المغربية عرفت أزمات متلاحقة ومتواترة، ربطت السابق باللاحق منذ الاستقلال إلى الآن، وضع لا يرتفع، عبرت عنه ولازالت الإصلاحات والتدابير الاستعجالية التي حاولت جاهدة الرفع من مردودية المدرسة وتحسين أدائها، وبالتالي دورها التنشوي الذي تظلم به والذي يعتبر من وظائفها الأساسية التي أنيطت بها. إن عدم توفر المدرسة على عوامل النجاح وجودة المخرجات

"بيرنو Ph.Perrenoud" التذكير بأن التمهين يرتبط بمنظور اقتصادي لتحقيق المردودية والنجاحة" (اللحية، 2012، 29).

#### \* أسس المدرسة المقاولاتية

ما يجب الإشارة إليه أن الدول الغربية كانت سباقة إلى تبني البراديغم المقاولاتي في إدارة وتدير الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية، فقد سعت إلى تحويل المدارس العمومية والخصوصية إلى مؤسسات وبنيات ذات مواصفات مقاولاتية، وتتبنى مشاريع إنتاجية هادفة. "وقد أخذت فرنسا بالمدرسة المقاولاتية في سنوات التسعين من القرن الماضي. في حين، تمثلت الدول الأنجلوسكسونية المقاربة الإنتاجية والتعاقدية في تحقيق المردودية التربوية والتعليمية التي دعا إليها على سبيل المثال وليم جيمس وجون ديوي". (حمداوي، 2018b، 28)

من هنا، المغرب نفسه تبني هذه الثقافة المقاولاتية من خلال تطبيق نظرية الأهداف وحرصه على الجودة والتميز واعتماده بعد ذلك، نظرية المحزوءات والكفايات التي لها أصول اقتصادية ومقاولاتية صرفة. لذلك كان على المسؤولين في قطاع التربية والتكوين من جهة، والموارد البشرية العاملة في المؤسسات التعليمية من جهة أخرى، "امتلاك حس مقاولاتي يمكنهم ويؤهلهم لتخطي عقبة الانتقال من حضور الفكرة في الذهن إلى تحقيق هذه الفكرة وهذه [الثقافة] على أرض الواقع، سواء بشكل فردي أم جماعي تعاوني من خلال عنصر روح الفريق وروح التعاون". (القنبي، 2017، 105).

من ثمة، تتبنى في هذا البحث تصورا في إطار سوسيولوجيا التقويم مفاده: نجاح المؤسسات التعليمية في مهامها وتحقيق أهدافها متوقف على تبني ثقافة مقاولاتية لتحسين جودة ومردودية الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات.

وكنموذج لهذا التصور المقاولاتي في التدبير الناجع والفعال للمؤسسات العمومية، وحتى تبقى في قطاع التربية والتكوين، نجد مؤسسات التعليم الخاص التي يتجسد فيها بشكل بارز المبدأ المقاولاتي الذي هو الربح والخسارة، "لأن المدرسة الخاصة تشيد وتدير شؤونها بغرض تحقيق الربح المادي أو المالي، وهذا الربح لا يمكن أن يقوم لها، إذ لم تحقق أعلى نسبة في درجة منتوجها، أي بناء أعلى نسبة من الكفايات لدى المتعلمين، وهو يقاس بنسبة نجاح المتدربين خاصة بمستوى البكالوريا". (غريب، 2014، 474). وهو ما يفسر تعامل هذه المؤسسات الخاصة مع مدرسيها بمنطق مقاولاتي أي تقييم عملهم انطلاقا من مردوديتهم وليس بأقدميتهم) للأسف هناك بعض المؤسسات الخاصة من تعمل على هضم حقوق مدرسيها من حيث الراتب والتعويضات والتسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي مكرسة بذلك ليرالية متوحشة مخالفة لكل المواثيق الدولية المرتبطة بالشغل وحقوق الإنسان)، كما أن هناك تفعيلا لآلية المحاسبة وربطها بالمسؤولية على مستوى تحقيق الأهداف ونسب النجاح، ما يجسد فعليا- حسب فليب بيرنو- "المقاربة النسقية للمدرسة، التي تجعل المدرس يلج عوالم جديدة مثل التدبير والتفاوض وتقويم المؤسسة ووضع المشاريع والعمل الجماعي. ولم يغفل

- فتح قنوات التواصل معهم والإنصات إلى مشاكلهم وتلبية مطالبهم في حدود الإمكان؛  
- تقييم أدائهم وفق آليات ناجعة وفعالة ومنصفة؛  
- تكوينهم تكويناً مهنياً مستمراً مع تعويضهم عن التنقل والمبيت والتغذية؛

وفي الأخير، إن إحداث التغيير المنشود وتجاوز الإشكاليات والأزمات التي خلقها التدبير التقليدي للمدرسة ولمواردها البشرية، رهين بتبني توجه وتفكير مقاولاتي يركز على أسس ومقومات ومرتكبات تجعل من المدرسة رافعة لتحقيق تطور المجتمع وتنميته من خلال ما تحققه من جودة ومردودية على مستوى أدائها وأداء مواردها البشرية التابعة لها.

#### \* على سبيل الختم

إن نجاح المؤسسة بشكل عام والمقولة والمؤسسة التعليمية بشكل خاص، مرتبط أساساً بمردودية وجودة أداء الموارد البشرية، حيث أضحت الموارد البشرية عاملاً تنافسياً مهماً في تطور هذه المؤسسات، بل عنصراً استراتيجياً فارقاً وحيوياً لا يمكن تجاهله أو التقليل من أهميته ودوره في إحداث النجاح المنشود لدى المؤسسات، خصوصاً مؤسسة المقولة والمؤسسة التعليمية.

إن انفتاح المدرسة على المقولة وإمكانية الاقتداء بها على مستوى إدارة وتدبير الموارد البشرية؛ ما دامت المدرسة أو المؤسسة التعليمية بدورها لها أهداف استراتيجية تسعى إلى تحقيقها، كما تطمح إلى بلوغ أعلى معدلات ومؤشرات المردودية والجودة على غرار مؤسسة المقولة التي أظهرت

إن انتقال المدرسة من وضع تقليدي كلاسيكي، يكرس الوضع المأزوم للمنظومة التعليمية، إلى مدرسة مقاولاتية ناجعة وفعالة، تحقق المردودية والجودة من خلال جودة ومردودية أداء مواردها البشرية، عليها أن تتأسس على مجموعة من الأسس والمبادئ والمقومات يمكن تحديدها فيما يلي:-

- تبني الفكر البيروقراطي الإيجابي في توزيع العمل وتدبير الإدارة وتنظيمها وتقويمها؛  
- الانطلاق من فلسفة التخطيط والأهداف والتدبير والتقويم، أو الاعتماد على المقاربات الاستراتيجية ذات المنحى العقلاني؛  
- الاشتغال وفق منطق الشراكة ومشروع المؤسسة؛  
- تحقيق المردودية والإنتاجية والربحية والمنفعة والمصلحة للمؤسسة؛

- ربط المدرسة المقاولاتية بالعلم والمعرفة والتقنية المعاصرة، والانفتاح على المستجدات التربوية المعاصرة؛  
- الأخذ بفلسفة الإبداع والتغيير والابتكار والتنافسية؛  
- الحاجة إلى الإنجاز والتفوق والنجاح والتميز؛  
- تحمل المسؤولية والأخذ بفلسفة المبادرة والعمل والتطبيق والإنجاز؛

- توظيف مجمل الطرائق المعاصرة في تسيير المدرسة وإدارتها؛  
- تأهيل وتكوين الموارد البشرية العاملة في المدرسة المقاولاتية؛ (حمداوي، 2018b، 28)

- تحفيز الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات التعليمية وإعادة الاعتبار إلى وظيفتهم ومهمتهم النبيلة؛  
- إشراكهم في اتخاذ القرارات وتمكينهم،

نجاحا باهرا في هذا المجال، أضحى مطلباً لازماً وضرورياً في ظل عولمة اقتصادية واجتماعية لا تؤمن إلا بفلسفة الفعل والجودة والمردودية. لقد حاولت هذه المقالة أن تبسط وتثير إمكانية اعتماد ثقافة مقاولاتية *Entreprenariat* كبراديعم قادر على تخطي وتجاوز المشاكل والمعيقات التي تواجهها المدرسة من خلق تبنى ثقافة القيادة المبدعة والتجديد والابتكار، وفتح قنوات التواصل بين الموارد البشرية العاملة في المؤسسات التعليمية والجهات المسؤولة عن قطاع التربية والتكوين، علاوة على تكوين هذه الموارد تكويناً أساسياً ومستمرًا رصينا ومؤهلاً، ناهيك عن إشراكها في اتخاذ القرارات وتمكينها من التدبير والتسيير وتحمل المسؤولية *Empowerment*.

إننا في هذا المقال لسنا من دعاة تحويل المدرسة إلى مقولة، وحتى لا نفهم خطأً وتأويلاً، لأن كليتي المؤسستين لديهما خصوصيات تميز إحداهما عن الأخرى، بيد أننا نريد وتطلع أن تستفيد المدرسة من إمكانات المقولة على مستوى التخطيط والتدبير وتقييم الأداء، أي اعتماد الثقافة المقاولاتية كبراديعم تديري داخل مؤسساتنا التعليمية ومدارسنا العمومية.

\* المراجع

أولاً- المراجع العربية

القنبي، عبد الكريم. (2017). "الفكر المقاولاتي كثقافة أساسية للتنمية المستدامة"، في التراب المجتمع التنمية المستدامة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية أكادال-فاس، منشورات القطب.

اللحية، الحسن. (2012). المدرسة المقاولاتية، الرباط. دار النشر للمعرفة.

حمداوي، جميل. (2018). "المدرسة المقاولاتية"، مجلة علوم التربية، العدد 70، صص 26-29.

حمداوي، جميل. (2018). سوسيولوجيا التربية، الطبعة الأولى، المغرب، منشورات حمداوي الثقافية.

غريب، عبد الكريم. (2009). سوسيولوجيا التربية، ، الطبعة الأولى، الدار البيضاء، منشورات عالم التربية.

غريب، عبد الكريم. (2014). مستجدات التربية والتكوين، الطبعة الأولى، الدار البيضاء، منشورات عالم التربية.

مايلون بياتريس، بونفيس، وسعدون لوران، (2016). أزمة مدرسة أم ماذا؟ ترجمة عبد الله الهلاي، الدار البيضاء، أفريقيا الشرق.

ثانياً- المراجع الأجنبية

Ballé, C. (1998). Sociologie des organisations, PUF, QSJ ?

Durkheim, E. (1999). Les règles de la méthode sociologique, France, Flammarion.

Elalami, El. (2019). Les métamorphoses de l'école, Démocratie, Méritocratie et valeurs de l'école, Casablanca, Editions plus.

Rosanvallon, P. (1992). la crise de l'Etat-providence, Seuil. Paris.

Tournay, V. (2011). Sociologie des institutions, 1<sup>ère</sup> édition, PUF, QSJ ?

Villars, G; Ehrhard J;et Toraille, R. (1982). L'éducation scolaire et ses problèmes, Paris, Istra.