

لقاء دراسي

حول

تحديث الإدارة التربوية : مدخل لتنزيل الرؤية الاستراتيجية 2015-2030



الخميس 20 دجنبر 2018
القاعة 11 بمجلس النواب

مع تقديم

دأب الفريق الاشتراكي بمجلس النواب، تنظيم عدد من اللقاءات، والأيام الدراسية، على امتداد السنة التشريعية، تتناول مواضيع، تهم مجالات ومواضيع متنوعة، أو تلامس فئات معينة داخل المجتمع، من خلال انفتاحه على هؤلاء الفاعلين والمهتمين و الأكاديميين، كل في مجاله، السياسي، أو الاقتصادي، أو الاجتماعي ، أو الثقافي ، أو الفني إيماننا من الفريق بأهمية التعزيز الفعلي، والعملية للديمقراطية التشاركية، باعتبارها منهجا للحوار والمناقشة، وجسرا من جسور التواصل وتمتين العلاقة، بين البرلمان والمجتمع المدني، من خلال فتح المجال أمامه، وتمكينه من المساهمة في العمل البرلماني (تشريعا، ومراقبة، وتقييما للسياسات العمومية....) وجعل المؤسسة النيابية مفتوحة أمام عدد اكبر من المواطنين، أفرادا وجماعات.

في هذا السياق، تم تنظيم اللقاء الدراسي حول " تحديث الإدارة التربوية مدخل لتنزيل الرؤية الاستراتيجية 2015 - 2030 " يوم 20 دجنبر 2018 بالقاعة 11 بمجلس النواب. خلال هذا اللقاء، حاول المتدخلون ملامسة الموضوع من زوايا متعددة. انطلاقا من تشخيص الواقع بمعطياته الإيجابية والسلبية، وقد تم تناول التحديث في بعده التشريعي والمؤسساتي، في علاقة بين المؤسسات التعليمية ومحيطها، وصولا إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تجيب على انتظارات كافة الفاعلين، والمتدخلين في المجال ، ومن ضمنهم الحضور الهام، الذي ساهم في إثراء النقاش الذي لا شك سيظل مفتوحا، بالنظر إلى أهمية الموضوع الآنية والمستقبلية .

و بالنظر إلى أهمية العروض المقدمة في اللقاء الدراسي، والنقاش الذي ميزه، يضع الفريق الاشتراكي بمجلس النواب هذا الكتيب المتضمن لمجموع العروض المقدمة - كما سلمت له و دون أي تصرف ، في إطار الأمانة العلمية - بين يدي المتتبعين والطلبة الباحثين من جهة ، و رغبة منه ، في دعم خزانة الفريق وأرشيفه المكتوب، للعودة إليها ، و استثمار ذلك في كافة المهام المنوطة به سواء على المستوى التشريعي، أو الرقابي من جهة ثانية .



كلمة رئيس الفريق الاشتراكي، الأستاذ شقران أمام

مساء الخير السيدات و السادة، الحضور الكريم، كل بصفته واسمه .

أرحب بكم، باسم الفريق الاشتراكي بمجلس النواب، في هذا اللقاء الدراسي حول موضوع "

تحديث الإدارة التربوية مدخل لتنزيل الرؤية الاستراتيجية 2015 - 2030 "

هو لقاء، ضمن سلسلة من الأيام الدراسية، التي دأب الفريق الاشتراكي بمجلس النواب على تنظيمها منذ بداية الولاية التشريعية الحالية ،

حول مواضيع و قضايا مختلفة ، في انفتاح مبدئي على عدد من الفعاليات الجمعوية، و الحقوقية، و النقابية، و غيرها من فعاليات المجتمع.

لقد كانت لنا لقاءات متعددة مع عدد من الفاعلين التربويين، بمقر الفريق الاشتراكي بمجلس النواب ، تناولنا فيها عددا من القضايا

المرتبطة بالشأن التربوي ببلادنا ، والإشكالات والصعوبات التي تعترض الفاعلين في هذا القطاع . و على أساس ذلك، تم التفكير في تنظيم هذا

اللقاء، الذي نتوخى منه تناول موضوع الإدارة التربوية من زوايا مختلفة في بعدها الواقعي والقانوني ، وتجاوز معطى التشخيص، إلى وضع

تصورات بخصوص الحلول الممكنة للتحديث .

البرنامج

14:00 استقبال المشاركين

15:30 انطلاق الأشغال

← رئيسة الجلسة : السيدة حنان رحاب
← الأستاذ شقران أمام ، رئيس الفريق الاشتراكي

المدخلات

← السيد خالد بنيشو ، مدير الشؤون القانونية والمنازعات :

الإدارة التربوية من خلال المرجعيات المؤسساتية المؤطرة للإصلاح

← السيد محمد اليعكوبي، مدير مدرسة ابتدائية :

المؤسسة التعليمية : الطريق إلى الجودة المتقدمة

← السيد نور الدين أسكوكو، إطار سابق بوزارة التربية الوطنية وباحث تربوي :

الإدارة المدرسية بين القصور التشريعي وضغط المهام

← السيد خليل السعدي، باحث في قضايا المجتمع المدني :

المجتمع المدني والسياسات العمومية (الجمعيات الوطنية لهيئة الإدارة التربوية نموذجا)

التعقيبات

← السيد عبد الرحيم النملي، رئيس الجمعية الوطنية لمديرات ومديري التعليم الابتدائي بالمغرب

← السيد محمد القدسي، رئيس الجمعية الوطنية لمديرات ومديري الثانويات العمومية بالمغرب

← السيد محمد ناصر، رئيس الجمعية الوطنية للحراس العاميين والنظار ورؤساء الأشغال ومديري الدراسة

مناقشة



السيد خالد بنيشو

مدير الشؤون القانونية والمنازعات

تحديث الإدارة التربوية مدخل لتنزيل
الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015 - 2030

لقاء دراسي

- الخميس 20 دجنبر 2018 -

-مجلس النواب-
الفريق الاشتراكي

ⲧⲟⲭⲏⲗⲉⲧⲓ ⲓⲛⲉⲩⲟⲩⲉⲑ
ⲧⲟⲩⲟⲙⲟⲩⲧⲓ ⲓⲟⲩⲉⲕⲉ ⲁⲟⲩⲓⲟ
ⲗ ⲓⲟⲩⲉⲧⲧⲁⲭ ⲟⲩⲙⲓⲛⲟⲓ
ⲗ ⲓⲟⲩⲛⲉⲕⲗ ⲁⲟⲩⲙⲏⲛⲟⲓ ⲗ ⲓⲟⲩⲙⲓⲛⲟⲓ ⲁⲟⲩⲟⲩⲟⲓ



المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتكوين المهني
والتعليم العالي والبحث العلمي

الإدارة التربوية من خلال المرجعيات المؤسسية لإصلاح منظومة التربية والتكوين

عرض حول

- الخميس 20 دجنبر 2018 -

وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي
المقر المركزي للوزارة - باب الرواح - الرباط - الهاتف: 05 37 77 18 70 / الفاكس: 05 37 77 20 43

مجاور العرض

المرجعيات المؤسسية المؤطرة للإدارة التربوية

I

تركيبية و مهام الإدارة التربوية

II

موقع الإدارة التربوية في الرؤية الاستراتيجية للإصلاح

III

آفاق الإدارة التربوية على ضوء أحكام مشروع القانون - الإطار رقم 51.17

IV

مستلزمات إنجاح إصلاح منظومة التربية والتكوين

V

المرجعيات المؤسسية المؤطرة للإدارة التربوية

|

1- المرجعيات المؤسسية المؤطرة للإدارة التربوية

1- الميثاق الوطني للتربية والتكوين

الدعامة الخامسة عشرة: إقرار اللامركزية واللامركزية في قطاع التربية والتكوين؛

م. 149- يسير كل مؤسسة للتربية والتكوين مدير ومجلس للتدبير.

أ- يشترط في المدير أن يكون قد نال تكويننا أساسيا في مجال الإدارة التربوية. وتنظم دورات مكثفة للتكوين المستمر والتأهيل في هذا المجال يستفيد منها المديرون الحاليون؛

ب- إحداث مجلس للتدبير، على صعيد كل مؤسسة للتربية والتعليم، يمثل فيه المدرسون وآباء أو أولياء التلاميذ وشركاء المدرسة في مجالات الدعم المادي أو التقني أو الثقافي كافة، من مهامه:

- المساعدة وإبداء الرأي في برمجة أنشطة المؤسسة ومواقيت الدراسة واستعمالات الزمن وتوزيع مهام المدرسين؛
- الإسهام في التقويم الدوري للأداء التربوي وللوضعية المادية للمؤسسة وتجهيزاتها والمناخ التربوي بها؛
- اقتراح الحلول الملائمة للصيانة ورفع مستوى المدرسة وإشعاعها داخل محيطها.

1- المرجعيات المؤسسية المؤطرة للإدارة التربوية

2- أهم المرجعيات القانونية

أهم المضامين	النص القانوني
■ تحديد آليات التأطير والتدبير التربوي والإداري لمؤسسات التربية والتعليم العمومي، والتي تتكون من إدارة تربوية حسب كل سلك تعليمي ومجالس.	■ المرسوم رقم 2.02.376 الصادر في 17 يوليو 2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.
■ تحديد مقادير التعويضات عن الأعباء الإدارية، والتعويض عن السكن عند الاقتضاء، المخولة لهذه الفئة من الأطر.	■ المرسوم رقم 2.02.858 الصادر في 10 فبراير 2003، بشأن التعويضات المخولة لأطر الإدارة التربوية المكلفين بمهام تسيير مؤسسات التربية والتعليم العمومي.
■ التنصيب على الهيئات والأطر المسموح لها بتولي مهام الإدارة التربوية.	■ المادة 92 من المرسوم رقم 2.02.854 الصادر في 10 فبراير 2003 بشأن النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية.
■ إحداث سلك لتكوين أطر الإدارة التربوية وأطر هيئة الدعم الإداري والتربوي والاجتماعي، يقبل فيه موظفو القطاع الناجحون في مباريات التولج لهذا السلك.	■ المرسوم رقم 2.11.672 الصادر في 23 ديسمبر 2011 في شأن إحداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين.



1- المرجعيات المؤسسية المؤطرة للإدارة التربوية

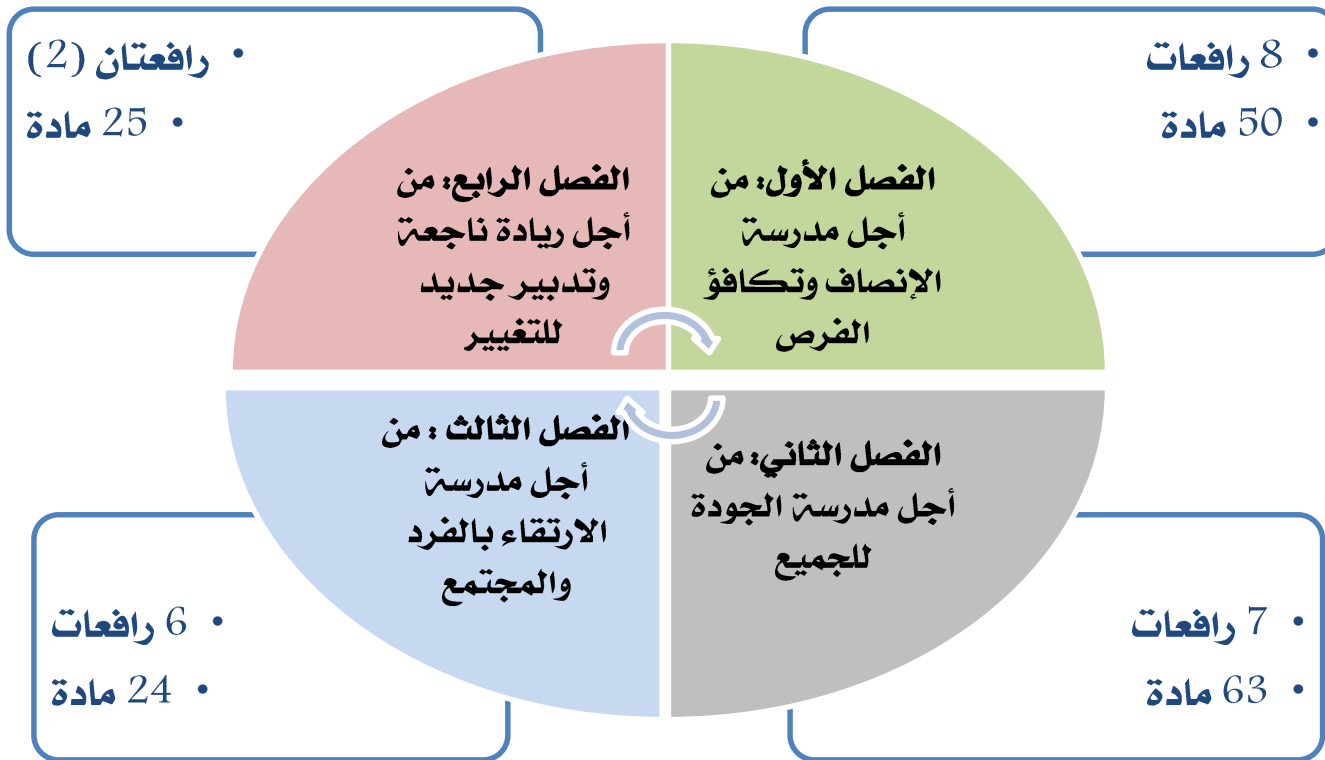
2- أهم المرجعيات القانونية

أهم المضامين	النص القانوني
<ul style="list-style-type: none">• إحداث إطار جديد تحت اسم "متصرف تربوي» في مكونات هيئة التدبير التربوي والإداري؛• فتح إمكانية ولوج إطار المتصرف التربوي أمام المزاولين حاليا لمهام الإدارة التربوية، شريطة نجاحهم في امتحان التخرج من سلك تكوين أطر الإدارة التربوية.	<p>المرسوم رقم 2.18.294 الصادر في 11 ماي 2018، بتغيير وتتميم المرسوم رقم 2.02.854 بتاريخ 10 فبراير 2003 بشأن النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية</p>
<p>تحديد الشروط النظامية المطلوبة في المترشحين لاجتياز المباراة، مع التنصيص على مكونات المباراة والاختبارات الكتابية والشفوية ومعاملاتها.</p>	<p>القرار رقم 4215.14 الصادر في 10 سبتمبر 2014 بتحديد شروط وإجراءات وبرامج مباراة ولوج سلك تكوين أطر الإدارة التربوية وأطر هيئة الدعم الإداري والتربوي والاجتماعي</p>
<p>التنصيص على مقتضيات خاصة بالاختبارات التي يجتازها أطر الإدارة التربوية، وذلك مراعاة للمهام التي يقومون بها.</p>	<p>مجموعة من القرارات الوزارية الصادرة في سنة 2012 الخاصة بتحديد كيفية تنظيم امتحانات الكفاءة المهنية الخاصة بقطاع التربية الوطنية،</p>

1- المرجعيات المؤسسية المؤطرة للإدارة التربوية

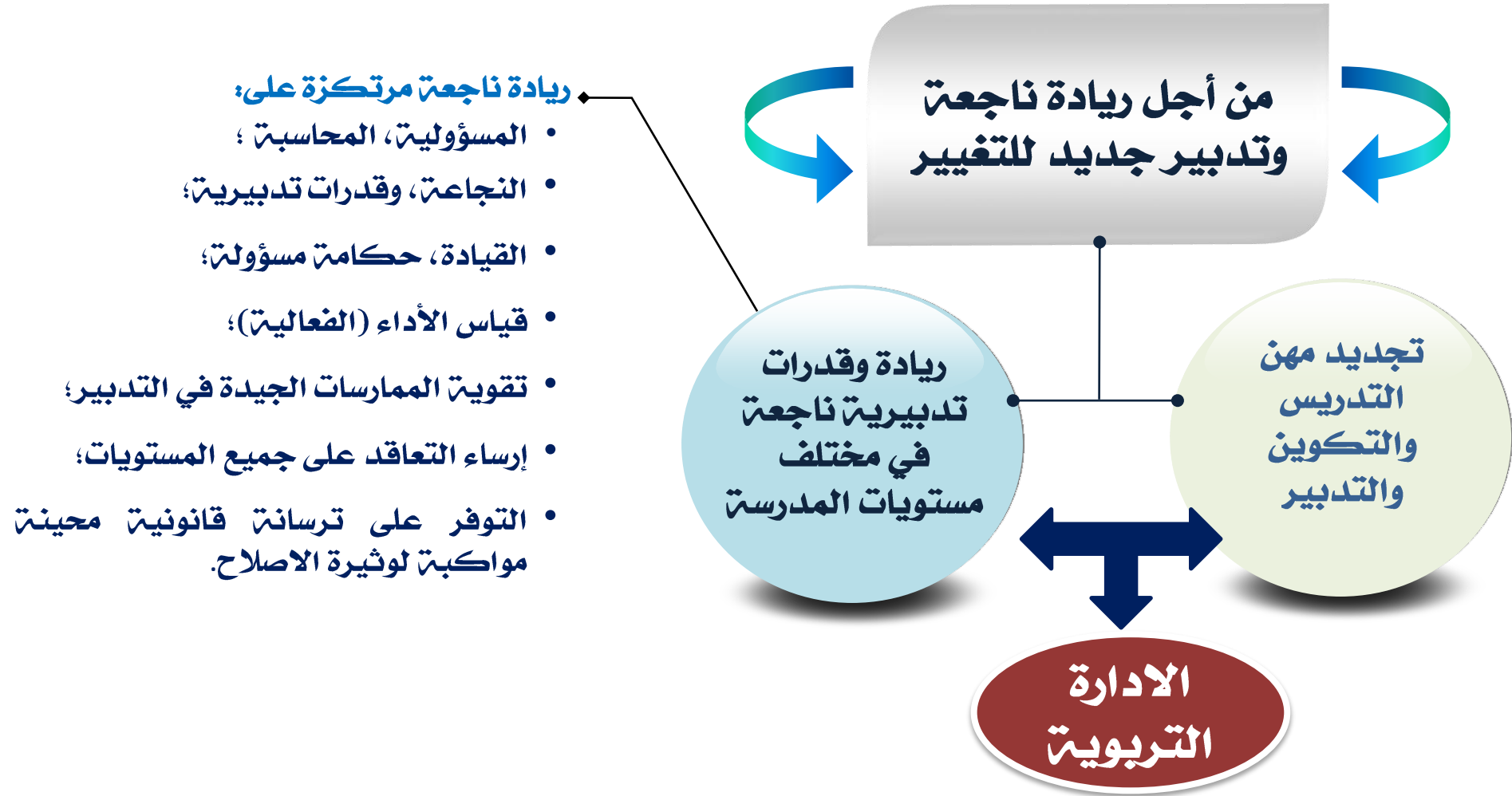
3- الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030

- تصدير، 4 فصول
- 23 رافعة



1- المرجعيات المؤطرة للإدارة التربوية

3- الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030



تركيبته ومهام الإدارة التربوية



II- تركيبة ومهام الإدارة التربوية

1- التركيبة

تتألف الإدارة التربوية بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، حسب الأسلاك التعليمية من :

أ- بالنسبة للمدرسة الابتدائية : المدير ؛ أستاذ مكلف في حالة تجاوز فرع مدرسة ابتدائية
ثلاثة أقسام؛

ب . بالنسبة للثانوية الإعدادية : المدير ، حارس أو حراس عامون للخارجية، حارس عام
لداخلية في حالة توافر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية ؛

ج . بالنسبة للثانوية التأهيلية : المدير ، الناظر ، مدير الدراسة في حالة توافر المؤسسة على
أقسام تحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي ، رئيس
للأشغال بالنسبة للمؤسسات التقنية، حارس أو حراس عامون للخارجية ، حارس عام للداخلية
في حالة توافر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية .

II- تركيبة و مهام الإدارة التربوية

2- المهام

أ- على المستوى التنظيمي و الإداري و المالي:

- القيادة التربوية للمؤسسة لتوجيه نشاط المجالس و الأساتذة و التلاميذ؛
- العمل على دمج مختلف الأنشطة ضمن مشروع تربوي متكامل؛
- توزيع حصص العمل و الدراسة بشكل يراعي التوازن و التكافؤ بين جميع العناصر و الإمكانيات المتوفرة؛
- إحداث فرق و مجموعات عمل لتنفيذ مشروع المؤسسة؛
- احترام ضوابط التسلسل الإداري و العلاقات مع المصالح الخارجية و المؤسسات الموازية و المجتمع المدني؛
- وضع قواعد التنظيم الداخلي و تفعيلها و احترامها؛
- توفير الوثائق اللازمة للأطر التعليمية و التلاميذ حسب الحاجة و الظروف خلال السنة الدراسية.

II- تركيبة و مهام الإدارة التربوية

3- جدول إحصائي في شأن عدد اطر الإدارة التربوية

بلغ عدد اطر الإدارة التربوية خلال الموسم التكويني (2017-2018)، حسب الأسلاك التعليمية الثلاث بمؤسسات التربية والتعليم العمومي ما مجموعه 17844:

العدد	السلك التعليمي
7104	التعليم الابتدائي
5890	التعليم الثانوي الاعدادي
4850	التعليم الثانوي التأهيلي
17844	المجموع



II- تركيبة ومهام الإدارة التربوية

3- جدول إحصائي في شأن مباريات ولوج سلك تكوين الأطر الإدارية التربوية

تخرج إلى غاية الموسم التكويني (2017-2018) ، أربعة أفواج (3145 خريجا) من مسلك تكوين أطر الإدارة التربوية بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين، كما هو مبين في الجدول التالي:

المجموع	الموسم التكويني
109	2015-2014
415	2016-2015
994	2017-2016
1627	2018-2017
3145	المجموع

موقع الإدارة التربوية في الرؤية الاستراتيجية للإصلاح



III- موقع الإدارة التربوية في الرؤية الاستراتيجية للإصلاح

1- الرافعة التاسعة: تجديد مهن التدريس والتكوين والتدبير: اعتبار الرفع من جودة عمل الفاعلين التربويين ومن ضمنهم المدبرون في مقدمة الأولويات الكفيلة بالنهوض بأداء المدرسة مما يستوجب إتقان تكوينهم وحفزهم وإعادة الاعتبار لأدوارهم واحترام كرامتهم وتحسين ظروف مزاولتهم للعمل وذلك من خلال:

▪ اعتبار المهنة مدخل أساسي للنهوض بأداء الفاعلين استنادا إلى :

- ✓ إعادة تحديد المهام والأدوار والمواصفات لدى الفاعلين التربويين بما فيهم المدبرين؛
- ✓ بلورة نموذج جديد يحدد ويضبط المهام والأدوار والانتساب الإداري والوظيفي؛
- ✓ تشجيع كل المبادرات الخاصة لدى الفاعلين التربويين؛
- ✓ جعل التكوين الأساس إلزاميا وممهنا حسب خصوصيات كل مهنة؛
- ✓ تحديد المواصفات العامة والنوعية لمهن التدبير؛
- ✓ صياغة أطر مرجعية لكفايات هيئة التدبير؛

III- موقع الإدارة التربوية في الرؤية الاستراتيجية للإصلاح

2- **الرافعة الخامسة عشرة:** استهداف حكمة ناجعة لمنظومة التربية والتكوين، من خلال:

- تحديد واضح للسلط والأدوار والمهام وكيفية توزيعها على كل المستويات، مع التدخل من أجل التتبع وربط المسؤولية بالمحاسبة..؛
- تفويض الصلاحيات والمهام في إطار الاستقلالية والتعاقد والمحاسبة للأكاديميات ومنها للمديريات الإقليمية، ومنها إلى مؤسسات التربية والتعليم؛
- وضع هيكلة جديدة للمؤسسات تلائم المهام الجديدة المنوطة بها؛
- مأسسة وتعميم العمل بمشروع المؤسسة، مع تحديد دور كل طرف في إطار فرق عمل تربوية وتبديرية يشترك فيها المتعلمون والمدرسون ومدبرو المؤسسة أساسا، بتعاون مع الأولياء والمحيط؛
- منح بنيات التدبير على الصعيد التربوي المزيد من الاستقلالية فيما يتعلق بتدبير الكفاءات البشرية توظيفا وتكوينا وتقييما وترقية؛
- تحديد مجالات الاستقلالية وحدودها في تكامل مع استقلالية بنيات التدبير؛
- دعم استقلالية بنيات التدبير وتأهيلها للقيام بأدوارها، من خلال وضع برنامج وطني للتأهيل المؤسسي وإرساء استقلالية المؤسسة؛
- تقوية وتفصيل صلاحيات بنيات التدبير إعمالا لمبدأ قرار القرب.

III- موقع الإدارة التربوية في الرؤية الاستراتيجية للإصلاح

3- الرافعة الثالثة والعشرون: إرساء قيادة وقدرات تديرية ناجعة في مختلف مستويات المدرسة، من خلال مايلي:

- **الارتكاز على حكمة وأسلوب جديد لتدبير المؤسسات التعليمية، يزاوج بين المسؤولية والمحاسبة، ومتملكة لروح التغيير وإرادة التجديد في الأساليب ومنهجية الفعل والتدبير على أصعدة المدرسة ومكوناتها كافة؛**
- **الاستناد إلى كفايات بشرية بمؤهلات عالية مبنية على انتقاء أفضل للقائمين على الشأن التربوي، قادرين على الاشتغال في إطار الممارسة الجيدة ويتحلون بالأخلاقيات المهنية؛**
- **التوفر على قدرات تديرية وتواصلية مؤسسية على المعرفة والتجربة والكفايات اللازمة في مجال التخطيط والتدبير والتقويم؛**
- **الاشتغال بمنطق القيادة والفريق معا لترسيخ بيداغوجيا القدوة؛**
- **العمل وفق مقاربات التدبير الحديث، من خلال اعتماد مقاربات التدبير بالنتائج والأهداف والتدبير التشاركي؛**

آفاق الإدارة التربوية على ضوء أحكام مشروع القانون - الإطار رقم 51.17

IV

جعل مشروع القانون- الإطار المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي تزويد

المجتمع بالكفاءات والنخب من بين الأهداف الأساسية للمنظومة، مع التأكيد على

ضرورة اعتماد التدبير الناجع والأمثل لهذه الأخيرة، استنادا إلى حكمة تقوم على روح

التغيير والتجديد.



IV- آفاق الإدارة التربوية على ضوء أحكام مشروع القانون - الإطار رقم 51.17

- إقرار **"ميثاق تعاقدي لأخلاقيات مهن التربية والتعليم والتكوين والبحث"**، على أساس مبدأ التلازم بين الحقوق والواجبات؛
- تحديد مهام وكفايات الأطر التربوية والإدارية والتقنية المنتمبة لمختلف الفئات المهنية في دلائل مرجعية للوظائف والكفاءات، **تعتمد لإسناد المسؤوليات التربوية والعلمية والإدارية، وتقييم الأداء، والترقي المهني؛**
- **ملاءمة الأنظمة الأساسية الخاصة بمختلف الفئات المهنية بما فيها هيئة الإدارة التربوية، مع المبادئ والقواعد والمعايير المنصوص عليها في الدلائل المرجعية المذكورة؛**
- **مراجعة برامج ومناهج التكوين الأساسي لفائدة الأطر العاملة بمختلف مكونات المنظومة ومستوياتها، بقصد تأهيلهم وتنمية قدراتهم، والرفع من أدائهم وكفاءتهم المهنية؛**
- **وضع برامج سنوية للتكوين المستمر والمتخصص لفائدة الأطر المذكورة، من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين مردوديتهم.**

١٧.٥١ - آفاق الإدارة التربوية على ضوء أحكام مشروع القانون - الإطار رقم 51.17

- اتخاذ "السلطات العمومية، في إطار التقيد بالتوجهات الاستراتيجية الكبرى لسياسة الدولة في مجال التربية والتعليم والتكوين والبحث العلمي، التدابير اللازمة لمواصلة تفعيل سياسة اللامركزية واللامركزية في تدبير المنظومة على المستوى الترابي، وإعمال مبدأ التفريع من أجل تمكين بنيات التدبير الجهوية والمحلية للمنظومة من ممارسة المهام والاختصاصات الموكولة إليها"، ولا سيما منها:
- ✓ نقل الصلاحيات اللازمة لتسيير مرافق المنظومة، وتحويل الوسائل الضرورية التي تمكن بنيات التدبير الجهوية والمحلية على المستوى الترابي من ممارسة هذه الصلاحيات بكيفية فعالة؛
- ✓ إرساء استقلالية مؤسسات التربية والتعليم، باعتماد مشروع المؤسسة أساساً لتنميتها المستمرة وتدبيرها الناجح.
- ضرورة قيام منظومة التدبير الداخلي لمؤسسات التربية والتعليم على مبادئ المسؤولية والتفويض والشفافية والمحاسبة والترشيد والتنسيق وتبسيط المساطر والمراقبة الداخلية.

IV- آفاق الإدارة التربوية على ضوء أحكام مشروع القانون - الإطار رقم 51.17

- إخضاع مكونات المنظومة لتقييم داخلي بكيفية دورية ومستمرة، و لتقييم خارجي وفق برمجة سنوية ومتعددة السنوات؛
- قياس مستوى أداء أجهزة إدارة مؤسسات التربية والتعليم، ومنظومة التدبير المطبقة بهذه لمؤسسات، ومدى نجاعة الأجهزة المذكورة وقدرتها على تحقيق الأهداف والمهام الموكولة إليها؛
- تتبع نتائج عمليات التقييمات المنجزة، بشأن كل مكون من مكونات المنظومة أو نشاط من أنشطتها، واقتراح التدابير اللازم اتخاذها لتصحيح الاختلالات عند الاقتضاء.

مستلزمات إنجاح إصلاح منظومة التربية والتكوين

V

١٧- مستلزمات إنجاح إصلاح منظومة التربية والتكوين

- اعتبار تحقيق أهداف الإصلاح مسؤولية وطنية وجماعية، وليست شأنا قطاعيا أو حكوميا محضا؛
- جعل إصلاح المدرسة المغربية وتجديدها المستمر أولوية وطنية ملحة، ومسؤولية مشتركة بين الدولة والأسرة وهيئات المجتمع المدني، والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين، وغيرهم من الفاعلين والفرقاء؛
- إرساء تعاقد معنوي وفق أسس متكاملة من أهمها الارتقاء بمهن التربية والتكوين والتدبير، وإعادة الاعتبار لها ولمكانتها الرائدة داخل المجتمع، وتحسين ظروف عملها؛
- التأكيد على ضرورة مساهمة الجماعات الترابية والقطاع الخاص ومختلف الهيئات العامة والخاصة الأخرى، كل فيما يخصه، في تحقيق أهداف إصلاح المنظومة؛
- ضرورة اعتماد تعبئة مجتمعية موسعة ومستدامة، وإعطاء نفس جديد لأدوار الفاعلين وانخراطهم في الإصلاح المأمول.

شكرا على حسن تتبعكم



السيد نور الدين أسكو
إطار سابق بوزارة التربية الوطنية وباحث تربوي

الإدارة المدرسية بين القصور التشريعي وضغط المهام

مداخلة أسكوكو نورالدين /اليوم الدراسي حول الإدارة التربوية
المنظم من طرف الفريق الاشتراكي بالبرلمان 2018/12/20

عناصر المداخلة

تقديم

1- المرجعيات

2- تطور إصلاح الإدارة المدرسية

3- المهام

4- مظاهر القصور التشريعي

الخاتمة

الإدارة المدرسية بين القصور التشريعي وضغط المهام

تقديم

بصديق: اي تدبير للمؤسسة التعليمية في ظل الفصول الدراسية وصعظ المهام؟

• ترتكز الرؤية الاستراتيجية على ثلاث مقومات يتعين اعتبارها في تدبير المؤسسات التعليمية

العمومية عامة وهي:

• 1- الانصاف

• 2- الجودة

• 3- الارتقاء

• لكن تحقيق مدرسة الانصاف والجودة والارتقاء يجعل المدير يطرح تساؤلات من قبيل: 20 كانون الثاني، 19

بصديم: اي بدبير للمؤسسة التعليمية في ظل الفصور التسريعي وضغط المهام؟

- 1- أية آلية سيتم بها تحقيق ذلك؟ ؛
- 2- ماهي البدائل المطروحة للتدبير الحالي المتسم بكثرة المهام وقلة الموارد والوسائل؟
- 3- كيف يمكن تنزيل الرؤية الاستراتيجية على مستوى المؤسسات التعليمية في المدى القريب في غياب تواصل مع هيئة الإدارة المدرسية؟
- 4- أي تكوين سيساعد على تنزيل الرؤية بالمؤسسات التعليمية؟
- 5- بأية مقاربة تدبيرية سيتم بها وعبرها بلوغ أهداف الإصلاح؟

السؤال:

لماذا لم يساير التشريع المدرسي تطور مهام الإدارة التربوية وتعدد أدوارها؟

الإدارة المدرسية بين القصور التشريعي وضغط المهام

1- المرجعيات

1-المرجعيات : أدبيات الإصلاح

❖ الميثاق الوطني للتربية والتكوين

❖ منتديات الإصلاح

❖ الرؤية الاستراتيجية 2015-2030



1-المرجعيات : قوانين ومراسيم

- ❖ القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.00.203 بتاريخ 15 من صفر 19 (1421 ماي 2000) كما وقع تغييره وتتميمه ؛
- ❖ المرسوم رقم 2.11.1016 الصادر في 07 ربيع الآخر 29 (1422 يونيو 2001) بتطبيق القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين كما وقع تغييره ؛
- ❖ المرسوم 2.02.376 صادر في 6 جمادى الأولى 17 (1423 يوليو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي كما تم تغييره وتتميمه بواسطة المرسوم رقم 2.04.675 (29 دجنبر 2004) والمرسوم رقم 13 (2.07.112 يوليو 2007) جميع الأسلاك؛

1-المرجعيات : مراسيم

❖ المرسوم رقم 2.02.854 الصادر في 8 ذي الحجة (10) 1423 فبراير (2003) بمثابة النظام الأساسي

الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية: كما وقع تغييره وتتميمه بالمرسوم رقم 2-04-78 الصادر في

14 من ربيع الأول 1425 (4 ماي 2004) والمرسوم رقم 294-18-2 بتاريخ 11 ماي 2018

❖ مرسوم رقم 2.02.858 الصادر في 8 ذي الحجة (10 فبراير 2003) بشأن التعويضات

المخولة لأطر الإدارة التربوية المكلفين بمهام تسيير مؤسسات التربية والتعليم العمومي كما تم تتميمه

وتغييره؛

1- المرجعيات : قرارات

❖ قرار وزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي رقم 1849.05 الصادر في 2 رجب

1426 (8 أغسطس 2005) بشأن تحديد شروط وكيفيات تنظيم التكوين الخاص لفائدة الأطر المكلفة بمهام

الإدارة التربوية؛

❖ قرار لوزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي رقم 583.07 صادر في 9 محرم

1428 (29 يناير 2007) بتحديد كيفيات وضع لوائح الأهلية لشغل مهام الإدارة التربوية بمؤسسات التربية

والتعليم العمومي؛

❖ قرارات وزير التربية الوطنية والتكوين المهني الصادرة في 08 فبراير 2016 بشأن تحديد اختصاصات

وتنظيم مصالح الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين؛

1- المرجعيات : مناشير ومذكرات

- ❖ المنشور رقم 4133 بتاريخ 20 مارس: 1959
- ❖ المنشور رقم 83 بتاريخ 20 ربيع الأول 1396 الموافق ل 30 مارس: 1976
- ❖ المذكرة الوزارية رقم 1008 بتاريخ 30 غشت: 1966
- ❖ المذكرة الوزارية رقم 1123 بتاريخ: 26-10-1967
- ❖ المذكرة الوزارية رقم 72 بتاريخ 29/09/1972 بشأن مغادرة مقر العمل
- ❖ المذكرة الوزارية رقم 344 بتاريخ 29/12/1973 بشأن العلاقات بين السادة المفتشين ومديري المؤسسات
الثانوية
- ❖ المذكرة الوزارية رقم 134 بتاريخ 22 رجب 1398 الموافق ل 29 يونيو: 1978

الإدارة المدرسية بين القصور التشريعي وضغط المهام

2- تطور إصلاح الإدارة المدرسية

2- تطور إصلاح الإدارة المدرسية : 1- الأطر والآليات

مستجدات بعد نسخ
 المرسوم رقم 2-72-113
 بتاريخ 25 ذي الحجة
 1391 (11 فبراير
 1972) بمثابة النظام
 الأساسي الخاص
 بمؤسسات التعليم الثانوي
 - إحداث الآليات وتحديد
 مهامها الاستشارية؛
 - تغيير في تشكيلة طاقم
 الإدارة التربوية
 بالثانوي بحيث لم يتم
 ذكر باقي أطر التسيير
 والخدمة

الآليات	الأطر	السلوك
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مدير ✓ مدير مساعد (بالفرعيات التي يتجاوز عدد أقسامها ثلاثة) 	الابتدائي
<ul style="list-style-type: none"> - مجلس التدبير - المجلس التربوي 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مدير ؛ ✓ حارس عام للخارجية ؛ ✓ حارس عام للداخلية في حالة توفر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية . 	الثانوي الإعدادي
<ul style="list-style-type: none"> - مجالس التعليمية - مجالس الأقسام 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مدير ؛ ✓ ناظر ؛ ✓ مدير الدراسة في حالة توفر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي ؛ ✓ رئيس الأشغال بالنسبة للثانويات التأهيلية التقنية ؛ ✓ حارس عام للخارجية ؛ ✓ حارس عام للداخلية في حالة توفر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية. 	الثانوي التأهيلي

2- تطور إصلاح الإدارة المدرسية : 2-الولوج حسب الإطار

مسطرة ولوج المتصرفين التربويين	مسطرة ولوج الأساتذة	السلك
<p>✓ المرسوم رقم 2-18-294 بتاريخ 11 ماي 2018 بالجريدة الرسمية عدد 6682 بتاريخ 14/06/2018 ص 3502 : التعيين في مهام الإدارة التربوية المنصوص عليها في المرسوم 2.02.376 وذلك بعد التخرج</p>	<p>✓ توضع كل سنة لائحة للأهلية لشغل مهام الإدارة التربوية بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، يرتب فيها المترشحون حسب الاستحقاق والنقط المخصصة لذلك بموجب مقرر للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية، وفي حالة تساوى مجموع نقط مرشحين إثنين أو أكثر يفصل بينهم بواسطة الأقدمية العامة؛</p> <p>✓ بالنسبة للمترشحين لتقلد مهام مدير أو مدير الدراسة لأول مرة، فيخضعون إلى انتقاء أولي ولمقابلة، تحدد معاييرهما بموجب مقرر للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية.</p>	<p>✓ في الابتدائي</p> <p>✓ الثانوي الإعدادي</p>
	<p>✓ يخضع المترشحون الذين تم انتقاؤهم بصفة نهائية لتقلد مهام الإدارة التربوية لأول مرة لتكوين خاص يشمل الجانب النظري والميداني والذاتي، وذلك طبقا للشروط والكيفيات المحددة بموجب قرار وزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي رقم 1849.05 الصادر في 2 رجب 1426 (8 أغسطس 2005) المشار إليه أعلاه.</p>	<p>✓ الثانوي التأهيلي</p>
	<p>أسكوكو نورالدين: الإدارة المدرسية بين قصور التشريع وضغط المهام</p>	<p>14</p>



الإدارة المدرسية بين القصور التشريعي وضغط المهام

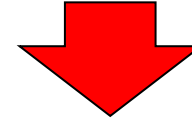
3- المهام

3- المهام المحددة في المرسوم 2.02.376

نوع التدبير	المهام المنصوص عليها في المرسوم 2.02.376	رت
عام	الإشراف على التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة	1
إداري	مراقبة العاملين في المؤسسة،	2
إداري	رئاسة مجالس المؤسسة واتخاذ التدابير لتطبيق مقرراتها،	3
تربوي	العمل على ضمان حسن سير الدراسة والنظام	4
إداري	توفير شروط الصحة والسلامة للأشخاص والممتلكات	5
تربوي	اقتراح توفير وسائل العمل الضرورية	6
تربوي	إعداد البرنامج السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة،	7
إداري	العمل على تنفيذ برنامج العمل السنوي بعد دراسته من قبل مجلس التدبير ومصادقة الأكاديمية	8
اجتماعي تواصل	إبرام اتفاقية الشراكة وتنفيذها بعد مصادقة مدير الأكاديمية،	9
	تمثيل المؤسسة محليا إزاء السلطات المحلية،	10
إداري	وضع تقرير عام سنوي حول نشاط وسير المؤسسة وعرضه على مجلس التدبير	11

3- المهام :استنتاجات بخصوص المهام

- خمس مهام ذات طابع إداري = 50%
- ثلاثة مهام ذات طابع تربوي = 30%
- مهام واحدة ذات طابع اجتماعي = 10%
- مهام واحدة ذات طابع تواصلي = 10%
- مهام واحدة عامة وتشمل كل المهام = 100%



- المهام التربوية لا تمثل إلا 30 %
- المساواة بين مهام المدير مهما كان السلك الذي يشتغل فيه

3- المهام :ملاحظات بخصوص تدقيق المهام

- عدم تنزيل المرسوم 2.02.376 بإصدار نصوص إجرائية باستثناء ما تعلق بمجلس التدبير ومهام رئيس الأشغال؛
- عدم تقييم تنفيذ المرسوم بعد مرور 16 سنة على إصداره؛
- كل التعديلات أو التتميمات التي أدخلت على المهام كان الغرض منها إثقال كاهل الإدارة التربوية وليس التخفيف أو التدقيق؛
- مهام الإدارة التربوية تتوزع على :
 - مهام مدققة نسبيا؛
 - مهام غير مدققة ؛
 - مهام غير مؤطرة وخارجة عن المرسوم.

صعوبات في تنفيذ مكونات الرؤية الاستراتيجية

الإصلاح 2015-2030

3- المهام: التعويض عن الأعباء الإدارية

تحدد المقادير السنوية للتعويض عن الأعباء الإدارية المخول لأطر الإدارة التربوية بمؤسسات التربية والتعليم العمومي كما يلي :

المبلغ السنوي بالدرهم	المهام
18000 د	أ- بالنسبة للمدرسة الابتدائية : - المدير.....
7200 د	- أستاذ التعليم الابتدائي المكلف بتسيير فرع مدرسة ابتدائية....
21000 د	ب- بالنسبة للثانوية الإعدادية : - المدير.....
13404 د	- الحارس العام للخارجية.....
13404 د	- الحارس العام للداخلية.....
26100 د	ج- بالنسبة للثانوية التأهيلية : - المدير.....
16056 د	- الناظر.....
16056 د	- مدير الدراسة.....
14400 د	- رئيس الأشغال.....
13800 د	الحارس العام للخارجية.....
13800 د	الحارس العام للداخلية.....

3- المهام: التعويض عن السكن

تستفيد الأطر المكلفة بتسيير المدارس الابتدائية والثانويات الإعدادية والثانويات التأهيلية من الحق في منزل للسكنى أو عند عدمه

، من تعويض عن السكنى، تحدد مقاديره السنوية كما يلي :

المهام	المبلغ السنوي بالدرهم
أ- بالنسبة للمدرسة الابتدائية : - المدير.....	1200 د
ب- بالنسبة للثانوية الإعدادية : - المدير..... - الحارس العام للخارجية - الحارس العام للداخلية	1200 د 1000 د 1000 د
ج- بالنسبة للثانوية التأهيلية : - المدير..... - الناظر..... - مدير الدراسة..... - رئيس الأشغال..... - الحارس العام للخارجية - الحارس العام للداخلية	1500 د 1350 د 1350 د 1200 د 1200 د 1200 د

الإدارة المدرسية بين القصور التشريعي وضغط المهام

4- مظاهر القصور التشريعي



4- مظاهر القصور التشريعي او الاختلالات الملاحظة

- بالنسبة للمرسوم رقم 2.02.376 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 الموافق ل 17/7/2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بالمؤسسات التعليمية العمومية كما وقع تغييره وتتميمه :

✓ تطرح المادة 1 إشكالية تدبير المؤسسات التعليمية في ظل خضوعها لمدير مؤسسة عمومية وخاصة

على المستوى :

○ المالي: إشكالية الخارج عن الميزانية؛

○ عدم استقلالية المؤسسات التعليمية يجعل برامجها وأنشطتها محدودة وتفتقر إلى المبادرة والابتكار

خلافًا لما نص عليه الميثاق والرؤية الاستراتيجية؛

○ إشكالية الحكامة الداخلية للمؤسسات التعليمية؛

4- مظاهر القصور التشريعي او الاختلالات الملاحظة

- بالنسبة للمرسوم رقم 2.02.376 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 الموافق ل 17/7/2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بالمؤسسات التعليمية العمومية كما وقع تغييره وتتميمه :

✓ تطرح المادة 11 مجموعة من الإشكاليات أهمها :

○ تساوي المسؤولية بين مديري المؤسسات بمختلف المراحل التعليمية؛

✓ مخالفة مقتضيات المادة 2 مع مقتضيات المادة 11 من نفس المرسوم؛

✓ المادة 3 تركز التمييز بين المناطق والجهات والتلاميذ والمؤسسات بإحداث ثانويات تأهيلية نموذجية

وهو ما يعاكس المساواة وتكافؤ الفرص المنصوص عليها في الرؤية الاستراتيجية؛

✓ عدم تطبيق مقتضيات المادة 7 بعدم إصدار قرارات الإحداث والتسمية وعدم توصل المؤسسات بها؛

4- مظاهر القصور التشريعي او الاختلالات الملاحظة

• بالنسبة للمرسوم رقم 2.02.376 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 الموافق ل 17/7/2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بالمؤسسات التعليمية العمومية كما وقع تغييره وتتميمه :

✓ تطرح المادة 11 عدة إشكاليات من حيث تحديد وتدقيق المسؤوليات الملقاة على كاهل المدير:

○ الصعوبة الإجرائية لمصادقة مدير الأكاديمية على برامج العمل التربوي السنوي المعدة من طرف

المدير نظرا لعدد المؤسسات بالإضافة إلى تقييد مهام المدير بالمصادقة؛

○ عدم إصدار أي نص تنظيمي يوطر برنامج العمل التربوي السنوي شكلا ومضمونا مما يفتح

المجال لاختلاف الرؤى واحيانا عدم المصادقة؛

4- مظاهر القصور التشريعي او الاختلالات الملاحظة

- بالنسبة للمرسوم رقم 2.02.376 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 الموافق ل 17/7/2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بالمؤسسات التعليمية العمومية كما وقع تغييره وتتميمه :

✓ تطرح المادة 11 عدة إشكاليات من حيث تحديد وتدقيق المسؤوليات الملقاة على كاهل المدير:

○ عدم ربط برنامج العمل التربوي السنوي بمشروع المؤسسة الذي تجاهله النص؛

○ سكوت النص عن حالة عدم مصادقة مجلس التدبير على التقرير السنوي النهائي؛ بالإضافة إلى التناقض

الحاصل بين المهام الاستشارية للمجلس ومهام المصادقة؛

○ توفير شروط الصحة والسلامة للأشخاص والممتلكات يطرح عدة أسئلة: هل تتوفر المؤسسات على برامج

للحماية من المخاطر؟ وكذا الميزانيات؟ وكيف السبيل لضمان السلامة في غياب تكوين في الموضوع ودلائل

للاسترشاد بها؟

○ عدم تحديد المقصود بالسلامة في الوسط المدرسي المتميز بمراحل نمو عمرية مختلفة؟

4- مظاهر القصور التشريعي او الاختلالات الملاحظة

• بالنسبة للمرسوم رقم 2.02.376 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 الموافق ل 17/7/2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بالمؤسسات التعليمية العمومية كما وقع تغييره وتتميمه :

✓ تطرح المادتين 13 و15 التي تنصان على المشاركة في تنظيم مختلف عمليات التقويم والامتحانات

ومراقبتها يطرح تحديد المسؤوليات ويرمي بكامل الثقل على رئيس المؤسسة؛ بالإضافة إلى إعفاء

الحارس العام للداخلية ورئيس الأشغال من هذه المهام؛

✓ عدم تدقيق في المادة 13 مهام الناظر في «العمل على تنفيذ جميع الإجراءات التطبيقية لإنجاز العمل

التربوي»؛

✓ عدم تدقيق مهام الحراسة التربوية الواردة في المادة 15 وحدود مسؤوليات أطر الإدارة التربوية فيها؛

4- مظاهر القصور التشريعي او الاختلالات الملاحظة

• بالنسبة للمرسوم رقم 2.02.376 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 الموافق ل 17/7/2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بالمؤسسات التعليمية العمومية كما وقع تغييره وتتميمه :

○ تطرح المادة 18 الخاصة بمهام مجلس التدبير إشكاليات منها :

○ تداخل هذه المهام مع مهام المجلس التربوي المنصوص عليها في المادة 23 خصوصا أن الواقع أثبت أن أغلب

عناصر المجلس التربوي هم أنفسهم أعضاء مجلس التدبير وأعضاء جمعية دعم مدرسة النجاح؛

○ عدم إصدار أي مذكرة بخصوص النظام الداخلي للمؤسسة خاصة بعد صدور دستور 2011 ؛

○ عدم تدقيق برنامج العمل التربوي السنوي وتوحيد عناصره الأساسية على شكل جاذبة؛

○ المادة 30 لم توضح كيفية اختيار ممثل التلاميذ عند انعقاد مجلس القسم على شكل هيئة للانضباط، وعدم صدور أي

مذكرة في الموضوع؛

4- مظاهر القصور التشريعي او الاختلالات الملاحظة

7/9

بالنسبة للمرسوم رقم 2.02.376 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 الموافق ل 17/7/2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بالمؤسسات التعليمية العمومية كما وقع تغييره وتتميمه :

إشكالية الدعم الإداري وعدم صدور قرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية يحدد بموجبه عدد العاملين(ات) بمؤسسات التربية والتعليم العمومي المنصوص عليه في المادة 37 بعد:

○ نسخ المرسوم رقم 2-72-113 بتاريخ 25 ذي الحجة 1391 (11 فبراير 1972) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التعليم الثانوي، باستثناء مقتضيات الفصول 5 و6 و7 و9 منه،

○ ونسخ مقتضيات المرسوم رقم 2.75.673 بتاريخ 11 شوال 1395 (17 أكتوبر 1975) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات تعليم الطور الأول، باستثناء مقتضيات الفصول 4 و5 و6 و8 منه؛

✓ سكوت المرسوم عن المداومة خلال العطل ويوم الأحد بالأقسام الداخلية.

4- مظاهر القصور التشريعي او الاختلالات الملاحظة

8/9

بالنسبة للمرسوم رقم 2.02.858 الصادر في 8 ذي الحجة 1423 (10 فبراير 2003) كما تم
تتميمه وتغييره :

○ اختلاف قيمة التعويضات المخولة لأطر الإدارة التربوية المكلفين بمهام تسيير

مؤسسات التربية والتعليم العمومي رغم التساوي في المسؤوليات؛

○ القيمة الهزيلة للتعويض عن السكن المقدرة ب100د شهريا؛

4- مظاهر القصور التشريعي او الاختلالات الملاحظة

9/9

• مهام بدون تأطير قانوني محدد:

- عدم تعريف وتحديد مفهوم المدرسة الجماعية وتأطير تدبيرها والمهام المسندة ؛
- رئاسة وتدبير جمعية دعم مدرسة النجاح والجمعية الرياضية المدرسية؛
- حدود المسؤولية وعلاقتها بجداول حصص أطر الإدارة التربوية؛

الإدارة المدرسية بين القصور التشريعي وضغط المهام

الختاتمة

الخاتمة

• حتى ينجح الإصلاح ويساير التشريع المهام والأدوار الجديدة للإدارة المدرسية:

- ايلاء عناية خاصة بوضعية أطر الإدارة المدرسية من أجل قيادة التغيير (التكوين والمواكبة والتأطير والتحفيز)؛

- تحيين النصوص المؤطرة للإدارة المدرسية؛

- تأطير مشاركة مختلف أطر الإدارة المدرسية في الامتحانات بنص واضح يحدد التعويضات بشفافية وبناء على معايير؛

- الدفع في اتجاه استقلالية المؤسسات التعليمية؛

- تعزيز الدور القيادي للإدارة المدرسية وتفعيل تدبير القرب بتفويض عدد من الاختصاصات للمؤسسات؛

- توفير دليل للتدبير الإداري والتربوي والمالي والمادي للمؤسسة التعليمية؛

- مراجعة الإطار المؤسسي وتدقيق المهام؛

- انخراط مختلف الفاعلين في القرار وتوفير إرادة سياسية لدى المدبرين.

شكرا على حسن تتبعكم



السيد محمد اليعكوبي
مدير مدرسة ابتدائية

دور الإصلاح الإداري في إنجاح السياسات العمومية : المؤسسة التعليمية نموذجا

تقديم:

يعتبر إصلاح وتحديث الإدارة عنوانا لمرحلة سياسية جديدة ومتجددة لما لهذا الأمر من أثر على تنزيل السياسات العمومية وتكتسي الإدارة أهميتها من المهام التي باتت تضطلع بها على ضوء الأدوار الجديدة للدولة هذه الأخيرة التي انتقلت من موقع الفاعل الاقتصادي إلى موقع الضابط والناظم للحياة السياسية والمجتمعية بشكل عام.

ويمكن اعتبار المفهوم الجديد للسلطة الذي تبناه جلالة الملك والذي يجعل الإدارة في خدمة المواطن وفي خدمة الصالح العام المرجعية الأولى للإصلاح الإداري وقد جاءت كل التوجيهات الملكية السامية واضحة ومباشرة بضرورة التسريع بمباشرة الإصلاح الإداري بغية إنجاح المشاريع التنموية وخلق مناخ مناسب للاستثمار وكل ذلك خدمة للوطن والمواطنين.

وتأتي المرجعية الثانية في الدستور خاصة الباب الثاني عشر المتعلق بالحكامة الجيدة في فصوله 154-155-156-157 التي تبنت الحكامة الجيدة وربط المسؤولية بالمحاسبة وتحقيق الإنصاف في كل أبعاده السياسية والحقوقية والاقتصادية والمجالية... وترسيخ العدالة الاجتماعية أما المرجعية الثالثة فتتمثل في عمل الحكومة لتنزيل مختلف التوجيهات على أرض الواقع وقد اعتمدت لذلك ما أصبح يعرف بالخطة الوطنية لإصلاح الإدارة 2018-2021 والتي تهدف لتحقيق أربعة تحولات هيكلية هي:

التحول على مستوى التشريع والقوانين المنظمة، التحول على مستوى التدابير والإجراءات المصاحبة، التحول على مستوى رقمنة الإدارة والتحول على مستوى تخليق المرفق الإداري

من هذا المنطلق فإن إصلاح قطاع التربية والتكوين الذي نعيش فصوله لا يمكن اعتباره مجرد تدابير تقنية تستجيب لضرورات التدبير اليومي، بل هو إصلاح هيكلي يهدف إلى تحقيق تحول عميق في تدبير منظومة التربية والتكوين على مختلف المستويات المركزية والجهوية والإقليمية والمحلية حتى تستجيب لحاجيات المواطن وسوق الشغل

وكما هو الحال بالنسبة للإصلاح الإداري فإن إصلاح منظومة التربية والتكوين تستند إلى مرجعيات أساسية هي:

أ. الضمانة التي يقدمها أعلى مركز في القرار السياسي لإنجاح الإصلاح التربوي

ب. الإجماع الوطني حول ضرورة الإصلاح التربوي وألويته

ت. انخراط الحكومة فعليا في عملية الإصلاح من خلال الرؤية الاستراتيجية والمخطط الحكومي

وما يميز الإصلاح التربوي بالإضافة إلى ما سبق مواكبته لتنزيل الجهوية المتقدمة كخيار لتدبير المجال الترابي مما جعل قطاع التربية والتكوين مجالا لقياس مدى نجاح تجربة الجهوية المتقدمة على ضوء تعزيز اللامركزية الترابية وعدم التركيز الإداري؛ واللامركزية كما نفهمها هي خيار سياسي تتقاسم فيه المؤسسات المنتخبة السلطة على امتداد جغرافية التراب الوطني بحيث تتوزع السلطات والمسؤوليات بين سلطة مركزية وسلطات لامركزية، أما اللاتركيز

فهو اختيار تقني تفوض من خلاله السلطة المركزية بعض الصلاحيات للسلطات الغير المركزية بحيث يظل اللاتركيز تدبيراً داخلياً بالنسبة للقطاعات الحكومية المختلفة في علاقتها بالسلطات اللامركزية؛ ومن هنا أضحت نجاح تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، وانطلاق تجربة المديرية الإقليمية في صيغتها الجديدة عنواناً لقياس التقدم في تجربة عدم التركيز الإداري.

وإذا كان الأمر كذلك فإن توجه قطاع التربية والتكوين يجب أن يسير في اتجاهين اثنين:

- أ. تعزيز وظيفة المركز المتمثلة في صياغة التوجهات الكبرى وفي الضبط والتتبع والمراقبة والتقييم
 - ب. تعزيز التدبير المحلي بحيث تصبح المؤسسة التعليمية محور العمل الإداري والتربوي باعتبارها هي التي تقدم المنتج الذي يجب أن تشتغل عليه مختلف هياكل وأجهزة المنظومة التربوية.
- سنتناول في هذه الورقة وضعية المؤسسة التعليمية باعتبارها فضاء لتوطين مشاريع الإصلاح التربوي أولاً، وباعتبارها المجال الأمثل لتنزيل المهام الجديدة للإدارة ثانياً، ولذلك سنناقش محور:

المؤسسة التعليمية من منظور الرؤية الاستراتيجية 2030/2015

وما يهمنا في هذا التحليل هو الوقوف على مدى تمثل صاحب القرار التربوي للإصلاح الإداري المنشود والتزامه بالأولويات التي صاغت التوجيهات الرسمية ضماناً لحسن سير الإدارة التربوية وإسهامها في تنزيل السياسات العمومية، لذلك لن نتوقف عند نجاح التجربة من عدمها بل سنهتم أكثر بالعوامل الضامنة لإصلاح الإدارة التربوية.

حاولت الرؤية الاستراتيجية أن تؤسس لتصور متقدم حول المؤسسة التعليمية يساير الجهوية المتقدمة كمدخل لتحقيق مدرسة منشغلة بقضايا الوطن وهموم المواطنين، أو كما جاء في مقدمة الرؤية الاستراتيجية صفحة 7: "اعتباراً للأدوار التي عليها النهوض بها في تكوين مواطنات ومواطني الغد، وفي تحقيق أهداف التنمية البشرية والمستدامة، وضمان الحق في التربية للجميع"، لذلك عملت الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2030/2015 على تعزيز مكانة المدرسة كموقع متقدم لتنزيل السياسة التربوية في إطار الجهوية المتقدمة وطبقاً لتوجيهات الرؤية الوطنية لإصلاح الإدارة 2021/2018. ومن خلال قراءتنا للرؤية الاستراتيجية حاولنا أن نستكشف المحاور الأساسية التي تستهدف الارتقاء بأداء المؤسسة التعليمية والتي من خلال تحليلها سنقف على الإمكانيات المتاحة للمؤسسة التعليمة للقيام بمهامها ومواكبة مختلف التحولات التي تعرفها المنظومة التربوية بالخصوص والمجتمع المغربي بشكل عام، وهذه المحاور هي:

1. الإطار التشريعي المنظم لقطاع التربية والتكوين
2. تفويض صلاحيات ومهام لبنيات التدبير الترابي الجهوية والإقليمية والمحلية
3. وضع هيكلية جديدة تتناسب والمهام الجديدة لكل بنية تدبيرية
4. تعزيز آليات التعاقد من خلال مؤسسة العمل بالمشروع



5. إرساء نظام معلوماتي مؤسساتي لقيادة المنظومة التربوية وتقييمها وضمان جودتها كل هذه الإجراءات والتدابير ستصل بنا حسب الرؤية الاستراتيجية إلى مدرسة هي بمثابة بنية تديرية متكاملة تتمتع بقدر من الاستقلالية الوظيفية في أداء مهامها (وليس الاستقلالية البنوية) وهذه نظرة نعتبرها متقدمة ويجب أن تحسب للمجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، لكن تنزيلها على أرض الواقع قد لا يستجيب للتطلعات.

1. الإطار التشريعي والتنظيمي لمنظومة التربية والتكوين

أ. القانون الإطار لمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي

هذا القانون الذي صيغ في نظرنا بشكل متسرع ولم يخضع لاستشارات مع الفاعلين والباحثين والمهتمين بالإضافة إلى الملاحظات التي قدمها المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي بخصوصه.

وبالنظر إلى هذا القانون يبدو أنه لا يستوعب كل مكونات منظومة التربية والتكوين لأننا نريد لهذا القانون الإطار أن يشمل كل جوانب وقضايا المنظومة ولذلك كان الاقتراح هو "مدونة التربية والتكوين" وهو ما ناقشناه في يوم دراسي سابق يعود إلى سنة 2012.

لذلك نعتقد أن هذا المشروع يحتاج إلى مزيد من الإغناء والتفصيل بحيث يمكن أن يشمل مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية التي تؤطر منظومة التربية والتكوين من مدخلات ومخرجات حتى تكون لدى المسؤول والباحث والمنتفع رؤية شمولية لمنظومة التربية والتكوين ويكون هناك خيط ناظم يجمع مكونات المنظومة في إطار متناسق ومنسجم ومتكامل يعكس وحدة هذه المنظومة؛ ومن هذا المنطلق نعتبر أن هذا المشروع بحاجة إلى مزيد من الإغناء وأن المسؤولين ينتظرهم عمل كبير في هذا المجال

ب. تجميع الأنظمة الأساسية لقطاع التربية والتكوين

هذا التوجه فرضته حسب المؤشرات والدراسات التي أجريت بخصوص الأنظمة الأساسية تعدد الفئات وتشتتها واختلاف الأنظمة الأساسية الخاصة بكل فئة أو هيئة، ولذلك اتجهت العديد من الدول إلى تجميع الأنظمة الأساسية لمختلف القطاعات بغية توحيد المسارات المهنية للموظفين وبغية التنزيل الأمثل لمرجع الوظائف والكفايات وهذا كله من أجل توحيد مدخلات ومخرجات الوظيفة العمومية، ونعتقد أن هذا التوجه سليم ويحتاج إلى الكثير من التشاور والدراسة.

ت. ملاءمة أنظمة المؤسسات المسؤولة مع المهام المنوطة بها من خلال إعادة صياغة قانون إطار لمؤسسات التربية والتكوين لتحديد

اختصاصاتها وتدقيق مهامها

إعادة النظر في القانون الأساسي لمؤسسات التربية والتكوين الذي لم يعد قادرا على استيعاب المستجدات التربوية والإدارية (الهيكلية المقترحة للمؤسسات التعليمية، المدارس الجماعية...)

قراءة في المرسوم 2.02.376 بتاريخ 6 جمادى الأولى 1423 هجرية الموافق 17 يوليو 2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي كما وقع تغييره وتتميمه.

يتضمن هذا النظام الأساسي العناصر التالية:

← التعريف

- التراتبية الإدارية والسلطة التربوية، تمييز المؤسسات التعليمية: ابتدائية - إعدادية - تأهيلية، خدمات المؤسسات التعليمية تربوية وتثقيفية (التكوين، التكوين المستمر، التربية غير النظامية، الدعم، محاربة الأمية، الإطعام المدرسي والداخليات)، التدريس، تسليم الشهادات

← آليات التأطير والتدبير التربوي والإداري

- الإدارة التربوية (المدير، مدير الدراسة، الناظر، رئيس الأشغال، الحارس العام للخارجية والداخلية)
- مجالس المؤسسة (مجلس التدبير، المجلس التربوي، المجالس التعليمية، مجالس الأقسام)

ما لم يتطرق إليه هذا النظام الأساسي:

تحديد وضعية بعض الإداريين: هيئة الدعم الإداري والتربوي والاجتماعي، هيئة التسيير الإداري والمالي، المساعدون التقنيون، المساعدون الإداريون، (نوع المهام والأنشطة التي يزاولونها وما يترتب عنها من مسؤوليات...)

المدارس الجماعية، جماعات الممارسات المهنية، المسالك الدولية والمهنية للباكوريا واكتشاف المهن بالإعدادي ونظام التوجيه بالابتدائي، الاختصاصات المفوضة للمؤسسات التعليمية، تأطير رقمنة الإدارة بنص تنظيمي (منظومة التدبير المدرسي مسار ومسير وتيسير...)، المجلس الانضباطي (المدرسة الابتدائية)، النظام الداخلي، التنظيم الإداري والمالي للمؤسسة التعليمية بشكل واضح ومجمل، التدبير المفوض (لأنه أصبح حقيقة وواقعا في المؤسسات التعليمية)، العلاقة مع الشركاء (جماعات ترابية وجمعيات...)، تقويم المؤسسة التعليمية وشكل التقويم

في مقابل سكوت النص عن مجموعة من المجالات، فإن الأمر لا يتعلق بإغفالها تماما من وجهة نظر المشرع، وإنما خصص لها مجالا آخر هو مجال المذكرات الوزارية. ونحن نعتقد أن تجميع هذه النصوص في إطار موحد يتضمن كل ما يتعلق بالمؤسسة التعليمية يمكن أن يشكل مرجعا موحدًا للمدبرين يمكنهم من تمثيل المؤسسة التعليمية تنظيما وهيكله ومهام.... كما أنه يساعد على تجاوز بعض الاختلافات والتداخل بين مختلف النصوص المتناثرة.

والنتيجة التي يمكن أن نخلص إليها هي أن هناك عملا كبيرا ينتظر وزارة التربية الوطنية على مستوى إعداد النصوص التنظيمية لقطاع التربية الوطنية والذي نتمنى أن يتم بطريقة تشاركية.

2. تفويض صلاحيات ومهام لبيئات التدبير الترابي الجهوية والإقليمية والمحلية

الهدف من هذا التدبير هو تبني سياسة القرب بحيث تكون كل وحدة تدبيرية متمكنة من الوسائل المادية والمالية والتقنية والموارد البشرية بالإضافة إلى الصلاحيات القانونية التي تؤهلها لممارسة المهام المنوطة بها كي تستجيب لتطلعات المواطن على مستوى تلك البنية الإدارية.

تحديد مهام ومسؤوليات القيادات التربوية في مستوياتها الأربع: المركزية والجهوية والإقليمية والمحلية، وذلك انسجاما مع ما يؤكدته التقرير التحليلي حول تطبيق الميثاق في الصفحة 162 حيث يقول: "إن خلق شروط قيادة حقيقية لنظام التربية والتكوين يقتضي تحديد مهام المستويات الوسيطة بوضوح، أي مهام مديري الأكاديميات والنواب الإقليميين ومديري المدارس... لقيادة التغيير وتجديد المدرسة...". وإذا كان من الواضح أن مجموعة من القرارات التي تعتبر سيادية لا يمكن التنازل عنها (وهذا حال كل الأنظمة في العالم)، فإنه من الواضح أيضا أن عدة قضايا تشكل عبئا على الإدارة المركزية والجهوية والإقليمية يجب تفويض الاختصاص بشأنها إلى المؤسسات التعليمية، لذلك فإن التساؤل الذي يفرض نفسه في نظرنا هو حول طبيعة القرارات التي يمكن تفويتها إلى المؤسسات التعليمية.

الرفع من القدرات التدبيرية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين من خلال:

- إعادة النظر في تركيبة المجالس الإدارية للأكاديميات في أفق تقليص وليس زيادة عدد أعضائها، وفي أفق إضافة فاعلين داخليين في المنظومة إلى هذه المجالس

- تفعيل اللجان

تتطلب الجهوية المتقدمة صلاحيات للجهات اللامركزية واللامتركزة، وهنا نسجل ضعف مركز القرار المحلي (ضعف موقع هيئة الإدارة بالمؤسسة التعليمية) لأن صلاحيات هذا المركز لا تستجيب للإكراهات المطروحة ولا تتماشى والانتظارات التي تعقدها الجهوية المتقدمة على الفاعلين المحليين، وهذا ما يبرر تخوف العديد من الباحثين كون منظومة التربية والتكوين بصد التحول من مركزية وطنية إلى مركزية جهوية

رغم الحديث عن إعادة هيكلة جديدة لمكونات المدرسة المغربية، إلا أن هذه الهيكلة لم تتبلور بعد، ونعتقد أنها يجب أن تبتعد عن التصور التقني الصرف وألا تكون تجميلا لمجالس المؤسسة، لأن نجاح هذه الهيكلة المرتقبة يتأسس في نظرنا على الاستجابة للمهام الجديدة للمدرسة المغربية على ضوء الإصلاح العميق الذي تعرفه المنظومة التربوية، ولأدوار الفاعلين المحليين، وعلى الأفاق التي فتحتها الجهوية المتقدمة وعلى الرهان المعقود على كل من المدرسة ومنظومة التربية والتكوين لإنجاح الإصلاح.

من خلال ما سبق نلاحظ أن بنيات التدبير المحلية على الخصوص لا تتوفر على الصلاحيات والإمكانات الفعلية التي تستجيب للمشاكل المحلية، بحيث تفسح المجال للمبادرة المحلية وتشجع استقلالية الهياكل المحلية التي تصبح ضمانا للتركيز الإداري والتربوي، وبالتالي يجب في نظرنا الوصول إلى تقاسم فعلي للمسؤوليات والصلاحيات والمهام والإمكانات بين الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية لأن العمل الأهم في نظرنا هو الذي ينجز داخل المؤسسات التعليمية وداخل الفصول الدراسية وليس داخل المصالح والمكاتب الإدارية.



3. هيكلية جديدة تتناسب والمهام الجديدة لكل بنية تديرية

تستند الهيكلية التي تعتمدها وزارة التربية الوطنية إلى التوجيهات الحكومية فيما يتعلق بتنظيم القطاعات الوزارية وإلى الميثاق الوطني للتركز الإداري ومختلف النصوص التشريعية والتنظيمية ذات الصلة، ونحن نعتبر أن وزارة التربية الوطنية تحلت بالجرأة في تنزيل هذا الورش الذي على الرغم من النقائص التي تشوبه غلا أنه ذو أهمية كبيرة، ولعل أهم الملاحظات التي سجلناها بخصوص هذه الهيكلية تتعلق بما يلي:

☞ من خلال الهيكلية الجديدة التي أقرتها وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني (خمسة 5 أقسام وسبعة عشر 17 مصلحة بالأكاديمية)، و(تسعة 9 مصالح بالمديرية الإقليمية) بالإضافة إلى (عدد غير محدد من المكاتب البنيتين الإداريتين) يبدو أن البنيات الإدارية الجهوية والإقليمية ستصبح أكثر ترهلا بفعل كثرة المصالح وهذا يعني بلغة التدبير الإداري انغماس هيئة الإدارة التربوية بالمؤسسات التعليمية في العمل الإداري على حساب العمل التربوي؛ إن التعامل مع هذه الكثرة من البنيات الإدارية (الذي يدخل في نظرنا في الإكراهات اليومية) سيستنزف طاقة ومجهود هيئة الإدارة التربوية بالمؤسسة التعليمية ويحيد بها عن العمل الأساسي الذي هو تجويد الفعل التربوي

☞ رغم المجهود المبذول على مستوى هيكلية الأكاديميات الجهوية والمديريات الإقليمية إلا أن المؤسسة التعليمية ظلت بعيدة أو مستبعدة من أية هيكلية، فرغم المستجدات التربوية والتدبيرية التي عرفتتها المدرسة منذ صدور الميثاق الوطني للتربية والتكوين مرورا بالبرنامج الاستعجالي وصولا إلى الرؤية الاستراتيجية لم يحدث تغيير يذكر على مستوى هيكلتها حيث ظل نفس الطاقم الإداري والتربوي، بل إن عددا من الكفاءات التحقت بالبنيات الجهوية والإقليمية وهذا نتج عنه نقص في الموارد البشرية على مستوى المؤسسات التعليمية.

☞ يتطلب إقرار الجهوية المتقدمة داخل قطاع التربية والتكوين تخطيطا فعالا ومحكما للعملية التربوية على مختلف مستويات التدبير المركزي والجهوي والإقليمي والمحلي، من خلال بنية إدارية وتربوية محلية قادرة على قيادة الإصلاح، وقيادة تربوية تمتلك أدوات وآليات التخطيط والتدبير والتقييم، وهنا لا نجد ما يعزز هذا المسعى على المستوى المحلي (مستوى المؤسسة التعليمية)، لأن الهيكلية الجديدة لم توضح مسؤوليات المؤسسة التعليمية على مستوى التدبير والقيادة التربوية سواء تعلق الأمر بتشجيع الاستقلال المادي والمالي، أو بإعادة صياغة وإعداد مساطر التدبير التي تفسح المجال لمعالجة المشاكل المحلية محليا، وهنا نسجل تفويض بعض الصلاحيات لكن المسألة لا زالت في بداياتها ونتطلع إلى تسريع وتيرتها

☞ تعتبر جماعات الممارسات المهنية بنية وظيفية ومجالا لتقاسم النجاحات من خلال التفكير في المشترك بين مختلف المؤسسات التعليمية وبين الأسلاك، لذلك ينبغي تطويرها وتعزيز أوارها؛ لكن عدم الإشارة إليها باعتبارها بنية وظيفية يعني في نظرنا تأجيل الارتقاء بمقاربة تدبير القرب ومزيدا من صرف النظر عن الإكراهات والمشاكل المحلية.

خلاصة القول إن عدم التفكير في هيكلية جديدة للمدرسة تتناسب والمهام التي أضحت موكولة لها، واستبعادها من الاستفادة من ترشيد الكفاءات التدبيرية، يزيد من حدة المشاكل التي تواجهها العملية التعليمية داخل الفصول الدراسية. وما دام هذا الوضع لا يدعم استقلالية المؤسسة التعليمية ولا يزيد في رصيد الفاعل التربوي والإداري المحلي فإن انخراط قطاع التربية والتكوين فعليا وعمليا في إقرار وتفعيل ورش الجهوية المتقدمة بما تعنيه من لامركزية ترايبية ولاتركز إداري يطرح أكثر من علامة استفهام.

4. تعزيز آليات التعاقد

لن نتحدث عن نظام التعاقد في الوظيفة العمومية وإن كانت لدينا بعض الملاحظات في شأنه لأننا نتحدث هنا عن تدبير منظومة التربية والتكوين ولسنا بصدد الحديث عن الاختيارات السياسية في الوظيفة العمومية، لذلك سنتطرق إلى التعاقد بين مستويات التدبير الأربعة من جهة وبين الفاعلين والشركاء من جهة ثانية.

☞ التعاقد بين بنيات التدبير التربوي:

يفترض تعزيز التعاقد بين المؤسسة التعليمية والبنيات الإدارية الإقليمية والجهوية أمرين اثنين:

الأول: العمل على تطوير نمط جديد لتدبير المؤسسات التعليمية يركز على رؤية شمولية للمؤسسة التعليمية وتشخيص دقيق لمكوناتها من أجل تحديد مهام المتدخلين والفاعلين وتوزيع محكم للأدوار والمهام والمسؤوليات.

الثاني: ترسيخ آلية القيادة داخل المؤسسة التعليمية بحيث نجعل المؤسسات التعليمية مسؤولة عن قراراتها وأنشطتها ونضمن انخراطها الفعلي في تدبير المنظومة التربوية على المستوى المحلي، وهذا لا يمكن أن يتم حسب اعتقادنا إلا بإطلاق حرية المبادرة واتخاذ القرار في المجالات التي يمكن تفويت صلاحيات التقرير في شأنها إلى هذه المؤسسات وبذلك تصبح إدارة المؤسسة هي القاطرة التي تقود الإصلاح.

وبناء عليه، فإن آلية التعاقد يجب في نظرنا، أن تتبنى عددا من المبادئ الموجهة لأي للإصلاح الإداري، ومنها:

- إعطاء المسؤولية الفعلية (وليس الصورية) للفاعلين والمسؤولين المحليين.
- تفويض للاعتمادات يتناسب مع المهام والمسؤوليات، وذلك انطلاقا من مبدأ: تفويت الإمكانيات والصلاحيات شرط للمطالبة بالنتائج، وهذا ما يجعلنا نقول: الثقة أولا والمساءلة لاحقا

كذلك فإن آلية التعاقد بين المؤسسات التعليمية والبنيات الإدارية الأخرى تفترض إعداد مؤشرات لمختلف أنشطة المؤسسة التعليمية وهذا يعني الاشتغال على برامج العمل السنوية وعلى النتائج الدراسية وحالات التعثر الدراسي والهدر المدرسي... وهو ما يتطلب دراسات ميدانية ولجانا فعالة وتدخلات فورية... والحال أن إدارة المؤسسة التعليمية تنشغل بأمر هامشية (الانغماس في التدبير اليومي، تحمل تبعات سوء تدبير الموارد البشرية، الإعداد الغير الدقيق لبعض مساطر التدبير...) وهذا يجعلنا نتساءل عن قيمة التخطيط التصاعدي إذا لم يتم استثماره في هذا المجال

☞ التعاقد بين المؤسسة والشركاء:

هذا التعاقد ما زال في بداياته ونأمل أن تواكبه النصوص التنظيمية وأيضا وهذا مهم في نظرنا التأطير والتكوين خاصة وأن مجال الشراكات والتعاقد الخارجيين يخضعان في الكثير من الأحيان للتجاوزات السياسية ولمراكز القوى والمصالح لذلك ينبغي الحذر في مباشرة هذا الورش وهنا يمكن أن نشير إلى التجربة الناجحة لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في تدبير الشراكات ومنع التدخلات، ونعتقد أن الجهود الذي يبذلها المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي من خلال الدراسات القيمة والمهمة التي يجريها حول الجمعيات والهيئات ستشكل رصيда وتراكما سيساعدان المسؤولين عن الشأن التربوي على الإلمام بخيوط هذا الملف الشائك والحساس.

5. إرساء نظام معلوماتي مؤسساتي لقيادة المنظومة التربوية وتقييمها وضمان جودتها

تتطلب الجهوية المتقدمة إمكانيات وقدرات تقنية محلية قادرة على الاستجابة لمتطلبات المجتمع المدرسي على مستوى التدبير الإداري، ويمكن لبوابة مسار... أن تؤدي هذا الدور شرط تحسين أدائها وهنا نطرح السؤال: ما جدوى تحديث وحوسبة الإدارة إذا لم تساعد على سيولة المعلومات تصاعديا وتنازليا (لا نتحدث هنا عن الأرقام بل عن لوحة القيادة التي تمكن جميع المتدخلين كل من موقعه من تحليل العمليات التربوية وتقييمها والتدخل الفوري من أجل المصاحبة وتقديم الحلول للقضايا البيداغوجية والتدبيرية).

من أهم مميزات النظام المعلوماتي ضمان الشفافية في المعطيات والأرقام المقدمة من قبل البنيات التدبيرية ونحن نعتقد أن وزارة التربية الوطنية قطعت شوطا مهما في ذلك، لكن المشكل يكمن في ضعف استثمار المعطيات التي يتيحها هذا النظام خاصة على مستوى المؤسسة التعليمية حيث لا توجد لوحة قيادة رقمية بالمعنى الحقيقي للكلمة في ظل تعذر استثمار المعطيات والإحصائيات داخل منظومة مسار أو مسير أو تيسير وكأن هذه البوابات وجدت فقط لنقل المعلومة من المؤسسة التعليمية على المركز وهذا يطرح إشكالا تدبيريا فعليا لأنه يزيد من هدر الوقت والجهد بدل أن يكون عاملا مساعدا على الفعالية والنجاعة في الأداء، ونحن نعتقد أن مثل هذه الإشكالات يمكن أن نجد لها حولا من خلال تفعيل المقاربة التشاركية واعتماد الإنصات للفاعلين والمدبرين المحليين.

يتطلب تفعيل هياكل التدبير الجهوية وجود خبراء وباحثين يشتغلون على ملفات محددة بناء على نتائج التحصيل الدراسي وعلى العمل الذي يتم إنجازه على مستوى الفصول الدراسية وذلك من أجل تعزيز المصاحبة والمواكبة وتوجيه العملية التربوية في اتجاه خدمة المشروع التربوي، لأننا نعتقد أن الإصلاح التربوي يتم التعامل معه بشكل تقني وتجزئي.

إن وظيفة وأهمية النظام المعلوماتي تكمن أساسا في مساعدة صاحب القرار بقطاع التربية والتكوين على الاشتغال على المنتج التربوي الذي تقدمه المؤسسة التعليمية من خلال استثمار نتائج التحصيل الدراسي وتفعيل الحياة المدرسية، وهذا يتطلب فرقا للعمل البيداغوجي والتربوي والنفسي داخل المؤسسة التعليمية وليس فقط أقساما ومصالح ومكاتب... وهو ما يعود بنا مرة أخرى إلى الحديث عن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية ودورها الكبير والحاسم في تجويد الفعل التربوي والعمل الإداري.

يمكن القول إجمالا أن إصلاح منظومة التربية والتكوين على المستويات المركزية والجهوية والإقليمية والمحلية تنتظرها اجتهادات كثيرة وحاسمة وفي اعتقادنا لم يعد مسموحا بهدر زمن إضافي لذلك لا بد من تبني التدبير التشاركي.



السيد خليل السعدي
باحث في قضايا المجتمع المدني

المجتمع المدني والسياسات العمومية (الجمعيات الوطنية لهيئة الإدارة التربوية نموذجا)

يسعدني في البداية أن أعبر عن معاني الاعتزاز والفخر لاحتضان الفريق الاشتراكي لهذا اليوم الدراسي تحت عنوان " تحديث الإدارة التربوية مدخل لتنزيل الرؤية الاستراتيجية 2015-2030 "، كما أهني جميع مكونات الفريق الاشتراكي نوابا وادارة على الدينامية القوية التي يعرفها، وذلك عقب احتضانه للعديد من المبادرات الرامية الى فتح النقاش في العديد من القضايا ذات الرهنية والتي تحتاج للتشاور والانصات وتبادل الآراء حولها كونها تعتبر محطة أساسية في إعداد السياسات العمومية التي أصبحت صلاحية أصيلة للفرق برلمانية وفقا أحكام دستور 2011.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجمعيات الثلاث، الجمعية الوطنية لمديرات ومديري التعليم الابتدائي بالمغرب والجمعية الوطنية لمديرات ومديري الثانويات العمومية بالمغرب والجمعية الوطنية للحراس العامين والنظار ورؤساء الأشغال ومديرو الدراسة على اتصالهم بي وتقتهم من أجل القاء مداخلة حول موضوع " المجتمع المدني والسياسات العمومية ".

حضرات السيدات والسادة الافاضل، بداية لمناقشة موضوع المجتمع المدني والسياسات العمومية أكاديميا، لابد من تأطيره تبعا للتصميم التالي:

1. مفهوم المجتمع المدني؛
2. العلاقة بين المجتمع المدني والدولة؛
3. السياسات العمومية والسياسة العامة؛
4. المجتمع المدني والسياسات العمومية،
5. إلى أي حد يساهم المجتمع المدني في إعداد وتقييم السياسات العمومية، نموذج جمعيات الادارة التربوية.

أ. مفهوم المجتمع المدني؛

بالنسبة للنقطة الاولى والتي تتعلق بمفهوم المجتمع المدني، الملاحظ هو أن هناك نقاش كبير حول مفهومه، بحيث لا يوجد تعريف واحد لهذا المفهوم، وتعدد هذه التعريفات هي نتيجة لتعدد الفلسفات ومناهج المعرفة التي تناولته بالدراسة، كما أن مفهوم المجتمع المدني يتأثر بالموجات الفكرية المتسارعة وبتجديد الفكر الديمقراطي لمقولاته، وهكذا فإن مفهوم المجتمع المدني في السيسولوجيا السياسية اليوم يستعمل بمعان لا تتفق تماما مع ما جاء به رواه الأوائل.

ومن التعاريف الأكثر رواجاً اليوم لمفهوم المجتمع المدني والتي يتفق معها مجموعة من الدارسين والباحثين: أنه " مجموعة من المؤسسات والفعاليات والأنشطة التي تحتل مركزاً وسيطاً بين العائلة باعتبارها الوحدة الأساسية التي ينهض عليها البنيان الاجتماعي والنظام القيمي في المجتمع المدني، وبين الدولة ومؤسساتها وأجهزتها ذات الصبغة الرسمية، من ناحية أخرى "١. بينما يوجد تعريفاً آخر يعتبر مفهوم المجتمع المدني هو " مجمل التنظيمات غير الإرثية، وغير الحكومية التي تنشأ لخدمة المصالح أو الميادين المشتركة لأعضائها "٢

أما اللجنة الوطنية للحوار حول المجتمع المدني وأدواره الدستورية الجديدة، فقد عرفت المجتمع المدني على أنه " ذلك الحيز الموجود في مسار تنظيم المجتمع وتأطيره، بالإضافة إلى الدولة والأحزاب السياسية والانتخابات.

ويمكن أن نخلص القول أن مفهوم المجتمع المدني هو مجموعة من المؤسسات المستقلة التي تسمح للأفراد بتنظيم حياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية باستقلالية عن أنشطة الدولة، وتتشكل من أفراد يتفاعلون فيما بينهم بكل حرية في إطار العمل التطوعي لتحقيق الصالح العام.

2. العلاقة بين المجتمع المدني والدولة؛

كما لاحظتم من خلال هذه التعاريف السابقة لمفهوم المجتمع المدني يبرز مبدأً أساسياً ألا هو استقلالية المجتمع المدني عن الدولة، إلا أن العلاقة بين المجتمع المدني والدولة شكلت بؤرة اهتمام لعدد كبير من المفكرين والباحثين، ويمكن تلخيص أنماط هذه العلاقة في:

أولاً: التعاون والتنسيق: وهنا يوحي العنوان منذ الوهلة الأولى إلى وجود صورة مثالية للعلاقة بين المجتمع المدني والدولة، حيث يشكل كل طرف حلقة مهمة لا يمكن الاستغناء عنها في تدبير الشأن العام على جميع المستويات من خلال انخراط الدولة بمؤسساتها والمجتمع المدني بمختلف تنظيماته.

ثانياً: التنافس والصدام: إن وجود مؤسسات للمجتمع المدني تسعى إلى مكافحة الفساد والدفاع عن حقوق الإنسان وفضح الانتهاكات والخروقات التي تقوم بها السلطة السياسية في مجال حقوق الإنسان ومجالات أخرى تجعل العلاقة بين المجتمع المدني والدولة في تنافس وصدام.

ثالثاً: السيطرة والهيمنة: وكما قلنا سلفاً أن العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني يجب أن تحكمها قاعدة أساسية مفادها استقلالية المجتمع المدني عن الدولة، إلا أن الواقع يكشف عكس ذلك ويتبين ذلك من خلال، اعتماد استراتيجية الاختراق أو استراتيجية المماثلة أو استراتيجية الإكراه والقمع.

¹ برهان غليون ومحمد عبد الفضيل وعلي عبد اللطيف حميدة
² عزمي بشارة ومحمد عابد الجابري وسعد الدين إبراهيم



وبخصوص سيرورة تطور علاقة المجتمع المدني بالدولة في المغرب يمكن تلخيصها في ثلاث محطات أساسية، المحطة الأولى والتي امتدت من بداية السبعينيات إلى أواسط الثمانينيات، والتي تميزت بالواجهة والاصطدام المباشر مع ما كان يشكل البنية الأولية لتأسيس مجتمع مدني فتي وناشئ، والذي كان في غالبه على صلة بدرجات مختلفة مع الأحزاب السياسية المعارضة وخاصة اليسارية منها. أما المحطة الثانية والتي كانت في أواسط الثمانينيات، حين انتبعت السلطة إلى الاهتمام المتزايد بمؤسسات المجتمع المدني، لذا اعتمدت سياسة خلق المنافسة، فباشرت بإيجاد عدد من الجمعيات لها نفس الاهداف والشعارات المعتمدة في مؤسسات المجتمع المدني الحرة، وأمدتها بجميع الإمكانيات المادية.

أما فيما يتعلق بالمحطة الثالثة فقد بدأت مع مطلع التسعينيات، حيث غيرت الدولة استراتيجيتها اتجاه المجتمع المدني، لاسيما بعد الانفراج السياسي الذي شهدته المغرب، وقيام حكومة التناوب برئاسة الشخصية البارزة وأحد أقطاب المجتمع المدني العربي عبد الرحمان اليوسفي، الأمر الذي أحدث انعطافه كبيرة في تطور المجتمع المدني بالسماح لمؤسساته بالعمل الشرعي والقانوني. وهكذا بدأ الحديث عن إشراك المجتمع في إعداد البرامج الحكومية وتدبير المرافق، وتوسيع حضوره ورموزه في الأنشطة الرسمية ووسائل الإعلام.

وقد تجلى هذا النهج بشكل واضح مع إطلاق المبادرة الوطنية للتنمية البشرية سنة 2005 حيث عملت الدولة على إشراك المجتمع المدني في تفعيل برامج المبادرة، خاصة الجمعيات التنموية التي تنشط في المجال الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، مما جعل جمعيات المجتمع المدني أن تكون حاضرة سواء بشكل مباشر أو عن طريق الشراكة أو المواكبة في مجال تقييم برامج العمل والسياسات العمومية ومراقبتها لتحقيق معايير الحكامة داخل المرافق العامة وحماية المال العام.

وتعتبر لحظة دستور 2011 ، لحظة جد مهمة حيث تم التنصيص على المجتمع المدني وأعطيت له عدة صلاحيات في مجال إعداد وتقييم وتقويم السياسات العمومية، وإشراك الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين في مجال صنع القرار على المستوى المحلي والمركزي، والتخلي عن المقاربة المركزية في السياسات الاجتماعية لصالح المقاربة المحلية باعتماد الديمقراطية التشاركية.

كما تعتبر القوانين التنظيمية المتعلقة بالجماعات الترابية 11.14- 12.14- 13.14 والتي نصت على إحداث هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع بالجماعات الترابية بمختلف أنواعها وتركيباتها التي تتكون لزوما من شخصيات تنتمي إلى المجتمع المدني المحلي ذليل واضح لمشاركة المجتمع المدني في إعداد سياسة عمومية محلية .

3. السياسات العمومية والسياسة العامة؛

شكل موضوع السياسات العامة والعمومية جزءا من اهتمامات الحوار العمومي الواسع الذي شهده المغرب بعد الخطاب الملكي لـ9 مارس 2011 ، وذلك من خلال انشغال عدد مهم من الأحزاب والهيئات الأساسية والمدنية بتضمين المذكرات المرفوعة إلى اللجنة الاستشارية لمراجعة الدستور، مذكرة كل من (حزب " الاتحاد الاشتراكي للقوات الشعبية، وحزب الأصالة والمعاصرة، ومنتدى الحقيقة والإنصاف، والفيدالية الديمقراطية للشغل، ومنتدى بدائل المغرب، والجمعية المغربية للتقييم).

وتظل لحظة دستور 2011 مهمة في مسار تقييم السياسات العمومية في المغرب، عبر إقرارها لفكرة مهيكلة لكل البنية المؤسساتية هي ربط المسؤولية بالمحاسبة، وعبر دسترة وظيفة التقييم كصلاحية برلمانية أصيلة أصبح البرلمان المغربي، وفق أحكام دستور 2011 ، يمتلك سلطة تقييم السياسات العمومية (الفصل 70 من الدستور)، وتعزيز المسؤولية الحكومية في وضع وصناعة السياسات، وإقرار دور هيئات الحكامة ومجموعة الهيئات الدستورية سواء في صيغة مؤسسات وطنية أو استشارية (حالة المجلس الاقتصادي والاجتماعي ، مجلس الجالية المغربية بالخارج ، الهيئة المكلفة بالمنافسة المجلس الاستشاري للأسرة والطفولة ، المجلس الاستشاري للشباب والعمل الجمعي ...) والتي تهدف إلى خلق فضاءات مؤسسية مستقلة عن السلطة التنفيذية ، منفتحة وتعددية من حيث تكوينها مما يسمح بإمكانيات التداول والحوار بن الفاعلين المجتمعيين والخبراء وممثلي الحكومة لتقديم الرأي والمشورة للسلطة التنفيذية أو السلطة التشريعية.

وعلى الرغم من صعوبة تحديد تعريف دقيق وموحد للسياسات العمومية يمكن الوقوف على البعض منها والتي تعتبر السياسات العمومية هي مجموعة من الخطط والبرامج التي تنهجها الدولة أو إحدى إدارتها من أجل حل مشاكلها والاستجابة للمطالب المتنوعة وما يميزها هو شمولية نتائجها لشرائح واسعة من المجتمع إن لم نقل المجتمع كله، مما يحتم الاهتمام بصياغتها ورسمها بشكل يؤدي إلى زيادة فرص نجاحها وتقليل احتمالات فشلها.

وعادة ما يتم الخلط بين السياسة العامة *Politique générale* والتي تعبر عن التوجه السياسي العام للدولة والتي تهتم تدبير الشأن العام الوطني والمجال الترابي ، والسياسات العمومية *Politiques publiques* التي تعتبر مجالات لتنزيل الحكومي ومحاور السياسة العامة بهدف حل الإشكالات الاقتصادية والاجتماعية والتنموية.

فالسياسة العامة « تعبر عن مواقف وبرامج سياسية يتم تبنيها من قبل الحكومة أو الدولة، وتتم إجراءاتها وتنزيلها عبر اتخاذ القرارات السياسية الكبرى أو إصدار القوانين أو صياغة نظام أو منظومة ذات بعد أفقي يهتم الدولة بكاملها أو يشمل منهج عمل الحكومة وتعاطيها مع الإشكالات القائمة. فهي تعبر عن التصورات العامة ذات البعد السياسي، والتي تلخص نظرة الحكومة بشكل عام لطريقة تسيير الدولة، وعادة ما ترتبط بالبرنامج الحكومي.



في حن أن «السياسات العمومية» تعتبر مستويات عليا من التخطيط التنموي داخل البلد، ويتم إعدادها بانسجام مع السياسة العامة المحددة في البرنامج الحكومي ويتم تنزيلها لحل الإشكالات التي تعاني منها البلد، سواء كانت ضعفا في التنمية أو النمو الاقتصادي، أو هشاشة اجتماعية وضعف التشغيل... وتسعى عملية صياغتها لوضع الأهداف العملية المرجوة منها والبرامج المرتبطة بها، وعادة ما تتضمن الإجراءات والمخططات القطاعية أو الأفقية الي تتضمنها هذه البرامج

ومن أجل التمييز عمليا بن السياسة العامة Politique Générale والسياسات العمومية Politiques Publiques نورد مثلا للعمل الحكومي بالمغرب، هذا المثال يتعلق بالسياسة العامة في المجال الاجتماعي، حيث تمت صياغة التصور العام في البرنامج الحكومي، ولم تصل الحكومة الي مستوى بلورة تصور استراتيجي لسياسة عامة Politique Générale للحماية الاجتماعية إلا بعد سنتي من اشتغالها وعبر ثلاثة قوانين للمالية تضمنت عدة مقتضيات مالية وضريبية، وعبر إصدار مجموعة من القوانين والمراسيم والنصوص التطبيقية وقد تمت ترجمة هذه السياسة العامة بصياغة سياستين عموميتين واضحتن، تتعلق الأولى باستراتيجية التماسك الاجتماعي، والثانية ببداية صياغة سياسة عمومية للحماية الاجتماعية للمهنيين والحرفين والمهن الحرة.

4. المجتمع المدني والسياسة العمومية

الملاحظ أنه زاد الاهتمام بالفاعل الجمعي مع الأدوار التي أناطها الدستور الجديد ل2011 ولم يكن الاهتمام المتزايد بالمجتمع المدني وليد الصدفة بل جاء ضمن سياق عالمي ارتبط أساسا بالتحويلات التي عرفتتها عملية إنتاج القرار، ولم يعد الشأن المحلي و العام حكرا على الدولة و المؤسسات السياسية و المنتخبة بل أصبح المجتمع المدني بمقتضى الدستور الجديد يضطلع بدور كبير في هذا المجال حيث تضمن الدستور مساهمة الجمعيات المهتمة بقضايا الشأن العام و المنظمات غير الحكومية في إطار الديمقراطية التشاركية في إعداد قرارات ومشاريع لدى المؤسسات المنتخبة والسلطات العمومية وكذا في تفعيلها و تقييمها وتقويمها.

أما على المستوى المحلي لم تعد التنمية شأنا مرتبطا بالدولة وحكرا عليها بل أصبحت مسألة تشاركية، تتقاسم فيها الدولة المسؤولية مع الفاعلين المحليين من جماعات محلية وقطاع خاص ومجتمع مدني. وأصبح الفاعل المحلي يعتبر كقوة تنموية واقتراحية واجتماعية ملحوظة، فرضت على الدولة الاعتراف بهذه القوة وإشراكها في الشأن العام والمحلي، وتبعاً لذلك أصبحت تطفو على الساحة السياسية والشأن المحلي جملة من المفاهيم كالديمقراطية المحلية – الفاعل الجمعي – اللامركزية – التنمية المحلية.

³ الاطار المرجعي للتقييم السياسات العمومية، مجلس النواب

5. المجتمع المدني وقطاع وزارة التربية الوطنية

إن مقارنة موضوع المجتمع المدني والسياسات العمومية خصوصا الشق المتعلق بمساهمة المجتمع المدني في إعداد وتقييم وبلورة السياسة العمومية المرتبطة بقضايا التربية والتكوين يدفعا ل طرح العديد من التساؤلات المرتبطة بطريقة المساهمة وأثرها على القرار، وهنا يمكن الإشارة إلى الأدوار المختلفة التي يقوم بها المجتمع المدني في إطار النهوض بالمدرسة العمومية والعمل على المساعدة في تجويد خدماتها. والملاحظ في هذا الإطار لا بد من التمييز بين جمعيات المجتمع المدني التي تشغل مع المؤسسة التعليمية والادارة التربوية العاملة بها. فهناك جمعيات تعمل في إطار الحياة المدرسية والتدبير اليومي والتعاون المدرسي، وجمعيات دورها ترافي من أجل جودة التعليم، وجمعيات تتكون من العاملين بقطاع التربية والتكوين وجمعيات تشغل داخل المؤسسات التعليمية بحكم التقائيتها مع برامج اخرى المتعلقة بالبرامج الاجتماعية.

والملاحظ على الجمعيات التي تساعد الحياة المدرسية (جمعيات الآباء وأولياء أمور التلاميذ، وجمعيات دعم مدرسة النجاح وجمعيات تنمية التعاون المدرسي) أن هذا النوع من الجمعيات يمكن ادراجه ضمن المجتمع المدني الذي يعمل مع الادارة التربوية ويساعدها في إنجاز مهامها، إلا أن هذا لا يمنع من وجود بعض المشاكل خصوصا مع جمعيات الآباء واولياء أمور التلاميذ والتي غالبا ما تتداخل عدة أمور اخرى في تشكيلها وعملها وكيفية صرفها للمداخل التي تتحصل عليها، وفي بعض الاحيان عوض أن تكون وسيلة لتقوم بحل المشاكل تكون سببا في العديد منها. أما بخصوص جمعيات مدرسة دعم النجاح فقد أثبتت التجربة نجاعتها وأهميتها خصوصا في الشق المتعلق بالجانب التدبيري والمالي الذي ساعد على إنجاز العديد من الاعمال والمنجزات المهمة لصالح المدرسة العمومية، إلا أن توقيف تحويل الدعم المالي لها أو النقص منه أثر على مردوبيتها وجعلها جمعية بدون حركة. أما فيما يتعلق بجمعيات تنمية التعاون المدرسي فعلاقتها مع المؤسسات التعليمية تتلخص فقط في استفادة بعض التلاميذ من المخيمات الصيفية وتمويل بعض الانشطة داخل المؤسسات التعليمية وبعض الانشطة المنظمة منت طرف المديرية الاقليمية مع العلم أنها تستفيد من تحويل مهم من مالية المؤسسة.

وبخصوص جمعيات المجتمع المدني الذي تشغل في إطار الترافع عن التعليم والجودة والانصاف والمجانية وتقييم عمل الحكومة وغيرها من القضايا الراهنة في القطاع، فهي تعتبر أن الادارة التربوية بكل مكوناتها جزء من الفاعلين الاساسيين في إعداد السياسة العمومية، وأن التنفيذ الفعلي للسياسة العمومية يكون بيد هذه الفئة باعتبارهم الفاعلين الذين يشغلون في الصفوف الامامية مع التلاميذ والاسر وان الادارة التربوية بكل مكوناتها تكون محل انتقاد من طرف هؤلاء الفاعلين الجمعيين الذين يكون هدفهم هو الترافع والتنبيه والاشراك والرقي بالمؤسسة العمومية، وهذا في نظري طبيعي لكونهم يمارسون حقهم الدستوري والمجتمعي في تقييم وتقويم السياسات العمومية.

وفيما يتعلق بالجمعيات التي تتكون من العاملين بقطاع التربية والتكوين نموذج، الجمعية الوطنية لمديرات ومديري التعليم الابتدائي بالمغرب والجمعية الوطنية لمديرات ومديري الثانويات العمومية بالمغرب والجمعية الوطنية للحراس العاميين والنظار ورؤساء الأشغال ومديرو الدراسة، فبالرغم

من أهمية هذا المكون الجمعي والذي يعتبر في نظر الفاعلين في منظومة التربية والتكوين أنه من بين أهم جمعيات المجتمع المدني العاملة مع المدرسة باعتبارها القوة الاقتراحية المهمة، وقوة تدبيرية تتوفر على كفاءات بشرية تشتغل بشكل يومي في التدبير والتتبع وتنزيل جميع برامج ومخططات الإصلاح، وتطلع بدور مهم في النهوض بالتنمية المجتمعية على مختلف الأصعدة والدفاع عن المدرسة العمومية وتنفيذ مضامين الإصلاح، إلا أنه يلاحظ إقصاء هذا المكون من طرف الوزارة المعنية بالقطاع في الحوار وإبداء الرأي في القرارات التي تتخذه مما ينتج عنه القفز مرحلة على مهمة في إعداد السياسة العمومية المرتبطة بالتعليم، ومن المفيد في إعداد سياسة عمومية تعليمية ناجحة من طرف القطاع الوصي تقتضي إشراك كل مكونات المجتمع المدني وبالخصوص الجمعيات التي تتكون من العاملين بقطاع التربية والتكوين، كما أن بعض القرارات التي تتخذ ولا يتم فيها إشراك هذه الفئة ينم عن غياب عقلنة القرار (نموذج ضرورة إلزام مديري المؤسسات التعليمية القيام بتكوين إضافي في مسلك الإدارة التربوية علما أن من السادة المدراء من له تجربة تفوق 30 سنة من العمل و يقيمون معهد الإدارة التربوية بنسبة 60 في المائة).

وأخيرا، بالنسبة للجمعيات التي تعمل في برامج أخرى داخل المؤسسات التعليمية فغالبا ما يطرح ذلك مشاكل بالنسبة للإدارة التربوية حيث يتم الاستحواذ على جزء من البناية وتعتقد الجمعية أنها ملكا لها مما ينتج عنه مشاكل تعرقل السير العادي للمؤسسة، هذا الاشكال يحتم بالضرورة التقائية البرامج الحكومية وتحديد التزامات الاطراف المتعاقدة.

وفي الاخير اشكر الفريق الاشتراكي والجمعيات الثلاث على تنظيم هذا اليوم الدراسي والذي يهدف الى تحديث الإدارة التربوية لكونها مدخل لا مناص عنه لتنزيل الرؤية الاستراتيجية 2015 - 2030.

