المركز الديمقراطي العربي

الإدارة التربوية بالمغرب
بين مطلب التحديث القانوني ورهان النجاعة الإدارية

تأليف : د. محمد الحنافي

2024

الإدارة التربوية بالمغرب بين مطلب التحديث القانوني ورهان النجاعة الإدارية

DEMOCRATIC ARABIC CENTER
Germany. Berlin

EDUCATIONAL ADMINISTRATION IN MOROCCO

BETWEEN THE DEMAND FOR LEGAL MODERNIZATION AND THE BET ON ADMINISTRATIVE EFFICIENCY

ISBN 978-3-68929-000-9

DEMOCRATIC ARABIC CENTER
Germany. Berlin
book@democraticac.de
TEL 0049.CoDE
030-89005465030-89so99419030-5734884-
MOBILTELERON. 0049174274278717

الهنـــــــــاشـــــــر :

المركز الديمقراطي العربي

للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

ألمانيا/برلين

Democratic Arab Center

For Strategic, Political & Economic Studies

Berlin / Germany

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه

في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال،دون إذن مسبق خطي من الناشر.

جميع حقوق الطبع محفوظة

All rights reserved

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, without the prior written permission of the publisher.

المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

البريدالإلكتروني book@democraticac.d

كتاب : الإدارة التربوية بالمغرب بين مطلب التحديث القانوني ورهان النجاعة الإدارية

تأليف: الدكتور محمد حنافي دكتور في القانون وفاعل تربوي

رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. عمار شرعان

مدير النشر: د.أحمد بوهكو المركز العربي الديمقراطي برلين ألمانيا

رئيسة اللجنة العلمية : الدكتورة ربيعة تمار المركز الديمقراطي العربي

الرقم الدولي المعياري :

ISBN 978-3-68929-000-9

الطبعة الأولى2024 م

الآراء الواردة أدناه تعبّر عن رأي الكاتب ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر المركز الديمقراطي العربي

محمد الحنافي

MOHAMMED EL HANAFI

دكتور في القانون وفاعل تربوي

الإدارة التربوية بالمغرب بين مطلب التحديث القانوني ورهان النجاعة الإدارية

Educational administration in Morocco between the demand for legal modernization and the bet on administrative efficiency

إهداء

إلى روح والدي ،رحمه الله

إلى والدتي الغالية

إلى زوجتي و أبنائي

حفظهم الله جميعا

لا يمكن تصور مجتمع راق دون مدرسة ناجعة،

ولاوجود لمدرسة ناجعة دون إدارة تربوية معقلنة وحديثة.

محمد الحنافي

ملخص الكتاب

إن رهان تحقيق النهضة التربوية المغربية يستدعي القيام بتحديثية واسعة لمكون الإدارة التربوية، وذلك لن يتحقق إلا بانتقال التدبير الإداري للمؤسسات التعليمية من الدور الكلاسيكي الذي يقتصر على تسيير الأمور اليومية، والحفاظ على ديمومة الإستقرار وعرقلة التغيير وإنتظار التعليمات دون القدرة على اتخاذ القرارات إلى تدبير حديث يعتمد على قيادات تربوية ناجعة تتمتع بقدرات تدبيرية تتأسس على التخطيط الاستراتيجي، الإشراك، والتدبير بالنتائج. أسس تدبيرية ستؤدي لا محالة إلى إنجاح عملية تحديث منظومة التربية والتكوين، والحصول على تعليم متسم بالجودة، يقطع مع سلسلة الفشل التي أعقبت كل منتديات الإصلاح البيداغوجي والقانوني، وينتج لنا تعليما نافعا، يستجيب للتنمية البشرية التي يصبو إليها المغرب.

Abstract

The challenge of achieving the Moroccan educational renaissance requires a broad modernization of the educational administration component, and this will only be achieved by moving the administrative management of educational institutions from the classic role that is limited to managing daily affairs, maintaining the continuity of stability, obstructing change, and waiting for instructions without the ability to make decisions, to a modern management that relies on... Effective educational leaders with management capabilities based on strategic planning, involvement, and managing results. Management foundations that will inevitably lead to the success of the process of modernizing the education and training system, and obtaining quality education, which will break the chain of failure that has followed all pedagogical and legal reform forums, and produce for us useful education that responds to the human development that Morocco aspires to.

مقدمة عامة:

يرتهن تطور المجتمع وتحديثية الدولة بتطورية الفعل الإداري وجودته، فالإداراة العمومية هي عصب الإصلاح والالية الرئيسية التي يتم من خلالها تنزيل برامج الدولة وسياساتها التنموية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وهي بذلك تعد المظهر الأساسي لنشاط الدولة الرامي إلى تلبية الاحتياجات الفردية والمجتمعية المتزايدة في إطار من الجودة والفعالية التي لن تتحقق إلا من خلال تطوير هياكلها وتنويع خدماتها، وبخاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتسارعة التي يعرفها عالمنا اليوم، والتي باتت تفرض على الدول نهج مقاربة تحديثية لإدارتها العمومية.

لقد عملت مجموعة من الدول، ومن بينها المغرب على تحديث إداراتها العمومية إثر وضعية الأزمة التي باتت تعيشها والتي أرخت بظلالها على مستوى التنمية في شتى الميادين، بعدما عددت مجموعة من التقارير الوطنية والدولية الاختلالات التي تحد من فعاليتها أبرزها تقرير البنك الدولي الذي أنجز سنة 1995 الذي قدم تشخيصا دقيقا لواقع الإدارة العمومية المغربية، والمتمثل في تعقد مساطرها، وتعقد هياكلها، وضعف إنتاجيتها ،وعدم عنايتها بالتواصل والاستقبال، وتأخرها في مسلسل اتخاذ القرار، وضعف مواكبتها لمناهج التدبير الحديث. وأيضا توجيهات برنامج الأمم المتحدة PNUD، التي دعت لتعزيز القدرات التدبيرية بالإدارات العمومية. ما عجل بتنزيل مجموعة من المواثيق والبرامج الإصلاحية، منها ميثاق حسن التدبير الذي صدر سنة 1998،وتوصيات المناظرة الوطنية الأولى للإصلاح الإداري المنعقدة يوم 7 و8 ماي2002 تحت شعار "الإدارة المغربية وتحديات 2010". ودستور 2011 الذي دعا لتبني مجموعة من المفاهيم الدستورية والإدارية الحديثة (الحكامة الجيدة – حسن التدبير –التدبير التشاركي) التي ترمي لإحداث القطيعة مع كل الممارسات التي تسقم جسم الإدارة. لكن واقع حال هذه الإدارة وبعد أكثر من عشر سنوات على تنزيل الدستور، لا زال لم يجد طريقه إلى الإصلاح والتحديث.

وتعتبر الإدارة التربوية بالمغرب واحدة من الإدارات العمومية البالغة الأهمية التي تلعب دورا أساسيا في تنمية المجتمع من خلال تقديمها لخدمات إجتماعية هامة تتمثل في التربية والتعليم، وهي بهذا المعنى وحدة وظيفية من المفروض أنها تشكل جسما واحدا له امتدادات عمودية من إدارة مركزية وجهوية وإقليمية ومحلية، وأفقية على مستوى المؤسسات التعليمية بمختلف فئاتها. وتعد أيضا فاعلا مركزيا في كل تغيير منشود، فهي معنية أكثر من غيرها بتوفير البيئة الإيجابية لتنزيل الإصلاح وتوطينه وتطوير أداء المؤسسات التعليمية، من خلال الاضطلاع بدور ريادي في الحد من آثار المقاومات المفترضة

للإصلاح، ونشر إرادة التجديد في الأساليب ومنهجية الفعل والتدبير والمساهمة في ابتكار حلول ناجعة وعملية.

ولاغرو أن الإدارة التربوية هي من أهم عناصر النسق التربوي، الحامل لأدوار القيادة و التكوين، فهي نظام متفرع عن الإدارة العامة للدولة، لذلك نجد أن بلورة نهج اللامركزية واللاتمركز في هذا القطاع الحساس لم تأت من فراغ، وإنما بهدف الإنخراط في الجهوية المتقدمة و التنمية الشاملة التي ينشدها المغرب[1] عبر إصلاحات متعاقبة للمنظومة التربوية باءت معظمها بالفشل انطلاقا من الميثاق الوطني للتربية والتكوين سنة 1999، مرورا بالمخطط الاستعجالي (2012/2009)، ليبقي سؤال الإصلاح التعليمي مطروحا على الشاكلة التي أتى بها في تصدير الرؤية الاستراتيجية للإصلاح: **لماذا لم تنجح الإصلاحات المتعددة والمتوالية في التمكن من تحقيق النتائج المطلوبة؟**

سؤال أجاب عنه التقرير التحليلي الذي أعدته الهيئة الوطنية للتقييم سنة 2014 ،الذي رصد مجموعة من الإختلالات لعل أبرزها والتي لها علاقة مباشر بوظيفة الإدارة التربوية ومهامها: الخلل في منهجية التفعيل والتطبيق وآليات التتبع والمراقبة والمحاسبة والتعبئة والريادة الناجعة. ريادة عملت الرؤية الاستراتيجية لإصلاح منظومة التربية والتكوين على بلورتها في مجموعة تدابير ذات الأولوية، ابتداء من الموسم الدراسي 2016/2015 ، والتي كان من أهمها توفير الريادة والقدرات التدبيرية الناجعة للتغيير. والتي من موجباتها أن تمتلك القيادات التربوية روح التغيير، و إرادة التجديد في الأساليب، ومنهجية الفعل والتدبير على أصعدة المدرسة ومكوناتها كافة، مركزيا وجهويا ومحليا، وأن تستند إلى كفاءات بشرية بمؤهلات عالية في مجال التدبير والتواصل. غير أن ذلك المسعى يشترط تأهيل الإدارة التربوية والإرتقاء بأدائها وظروف عملها نحو تدبير حديث تشاركي وديموقراطي يطور من أداء المؤسسات التعليمية العمومية، وينحو بها للعب دور القيادة في تحقيق النهضة التربوية الشاملة.

تغيير لن يتحقق إلا بانتقال التدبير الإداري للمؤسسات التعليمية من الدور الكلاسيكي الذي يقتصر على تسيير الأمور اليومية، والحفاظ على ديمومة الإستقرار وعرقلة التغيير وإنتظار التعليمات دون القدرة على اتخاذ القرارات إلى ممارسة دور القيادة التربوية الحديثة في إطار نسق إداري عام يضطلع بمهام الريادة، ويتمتع بقدرات تدبيرية حديثة تتأسس على التخطيط الاستراتيجي، الإشراك، والتدبير بالنتائج. أسس تدبيرية ستؤدي لا محالة إلى إنجاح عملية تحديث منظومة التربية والتكوين، والحصول على تعليم متسم بالجودة،

[1] محمد عزيز الوكيلي ، "تأهيل الإدارة التربوية، كيف؟"، المرشد التضامني التضامن الجامعي المغربي الطبعة- 2008-2009 - ،ص14.

يقطع مع سلسلة الفشل التي أعقبت كل إصلاح سابق، وينتج لنا تعليما نافعا، يستجيب للتنمية البشرية التي يصبو إليها المغرب.

إن موضوع الإدارة التربوية الحديثة ودورها في تطوير مؤسسات التربية والتكوين بالمغرب، الذي يتناوله هذا المؤلف بالدراسة والتحليل، ينتمي لمجموعة من الحقول المعرفية، أبرزها العلوم الإدارية والقانونية، كما ينهل أيضا من حقل علوم التربية، على اعتبار أن الإدارة التربوية إنما تمارس داخل بيئة تربوية تستقي منها أبرز مفاهيمها. تأسيسا عليه تتحدد المفاهيم المركزية لهذه الدراسة على النحو التالي:

الإدارة التربوية: هي العملية أو مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى الإنسانية، والمادية و توجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه. وفي هذه العملية لا تكون السلطة احتكارا لفرد أو مجموعة من الأفراد، و إنما توزع مع ما يوازيها من مسؤوليات على مجموع الأفراد في الجهاز الإداري بطريقة ديمقراطية[2]".

النهضة التربوية: يحيل مفهوم النهضة لغويا إلى القيام لفعل شيء معين [3]بعد سكون طويل. أما مفهوم التربية فيعني عملية تشكيل الشخصية السوية المتكاملة والمتزنة في جميع جوانبها روحياً وعقلياً وجسمياً والقادرة على التكيف مع البيئة الاجتماعية التي تعيش فيها[4] 'وهي إما أن تساهم في تطورها وتقدمها، أوتكبح انطلاقها نحو امتلاك افاق المستقبل، وازدهار شعوبها [5].

وقد ورد مفهوم النهضة التربوية ضمن تقرير تقرير لجنة النموذج التنموي المغربي الجديد الصادر سنة 2021 ، كغاية فضلى يسعى لتحقيقها من أجل تطوير قطاع التربية والتكوين بالمغرب الذي يعاني مجموعة من الاختلالات البنيوية، وقد ربط التقرير النهضة التربوية بتحقيق مؤشرات نهضوية تعليمية حديثة تتتمثل في تمكن كل متعلم من اكتساب المهارات الأساسية لضمان اندماجه الاجتماعي، ودعم نجاحه الأكاديمي والمهني، وذلك يتطلب تجاوز الأزمة الثلاثية الأبعاد التي يعيشها النظام التربوي المغربي : أزمة جودة التعلمات، أزمة ثقة المغاربة إزاء المؤسسة التربوية[6]وذلك عبر أربع رافعات من بينها ما يركز على" تنظيم مسار التلميذ في عدة مستويات للتعلم عبر تحديد المعارف والمهارات والسلوكيات

---

[2] عبد الكريم غريب، "المنهل التربوي : معجم موسوعي في المصطلحات و المفاهيم البيداغوجية و الديداكتيكية و السيكولوجية"، الجزء الأول، الطبعة الأولى (2006) ،منشورات عالم التربية، ص : 33 – 34.

[3] ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الأولى، دار الأبحاث، الجزائر،2008، ص95

[4] أسس التربية الإسلامية في السنة ، عبد الحميد الزنتاني ، ص25

[5] المصطفى تكاني ،ملامح مسار التعليم بالمغرب مقاربة تأريخية توثيقية من بداية القرن العشرين إلى الرؤية الاستراتيجية، منشورات صدى التضامن ،طبعة فبراير 2021،دار النشر المغربية ،الدار البيضاء ، ص 7

[6] تقرير اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي(أبريل) 2021 ، النموذج التنموي الجديد :تحرير الطاقات واستعادة الثقة لتسريع وتيرة لتقدم وتحقيق الرفاه للجميع، التقرير العام، ص69.

التي يجب أن اكتسابها من طرف المتعلم" ، ورافعة أخرى تتمثل في" تجديد المحتويات والمناهج البيداغوجية لتعليم فعال ومحفز عبر مراجعة عميقة للبرامج قصد تنمية القدرات الأفقية لاسيما التفكير المستقل و الفضول المعرفي[7] .أما فيما يتعلق بالإدارة، فقد دعا تقرير لجنة النموذج التنموي من خلال الرافعة الرابعة للتحول السريع إلى ضرورة إحداث جهاز إداري مؤهل وفعال.

التدبيرالإداري الحديث: لقد عرفه **سيرز** "**Sears**" الذي حاول تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التربوية بحكم اشتغاله في ميدان التربية في كتابه:

" **The Nature of the Administrative Process, with Special Reference to Public School Administration**" على أنه هو ذلك التدبير الذي "ينبغي أن يروم تحقيق أهم وظائف العمل الإداري التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والمراقبة"

إن تحديث التدبير الإداري بالمؤسسات التعليمية المغربية موضوع بالغ الأهمية، كونه أحد المداخل الأساسية للنهوض بقطاع التربية والتكوين الذي يعتبر الرهان الثاني التي تضعه المملكة المغربية بعد قضية الوحدة الوطنية للمغرب، وأحد مرتكزات بناء نظام تربوي قادر على تأهيل رأسمال بشري قادر على قيادة مسيرة إصلاح وتحديث الدولة المغربية. لكن الإشكال الذي لا يزال مطروحا إلى حدود لحظة كتابة هذا المؤلف، أن واقع حال الإدارة التربوية لا يزال يعيش على وقع الاختلالات التي من أهمها: استمرار الأنماط التقليدية للقيادة التربوية، وافتقاد الآليات اللازمة لتحديثها، بالإضافة لضعف المساءلة و المحاسبة في تدبير النظام التربوي. ما يجعلنا نقف من خلال مؤلفنا هذا على إشكالية رئيسية مفادها: مدى مساهمة الإدارة التربوية الحديثة في تجويد الإداء الإداري للمؤسسات التعليمية، وتحقيق النهضة التربوية المغربية ؟ الإشكال الذي تولدت عنه الأسئلة التالية:

- ما مفهوم الإدارة التربوية؟ وما هي المقاربات النظرية المؤطرة لها؟
- كيف يتطور الإطار التشريعي للإدارة التربوية بالمغرب؟ وما النواقص التي تعتريه؟
- ما هو واقع الإدارة التربوية بالمغرب؟ وما الاختلالات التي تعانيها؟
- أي دور يمكن أن يلعبه المدبر التربوي الحديث في أجرأة الإصلاح وقيادة التغيير وتحقيق نهضة منظومة التربية والتكوين بالمغرب؟

[7] نفس المرجع السابق ، ص ص 71-93

إن الإجابة عن مجموع هذه الأسئلة، والخوض في دراسة موضوع هذا المؤلف المعنون ب :النهضة التربوية ورهان تحديث الإدارة التربوية بالمغرب، قد وضعنا أمام صعوبات منهجية بفعل التداخل بين مجموعة من العلوم كعلم الإدارة، علم القانون الإداري، وعلم تدبير المنظمات، وعلوم التربية. وهو تداخل بقدر ما هو إيجابي ومفيد بقدر ما يجعل المؤلف أمام مأزق معرفي صعب ،خاصة وأن البحث يندرج ضمن دراسة الظواهر الإدارية والقانونية والاجتماعية التي تتميز بالتعقيد وتتصف بتعدد العوامل المؤثرة فيه، لهذا ارتأينا اعتماد المنهج التحليلي الوصفي في كل مراحله لتشخيص الوضعية ورصد العوامل المفسرة لواقع التدبير الإداري للمؤسسات التعليمية واستخلاص النتائج والتدابير و المتخذة، مع الإستعانة بالمنهج التاريخي لرصد سيرورة تطور التدبير الإداري للمؤسسات التعليمية بالمغرب.بمن جانب اخر شكلت نذرة المراجع المغربية التي تناولت موضوع التدبير الإداري في ارتباطه بالمؤسسات التعليمية صعوبة أخرى انضافت للصعوبات السابقة، فغالبية الكتابات تختص بالجانب البيداغوجي والديداكيتكي. ما فسر لجوئنا في الكثير من الأحيان لكتابات علماء الإدارة الغربيين، ولدراسات علماء دول المشرق العربي. تلك الصعوبات التي لم تقف حجر عثرة أمام فضولنا العلمي في تطوير محاور هذه الدراسة، وذلك من خلال الفصلين التاليين:

الفصل الأول:

الإدارة التربوية بالمغرب: محاولة تشخيص في ظل توجهات منظومة التربية والتكوين.

الفصل الثاني:

دور الإدارة التربوية الحديثة في الإرتقاء بتدبير مؤسسات التربية والتكوين بالمغرب.

الفصل الأول

الإدارة التربوية بالمغرب:

مقاربة نظرية وقانونية في ضوء توجهات منظومة التربية والتكوين.

الفصل الأول:

الإدارة التربوية بالمغرب: مقاربة نظرية وقانونية في ضوء توجهات منظومة التربية والتكوين.

لا يمكن تصور نجاح أي منظومة تربوية في العالم دون إدارة مدرسية قادرة على قيادة مسيرة الإصلاح، حديثة البنيات والهياكل، قادرة على إنتاج فعل إداري وتربوي يتسم بالجودة، ويمكن من الارتقاء الإداري والتربوي. وقد تتعدد معايير نجاح المؤسسات التعليمية وتختلف من باحث لاخر، بين من يعتمد معيار نسب النجاح المحققة، ومن يعتمد معيار التنظيم المادي والفني داخل المؤسسات التعليمية معيارا للنجاح. ومن يعتمد معيار الانضباط والإحساس بالمسؤولية، فيعتبر النجاح في وجود إدارة مدرسيةساهرة على تطبيق التشريعات والقوانين التنظيمية، وضامنة لأجرأة وتنزيل السياسات التربوية الإصلاحية التي تسهم في نجاح مجتمع برمته، فلا مجتمع راق دون مدرسة ناجعة، ولا مدرسة ناجعة دون إدارة تربوية معقلنة وحديثة.

تأسيسا عليه، باتت المجتمعات اليوم أكثر تنافسا مع ذاتها ومع غيرها في معالجة اختلالات إداراتها التربوية، وتطويرها بالارتكاز على نظريات إدارية حديثة تختزل الأسس والمبادئ التي تحدد ماهية المؤسسة التربوية، وطبيعة عملها وكيفية إدارتها وتقييم فعاليتها. فما هو مفهوم الإدارة التربوية؟ ماهي المرتكزات النظرية التي تقوم عليها؟ ما هو الإطار القانوني المنظم لها ؟ كيف هو واقع حالها؟ وما الاختلالات التي تعانيها؟

المبحث الأول: الإدارة التربوية: الإطارات النظرية والتشريعية.

لقد عرفت الإدارة التربوية عديد تطورات على مستوى إطاراتها النظرية والقانونية، كما على مستوى بنيات واليات اشتغالها، نظرا لما تلعبه من دور أساسي في تنزيل الإصلاحات وتحديث المنظومة التربوية التي تعد مشتلا لتثمين الرأسمال البشري وتجويده بما يضمن تطور الأمم وحداثتها. تأسيسا عليه، تناولنا في هذا المبحث تتبع صيرورة تطور الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة التربوية في مطلب أول، قبل أن نعرج على هيكلتها الإدارية والقانونية من خلال التعرف على أهم الأجهزة التقريرية والاستشارية المتدخلة في تدبير الإدارة التربوية مركزيا ،جهويا ومحليا في مطلب ثان.

المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة التربوية.

لا يستقيم البحث الأكاديمي في حقل العلوم الاجتماعية دونما تعريج على المقتربات المفاهيمية والإطارات النظرية للظاهرة محل الدراسة، من تم سنرصد من خلال فقرتي هذا المطلب، صيرورة تطور مفهوم الإدارة التربوية وانتقاله من حقل إدارة الأعمال في المجال الصناعي والتجاري إلى حقل العلوم التربوية والإدارية، قبل أن نعرج على مختلف المقاربات النظرية الحديثة للإدارة التربوية.

الفقرة الأولى: الإدارة التربوية: مقاربة مفاهيمية.

تختلف التحديدات المفاهيمية للإدارة التربوية باختلاف مرجعياتها النظرية بشكل يصعب معه تحديد مفهوم دقيق لها. من تم حاولنا القيام بدراسة مفاهيمية لرصد المشترك بين مجموعة من المفاهيم التي تناولتها، قبل أن نعرج على مفاهيم أخرى مشابهة لها كالإدارة التربوية والإدارة التعليمية، لإبراز الفروقات بينها وبين مفهوم الإدارة التربوية.

أولا: مفهوم الإدارة التربوية.

أ- سياق النشأة وصيرورة التطور.

على المستوى التاريخي، ارتبط تطور الإدارة بادئ الأمر بالأشخاص بصورة أكبر من ارتباطها بأسس ومبادئ عامة، حتى ظهرت حركة الإدارة العلمية على أيدي كل من الأمريكي فريدريك تايلور، والفرنسي فايول، وبعد ذلك البريطاني أويك، بالإضافة إلى موثي و رايلي وشستر برناك، وغيرهم ممن ظهروا في أوائل القرن العشرين. وقد مكن التطور التدريجي لهذه الحركة والنجاح الذي عرفته في القطاع الخاص من

إرساء مجموعة من الأسس و المبادئ العلمية العامة التي سرعان ما تم تطويرها في القطاع العام الحكومي[8]، بما هو معروف اليوم بعلم الإدارة العامة . وقد شكلت هذه الحركة ثورة في العلوم الإدارية سرعان ما انتقل صداها من مجال الصناعة والأعمال في القطاع الخاص إلى إدارة المدرسة[9]، ومجال التربية في الولايات المتحدة الامريكية، حيث تعتمد التربية هناك كذلك على المنافسة شأنها شأن الصناعة والتجارة بين كل ولاية وأخرى، وبين التعليم العام والخاص[10] .

أما فيما يتعلق بالإدارة التعليمية، فلم تبدأ تظهر كتخصص مستقل عن الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية أو التجارية إلا سنة 1946حيث بدأت مؤسسة كلوج تهتم بها[11]، و التي قدمت إلى حدود سنة 1959ما يقارب 4 ملايين دولار في صورة منح للجامعات لدراسة وتطوير الإدارة التعليمية[12]. ليبدأ الإلتفات لإعداد البحوث والدراسات الخاصة بها يتزايد عاما بعد عام من طرف مكاتب التعليم والجامعات الامريكية المختلفة، وينتقل علم الإدارة التربوية كتخصص مستقل قائم بذاته إلى أوربا، ومنها إلى الإتحاد السوفياتي،ثم لباقي دول العالم حيث بدأت الإدارة التربوية تفرض نفسها وتتخذ لها صفة، ومناهج بحث، ومدارس علمية[13].

ولدت المؤتمرات التي انعقدت مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين الشعور بأهمية علم الإدارة التربوية الذي ظهر بداية تحت مسمى الإدارة التعليمية، حيث تم عقد مؤتمر ناجح لرجال الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 في نيويورك حمل شعار**NCPEA: (National administration conference of professor of edition)**، تلته مؤتمرات أخرى ،كمؤتمر تكوين رابطة رجال الإدارة التربوية (AASA) سنة 1955و إحداث لجنة سميت بمجلس الجامعات للإدارة التعليمية،(UCEA) سنة 1956.وأنشئت أيضا مجموعة من المنظمات الدولية التي تعنى بالتربية والتعليم كمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة(UNESCO)، المكتب الدولي للتخطيط التربوي (ITEP).

---

[8] من خلال إنشاء الولايات المتحدة الأمريكية عام 1906 مكتب بحوث البلديات بدراسة نظم الميزانيات والمشتريات، والذي كان يمنح درجة جامعية عليا في الإدارة.

[9] عبد الصمد الأغبري، "الادارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر"، دار النهضة العربية .، ط 1 ، بيروت ، 2000 ، ص66-67

[10] عبد الغني عبود، "إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة"، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الاولى ص: 22

[11] المرجع السابق، ص: 22

[12] دزجريفت ، "نظرية الإدارة ؟"، ترجمة محمد منير مرسي وآخرين، عالم الكتب 1471 ، ص15

[13] عبد الغني عبود ،مرجع سابق ، ص ص 27- 28

أما في العالم العربي فقد احتضنت لبنان مركز اليونسكو الإقليمي لتخطيط التربية وإدارتها للبلاد العربية(CEPAAC)، وظهرت على إثرها بعض الصحف و المجلات مثل : صحيفة التخطيط التربوي في البلاد العربية[14].

ب- المقترب المفاهيمي للإدارة التربوية.

تعرف الإدارة المهتمة بشؤون التربية والتعليم بمسميات عديدة، تختلف من بلد لاخر، بين الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية، الإدارة التربوية. لكن يبقى القاسم المشترك بين كل هذه التسميات اهتمامها بتدبير شؤون التربية والتعليم. بالمقابل ليس هناك إجماع على تحديد مفهوم واحد للإدارة، بل تختلف باختلاف المفكرين والباحثين[15]. وبالرجوع إلى الأصول اللغوية لمفهوم الإدارة ، نجد أنها تعود الى الأصل اللاتيني لكلمة **(Administration)** والتي تتكون من جزأين: الأول وهو كلمة (Ad) ومعناها اللفظي (To) وتعني (لكي) ،و الجزء الثاني هو كلمة(Minister) وتعني كلمة (خدمة). ولهذا فإن المعنى اللفظي لكلمة الإدارة في الأصل اللاتيني يعني :(القيام على خدمة الآخرين)، أو بمعنى آخر أنه (يتم أداء خدمة ما) عن طريق جهاز معين[16]. وكلمة إدارة أيضاً تستخدم ترجمة لكلمة Management وغالباً ما تستخدم للإدارة التنفيذية، والإدارة العليا Adm، وهما يدلان على أن الإدارة عملية تتم في حالة قيام جهد جماعي لتحقيق هدف أو أهداف محددة[17].

أما في **معجم الوسيط** فالإدارة لغة :هي من أدار العمل، وأدار الآلة: تولى تصريف الأمور فيهما. وأدار الرأي والأمر: أحاط بهما [18]. وكلمة إدارة هنا مشتقة من الأصل الثلاثي دار بمعنى وجه، أشرف، خدم، أعان، راقب، ومن هنا تعني الإدارة خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. **واصطلاحاً:** هي جملة الوظائف أو العمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتوجيه، ورقابة) ،التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة[19]، فهي نشاط تنظيمي معين(يشمل جميع العمليات الإدارية) لتيسير وتنفيذ

---

[14] إسماعيل محمد دياب ،"الادارة المدرسية"، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية ،2000 ,ص25

[15]سعيد جفري واحمد منيرة، "الإدارة العمومية المغربية وسؤال الإصلاح؟"، دار النشر الشركة المغربية لتوزيع الكتاب ، الطبعة الأولى 2013، ص14

[16]Philippe champy et Christiane Etevé, Claude Durand prinbougne : dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, édition Nathan, 2001

[17]حسن محمد حسان و محمد حسين العجمي ،"الإدارة التربوية"" ،ص ص .27-28

[18] المعجم الوسيط ، "مجمع اللغة العربية بالقاهرة "، 1/ 312

[19]فاروق عبده فلية وأحمد عبد الفتاح الزكي ، "معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً" ، ص . 30

أعمال متعددة يقوم بها عدد معين من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، بأقل جهد ووقت وبأفضل وأدق نتيجة. وقد برزت تحديدات أكثر دقة للإدارة من طرف المهتمين بهذا العلم أبرزها:

تعريف جون مي (Mee Jean):" الإدارة فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ممكن حتى يمكن تحقيق أقصى رواج لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".

فايول (Fayol. H) يرى أن الإدارة: " تدير أي شيء وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" أي أنها تدير في المشروع المقام تخطيط القيام بعدة وظائف وذلك بتنظيم عناصره وإصدار الأوامر وتنسيق الجهود وبعد ذلك مراقبتها[20].ويرى فايول[21] أن معنى الإدارة لايشمل الخدمات العامة، ولكن جميع المشروعات مهما كان حجمها ووصفها، وجميع المنظمات عامة أو خاصة تتطلب تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وتمويل فلم نعد أمام عدة علوم إدارية، ولكن علم واحد يمكن أن يطلق عليه الأعمال العامة والأعمال الخاصة[22]. **في حين يرى ألبانيز(Albanese)** : أن الإدارة هي الإيحاء والمحافظة على ظروف يمكن الناس فيها تدقيق أهداف معينة بكفاية وفعالية ".

مفهوم الإدارة المدرسة : عرفها داودلي**(Dawdle)** بأنها "جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة والإداريون من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتمشى مع ما يصبو إليه المجتمع لتربية أبنائه[23]".

على المستوى العربي يعرفها جودت عطوي للإدارة التربوية بكونها:" المناخ التنظيمي الذي تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة، ومفاهيم وأدوات وأساليب عصرية في التربية والإدارة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد و بأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن[24]".

وقد عرفت الإدارة التربوية في ظل التطورات الحديثة وتشعب أدوار المؤسسات التعليمية تطورا على مستوى المفهوم أيضا، الذي وسع من عدد المتدخلين في تدبير الإدراة التربوية بعد انفتاحها على محيطها

---

[20]العايب نورة، "متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية"، بحث لنيل دبلوم ماستر تخصص انماط التكوين,كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، السنة الجامعية 2008/2007.

[21] Henri fayol ،general and industrial management،constance Storrs (Transx)،pitman London، 1949، p 111.

[22] محمد عبد الفتاح ياغي،"مبادئ الإدارة العامة"،دار وائل للنشرالاردن ،الطبعة الثانية،2011

[23] Dawdle, J.G (2007). The Knowledge and Skills Required of Effective School Administration as Perceived by Elementary School Principals within the state of Alabama. Ed.D, University of Alabama. Dissertation Abstracts international,Vol.41,No.3, p3343.

[24] عطوي، جودة : الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع2013.

الخارجي. بكونها: "كل منظم ومتكامل يتألف من عناصر بشريه وماديه ومجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمة التعليمية أو بينها وبين نفسها أو بينها وبين مؤسسات المجتمع وصولا لتحقيق أهداف مرغوبة مجتمعياً وتربوياً بأكبر كفاءة وفاعلية[25]". تأسيسا عليه، وبالرجوع لمختلف التعريفات السابقة، نسوق التعريف الخاص بنا لمفهوم *الإدارة التربوية*:

"الإدارة التربوية هي مجموع العمليات الوظيفية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ومراقبة، والتي تفترض تعبئة جهود مختلف الفاعلين المهتمين بالمدرسة وخارجها لتحقيق الأهداف التربوية، بما يتوافق والسياسة التربوية للدولة، ويحقق التنمية البشرية المستدامة للمجتمع".

ثانيا: الإدارة التربوية والمفاهيم المشابهة.

لقد شاع في الكتب والمؤلفات التي تعنى بالإدارة المهتمة بتدبير شؤون التربية والتعليم استخدام ثلاثة مفاهيم أساسية: الإدارة التعليمية، الإدارة التربوية، الإدارة التربوية، والتي قد تستخدم أحياناً على أنها تعني شيئاً واحداً. ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع فيما يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي (Education) الذي ترجم إلى العربية بمعنى التربية أحياناً، والتعليم أحياناً أخرى. بيد أن الذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية، يريدون أن ينسجموا مع الإتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة تربية بدل كلمة تعليم، باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة.

أ- الإدارة التربوية والإدارة التعليمية.

يخلط كثيرون في استخدام مصطلحي الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، فيطلقون أحدهم على الآخر، بينما الواقع أن ثمة فرق بينهما، ففي حين تختص الإدارة التعليمية برسم السياسة التعليمية ووضع خططها، تقوم الإدارة التربوية التي تعني الإدارة التربوية في المنظومة التربوية المغربية بتنفيذها، ذلك أن الإدارة التربوية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا أن الإدارة التربوية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءا من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة التربوية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام[26] . وتشكل لها الإدارة التعليمية العون والمساعدة

[25] أبو ناصر، فتحي ،"مدخل إلى الإدارة التربوية"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص19

[26] محمد منير مرسي، "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"، عالم الكتب، القاهرة ،1477، ص: 23

والتسهيلات المالية والفنية تمد لها بالعناصر البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة وتمارس الإشراف و الرقابة عليها.

ولدفع شبه الخلط بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية التي يقع غير قليل من المشتغلين بالإدارة يوضع محمد منير مرسي الفرق بين المفهومين كما صاغه أحمد إبراهيم أحمد على النحو التالي: الإدارة التربوية أو التربوية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، بينما تختص الإدارة التعليمية برسم تلك السياسة وتعتبر العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية علاقة الكل بالجزء، بمعنى أن الإدارة التربوية تعتبر جزء من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها، وإستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة ماليا وفنيا، للإدارة التربوية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية، و بالإشراف والرقابة عليها، لتضمن سلامة ذلك التنفيذ. الإدارة التعليمية يرأسها وزير التربية الوطنية، ومهمتها تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة. والإشراف على تنفيذ السياسة الوطنية للتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة لها[27].

ب- الإدارة التربوية والادارة المدرسية.

يعرف المعجم الموسوعي لعلوم التربية **الإدارة التربوية** بأنها: عبارة عن جملة من النظريات والممارسات الخاصة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة المصادر البشرية والمادية في المؤسسات التربوية. وهي تتفق مع باقي الإدارات الأخرى في اتخاذ القرار وتنفيذه على أكمل وجه، وتختلف عنها بطبيعة الأهداف التربوية الي تسعى إلى تحقيقها[28]". في حين يعتبرها عبد الكريم غريب فيعتبرها "عملية أو مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى الإنسانية والمادية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه. وفي هذه العملية لا تكون السلطة احتكارا لفرد أو لمجموعة من الأفراد وإنما توزع مع ما يوازيها من مسؤوليات على مجموع الأفراد في الجهاز الإداري بطريقة ديمقراطية [29]". وتعرف أيضا بكونها: "مجموع العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فرديا

[27] عبد الصمد الأغبري ،"الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر" ، دار النهضة العربية .،ط 1 ، بيروت ،2000 ص59

[28] أحمد أوزي، "المعجم الموسوعي لعلوم التربية"، ص: 21

[29] عبد الكريم غريب، "المنهل التربوي، الجزء الأول"، الطبعة الاولى، منشورات عالم التربية.2112 ،ص: 33-34

كان أم جماعيا من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب، حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع[30]" . وقد عرفها محمد أحمد عبد الهادي بكونها " الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين و غيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الأم من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم [31]". بمعنى أنه حصرها في الدور الذي يقوم به المدير مع جميع عملاء المدرسة وكذا العملاء الخارجين عنها، ذلك بغية تحقيقه للأهداف المسطرة من طرف الهيئات الداخلية للمدرسة والخارجية والمجتمع الخارجي، وذلك لأجل تربية أبنائها تربية سليمة، لمدى إدراكها بالدور الذي تلعبه المدرسة في تنمية الدولة .

وفي سياق تحديد الفروقات بين مفهوم الإدارة المدرسية والإدارة التربوية، يرى **عبد الغني عبود** أن "الإدارة المدرسية تعتبر هي القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية فعلا، بينما إدارة التربية مختصة برسم تلك السياسة وبمساعدة الإدارة التربوية ماليا وفنيا في تنفيذها و بالإشراف عليها لضمان سلامة التنفيذ[32]".

في المغرب الإدارة التربوية تعني الادارة المدرسية التي يقوم عليها مدير المدرسة ووظيفته هي التوجيه للمدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية، التي تصدر عن الوزارة ويتعاون معه كافة الأطر الإدارية والتربوية العاملة بالمؤسسة، خاضعا في ذلك لتوجيهات الإدارة التعليمية، والمتمثلة مركزيا في وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، وجهويا في الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ومحليا في المديريات الإقليمية التابعة لها.

الفقرة الثانية: النظريات الحديثة للإدارة التربوية.

انتقلت الإدارة التربوية حديثا من التركيز على المفهوم التقليدي القائم على أساس البداهة أو الخبرة أو المقومات والسمات الشخصية التي يمتلكها الإداري، إلى المفهوم الحديث المرتكز على المبادئ الإدارية من تخطيط، تنظيم، توظيف وتوجيه وتنسيق، والذي ينظر للإدارة على أساس أنها ترتكز على أصول علمية وتستمد ممارستها من النموذج أو النظرة التي تساعد على فهم وتفسير ظاهرة السلوك الإداري، بحيث أصبحت النماذج والنظريات الإدارية التي تفسر الأحداث وتفاعلاتها بما يساعد على التنبؤ بما

[30] سلمان عاشور الزبيدي، "الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الادارة المدرسية الحديثة"، مطبعة الثورة العربية الليبية، طرابلس2111 ، ص: 47

[31] إسماعيل محمد دياب ، مرجع سابق، ص24

[32] عبد الصمد الأغبري، مرجع سابق، ص، 60

سيحدث في عالم الواقع التي هي جوهر السلوك الإداري[33]. من تم يبرز تعريف النموذج النظري[34] "بأنه منظومة من المبادئ العامة تمكن من معرفة الأحداث وتفسيرها وتصنيفها والتنبؤ بها بطريقة أفضل من إعتماد الصدفة لتصبح هذه المبادئ سليمة أثناء التطبيق العلمي، وبالتالي لا توجد مبادئ عامة وتقنيات إدارية من شأنها أن تقوم بالمساعدة لرجل الإدارة على تحليل مشكلات الموقف ومحاولة حلها". فما هي المبادئ الأساسية للتدبير الإداري الحديث؟ وما هي أهم نظريات الإدارة التربوية الحديثة ؟

أولا : الإدارة التربوية والمقاربات النظرية الحديثة.

يعرف **مور**(***H.A.Moore)*** النظرية في علم الإدارة بأنها: "مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة. ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أساس أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح ، وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشتق منها الفروض وإذا ثبت نجاح هذه الفروض عند تطبيقها، فإن النظرية تصبح أساسا لتفسير القوانين التجريبية، والتوحيد بين الفروض المختلفة، أما إذا لم تنجح الفروض عند التطبيق، فإنها ترفض أو يجب مراجعة النظرية و إعادة النظر فيها. إن النظرية وسيلة، وإطار مرجعي يحاول أن يضع نظاما للأشياء بدلا من تناثرها، وهي توجه التطبيق، والتطبيق بدوره يوجه النظرية [35]".

إن التقسيم الشائع ما بين النظرية والتطبيق هو تقسيم شكلي، حيث أن التطبيق بدون نظرية يصبح عشوائيا وبدون التطبيق تصبح النظرية عديمة الفائدة. والمحك الرئيس لأي نظرية يكمن في مدى فائدتها، وما يمكن أن تقدمه من تفسير أو توضيح للظاهرة الإدارية، ومن هنا فإننا نستطيع أن نخلص إلى أن النظرية هي نظام كامل للحصول على المعرفة، ولتوجيه البحث واختبار الفروض، وتطبيق الأساليب المنطقية الرياضية، وما يستتبع ذلك من اختبار تجريبي للنتائج التي يتم التوصل إليها عن طريق الاستدلال الاستنباطي[36]. ويقترح **جريفث** أربعة معايير لإستخدام النظرية في الإدارة هي:

1- **دليل العمل:** توفر الأسس والمبادئ التي يستخدمها رجل الإدارة في توجيه عمله;

2 -**دليل جمع الحقائق:** تعتبر بمثابة الأساس الذي يحدد نوع الحقائق المطلوبة وطريقة جمعها;

---

[33] راداح الخطيب وأحمد الخطيب ووجيه الفرج ،" الإدارة و الإشراف التربوي: اتجاهات حديثة "، مطابع الفرزدق، ط1987 ص74

[34] هاني عبد الرحمان الطويل ، "الإدارة التربوية ، بحوث ودراسات" ، مطبعة التوفيق، عمان ،1980 ص87

[35] الفريجات غالب، "الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة"، عمان ،2000ص47

[36] مرسي محمد منير، "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"، عالم الكتب، 1977.القاهرة.ص47

3 –**دليل المعرفة الجديدة:** وهي تمكن الباحث من الوصول إلى الفروض القابلة للاختبار، وتؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجديدة أو التوصل إليها;

4 –**دليل شرح طبيعة الإدارة** : بمعنى استخدام نظرية الإدارة في شرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية و إلقاء الضوء عليها [37]".

أ–مصادر بناء النظرية في الإدراة التربوية.

يعتبر الإهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية أمرا حديثا، فحتى عام 1950 لم تظهر دراسات واضحة المعالم في هذا المجال، بل إن الدراسات التي ركزت على النظرية الإدارية لم تظهر بشكل واضح قبل عقد الستينيات من القرن الماضي، وقد حدث تطور متسارع ومذهل في هذا المجال نتيجة للدعم الذي قدمته ***مؤسسة (W.K.Kellog)*** في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي خصصت مبلغا يفوق تسعة ملايين دولار لدعم الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة التربوية خلال الفترة بين 1946 و1959. والتي أسهمت في بناء مفاهيم علمية راسخة في مجال الإدارة التربوية، حيث كان المديرون سابقا يقدمون اقتراحاتهم في تحسين الإدارة انطلاقا من تجاربهم الشخصية معتمدين على طريقة التجربة والخطأ.

وقد لمس القائمون على شؤون الإدارة التربوية ذلك الصراع القائم بين ما يسمى بالنظرية والممارسة Theory and Practice، كما اكتشفوا أن تعدد تلك النظريات وقصر عمرها وتناقضها، قد يقلل من الدور المرجو منها. لكن بدونها يبقى العمل مفككا ويساهم في ضياع الجهد والوقت والمال والتخبط. من تم حاول العديد من الدارسين إيجاد مصادر موضوعية تتغيا بناء النظرية في الإدارة التربوية أو التربوية، وتنطلق من خبرات رجالات الإدارة ومن الاستدلالات العلمية المنطقية، هذه المصادر التي نبرزها فيما يأتي:

المصدر الأول : تقارير وتعليقات رجال الإدارة التربوية من واقع خبرتهم العملية وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي.

المصدر الثاني: عمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتّاب الكبار في ميدان الإدارة التربوية.

[37]مرسي محمد منير، المرجع السابق ،ص47.

المصدر الثالث : الإستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل، واستخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها[38] .

ب : النظريات الحديثة للإدارة التربوية.

حاول العديد من دارسي الإدارة التربوية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات له أسهمت في تحقيق التقدم في هذا المجال. فبعد النموذج البيروقراطي[39] **لماكس ويبر (*max weber*)** الذي جسد البناء الرسمي المكون لأية منظمة[40]. وضع **بول مورت(P. Mort)** ومساعده **دونالد د روس (Donald H. Ross)** أسسا لنظرية الإدارة والتي وردت في كتابهما (مبادئ الإدارة التربوية) ، كما بحث **جيس سيرز (Jess.Serars)** في وظيفة الإدارة في دراسة أعدت في عام 1950 تحت عنوان (طبيعة العملية الإدارية). فيما أعد البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا عدة برامج للتعرف على أساليب نظرية للإدارة التعليمية، ومنها كتاب عام 1955 بعنوان (أساليب أفضل للإدارة التربوية)، واستحدث سيمون في كتابه (مفهوم الرجل الإداري) عام 1945 طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية . وفي عام 1968 وضع **يعقوب جيتزلز(J.W.Getzels)** نظرية علمية في الإدارة التربوية، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية اجتماعية، بينما نظر **سيرز** إلى الإدارة التعليمية من حيث وظائفها ومكوناتها وحلل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية، ويمكن القول بأن جميع الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية أمثال (تايلور) (وهنري فايول) (ولوثر جيوليك)، وغيرهم من رجال الإدارة العامة[41]. وقد خلفت كل هذه المحاولات العلمية وغيرها نظريات حديثة في الإدارة التربوية نبرزها ما يلي:

---

[38] الفريجات غالب ،مرجع سابق ،ص 48

[39]البيروقراطية كلمة إنجليزية مشتقة من أصل إغريقي ذي شقين " سلطة المكتب " أو حكم المكتب " والمقصود بهذا إدارة العمل عن طريق الوظائف الرسمية، كما تحددها القواعد والقوانين الرسمية وبما يحقق مبدأ الكفاءة للمنظمة .كما أن نمط العلاقات التي تسود بين العاملين في النموذج البيروقراطي يسمى بالمنطق و العقلانية ، فالبيروقراطية ادن تقوم على قاعدة من الشرعية وتحددها الكفاءة و العقلانية.

[40] Silver , Paul a (f) : "education administration : theoretical perspectives on pratique −1 and researcher" , new York , harper and rowpubishbers, 1983

[41] الفريجات غالب، مرجع سابق،ص49

1-نظرية الإدارة كعملية اجتماعية (Social Processing Theory)

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات شيوعا في الإدارة التعليمية، وهي تنظر للإدارة بتسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي بهدف تحقيق أهداف النظام التربوي ، وهذه النظرية ترى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتألف من عنصرين يؤثر كل منهما في الآخر:

المؤسسة التعليمية والدور الذي تقوم به والتوقعات لهذا الدور نحو تحقيق الأهداف، وهذا يمثل البعد الوظيفي أو المعياري.

الأفراد العاملون في المؤسسة، والنشاطات التي يقومون بها في المؤسسة، وهذا يمثل البعد الشخصي[42] .ويمكن توضيح للدور المتبادل بين الطرفين السابقين -أي البعد التنظيمي والبعد الشخصي - من خلال التحليل الدقيق في النماذج التالية:

أ- **نموذج جيتزلز Getzels[43]** : الفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً، هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة [44].ويرى جيتزلز وجوبا أن السلوك الاجتماعي هو حصيلة تركيب معقد لعاملي الدور والشخصية[45].

ب - نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية: ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها. ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إله من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته

---

[42] المرجع الأسبق نفسه، ص50

[43] Getzels (j,w) liphan and camphell m (r,e) :" educational administration as a social -2 process : theory ressearche and pratique" , new york , harper and row , 1968

[44] عطوي جودت، "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها"، الدار العلمية الدولية، عمان2001،ص 47

[45] الفريجات غالب، مرجع سابق ،ص 51

الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل لإدارة التعليمية وغيره.

ج – نظرية تالكوت بارسونز T.Parsons : يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

التأقلم أو التكيف: بمعنى تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية ;

تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها;

التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل;

الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي[46]. ويميز بارسونز بين ثلاث وظائف رئيسة في الترتيب الهرمي في التنظيمات الإدارية هي:

- **المستوى الفني:** مهمة أعضائه أداء الواجبات والعمال الفنية كالمعلمين والموجهين والفنين.
- **المستوى الإداري:** مهمة أعضائه الوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية وتنسيق جهودها.
- **مستوى المصلحة العامة:** هو ما يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي. وتعد العلاقة بين هذه المستويات متبادلة ومتداخلة باستمرار، غير أن هناك انفصالا واضحا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاث[47].

2- نظرية الإدارة كعلاقات إنسانية Leadership Theory

تهتم هذه النظرية بالعلاقة الإنسانية في العمل ومدى ترابط وانسجام هذه العلاقات، كما تركز على شخصية القائد أو المدير المسؤول في المنظومة التعليمية، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة لا تورث وهي ليست من التركيب البيولوجي للقائد، بل هي انعكاس للواقع المحيط وهي نابعة بالتالي من القائد لأتباعه في المدرسة. ويعني ذلك أن سلطة القائد نظرية يكتسبها الإداري والمدير من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد .وليس المطلوب أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع

---

[46] عطوي جودت ،مرجع سابق، الدار العلمية الدولية، عمان، 2001 ، ص 48

[47] الفريجات ،مرجع سابق ،ص52

العاملين بحيث تلغي المسافة الاجتماعية التي تفصل بين الإداري والمرؤوسين، حيث أن جهد الإدارة سوف يتبعثر بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة. لكن ما تطالب به هذه النظرية، هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بالتزام تام، لأن العاملين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها [48].

3- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار Decision Making Theory

إن القرار هو لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وتركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي يتخذ بها القرارات. ويرى **هربرت سيمون(H.Simon)**إن التنظيمات الإدارية تقوم أساسا على عملية اتخاذ القرار، وإن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، وإن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختبار الإنساني، فالعديد من القرارات التي لا حصر لها في الإدارة التعليمية لها أثرها على النظام التعليمي، إلا أنه ينبغي أن يميز بين هذه القرارات، فبعضها يتعلق بالمادة أو المحتوي، وأخرى تتعلق بالطريقة. ففيما يتعلق بالمادة فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية، ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية، أما فيما يتعلق بالطريقة، فيتمثل في كيفية اختيار الطريقة التي تسمح لواضعي المناهج بإشراك غيرهم في اتخاذ القرار ،يقول سيمون إن القرارات تقوم على أساسين:

مجموعة الحقائق والمعلومات :وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار، لبيان صدقها أو زيفها.

مجموعة القيم : وهي تخضع للاختبار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن أو الأفضل ، وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار [49]، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

1-التعرف على المشكلة وتحديدها،

2- تحليل وتقييم المشكلة،

3- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة،

---

[48] عريفج، سامي سلطي، "الإدارة التربوية المعاصرة"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان 2001،ص 25

[49] الفريجات ،مرجع سابق ،ص 53

4-جمع المادة (البيانات والمعلومات)،

5-صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدما أي البدائل الممكنة،

6- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات؟ [50].

4-نظرية المنظماتOrganization Theory :

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعيا في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة – المدرسة – فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي له علاقة بها [51].

5- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات.

يعتبر **سيرز** من أوائل من درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة ، ونشر كتابه المعروف باسم **The Nature Of The Administration Process**، وذلك في عام 1950 ، و الذي حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وتقابل بالترتيب بالمصطلحات التالية:

(Planning,Organizing,Directing,Coordinating and Controlling)

وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري. ففي **عملية التخطيط**، يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانيات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ

[50] لخواجا، عبدالفتاح، تتطوير الإدارة المدرسيةث، دار الثقافة، عمان2004،ص 42

[51] المرجع السابق نفسه، ص 42

الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات.وفي عملية **التوجيه** ينشّط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكانياتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.أما في **عملية التنسيق**، فيحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.**في حين عملية الرقابة**: تعتبر متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواها على ضوء الأهداف المنتظرة منها[52] .

6- نظرية القيادةLeadershipTheory

تركز هذه النظرية على أن عملية القيادة التربوية للمؤسسات التعليمية هي من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع وبالنسبة للإدارة التعليمية وبالنسبة للمدرسة، وان عملية القيادة في الحقيقة متشابكة بين كم كبير من الأطراف، أولياء أمور الطلاب ومدرسين وطلاب ومجتمع محلي وسلطات تربوية عليا، وعليه فإن القيادة ليست امتلاك مجموعة من الصفات والاحتياجات المشتركة فحسب، بل هي علاقة متبادلة بين المؤسسة التربوية وأعضاء المدرسة إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان [53].

7-نظرية الدورRoleTheory

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية (المدارس)، فيجب علي الإداري أن يولي اهتماماً خاصاً بالمهارات و المقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ،ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم الإجتماعياً وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة[54] .

---

[52] عريفج سامي سلطي، مرجع سابق، ص ص30-31

[53] لخواجا، عبدالفتاح ، "تطوير الإدارة المدرسية"، دار الثقافة، طبعة 2004 عمان.45

[54] المرجع الأسبق نفسه، ص 47.

8-نظرية الأبعاد الثلاثة.

نمت هذه النظرية من خلال أعمال البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحاول أن تشرح الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منتظم، انطلاقا من الإجابة على السؤال الجوهري : ما الذي يحتاج المرء إلى معرفته لتحسين وتنمية الإدارة التعليمية؟ حيث من الضروري عندما نطالب بالتنمية الإدارية أن نفهم مهارات الأداء المطلوبة، التي يقوم بها رجل الإدارة التعليمية، أي ما يعرف بمستوى الوظيفة (مواصفات الوظيفة) ، ويلزم أيضا معرفة طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية، وأن هناك وسطا اجتماعيا يحيط به، ومعنى ذلك أن هناك ثلاثة عوامل تتشكل منها نظرية الأبعاد الثلاثة وهي:

الوظيفة:تذهب هذه النظرية إلى أن هناك ثلاثة عوامل تحدد الوظيفة وهي: المحتوى- العملية -التتابع الزمني.

رجل الإدارة: وجوانب هذا البعد تكمن في ثلاثة عناصر وهي: طاقة رجل الإدارة الجسمية والعقلية والعاطفية وسلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جمع البيانات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة ثم التتابع الزمني.

الجو الاجتماعي: ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه[55] .

9-نظرية النظم System Theory

شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والتربوية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها لتفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة.

[55]المرجع السابق، ص55.

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام ، جماعاته الرسمية وغير الرسمية ، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه ، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها.ويرجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية ، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى ، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخراً ، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن العشرين وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد بولدنج (Bolding) ، وبكلي (Buckley) عالم الاجتماع ، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى.

وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزامنة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء.أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي والأبحاث الإبداعية الخلاقة وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية، ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة .[56]

10-نظرية تصنيف الحاجات لماسلوMaslow

تعتبر ماسلو أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى:

-**حاجات فسيولوجية (جسمية)** أساسية كالطعام والماء والسكن والهواء...

- **الانتماء الاجتماعي** (حب – انتماء – تقبل الآخرين)
- **الأمان والضمان الفسيولوجي والمالي.**

[56] لعمايرة محمد حسن، "مباديء الإدارة المدرسية"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان.2002

- **الاحترام (احترام الذات وتقدير الزملاء)**، وينبغي أن ندرك بأن الحاجة المشبعة ليست محفزاً، ولكن تظهر حاجة أخرى محلها كمحفز، وحاجات الفرد متشابكة ومعقدة ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.

11-نظرية الاحتمالات أو الطوارئ

تؤكد هذه النظرية على الأسس التالية:

– ليست هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم وإدارة المدارس.

–لا تتساوى جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين، إذ تعتمد الفاعلية على مناسبة التصميم أوالنمط للظرف المعين.

–يجب أن يبنى الاختيار لتصميم التنظيم ولنمط الإدارة على أساس التحليل الدقيق والاحتمالات المهمة في الظرف المعين. وحيث أن الإدارة هي العمل مع ومن خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة فإن الاحتمال المرغوب هو الذي يدفع المرؤوسين إلى اتباع سلوك أكثر إنتاجاً وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.[57]

ثانيا : الوظائف الاساسية للتدبير .

يرى هنري فايول أن للتدبير أربع وظائف أساسية هي :

- **التخطيط:** يعرف التخطيط بأنه بمثابة مسار من خلاله يحدد المدبر مجموعة من الأهداف لتحقيقها إجرائيا، من اختيار استراتيجيات العمل المناسبة لتبليغ هذه الأهداف .ويهدف التخطيط إلى رسم الخطة العامة التي توصل المدبر أو المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والظروف السياقية. وينبني على مجموعة من الأبعاد، مثل :البعد الزمني(متى)، والبعد الغرضي (تحقيق الأهداف)، والبعد الشخصي(من)، والبعد الكيفي(الطريقة والوسيلة)، والعراقيل الممكنة(العوائق)[58].

[57] عطوي جودت،مرجع سابق، ص.48

[58] روال سوداء،،"تدبير الكفاءات بين الحكامة الادارية ومتطلبات تنمية الادارة المغربية"، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام تخصص التدبير الاداري والمالي جامعة محمد الخامس اكدال الرباط السنة الجامعية 2014/2013 ، ص 29

- **التنظيم:** هي الوظيفة الثانية للتدبير، والتي تعني تقسيم المنفذين إلى فرق عمل، والتنسيق بين أنشطتها .فهي تسعى إلى مساعدة الأفراد والجماعات لتحقيق أهدافها المشتركة، ولا تتحقق هذه الوظيفة إلا بتوفير الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والوسائل الممكنة والنماذج المناسبة، ورصد مختلف التفاعلات الموجودة بين الأفراد والجماعات...
- **القيادة:** يسعى المدبر إلى إدارة الموظفين الذين يقومون بمهمة تنفيذ الأعمال وتصريفها، والعمل على تطويرها، والرفع من وثيرة سرعتها بطريقة إيجابية. ومن ثم، تقوم وظيفتا التواصل والتحفيز بأدوار هامة على مستوى التدبير والقيادة والإدارة والإشراف والتوجيه. والهدف من ذلك كله هو تسهيل العمل، والرفع من وتيرة الإنتاج، وتخفيف تكلفته، وتحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .ومن هنا، تتوفر في القائد المدبر مجموعة من الشروط: روح المبادرة والإبداعية، قوة التأثير،كفاية التنبؤ، المرونة، الصبر، العمل بالأهداف، والتركيز على العمل بدقة.
- **المراقبة:** التي تسعى إلى اختبار الخطط المرسومة من خلال نتائجها المتحققة في علاقتها بالأهداف المسطرة، و المراقبة هي معالجة نقدية، وسيرورة للبحث عن جودة الملائمة بين العمل وأهداف المؤسسة. ويعني هذا كله أن مهمة المراقبة مبنية على قياس التقدم المتحقق، عبر خطط ومستويات، لتبليغ هدف معين، مع تبيان درجة الإنحراف الحاصلة عن الوضعية الحالية والوضعية المرغوب في تحقيقه، فضلا عن رصد الأسباب والمعالجات الضرورية. وهناك من يضيف **وظيفة التنسيق** : و يعني إقامة الانسجام و التكامل بين مختلف العناصر المتدخلة ذات العلاقة. أما **هنري مينتزبيرج (Henry Mintzberg)** فيرى أن للتدبير أدوارا أساسية ثلاثة: "دو ر علائقي، ودو ر إعلامي، ودو ر تقريريا, يتمثل في أخذ القرار الصحيح والصائب والحسم في ذلك[59]".

ثالثا: خصائص الإدارة التربوية الحديثة وكفايات المدبر الناجح.

أ –خصائص الإدارة التربوية الحديثة.

يمكن حصر أهم خصائص الإدارة التربوية بشكل في العناصر التالية:

- أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد، بحيث لا يبرز أي تناقض على الصعيد الوطني في تحقيق الأهداف الوطنية بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية.

[59]محمد أمزيان، "تدبير جودة التعليم"، مطبعة أفريقيا الشرق، الدار البيضاء ، المغرب، الطبعة الأولى سنة 2002،ص15

- المرونة في الحركة والعمل وأن لا تكون ذات قوالب جامدة، حيث أن الواقع يدفع بتطويع النظريات لتكون قادرة على إحداث التغيير المنشود مما يدفع إلى القدرة على الحركة بالاتجاه الذي يخدم تحقيق الأهداف المرجوة ، لأن الإدارة وسيلة وليست غاية، ولهذا فالإدارة يجب أن تتكيف حسب الموقف والظروف.

- أن تكون عملية، لأن النظريات لا تتقرر أهميتها إلا بمقدار الجانب التطبيقي فيها، حيث تهدف الإدارة إلى وضع الأغراض التربوية موضع التنفيذ، وأن تكيف الإدارة الأصول والمبادئ النظرية حسب متطلبات الموقف العملي.

- التميز بالكفاءة والفاعلية ، ويتم ذلك عبر الاستخدام المثل للإمكانيات البشرية والمادية والنجاح في نحقيق الاهداف المنشودة ،وفي طليعتها القدرة على تربية الجيل القادرعلى مواجهة متطلبات الحياة[60].

ب- كفايات المدبر الناجح.

يجمل منير مرسي ووهيب سمعان في كتابهما (الإدارة التربوية الحديثة الكفايات اللازمة) التي يجب أن تتوفر في مدير المؤسسة التعليمية في الاتي: "حيث أن الاتجاهات الجديدة في الإدارة التربوية قد وسعت من مجالات الكفايات التي يجب تتوافر لدى مدير المدرسة، والتي من بين أهمها:

- الكفاية في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي،
- الكفاية في العلاقات الإنسانية،
- الكفاية في تنظيم العمل الجماعي،
- الكفاية في تهيئة ظروف ملائمة للعمل،
- الكفاية في التقويم لدى مدير المدرسة التي تستلزم منه، القدرة على تقويم أداء الموظفين والطلبة والاستفادة منها في تطوير جوانب العملية التربوية[61]".

[60] ا لفريجات ،مرجع سابق ، ص 14-15

[61] محمد أمزيان:، "تدبير جودة التعليم"، مطبعة افريقيا الشرق، الدار البيضاء ، المغرب، الطبعة الأولى سنة 2002م،ص45

المطلب الثاني: الأجهزة المتدخلة في تدبير الموارد البشرية بقطاع التعليم المدرسي بالمغرب.

تعد الإدارة التربوية واحدة من أبرز الإدارات التابعة لوزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، وهي وحدة وظيفية تنتظم ضمن هيكلة إدارية تضم العديد من الهيئات التقريرية والاستشارية على المستوى المركزي التي سنتعرف عليها في فقرة أولى، قبل أن نعرج على هيكلتها التنظيمية على المستوى الجهوي والمحلي في فقرة ثانية.

الفقرة الأولى: تدبير قطاع التعليم المدرسي على المستوى المركزي.

أولا: الهيئات الإدارية التقريرية.

تعتبر سلطة الملك وسلطة الحكومة من أبرز السلط التي تباشر الوظيفة الإدارية في المغرب، ومن خلال استقراء النموذج المغربي يتضح أن الملك يحتل مكانة خاصة في الدستور لعدة اعتبارات دينية، سياسة وتاريخية.

أ- المؤسسة الملكية:

بالتركيز على العمق التاريخي للحقل السياسي المغربي يتضح أن الملك يتمتع بعدة صلاحيات على المستوى الإداري، ويعتبر الملك أمير المؤمنين، ورئيسا للإدارة، والفاعل الأساسي للدولة[62]. وبالرجوع لدستور 1996 نلاحظ أن الملك كان يحظى بالدور الأسمى حسب مقتضيات الفصل 19، حيث كانت سلطاته الادارية تشمل مستويين: المستوى الأول، الذي يؤكد على خصوصية المجال الإداري للملك، ويرتبط بسلطة التعيين المخولة للملك في المناصب المدنية، العسكرية، وسلطة القيادة الإدارية. والمستوى الثاني، الذي كان يتجلى في التعيينات المنصوص عليها دستوريا، ذلك أن الملك يتمتع بحق التعيين في العديد من القطاعات الحكومية.

من جهة أخرى تبرز مقتضيات الفصل 30 من دستور 1996 ،أن سلطات الملك الإدارية كانت جد موسعة تمارس من طرف الملك بالأصالة أو الإنابة، وقد صدرت مجموعة مراسيم وظهائر تفوض الإختصاص بالتعيين في المناصب إلى الوزراء ورؤساء الإدارات، إلا أنه يتم الاحتفاظ بحق التعيين للملك

[62] محمد ظريف، "النسق السياسي المغربي المعاصر "، منشورات المجلة المغربية لعلم الاجتماع السياسي، ابريل ،1993ص55-56

في مجموعة هامة من المناصب السامية داخل الدولة، خاصة الوظائف العليا داخل الإدارة العمومية المغربية، وهو الذي يبرز الحفاظ عليه ضمن مجال التعيين الخاص بالملك[63].بالإضافة إلى ترأس الملك المجالس العليا في الدولة ،المجلس الوزاري، المجلس الاعلى للقضاء، المجلس الأعلى للتعليم والمجلس الأعلى للإنعاش الوطني والتخطيط، كما يعتبر الملك قائدا للقوات المسلحة الملكية ،وهذه الصفة تخول له اتخاد التدابير التنظيمية والفردية اللازمة لتسيير مرافق الدفاع الوطني، وتدبير مختلف شؤون أفراد القوات المسلحة الملكية، وهذه الاختصاصات يمارسها الملك بصفة أصلية ،أو عن طريق التفويض فتتخذ القرارات طبيعة إدارية. وقد منح دستور 2011 لرئيس الحكومة بعض السلطات الإدارية على مستوى التعيين في المناصب المدنية العليا في الإدارات العمومية، والتي كان يمارسها الملك، لكن وبالرغم من ذلك، حافظت المؤسسة الملكية على سلطات إدارية واسعة، فإضافة للاختصاصات الحصرية للملك عبر تدبير الصلاحيات التي تشمل الميادين المتعلقة بالشؤون الدينية المتعلقة بإمارة المؤمنين، والاختصاصات السيادية والتحكيمية، فإن الملك يمارس باعتباره رئيسا للدولة له سلطة التوجيه والإشراف الاستراتيجي على السياسات العمومية عبر العديد من الاليات الدستورية الجديدة التي حملها دستور 2011 أهمها:

-**سلطة تعيين رئيس الحكومة**، من الحزب السياسي الذي تصدر انتخابات مجلس النواب وعلى أساس نتائجها، كما يعين أعضاء الحكومة باقتراح من رئيسها[64]، وإمكانية اعفائه لأي عضو من أعضاء الحكومة.

-**سلطة رئاسة المجلس الوزاري**، خاصة أن الدستور قد أوكل لهذا المجلس صلاحية التداول في" التوجهات الاستراتيجية للدولة" التوجهات العامة لمشروع قانون المالية، مشاريع لقوانين الإطار التي تضع الأهداف الأساسية لنشاط الدولة، في الميادين الإقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية[65] .

بالمقابل، عرفت الإختصاصات المشتركة بين الملك والحكومة في المادة الإدارية في دستور 2011 تحديثا تمثل في إعادة توزيع الإختصاص بين مكوني السلطة التنفيذية (الملك والحكومة) في مسألة التعيين في المناصب العليا والوظائف السامية، التي أصبح التعيين فيها بمقتضى ظهائر بعد التداول في شأنها في المجلس الوزاري بإقتراح من رئيس الحكومة وبمبادرة من الوزير المعني بالأمر، والمحددة في

---

[63] سعيد جفري، "التنظيم الاداري بالمغرب"، مطبعة تسير، 2006، ص 56

[64] الفصل 47 من دستور 2011

[65] حسن طارق، "مبادئ ومقاربات في تقييم السياسات العمومية" ، أبريل 2014، ص 29

الفصل 49 من الدستور والمادة 2 من القانون التنظيمي رقم 12.02 وهي مناصب جاءت على سبيل الحصر[66].

وفيما يخص التوجيه الملكي للإدارة المغربية، فقد عمل الملك محمد السادس على توجيه مجموعة من الخطب والرسائل الملكية المشخصة لوضعية الإدارة البيروقراطية والمركزية المفرطة، ودعا لتبني مقاربة جديدة تشاركية، كما جاء ذلك في الرسالة الملكية يوم 26 يناير 2000 الى أشغال اللقاء الوطني حول اعداد التراب الوطني: "إننا لن نتمكن من تحقيق أهداف هذا المنظور الجديد، إذا ما اقتصرنا في تهيئ مشروع ميثاق على السلطات المركزية وداخل مكاتب الإدارة التكنوبيروقراطية. فمشروع الميثاق كما نتوخاه، ينبذ التصور المتجاوز الدي يجعل من الدولة الموزع الوحيد للخيرات والمسؤول الوحيد عن كل المشاكل والتعثرات، ولهذا ندعو لاعتماد مقاربة جديدة ...تستند على مشاركة مواطنة وتقاسم المسؤوليات، تحتفظ فيها الدولة بوظيفتها التنظيمية والتوجيهية والضبطية، ويتم فيها إشراك كل الفاعلين، من جماعات ترابية، مجتمع مدني، قطاع خاص، وذوي الاختصاص، وكل المعنيين بهذا المجال[67]"

أما بعد صدور دستور 2011، وبمناسبة الذكرى الثامنة والخمسين لثورة الملك والشعب، أكد الخطاب الملكي مرة أخرى أن المغرب يتجه نحو ترسيخ دولة الحداثة والديموقراطية وحقوق الانسان ودولة القانون والمؤسسات بقوله : "إن تحديث ودمقرطة هياكل الدولة، بقدر ما يتجسد في توزيع الدستور الجديد للسلطات المركزية وفق مبدأ فصل السلط، فإنه يتجلى بصفة أقوى في إرساء الجهوية المتقدمة القائمة على إعادة توزيع السلط بين المركز والجهات، وذلك على أساس الديموقراطية الترابية والحكامة الجيدة بما يكفل تحقيق تنمية جهوية متضامنة ومتوازنة ومندمجة تضع حدا للمقولة الاستعمارية للمغرب النافع وغير النافع وللفوارق المجالية[68]".

ب- رئاسة الحكومة.

كان الوزير الأول قبل صدور دستور 2011 ،يتمتع بصلاحيات اتخاذ القرارات التنظيمية في إطار السلط التنظيمية المخولة له، بمقتضى الفصل 63 من دستور 1996، ومن حيث التدرج تأتي القرارات التنظيمية بدرجة أدنى من القانون، ولكن تأتي في درجة أعلى من القرارات الفردية، وتتميز عنها أيضا بأنها لا تستهلك مرة بمجرد تطبيقها بل يعاد تطبيقها كلما توفرت الشروط الضرورية لذلك، وكان الوزير الأول

[66] انظر الفصل 49 من دستور 2011

[67] المملكة المغربية ، "الميثاق الوطني لاعداد التراب الوطني"، منشورات عكاض، الرباط 2001 ص3

[68] مقتطف من الخطاب الملكي بمناسبة الذكرى الثامنة والخمسين لثورة الملك والشعب .

يتحمل مسؤولية تنسيق النشاطات الوزارية الفصل 65من دستور 1996، وله الحق في تفويض بعض سلطه للوزراء (الفصل 64) الدي كان يعتبر من خلال الفصل 89 أن الحكومة هي من يمارس السلطة التنفيدية. لذلك فالباب الخامس منه والمعنون "بالسلطة التنفيدية" يتضمن تأليف الحكومة وتعيينها وصلاحيتها وسلطة رئيسها ومجلسها. لكن النظام السياسي المغربي هو نظام ملكية تنفيذية، ما يجعل واقعيا السلطة التنفيدية مقسمة بين مؤسستي الملكية والحكومة، دون أن يعني دلك انتفاء البعد الترابي في العلاقة مع هندسة وصياغة السياسات العمومية. ففي حين نجد الفصل 89 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية يخص الوزير الأول بصلاحية اتخاد التدابير اللازمة لتطبيق مقتضيات هذا القانون، وذلك بمقتضى مراسيم تطبيقية، في حين ينص الفصل 88 من النظام العام للوظيفة العمومية على أن الوزير الأول بإمكانه أن يحدد مرسوم التدابير التي يجب اتخادها لتطبيق ظهيرنا الشريف هذا[69].

بالمقابل، وبصدور دستور 2011، تم إحداث رئاسة الحكومة بدلا عن الوزارة الأولى، وأصبحت الحكومة تحتل وضعا جد متقدم قياسيا مع الصلاحيات التي سبق أن منحت طوال التجربة الدستورية المغربية، حيث أصبحنا أمام حكومة سياسية منتخبة جراء انبثاقها عن الأغلبية النيابية، مما جعلها لا تكتمل كوجود قانوني وسياسي إلا بعد تضافر لحظتين: لحظة التعين الملكي، ثم لحظة التنصيب البرلماني. هذا الوضع جعل من الحكومة الجهة المشرفة على التدبير المباشر للسياسات العمومية، وذلك انطلاقا من الاليات الدستورية التالية:

- إقرار البرنامج الحكومي التنظيمي للخطوط الرئيسية للعمل في شتى الميادين ;
- سلطة تنفيذ البرنامج الحكومي وتنفيذ القوانين والإشراف والوصاية على المؤسسات والمقاولات العمومية ;
- ممارسة السلطة التنظيمية ;
- سلطة التعيين كسلطة حصرية عنما يتعلق الأمر بالوظائف المدنية في الإدارات العمومية، أو سلطة الاقتراح في التعيين في الوظائف السامية التي يتم البث فيها داخل المجلس الوزاري ;
- الصلاحيات الممنوحة للمجلس الحكومي والمتعلقة أساسا ب: السياسات العمومية، والسياسات القطاعية والتداول في قضايا السياسة العامة للدولة قبل عرضها على المجلس الوزاري ;

[69] رضوان جمعة ،"الوظيفة العمومية المغربية على درب اللتحديث" ،الطبعة الاولى2003، مطبعة النجاح الجديدة، ص80

- التعيين في مناصب الكتاب العامين، ومديري الإدارات المركزية بالإدارات العمومية، ورؤساء الجامعات، والعمداء، ومديري المدارس والمؤسسات العليا، وفي الوظائف السامية لبعض المؤسسات والمقاولات العمومية[70].

ت- وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة.

يعد قطاع التعليم المدرسي من القطاعات الحيوية التي تحظى بأهمية خاصة من مختلف الفاعلين في مجال التربية والتكوين منذ الاستقلال وحتى يومنا هذا، ويحتل الصدارة ضمن اهتمامات كل الفاعلين لأنه الوعاء الاساس لنقل جوهر العملية التعليمية إلى التلميذ مواطن الغد بإكراهاتها ومستجداتها[71].ومازالت الجهود تبدل على المستوى الرسمي وعلى مستوى المجتمع المدني والشركاء الاجتماعيين بمختلف مكوناتهم من أجل سن نظام تعليمي يتماشى والتحولات الدولية والوطنية.

على المستوى التاريخي، عرفت سنة 1959 إحداث مفتشيات جهوية للتعليم تمركزت بالمدن الكبرى للمملكة، وفي نفس السنة تم إصدار هيكلة وزارة التربية والوطنية، والتي بموجبها تم منح الإختصاص بتدبير الشأن التعليمي المدرسي. في حين تم إحداث 10 نيابات إقليمية سنة 1964 والتي عرفت أيضا إصدار هيكلة جديدة لوزارة التربية الوطنية[72]، وستتوالى مراجعة التنظيمات الهيكلية على المستوى المركزي طيلة المراحل الموالية إلى حدود اليوم. أما سنة 1970، فقد عرفت توسيعا لاختصاصات النيابات، وتم تحديد مهام النواب بالنسبة للتعليم الثانوي والتقني والتعليم العالي وتكوين الأطر. بالمقابل، لم تظهر نيابات التعليم الابتدائي إلا سنة 1972، ليتحقق بعده سنة 1975 الاندماج والتكامل على مستوى النيابات الإقليمية، حيث أصبحت تشرف على التعليم الابتدائي والثانوي. وشكلت سنة 1976 منعطفا حقيقيا في تاريخ اللاتمركز في الشأن التربوي بالمغرب، إذ تم إحداث نيابات إقليمية على صعيد جميع العمالات والاقاليم التي عهد إليها تدبير الشأن التربوي على الصعيد الجهوي والإقليمي. ليأتي المرسوم 2.02.382 ليحدد اختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية [73]، والتي أصبحت تقوم بموجبه بأدوار جديدة متمثلة في:

- القيام بوظائف استراتيجية كالتأطير والتنظيم والتعيين والتوجيه والمراقبة مع الاحتفاظ ببعض الاختصاصات الاساسية لتدبير الموارد البشرية والممتلكات ;

---

[70] حسن طارق، "مبادئ ومقاربات في تقييم السياسات العمومية "، مرجع سابق، ص 30 .

[71] محمد عابد الجابري، ""أضواء على مشكل التعليم في المغرب" ، دار النشر المغربية، ص139.

[72]عرفت وزارة التربية الوطنية تحديثات أخرى على مستوى هياكلها الإدارية سنوات 1968، 1969

[73] مرسوم 2.02.382 الصادر في 6 جمادى الاولى 1423 الموافق ل17 يوليوز 2002 بشان تحديد اختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية.

- مصاحبة وتأطير تجربة الأكاديميات وتنسيق مجهوداتها ومبادرتها، وتتبع أعمالها وتقويم نتائجها بما يخدم التوازن وتكافؤ الفرص بين الجهات ;
- توزيع الموارد بين المركز والأكاديميات مع مراعاة الأولويات والأهداف الوطنية[74].

وتتوالى بعده المراسيم المنظمة لمؤسسات التربية والتكوين بالمغرب، والتي من أبرزها مرسوم 02.376. 2بمثابة النظام الأساسي لمؤسسات التربية والتكوين، والذي تحدد المادة 11منه وبصفة دقيقة مهام كافة المتدخلين في القطاع التعليمي داخل المؤسسات التعليمية، وبخاصة أطر الإدارة التربوية.

لكن وبالرغم من كل هذه الترسانة القانونية، فقد ظل قطاع التربية والتكوين عموما، والإدارة التربوية على وجه الخصوص بحاجة إلى قوانين إطار تحقق إلزامية الإصلاح داخلها، الشئ الذي تحقق بالفعل بصدور القانون الإطار للتربية والتكوين17/ 51 سنة 2019 [75].

ثانيا: الهيئات الاستشارية.

عمد المغرب إلى تأسيس مجموعة من الهيئات الاستشارية بعد الاستقلال كالمجلس الأعلى للقضاء، والمجلس الأعلى للتعليم، ومجلس أعلى للوظيفة العمومية كهيئة استشارية تقوم بعملها تحت إمرة وزير الوظيفة العمومية، لكن المرسوم الملكي الصادر في6 شتنبر 1965المتعلق بهذا المجلس لم يرى النور إلى يومنا هذا. ولم يدخل حيز التطبيق على الرغم من العديد من النداءات التي نادت بإخراجه الى أرض الواقع، علما أن الفصل 10 من القانون الاساسي للوظيفة العمومية أشار إليه،وكذا المرسوم الملكي الصادر في 26 يونيو 1967 الذي نص على تشكيله وتنظيمه والصلاحيات المنوطة به[76].بالمقابل، عرفت مجموعة من الهيئات الاستشارية الأخرى تزايدا ملحوظا على مستوى جميع القطاعات، وعلى رأسها قطاع التربية والتكوين، الذي يعتبر المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، واللجان الإدارية المتساوية الأعضاء أهم هيئاته الاستشارية.

---

[74]عبد الغاني كرومي متصرف بمديرية الشؤون القانونية والمنازعات، "نحو ترسيخ اللامركزية واللاتتمركز بقطاع التعليم المدرسي"، يونيو 2009 dajc@men.gov.ma.

[75] صدر بالجريدة الرسمية الظهير الشريف رقم 1.19.113 مؤرخ في 7 ذي الحجة 1440 الموافق ل 9غشت 2019 بتنفيذ القانون الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي.

[76] رضوان بوجمعة ، مرجع سابق ص 84.

أ- اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.

يشير النظام العام للوظيفة العمومية لسنة 1958 في فصله 11 إلى تأسيس هذه اللجان الإدارية على صعيد كل سلك من أسلاك الوظيفة العمومية العاملين في كل وزارة والخاضعين لأحكام هذا النظام. لتدعيم مشاركة الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بمسار حياتهم الوظيفية، ويضمن لهم حماية ضد كل التعسفات الإدارية ويجعل علاقاتهم بالإدارة في موضع من الثقة والتعاون. وتختص اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء بإعطاء رأيها في جميع الإجراءات العامة أو الفردية التي تهم الموظفين، كترسيمهم وترقيتهم وتوقيفهم مؤقتا أو عزلهم من مناصبهم، كما في إمكانها أن تجتمع في جلسة تأديبية، وذلك من أجل اتخاد العقوبات التأديبية في حق الموظفين الذين ارتكبوا بعض المخالفات الإدارية. ورغم أن هذه اللجان لا تملك إلا دورا ثانويا، فإن من واجب الإدارة أن تستشيرها، ذلك أن الاستشارة ولو كانت غير ملزمة للإدارة حيث بإمكانها ألا تعمل بها، فإن طلبها يعتبر إلزاميا. وهذا ما أكده القضاء من خلال حكم "فاضل محمد دكون" الذي أصدرته الغرفة الإدارية للمجلس سنة 1963 والتي اعتبرت فيه أن عدم استشارة المجلس التأديبي يشكل عيبا من عيوب عدم الشرعية، ويؤدي بذلك إلى إلغاء القرار الإداري[77].

ب- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي.

أحدث بموجب القانون رقم 12.105 الصادر بتاريخ 16 ماي 2014، وذلك تطبيقا لمقتضيات الفصل 168 من الدستور الجديد المعدل سنة 2011 ليعمل محل المجلس الأعلى للتعليم. هذا الأخير الذي أعيد تنظيمه سنة 2006 بموجب الظهير الشريف رقم 1.152.05. ويسعى المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلم، بصفته هيئة استشارية مستقلة للحكامة الجيدة والتنمية المستدامة والديموقراطية التشاركية أن يكون وسيلة للتفكير الاستراتيجي في قضايا التربية والتكوين والبحث العلمي وفضاء تعدديا للنقاش والتنسيق بشأن مختلف القضايا المتعلقة بهذه المجالات. ومن أدوار هذا المجلس تنوير ذوي القرار والفاعلين والرأي العام بواسطة التقنيات الكمية والنوعية المنتظمة والدقيقة لمختلف مكونات منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي التي ينجزها[78]. ويمارس المجلس الصلاحيات التالية:

- إبداء الرأي في كل قضية من قضايا التربية والتكوين التي يعرضها عليه الملك ، وفيما تحيله الحكومة من القضايا ذات الصلة بالاختيارات الوطنية الكبرى والتوجهات العامة والبرامج ذات الأهمية ;

[77] المرجع السابق نفسه، ص88

[78] الموقع الرسمي للمجلس الاعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي.

- إبداء الرأي لفائدة الحكومة والبرلمان بشأن مشاريع ومقترحات القوانين التنظيمية والنصوص التنظيمية التي يعرضها رئيس الحكومة على المجلس ;
- إعداد الدراسات والأبحاث بمبادرة منه أو بناء على طلب الحكومة لتشجيع سياسات تطوير الأبحاث العلمي وتحفيز الباحثين ;
- إنجاز تقييم شمولي أو قطاعي للسياسات العمومية ذات الصلة بمنظومة التربية والتكوين والإسهام في تحسين جودة المنظومة التعليمية ;

وتبقى الرؤية الاستراتيجية 2015/2030 من أبرز الاستراتيجيات التي تبناها المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي في دورته السابعة، والتي تهدف إلى تشييد مدرسة جديدة تتأسس على أساس الإنصاف وتكافؤ الفرص والجودة والاندماج الفردي والارتقاء المجتمعي، وتتبنى على ثلاث مرتكزات كبرى، مدرسة جديدة تعلن القطيعة مع الممارسات التقليدية في الماضي، تفعيل أمثل كشرط لإنجاح الإصلاح، وقيادة التغيير. فالمدرسة تحتاج أكثر من أي وقت مضى إلى دينامية للدعم الإجتماعي لتمكينها من أداء مهامها في أحسن الظروف[79].

وقد انطلق التقرير الذي أصدره المجلس سنة 2015، وحسب معديه من الوضعية التي الت إليها منظومة التعليم في بلادنا، وما أبانت عنه العديد من الدراسات والتقارير الوطنية والدولية من اختلالات متواترة ومتعددة الأوجه، حيث أصبحت المدرسة عرضة الانتقاد الفاعلين والمهتمين الذين يشتكون من عدم وفاء السياسيات التربوية المتعاقبة والتزاماتها. و أن الاصلاح كما وصفه واضعو التقرير بات أمرا ضروريا وملحا ومستعجلا من أجل تأهيل المنطومة التربوية[80].و كان من نتائج ذلك تبني المنظومة التربوية لأحدث برامجها الإصلاحية المتمثل في الرؤية الاستراتيجية 2015/2030، والقانون الإطار 51/17.

الفقرة الثانية: تدبير قطاع التعليم المدرسي على المستوى الجهوي والمحلي.

أولا: الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.

شهد قطاع التربية الوطنية سنة 1987 إحداث جهاز جديد، عرف بالأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، واقترن ظهور هذه المؤسسات بإصلاح منظومة امتحانات البكالوريا، وسرعان ما تطورت هذه

[79] الدورة السابعة للمجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، "استراتيجية إصلاح المدرسة 2030/2015".

[80] غازي سعيد ،"تدبير الموارد البشرية بين النظامين المؤطرين والممارسة بوزارة التربية الوطنية –تقييم تجربة اكاديمية الشاوية ورديغة نموذجا، بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام جامعة الحسن الأول سطات الموسم الجامعي 2016/2015.

الإدارة الجهوية من مصلحة خارجية إلى مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الاداري والمالي، وذلك بمقتضى الظهير الشريف الصادر بتاريخ 19 ماي2000 [81]. ويعد المجلس الإداري للأكاديمية من بين أهم الأجهزة التي تسير الأكاديميات، وأحد الاليات التقريرية في مجال التربية والتكوين على صعيد الجهات، وتبعا للمادة 3 من القانون المنظم للأكاديميات، فإن هذه الأخيرة يديرها مجلس إداري، ويسيرها مدير يقوم بتنفيذ قرارات مجلس الأكاديمية، الذي يتكون من أعضاء منتخبين وأعضاء معينين. وبالاستناد الى المادة 4 من الظهير الصادر بتنفيذ القانون 07.00، يتألف المجلس الاداري للأكاديميات[82]من ممثلي السلطات الحكومية المكلفة بالتربية والوطنية ،الداخلية، المالية، السياحة، التعليم العالي، تكوين الأطر، البحث العلمي، الاوقاف والشؤون الاسلامية، إعداد التراب الوطني والتعمير والبيئة والإسكان، التجارة والصناعة التقليدية والمعادن، الفلاحة، الصيد البحري، النقل والملاحة التجارية، التشغيل والتكوين المهني، الصحة، التوقعات الاقتصادية والتخطيط، الشبيبة والرياضة، التجهيز، الاسرة والتضامن وإدماج ذوي الاحتياجات الخاصة، تقنيات المواصلات والاعلام. يضاف اليهم رئيس الجهة، رؤساء الجهة ،عمال العمالات وأقاليم الجهة، رؤساء المجالس الإقليمية، رئيس المجلس العلمي، رؤساء الجامعات الموجودة في الجهة، المندوب الجهوي لإدارة التكوين المهني، رؤساء الغرف المهنية بنسبة ممثل واحد عن كل قطاع، ممثل اللجنة الأولمبية للجهة. ممثلون عن الاطر التعليمية من اعضاء اللجان الثنائية على مستوى الجهة، ممثلون عن جمعية اباء وأولياء التلاميذ، ممثل عن جمعيات التعليم الخصوصي، ممثل عن مؤسسات التعليم الأولي.

عرفت اختصاصات الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والمديريات الاقليمية التابعة لها "النيابات الإقليمية سابقا [83]"تعديلات جذرية تماشيا مع مبدأ اللامركزية واللاتتمركز، وانسجاما مع الجهوية الموسعة، حيث أصبحت هذه الأكاديميات وفقا القرار الوزاري رقم 16 الصادر بتاريخ 8 فبراير 2016، بشأن تحديد اختصاصات وتنظيم مصالح الاكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الرباط ومصالحها الإقليمية المؤشر عليه من طرف وزير الاقتصاد والمالية. تختص في حدود نفوذها الترابي عليها القيام بالمهام والاختصاصات المسندة اليها بموجب القانون رقم07.00 والمتمثلة في: السهر على تنظيم نياباتها الإدارية، توزيع المواد المادية والمالية والبشرية الموضوعة تحت تصرفها طبقا للأولويات والأهداف

[81] سعيد جفري ،"التنظيم الإداري المغربي" ،طباعة تيسير ،سنة 2006، ص175

[82] ظهير شريف رقم 1.00.2003 صادر في 19 ما ي2003 بتنفيذ القانون 07.00 القاضي بإحداث الاكاديميات الجهوية للتربية والتكوين

[83]غازي سعيد،"تدبير الموارد البشرية بين النظامين المؤطرين والممارسة بوزارة التربية الوطنية –تقييم تجربة اكاديمية الشاوية ورديغة نموذجا– بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام جامعة الحسن الأول سطات الموسم الجامعي 2016/2015.

الوطنية في مجال التربية والتكوين مع مراعاة الخصوصيات والمعطيات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية الجهوية. في حين أكدت المادة الثالثة من القرار الوزاري أن مدير الأكاديمية أصبح يتمتع بجميع السلط والصلاحيات اللازمة لتسيير شؤون الأكاديمية ويمارس الاختصاصات الموكولة إليه.

ثانيا: المديريات الإقليمية للتربية والتكوين.

أوضح القرار الوزاري رقم 16 /2016الصادر بتاريخ 8 فبراير 2016 في المادة 19منه، أن تسيير المصالح الإقليمية التابعة للأكاديمية يتم من طرف مدير إقليمي يعهد إليه في حدود الصلاحيات المخولة له القيام بالمهام التالية[84]:

- إعداد المخطط التنموي للإقليم أو العمالة في مجال التعليم الأولي والابتدائي والثانوي الاعدادي والثانوي التأهيلي، انطلاقا من المخططات والتوجيهات التي تحددها الأكاديمية بشكل يراعي الخصوصيات المحلية والإقليمية ;
- إعداد الخريطة التربوية الاقليمية وبرمجة حاجيات الاقليم أو العمالة من البنايات والتجهيزات التربوية والموارد البشرية والمالية والمادية ;
- تنفيذ وتتبع البرامج الميدانية الخاصة بمحاربة الأمية والتربية غير النظامية :
- تمثيل المصلحة الاقليمية إزاء كل شخص ذاتي أو معنوي على مستوى العمالة أو الإقليم ;
- الإشراف على المصالح الإدارية ومؤسسات التعليم التابعة لدائرة النفوذ الترابي للمصلحة الاقليمية مع العمل على انفتاحها على محيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في إطار الجماعات الترابية ;
- تتبع وتقويم العمل التربوي في المؤسسات التعليمية العمومية والخصوصية على المستوى الاقليمي ;
- تنمية مبادرات الشراكة والتعاون على المستوى الإقليمي ; وبصفة عامة، فإن المدير الإقليمي الذي كان سابقا يعترف بنائب الوزارة يتولى ممارسة الاختصاصات المفوضة إليه من لدن مدير الاكاديمية الجهوية للتربية والتكوين.

وتجدر الاشارة إلى أن تعيين المديرين الاقليميين يكون بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية من بين موظفي الوزارة المستوفين للشروط المطلوبة للتعيين في مهام رؤساء الأقسام بالإدارات المركزية

[84] قرار وزير التربية الوطنية والتكوين المهني رقم 16 الصادر بتاريخ 8 فبراير 2016 بشأن تحديد اختصاصات وتنظيم مصالح الاكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ومصالحها الاقليمية .

المنصوص عليها في المرسوم 2.11.861الصادر في 25 نونبر 2011، والمتوفرين على أقدمية عشر سنوات في الخدمة على الأقل في قطاع التربية الوطنية .

ثالثا: المؤسسات التعليمية.

دعا الميثاق الوطني في المجال الخامس المرتبط بالتسيير والتدبير "الدعامة 15" ، وبالضبط في المادة 149 إلى نهج أسلوبي اللامركزية واللاتمركز لتجاوز المركزية المفرطة في ميدان التربية والتكوين. ووردت في نفس الدعامة، المادة157 عبارة: يسير كل مؤسسة للتربية و التكوين مدير و مجلس للتدبير[85]".

أما فيما يتعلق بالجانب القانوني، فيؤطره المرسوم رقم 2.02.376 الصادر بتاريخ 06 جمادى الأولى 1423هـ الموافق ل2002/07/17، والذي يعد بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية و التعليم العمومي، حيث يؤكد في مادته 9 من الباب الثاني على أن آليات التأطير والتدبير التربوي و الإداري تتولاها "إدارة تربوية و مجالس"، بينما تنص المادة 11 منه على اختصاصات المدير، والمتمثلة في الأدوار التالية[86] : الإشراف على التدبير التربوي و الإداري و المالي، رئاسة مجالس المؤسسة، توفير وسائل العمل الضرورية لتدبير شؤون المؤسسة. وفيما يلي رصد لمهام وأدوار الادارة التربويةكما حددتها المادة 11من المرسوم الوزاري 2.02.376 والمتمثلة في :

- إحداث فرق عمل لتنفيذ مشروع المؤسسة في إطار جمعية مدرسة النجاح؛
- تكليف الأساتذة الاحتياطيين بمهمة تعويض من تغيب من أساتذة اختصاصه؛
- تعبئة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة وللمستفيدين من خدمات لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- تقويم الأداء المهني للعاملين بالمؤسسة؛
- المساهمة في التقييم الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية؛
- وضع تقرير عام سنوي حول نشاط وسير المؤسسة وعرضه على مجلس التدبير؛
- التنسيق الأفقي بين مجالس المؤسسة وجمعيا بما فيها جمعية آباء وأمهات وأولياء التلاميذ، انسجاما مع برنامج العمل السنوي للمؤسسة؛

[85]المادة 157 من الميثاق الوطني للتربية والتكوين

[86] المادة 11 من مرسوم 2.02.376 الصادر بتاريخ 17يوليوز2002 بمثابة النظام الاساسي لمؤسسات التربة والتعليم العمومي، صدر بالجريدة الرسميةعدد5024 بتاريخ25 يوليوز2002..

- ترتيب الأنشطة حسب الأولويات في إطار المخطط السنوي للمؤسسة؛
- الإشراف والمساهمة في بلورة وتطوير مشروع المؤسسة؛
- الاعتناء بفضاءات المؤسسة التعليمية[87].

بالإضافة إلى المهام العامة المشار إليها أعلاه، تتوزع مهام الإطار الاداري مجال التدبير الاداري والتربوي حسب مختلف الاسلاك على الشكل التالي:

أ- مهام مدير المدرسة الابتدائية.

طبقا للمادة10 من المرسوم2.02.376، فإنه يعمل المدير على تسيير المدرسة الابتدائية. وقد حددت ها المادة 11 من المرسوم نفسه مهام وأدوار مدير المدرسة الابتدائية:

- الإشراف على التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة ومراقبة العاملين بها في إطار احترام النصوص التشريعية والتنظيمية والمذكرات والمناشير المصلحية الجاري بها العمل ;
- رئاسة مجالس المؤسسة المنصوص عليها في الفرع الثاني من هذا المرسوم واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتطبيق مقرراتها ;
- العمل على ضمان حسن سير الدراسة والنظام في المؤسسة، وتوفير شروط الصحة والسلامة للأعراض والممتلكات ;
- اقتراح توفير وسائل العمل الضرورية لتدبير شؤون المؤسسة على الاكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية ;
- إعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة والعمل على تنفيذه بعد دراسته من قبل مجلس التدبير وعرضه على مدير الاكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية قصد المصادقة عليه ;
- إبرام اتفاقية الشراكة وعرضها قبل الشروع في تنفيذها على موافقة مدير الاكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية ;
- تمثيل المؤسسة محليا إزاء السلطات العمومية والهيئات المنتخبة ;
- وضع تقرير عام سنوي حول نشاط وسير المؤسسة وعرضه على مجلس التدبير[88].

[87] نفس المادة السابقة (المادة 11)

[88] المادة 10من المرسوم 2.02.376 بمثابة النظام الاساسي لمؤسسات التربة والتعليم العمومي.

ب- مهام مدير الثانوية الإعدادية والثانوية التأهيلية.

- الإشراف على الأنشطة التربوية والاجتماعية والرياضية والفنية بالمؤسسة ;
- الإشراف على الأنشطة التربية غير النظامية ومحاربة الأمية ;
- السهر على تطبيق المناهج والبرامج التربوية وتتبعها ;
- الإشراف على أقسام الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة وتتبع حالاتهم ;
- السهر على تطبيق واحترام جداول الحصص واستعمالات الزمن وتدبير الزمن المدرسي ;
- توزيع الفصول الدراسية على الأساتذة وإسنادها إليهم وتدبير الفائض منهم داخل المؤسسة ;
- وضع برمجة فروض المراقبة المستمرة وتتبعها ;
- السهر على تنظيم الامتحانات الاشهادية والامتحانات التجريبية ورئاسة مراكز الامتحان والتصحيح ;
- السهر على تنظيم الامتحان الكتابي الموحد على صعيد المؤسسة والعمل على تكوين لجان من أساتذة مواد السنة الثالثة من السلك الإعدادي ;
- الإشراف على إعداد مواضيع الاختبارات وتصحيحها ;
- حضور عملية القرعة للاختيار بين التاريخ أو الجغرافيا بالنسبة لمادة الاجتماعيات للامتحان الموحد الجهوي خاص بمدير الثانوية الإعدادية ;
- المشاركة في أشغال لجن اختيار الكتب التربوية الجديدة المقررة-خاص بمدير الثانوية التأهيلي-[89].

[89] مرسوم 2.02.376 بمثابة النظام الاساسي لمؤسسات التربة والتكوين بالمغرب .

المبحث الثاني: الإدارة التربوية: الاختلالات التدبيرية والقانونية.

إن متطلبات دينامية النمو المتسارعة في المجال التربوي تستدعي بين الفينة والأخرى عملية التدخل الإصلاحي لمكون للإدارة التربوية، فالمستجدات المتلاحقة والأدوار الجديدة للمؤسسة التربوية كلها عوامل تفرض على الإدارة تصحيح مسارها وتحيين آلياتها. وفي هذا الإطار يمكن اعتبار توجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين، ومنتديات الإصلاح المتعددة، والقانون الإطار للتربية والتكوين51/17، والنظام الأساسي الجديد الخاص بموظفي قطاع التربية الوطنية أحد أوجه هذا المسار التصحيحي. وإذا كان مفهوم الإصلاح يحيل على وجود وضع مأزوم، فإنه يحق لنا أن نتساءل عن مظاهر هذه الأزمة في إدارتنا التربوية، وعن ماهية الاختلالات والعوائق التي تحد من فعاليتها. والتي حاولنا تسليط الضوء عليها من خلال تحليل جملة من التقارير الدولية والوطنية التي صدرت بشأن منظومة التربية والتكوين بالمغرب، وكذا من خلال تحليل واقع الممارسة التدبيرية السائدة داخل مؤسساتنا التعليمية في مطلب أول، في حين خصصنا المطلب الثاني للتعريج على مختلف أوجه القصور التي عرفتها القوانين المنظمة للإدارة التربوية.

المطلب الأول: الاختلالات التدبيرية للمؤسسات التعليمية.

أجمعت مختلف التقارير الوطنية والدولية على تشخيص وضعية الأزمة التي تعرفها منظومة التربية والتكوين في المغرب، والتي من بين أسبابها الرئيسة، ضعف اليات تدبير الإدارات التربوية، والتي تناولنا دراستها وتحليلها في الفقرة الأولى من هذا المطلب، في حين خصصنا الفقرة الثانية لإبراز أوجه الاختلالات القانونية التي تحول دون تحديث الإدارة التربوية بالمغرب.

الفقرة الأولى: الإدارة التربوية في التقارير الدولية والوطنية.

أولا: التقارير الدولية.

أ- تقرير البنك الدولي لسنة 2007:

لقد رصد تقرير البنك الدولي المنجز سنة 2007ضعفا في أداء الموارد البشرية، ورأى الحاجة ماسة في التأهيل الأكاديمي والمهني للأطر المكلفة بالإدارة التربوية[90]. وقد أشار للخلاصات والمقترحات التالية:

[90] عزيز التجيتي وخالد بنيشو،" الادارة التربوية من أجل قيادة مدرسية حديثة"، منشورات صدى التضامن دجنبر 2008 ،ص22

- ضرورة الاعتماد على الهندسة التي تستهدف تحقيق النتائج الملموسة ;
- استخدام الحوافز لتشجيع الفاعلين (...) على تحسين الأداء والرفع من المردودية ;
- الحاجة لإرساء نظام معلوماتي، يتمتع بالمصداقية، ويتم تحيينه وتحديثه باستمرار، ويوظف في استخدام الحوافز وفي المسائلة، وفي النتائج السنوية للتلاميذ، وفي حضور وغياب المدرسين، وفي التدريب المدرسي، واحتياجات تأهيل أطر الإدارة التربوية ;
- الحاجة لمبادرات على المستويات الوطنية والجهوية والإقليمية؛ لتحقيق نتائج أفضل في توسيع أسواق الشغل، وفتح مجالات الاستثمار في القطاع، وذلك في أفق ردم الهوة بين ما تنتجه مؤسساتنا التعليمية، وبين ما تقوم به الإدارة بشكل عام[91].

ب- تقرير التنمية البشرية لسنة 2016 [92]

أرجع تقرير التنمية البشرية لسنة 2016 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(PNUD) سبب الاختلالات المسجلة سنة 2015 في التنمية البشرية للمغرب، بسبب الفوارق في التربية التي وصلت إلى حوالي 45.8%، وهي نسبة مرتفعة وتفوق نسب الاختلالات التي يتسبب فيها مثلا مؤشر الصحة (16%) أو مؤشر الدخل (23%) [93].

ت- تقرير مؤشر رأس المال البشري لسنة2020.

أشار تقرير مؤشر رأس المال البشري لسنة2020 الصادر عن مجموعة البنك الدولي أن أطفال المغرب الذين يولدون الآن لن يتمكنوا من تحقيق أكثر من 50 % من قدراتهم الإنتاجية، التي كانوا سيراكمونها كأشخاص بالغين، مقارنة بإنتاجيتهم لو حصلوا على تعليم جيد؛ وهو ما يؤكد ضياع فرص مهمة للنمو الاقتصادي وللارتقاء الفردي بسبب عدم ملاءمة التعليم وضعف البنية الصحية التي تعاني منها الأجيال

[91] المرجع السابق، ص24.

[92] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التي يعطي لقطاع التعليم أهمية خاصة عند بناء المؤشر العام للتنمية البشرية. وارتباطا بذلك، نلاحظ، على سبيل المثال، أن متغيرين مهمين من المتغيرات المعتمدة في قياس التنمية البشرية لدى هذه المنظمة الأممية يتعلقان بالتعليم، وهما: متغير المدة المتوسطة للدراسة لدى الأطفال المتمدرسين؛ ومتغير المدة المتوقعة للدراسة. وبالتالي، فإن تحسين رتبة المغرب في الترتيب الدولي لمؤشر التنمية البشرية، الذي يعتبر هدفا ملحا، ينبغي أن يمر عبر تحسين مؤشرات عديدة؛ ومن ضمنها مؤشر التعليم، الذي يعتمد على هذين المتغيرين السابقين...

[93] تقرير التنمية البشرية لسنة 2016 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الناشئة في المغرب. وقد حصل المغرب ضمن هذا المؤشر على قيم تصل إلى 0.50 سنة 2020، مقابل 0.45 سنة 2010[94].

ثانيا: التقارير الوطنية.

أ- تقرير الخمسينية:

تحت شعار الحكامة (النهج الأنسب لمعالجة إشكالية التدبير بمنظومة التربية والتكوين)، أكد التقرير على أنه أنه في غياب تحديث عميق للإدارة، وإعادة التأهيل الشامل لهيئة التدريس؛ سيكون –فعلا– من الوهم المراهنة والاعتماد على وثائق الإصلاح . كما تحدث التقرير عن حتمية الرهان على الجودة في التأسيس للمدرسة المأمولة، ثم طرح السؤال التالي: " كيف نصل إلى هذه المدرسة إذا لم نفكر في مواصفات قيادتها وعقلها المدبر؟ وخلص إلى أن المسؤولية هي من بين أهم شروط الحكامة، وهي تفترض "الانطلاق من دفتر للتحملات، يحدد التزامات الأطراف، وطرق التقويم والمحاسبة على أساس النتائج المحققة[95]".

ب- تقرير المجلس الأعلى للتعليم لسنة 2008.

لقد أرجع تقرير المجلس الأعلى للتعليم بالمغرب التأخر في عدد من الأوراش إلى مجموعة من العوامل وفي مقدمتها القيادة،حيث نص على[96]:

- غياب الإدارة الضرورية لإنجاح التغيرات المتوخاة ;
- افتقار المنظومة التربوية إلى الآليات اللازمة للقيادة ;
- عدم قدرة نظام الإعلام على الاستجابة لمتطلبات القيادة ;
- حاجة المنظومة إلى تطوير آليات فعالة لقيادة مختلف مستويات ومكونات المنظومة.

ووردت في تقرير المجلس الأعلى للتعليم سؤال الحكامة، باعتبارها إشكالية أفقية – مندرجة في باب الحكامة – من زاويتين مختلفتين ومتكاملتين هما: زاوية التشخيص، وزاوية الاقتراحات .فبخصوص زاوية

---

[94] بينما حلت في مراتب أفضل كل من الإمارات(0.67)، والبحرين(0.65)، وفلسطين والسعودية(0.58)، والجزائر (0.53)، وتونس ولبنان (0.52)؛ أما سنغافورة فقد رُتبت الأولى عالميا. راجع تقرير "مؤشر رأس المال البشري (2020) الصادر عن مجموعة البنك الدولي.

[95] المرجع نفسه، ص27.

[96] تقرير المجلس الاعلى للتعليم لسنة 2008

التشخيص توقف التقرير عند حالة الإدارة التربوية، ولاحظ أن تقويمها بشكل عام يسير في المنحى الإيجابي؛ وإن كان الجزء الثاني المتعلق بالتحليل قد وقف عند عدة اختلالات يعرفها سير المؤسسات التعليمية، كالنقص في مبادرات المؤسسات التربوية اللامتمركزة الهادفة لربط علاقات شراكة وتعاون مع المتدخلين في قطاع التربية والتكوين، وعجز المؤسسات التربوية اللاممركزة عن تعبئة موارد إضافية خارج مساهمة الدولة. وبخصوص مجالس المؤسسة أشار التقرير إلى تعدد وتداخل الإختصاصات بين مختلف المجالس، وإلى معاناة مجالس التدبير من الجمود بسبب غياب الوسائل، وضعف تكوين أعضائها، الشئ الذي يعرقل بلورة مشروع مؤسسة ذات دينامية حقيقية[97].

الفقرة الثانية : الادارة التربوية بين سيادة التدبير التقليدي وغياب الاطار القانوني.

أولا: الاختلالات التدبيرية.

إن المتفحص لواقع الإدارة التربوية المغربية، لابد وأن يسجل مجموعة من الاختلالات المسجلة إن على مستوى انتقاء الأطر الإدارية، أو على مستوى جودة التكوينات التي تخضع لها.

أ-محدودية معايير انتقاء أطر الإدارة التربوية.

لقد ظل انتقاء أطر الإدارة التربوية الجدد قبل إحداث مسلك الإدارة التربوية خاضعا للانتداب في المهام الإدارية الذي يعتبر وظيفة غير نظامية، أي لا تخرج عن كونها تكليفا يمكن إعفاء الموظف منه لأي سبب وفي أي ظرف تراه الإدارة يفضي إلى ذلك[98].

1-معايير الترشح لمنصب مدير مدرسة ابتدائية قبل إحداث مسلك الإدارة التربوية.

يسند منصب مدير مدرسة ابتدائية، في إطار عملية إسناد، للمترشحين من أساتذة التعليم الابتدائي المرتبين في الدرجة الثالثة على الأقل بهذه الصفة، والذين قضوا عشر سنوات على الأقل من الخدمة، والحاصلين على نقطة الامتياز في آخر تفتيش[99].وفيما يلي جدول يبرز معايير الترشيح لمنصب مدير مدرسة ابتدائية قبل إحداث مسلك تكوين أطر الإدارة التربوية.

---

[97] المرجع السابق نفسه، ص37.

[98] المصطفى الخصاصي،" واقع الإدارة المدرسية بالمغرب بين التكوين التبوي والتنظيم الإداري:دراسة للقيادات التبوية بمؤسسات التعليم الثانوي"، الطبعة الأزولى . مطبعة النجاح الجديدة .الدار البيضاء ص21.

[99] مديرية الشؤون القانونية والمنازعات،." الدليل المرجعي للإدارة التربوية."، ص ص.11-12

أولا: معايير خاصة بمؤهلات المترشح

جدول رقم 1: معايير الترشح لمنصب مدير مدرسة ابتدائية

أهلية المترشح	من0	10 نقطة
السلوك	من0	10
الهندام	من0	10
القدرة على التنظيم	من0	5
الاشعاع في المحيط المدرسي	من0	5

ثانيا: معايير خاصة:

- امتياز الشهادات (الإجازة أو ما يعادلها): تمنح نقطتان لكل مترشح حاصل على الإجازة أو ما يعادلها ;
- الاستقرار في المنصب: تمنح للمترشح الذي يتوفر على أربع سنوات على الاقل من الاستقرار بنفس المؤسسة (مدرسة أو مجموعة مدرسية حتى في حالة تقسيمها) نقطة واحدة عن كل سنة ابتداء من السنة الرابعة في حدود ست نقاط ;
- العمل بالمجموعة التربوية: تمنح للمترشح الذي يتوفر على أربع سنوات على الاقل من العمل بالمجموعة التربوية (حتى في حالة تقسيمها (نقطة واحدة عن كل سنة ابتداء من السنة الرابعة وذلك في حدود أربع نقط ;
- الاستقرار في المجموعة التربوية: تمنح نقطتان عن كل سنة في حدود عشر نقط لمديري المدارس الابتدائية الذين يشغلون مهام الإدارة التربوية بالمجموعات التربوية ولا تحسب هذه النقط إلا ابتداء من السنة الثانية.
- نقطة التفتيش: تعتمد نقطة آخر تفتيش للمترشح، ولا تقبل إلا نقطة الامتياز مضروبة في المعامل 2
- التكليف بصفة مؤقتة: تمنح ثلاث نقط للتكليف بصفة مؤقتة[100].

لقد أثبتت التجارب أن مهمة التدريس المحدودة في الزمان والمكان، ومع مجموعة محدودة من المتعلمين، لاتعطي المشروعية ولا الضمانات الكافية لقيادة مؤسسة تربوية بكل مكوناتها المعقدة والمتشعبة. فهي على حد تعبير الباحث مارسيل بلانت في كتابه "إدارة مؤسسة تعليمية" ، أشبه بالمكافأة ،في حين "لا مجال للمكافآت في التنظيمات الإدارية المعقلنة بل الاعتبار كل الاعتبار لمبدأ الكفاءة والصلاحية".

[100] مديرية الشؤون القانونية ولمنازعات،" الدليل المرجعي للإدارة التربوية "، ص ص.11-12

فللإدارة عالمها الخاص الذي يتطلب كفاءات إضافية وعلاقات جديدة مع المحيط والتلاميذ والمدرسين وكل الفاعلين من داخل المؤسسة وخارجها.

2- عمليات انتقاء مديري المؤسسات التعليمية في أوروبا [101]

جدول رقم 2 : عمليات اختيار المديرين في بعض البلدان الأوروبية .

البلدان	عملية الاختيار	المسؤوليات الإدارية	المسؤوليات المالية	المسؤوليات التربوية
فرنسا	يتم التعيين من قبل الوزارة	مكلف بالتنظيم الإداري بمساعدة المجلس الإداري للمؤسسة	تدبير ميزانية المؤسسة	تحليل داخلي وخارجي للمجموعة التربوية وشرح ونقل الاتصالات
بلجيكا	مباراة + مقابلة تنظم من قبل الوزارة	المهام نفسها باستثناء غياب المجلس الإداري	التمتع بهامش من الاستقلالية في التدبير	تحضير برنامج تربوي للمؤسسة
الدنمارك	الملف المهني للمترشح ومقابلة من قبل المجلس التربوي الجهوي	المهام نفسها المتواجدة بفرنسا	مدير خاص بالتدبير الاقتصادي	تحديد جانب من البرامج الدراسية
اسبانيا	ينتخب من قبل مجلس المؤسسة لمدة 3 سنوات	القيام ببعض المهام الإدارية	----------	يتكلف بها ناظر الدروس
اليونان	ملف خاص بالكفاءات والمؤهلات الي يتوفر عليها المرشح على ضوئها يتم التعيين من قبل الوزارة	حوالي 10 ساعات في الاسبوع	----------	تخصيص بعض الوقت للعمل التربوي
إيرلندا	لائحة الاهلية والكفاءة + تقويم	بمسامية هيئة التدريس	تسيير ميزانة المؤسسة بعد مصادقة المجلس الإداري	منشط الفريق التربوي

[101] Jean Des Rayes، "Claudine Roger "Le chef d'établissement"، Nathan، 1991، Pages : 36-37

	معارفه ويتم التعيين من قبل الوزارة		للمؤسسة	
إيطاليا	مباراة تنظم من قبل الوزارة	مشتكة مع هيئة إدارة المؤسسة	----------	مستشار بيداغوجي
ليكسمبورغ	يختار من قبل الوزارة بعد إجراء مقابلات مباشرة.	يحدد لذاته السياسة الإدارية للمؤسسة.	----------	المراقبة التربوية
هولندا	ملف المرشح + روائز	بمساهمة هيئة التدريس	----------	يساهم في تحديد البرامج المقررة
البرتغال	ليس هناك مدير مؤسسة ولكن مجلس إداري	بمساهمة هيئة التدريس	----------	توجيه من قبل المجلس التربوي
ألمانيا	ملف الترشيح + آراء مجلس المؤسسة.	مسؤول على أنشطته أمام السلطات المحلية	مسؤول على ضبط وتنظيم مصاريف المؤسسة التربوية	يراقب ويفتش المدرسين ويساهم في تحديد بعض البرامج الدراسية

باستقراء للمعطيات التي تضمنها الجدول أعلاه، والتي تهم عمليات انتقاء مديري المؤسسات التعليمية في بعض الدول الأوروبية، يلاحظ أنها تتم بالانتداب كما هو الحال في البرتغال، اسبانيا، ألمانيا، بريطانيا وهولندا، أو بالتعيين من قبل الوزارة الوصية كما هو الشان في فرنسا، إيطاليا وبلجيكا بعد اجتياز مباراة. لكن ما يميز تلك الدول عن التجربة المغربية أن مديري المؤسسات التعليمية، غالبا ما يتوفرون على فرق بيداغوجية أو مختصين في المجال المالي يقومون بمساعدة الإدارة في المجالات المالية والتربوية. الشئ الذي تفتقده الإدارات التربوية المغربية خاصة في السلك الابتدائي. من جانب اخر، فإن تولي مهمة مدير تظل وإلى حدود يومنا هذا، ورغم إحداث مسلك الإدارة التربوية سنة 2014، تسند إلى أطر التدريس دون أدنى تكوين خصوصا في الثانوي بسلكيه الإعدادي والتأهيلي، بعد المشاركة في الحركة الإدارية(إسناد) بالاعتماد على عنصر الأقدمية كشرط أساس لتولي منصب مدير، هذا العنصر الذي لا يعني دائما توفر الخبرة بالنسبة للمشارك في حركة إسناد الإدارة التربوية، إذ في كثير من الأحيان ما يتم الاختيار للمنصب

الإداري بهدف الابتعاد عن مسؤولية القسم ،وما يرافق العمل داخله من إرهاق جسدي ونفسي[102]. في حين تتحدث المذكرات التنظيمية لعملية الحركة الإدارية(إسناد) عن مهام مدير المؤسسة التعليمية بمنظور غني، إذ تبرز فيه أهمية تسيير تلك المؤسسة إداريا وتربويا معتبر مهمة رئاسة مؤسسة تعليمية مهمة شريفة وشاقة في نفس الوقت، وتفترض في المترشح لها أن يتحمل مسؤولياته كاملة، وأن يجند كل قواه وإمكانياته لتسيير الأمور سيرها الطبيعي، وتؤدي المؤسسة رسالتها التربوية على أكمل وجه وأحسنه، فيسودها النظام وتعمها الطمانينة[103] . هذه المسؤولية الشاقة –الإدارة التربوية–التي تفترض في المترشح لها توافر مؤهلات علمية وأكاديمية وخبراتية، تزداد صعوبة أمام مدرس لم يخبر بعد قواعد واليات التدبير الإداري والتربوي والمالي أيضا. خصوصا بالسلك الابتدائي الذي يجد المدير نفسه وحيدا في تدبير مختلف هذه المجالات في ظل غياب فرق تربوية مساعدة، ولا تقنيين مساعدين في المجال المالي كما هو الشأن في أوروبا.

ب- نمط التكوين الإداري في عملية إسناد.

يستفيد المترشح للإدارة التربوية بالمغرب، وبعد إنتقائه من خلال عملية إسناد، واجتيازه للمقابلة الشفوية بنجاح، وتعيينه كمدير متدرب على رأس أحد المؤسسات التعليمية لأول مرة من تكوين نظري، وتكوين ميداني وآخر ذاتي.

- **التكوين النظري:** وينظم تحت إشراف مديري مراكز التكوين، ويستغرق 150 ساعة على الأقل، موزعة على 6 دورات تكوينية، تبتدئ من فاتح أكتوبر إلى غاية متم مارس، وينظم حسب خصوصية كل مهمة وكل سلك تعليمي، ويتم على شكل مجزوءات[104] ويختتم التكوين بتقويم يمنح بناء عليه للمستفيد نقطة عددية تتراوح بين 0 و 20.

[102] المصطفى الخصاضي .واقع الإدارة المدرسية بالمغرب .ص:20

[103]منشور وزير التعليم الابتدائي والثانوي رقم83 بتاريخ 31 مارس 1976

104 تختار المجزوءات التكوينية من بين المجالات التالية: النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل بالقطاع- التدبير التربوي الإداري والمالي لمؤسسات التربية والتعليم العمومي–إعداد خطط العمل ومشاريع المؤسسة–الإعلاميات والإحصاء في المجال التربوي والإداري–منهجيات وتقنيات البحث التربوي والعلمي– علاقة المؤسسة بالمحيط التربوي والإداري والسوسيو–اقتصادي–تنظيم الحياة المدرسية–مستجدات منهجيات تدريس المواد الدراسية–منهجيات إعداد الخريطة المدرسية–التقويم والدعم التربوي–التواصل والتنشيط الثقافي والاجتماعي–طرق تدبير برامج التعاون والشراكة–تحضير المختبرات وتسيير الآلات السمعية البصرية والمعلوماتية–التوثيق وتدبير الخزانات والمكتبات المدرسية–سيكولوجية الطفولة والمراهقة–الديموغرافية السكانية–التربية على المواطنة.

- **التكـوين الميـداني:** ويـنظم بالأكاديميـات أو بمصـالحها الإقليميـة تحـت إشـراف الفريـق الإقليمـي للمصاحبة الميدانية، يتولى إرشاد وتوجيه ومساعدة المستفيد من التكوين على الأداء اليومي للمهام المنوطة به، وذلك حسب البرنامج المحدد من طرف الفريق الإقليمي للمصاحبة الميدانية[105].
- **التكـوين الـذاتي:** يعد المستفيد تقريرا عاما يجسد فيه تكوينه الذاتي، وتجربته وملاحظاته حول التكوين النظري والميداني الذي شارك فيه، ويمكن أن يتضمن اقتراحاته لتحسين مستوى التكوين الخاص بأطر الإدارة التربوية. ويقدم هذا التقرير أمام لجنة التقويم النهائي، التي تتكون من رئيس وثلاثة أعضاء على الأقل، وينقط التقرير بنقطة عددية تتراوح بين 0 و 20، وتوجه النتائج المحصل عليها في التكوينين النظري والميداني إلى رئيس لجنة التقويم النهائي تحت إشراف مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين. وتتولى لجنة التقويم النهائي مهمة الإشراف على التقويم النهائي، والإعلان عن النتائج النهائية[106].

ت- إشكالية المدير المساعد بالمجموعات التربوية القروية.

المدير المساعد هو أستاذ يتم تكليفه للقيام بمهام المدير داخل الوحدات التربوية –الفرعيات– التي يفوق عدد العاملين بها أربعة أساتذة ، والتي تكون تابعة لمجموعة مدرسية في العالم القروي، ليكون مساعدا للمدير في مهام حددها منطوق المذكرة رقم 132 الصادرة في 26 نونبر 2008، وقد لاقت التجربة الكثير من الرفض من طرف الفاعلين التربويين التي تم التعبير عنه إعلاميا، وفي الإجتماعات الرسمية، وتم التأكيد عليه عمليا في الطريقة التي يعامل بها هذا المكلف، والنعوت التي تلصق به من طرف الزملاء، حيث يتم حصر اختصاصه في التبليغ عن الغيابات. أما الأدوار الأخرى المتمثلة في تفعيل الحياة التربوية وتنشيط النوادي وغيرها، فليس له من الوقت ولا الكفاءة التدبيرية ما يؤهله للقيام بذلك. ما يفرض على الوزارة الوصية إعادة النظر في مهمة المدير المساعد من خلال إخضاع المنتقين لهذا المهمة لتكوين إداري ومالي يساعدهم على القيام بهذه المهمة ومساعدة الإدارة التربوية.

ث- غياب التدبير الإداري الحديث.

ما تزال الإدارة التربوية المغربية– رغم كل محاولات الإصلاح –تعاني من نقص حاد في الوعي بأهدافها، فبالرغم من التغير الحاصل على مستوى القاموس المستعمل، فتنظيم الإدارة التربوية وأسسها لم يتغيرا

[105] عزيز التجيتي وخالد بنيشو، الادارة التربوية من أجل قيادة مدرسية حديثة، منشورات صدى التضامن دجنبر 2008, ص69

[106] المرجع السابق نفسه، ص 70

كثيرا، فإذا كان مفهوم التسيير –القائم على القيادة الفردية للمؤسسة التعليمية ومن ثم نجاحها أو فشلها مرهون بنجاح وفشل القائد – قد توارى واختفى تدريجيا من الإستعمال والتداول في مجال الإدارة، وحل محله مفهوم التدبير كمفهوم عصري في الإدارة يحقق شرطين أساسيين هما : الديمقراطية والتشاركية، فإن الإدارة التربوية ببلادنا – وفي كثير من الحالات – ما تزال تعنى بتدبير الأشخاص، وليس بتشخيص المشاكل وإيجاد الحلول لها وتطوير المشاريع وإنجازها وتقويمها، فغالبا ما يقصر اهتمامها على أعمال روتينية مرتبطة بالتدبير اليومي أكثر من عنايتها بتوجيه طاقتها وبرمجة نشاطها لتحقيق أهداف مدروسة ومراقبة الأداء وضبط النوعية، علاوة أنها ماتزال بعيدة عن الأخذ بمبدأ الإشراك الفعلي للمعنيين بالشأن التربوي، ولا تهتم بتوفير مناخ العمل الذي يحفز الشركاء على العطاء والتضحية ويزرع الرضى المهني في نفوسهم. والذي يخلف مظاهر تدبير تقليدية نرصدها كالتالي:

1–التسيير الرئاسي السلطوي.

لقد ظلت إدارتنا التربوية حبيسة الإرث الثقيل "للنظام الباتريمونيالي التقليدي" بتعبير ماكس فيبر، والذي يقوم على شخصنة السلطة، وتقديس الرؤساء، والطاعة العمياء للأوامر، بما يشبه علاقة الشيخ بالمريد كما صورها الباحث المغربي عبد الله حمودي. وقد ساهم هذا النوع من العلاقات في الإدارة عامة والإدارة التربوية خاصة في إرساء الزبونية والمحسوبية، وأضعف روح المسؤولية، وعطل آليات المراقبة والمحاسبة والضبط، فكان أن تنامت شتى أنواع الانحرافات في التسيير والتدبير سواء على المستوى المركزي، أو الجهوي أو المحلي، وأصبحنا نسمع عن موظفين أشباح، واختلاسات مالية، وسرقات في المطاعم التربوية، والداخليات، وأصبحت التكليفات والتعيينات تحكمها معايير القبلية والأسرية والحزبية، بل تحكمها سلوكيات أشد حساسية كالرشاوى والهدايا والولائم...وهكذا تبث بالملموس أن الجهاز الإداري التربوي يعيش أزمة حقيقية على مستوى التسيير.

2–التقيد بحرفية النصوص والمذكرات والمناشير.

حيث نجد المدير ينزع إلى التقيد بحرفية النصوص والمذكرات والمناشير دون أدنى اجتهاد في التعامل مع مقتضياتها، والرجوع دائما إلى الجهات العليا في كل صغيرة و كبيرة، عاجزا عن اتخاذ أي قرار قبل التوصل بالتعليمات الفوقية.

3-ضعف الإشراف الإداري.

تتجلى عدم فعالية المؤسسة التربوية في ضعف الإشراف الإداري، أو هشاشة آليات العمل الإداري، كالارتجالية، والاضطراب أمام مشكل ما ،وفرض الحلول الترقيعية، ومعالجة المشاكل بأبسط كلفة، ايضا عدم انسجام المدرسين مع الإدارة.، وعدم اعتماد المقاربة التشاركية في تبني وإصدار القرارات الادارية[107].

4-عدم القدرة على الإنفتاح على المحيط الخارجي.

هي شعار ليس إلا، ما دامت آليات هذا الانفتاح لا زالت معطلة، وشروط الاندماج منعدمة. فمن جهة تجد المدير لا يؤمن بالعمل التشاركي ولا بنجاحاته، ويجد ضالته في الانغلاق وروتينية الانشغالات المكتبية، ومن جهة أخرى تبدو المدرسة بعيدة عن صفتها الاجتماعية الإنسانية، غير مضيافة ولا ذات جاذبية أو جديرة بالاحترام، فكان أن هجرها شركاؤها، ورفضتها بيئتها، فتعرضت إلى شتى أنواع التخريب والتشويه[108].

المطلب الثاني: الاختلالات القانونية للإدارة التربوية المغربية.

تاريخيا، أوكلت مهمة تسيير المؤسسات التعليمية بالمغرب إلى مدير يتحمل عبئ نجاحها في أداء رسالتها التربوية، ولكي يحقق فعاليتها كان يتعين عليه حسب المذكرة الوزارية رقم 213 بتاريخ 19 نونبر 1968 ما يلي: أن يعرف الأهداف والوسائل الكفيلة بتحقيقها، يكون واعيا بمهمته التربوية وأن يؤديها بجدية وإخلاص ويكون قدوة للمدرسين الذين يجدون في سلوكه نموذجا عمليا يذكي الضمير المهني لديهم، وفي تكوينه العام وثقافته المهنية تشبتا واندفاعا نحو الإبداع والتجديد. لكن هذه المهام تفترض وجود طاقم إداري مساعد الذي وإن توفر بالمؤسسات الثانوية الإعدادية والتأهيلية، فإنه وجوده يكاد يكون منعدما على مستوى المؤسسات الابتدائية التي لا نكاد نعثر لها على هيكلة إدارية واضحة، فتسيير المؤسسة يقتصر حصرا على شخص واحد هو المدير. بل وحتى في المرسوم الصادر سنة 1975، والذي يعد بمثابة النظام الأساسي الخاص بتعليم الطور الأول كان يحصر موظفي التسيير في المدير، والذي يمكنه بناء على نفس المرسوم أن يستعين بشخص أو اثنين حسب وضع المدرسة وعدد تلامذتها.

---

[107] عبدالغاني كرومي،"سيرورة التدبير التربوي والاداري للمؤسسات التعليمية بين التجديد والمراوحة"، مجلة علوم التربية، مطبعة النجاح الجديدة ،العدد 63، أكتوبر 2015

[108] المرجع السابق نفسه

الأمر الذي لم يعرف طريقه نحو التطبيق إلا في حالات نادرة إلى حدود صدور المرسوم 2.02.376 الذي يعد بمثابة النظام الأساسي لمؤسسات التربية والتكوين.

الفقرة الأولى: محدودية فعالية المراسيم المنظمة لمهام الإدارة التربوية.

لقد وسع المرسوم 2.02.376 الذي يعد بمثابة النظام الأساسي لمؤسسات التربية والتكوين من مفهوم الإدارة التمدرسية ونمط تدبيرها لتشمل مكونات أخرى إلى جانب مدير المؤسسة، كما أضاف مجلس جديد داخل المؤسسة ويتعلق الأمر بالمجلس التربوي ووسع من اختصاصات المجالس، لكنه بالمقابل تضمن العديد من الثغرات، والتي حالت في كثير من الأحيان دون تحقيق المؤسسة التعيلمية للأهداف المنوطة بها. فبالمقارنة مع المراسيم التي كانت تخضع لها المؤسسات التعليمية قبل هذا المرسوم، كان مدير المؤسسة التعليمية يتولى وظائف أساسية تهم المجالات التربوية والإدارية والمالية، غير أن النظام الحالي أثقل كاهل المدير بمجموعة من المهام لاسيما رئاسة مختلف المجالس علاوة على رئاسة أكثر من جمعية، ومنها على الخصوص الجمعية الرياضية وجمعية النجاح المدرسي وجمعية التعاونية التربوية.

إن هذه المهام تتطلب مجهودا خاصا فبالإضافة إلى إكراهات البرمجة، يكون المدير مطالبا باتخاذ الاجراءات والتدابير اللازمة لتطبيق مقررات المجالس والجمعيات علاوة على التدبير التربوي والإداري اليومي للمؤسسة وتحضير الدخول المدرسي وإعداد برنامج العمل السنوي وغيرها من المهام. فإذا استحضرنا هذا الكم الهائل من المهام الذي يتعين على المدير أن ينهض به، إلى جانب غياب التكوين والتكوين المستمر الذين اشترطهما الميثاق الوطني في المدير، وكذا غياب آليات عملية للتتبع من قبل السلطات التعليمية الأعلى، يتضح أن فعالية الإدارة التربوية تبقى ناقصة وغير قادرة على النهوض بالمؤسسة التعليمية كما يتوخى جميع المغاربة[109].

الفقرة الثانية: غياب قانون منظم للإدارة التربوية.

أولا: إشكالية الإعفاءات المتكررة لمديرات ومديري المؤسسات التعليمية.

ظلت الإدارة التربوية في المغرب تعاني من تماطل المشرع المغربي في إخراج قانون إطار ينظمها ،بل ظل انتقاء المديرين التربويين رهين بمجموعة من المذكرات التنظيمية، التي تنظم عملية إسناد هذه الإدارات إلى أساتذة التعليم الإبتدائي والإعدادي والثانوي، والمفتشين التربويين، ومستشاري التوجيه

[109] عبدالغاني كرومي، المرجع السابق نفسه.

والتخطيط، بمعايير الأقدمية، وتقديم مشروع شخصي لإدارة المؤسسات التي يرغبون شغل إداراتها، دون أي تغيير في إطارهم القانوني الأصلي، فقط تبقى صيغة أستاذ مكلف بالإدارة او مفتش تربوي مكلف بالإدارة، والذي يعود لمنصبه السابق بمجرد اقترافه لخطأ اداري جسيم. وبالفعل فإنه سرعان ما تعرض مجموعة من مديري المؤسسات التعليمية الى الإعفاء لسبب أو لاخر نتيجة اقترافهم لخطأ اداري قد لا يكون دائما جسيما بسبب غياب الإطار القانوني الّذي يحمي هاته الفئة ،وهو اختلال ما فتئت جمعيات المديرين تنبه له وتطالب بإنصاف هاته الفئة من خلال خلق إطار قانوني لحمايتها من الشطط في استعمال السلطة، ولعل القضايا الكثيرة التي عرفتها محاكم الادارية في المملكة خير دليل على ذلك.

ومن بين الأحكام والقرارات القضائية في هذا الشأن الحكم رقم 45 بتاريخ 10يونيو 1998 ملف رقم96/54،التي لجأت فيه المديرة المدعية جلواجة مباركة لرفع قضية ضد وزير التربية الوطنية بالمحكمة الإدارية بمراكش قصد إلغاء قرار إعفائها من مهامها الادارية من طرف النائب الاقليمي بتاريخ1996/05/13 لتجاوز السلطة، والذي رفضته المحكمة الادارية،بسبب أن إدارة المشتكية للمدرسة المسندة إليها في مدينة اسفي تخلله أخطاء إدارية وتقارير التفتيش تؤكد ذلك[110]. أيضا في ذات السياق المتعلق بإعفاء المديرين من مهامهم الادارية نتيجة عدم وجود الاطار القانوني الذي يحميهم حكم المحكمة الادارية بمراكش رقم 87 بتاريخ 1998/10/28 ملف عدد67/ 96غ ن الذي تتلخص وقائعه في اعفاء السيد ابراهيم الازموري من مهامه كمدير لثانوية الخوارزمي بمدينة اسفي، وإعادته لمهمته الاصلية العمل كأستاذ بثانوية الادريسي ضد وزير التربية الوطنية ،والتي قضت المحكمة الادارية فيه بقبول الطلب شكلا ورفضه موضوعا . لتظل قضية الاعفاء من المهام الادارية السمة الغالبة في غياب الاطار القانوني الذي يحمي هيئة الادارة التربوية[111].

[110]مجلة الاجتهاد القضائي بالمحاكم الإدارية .التربية الوطنية نماذج من احكام قضايا الالغاء الجزء الثاني ،حكم المحكمة الإدارية مراكش حكم رقم 45 بتاريخ 10 يونيو 1998 قسم دعاوى الالغاء ملف عدد 54/96 .

[111]حكم المحكمة الادارية بمراكش رقم 87 بتاريخ 1998/10/28 ملف عدد67/ 96غ

خاتمة الفصل الأول

لئن عرفت المنظومة التربوية بالمغرب عديد إصلاحات تغيت تطوير القطاع وتحقيق النهضة، فإنها لم تهتم بما فيه الكفاية بالإدارة التربوية، باعتبارها القاطرة التي من خلالها يمكن تنزيل وأجرأة أي إصلاح محتمل. وقد برز ذلك من خلال محدودية معالجة وزارة التربية الوطنية للاختلالات المتراكمة التي تعرفها الإدارة التربوية، فعلى مستوى الانتقاء فلا تزال عملية الإسناد بشرط الأقدمية قائمة في إسناد إدارات المؤسسات التعليمية الثانوية رغم إحداث مسلك أطر الإدارة التربوية، وفيما يخص التكوينات فتتسم بالدورية على مستوى الزمن التكويني والضعف والمحدودية على مستوى ملامستها للحاجات التكوينية الحديثة للأطر الإدارية.

أما بخصوص الاختلالات القانونية، فتتسم هي أيضا بالمحدودية في الفعالية، وعدم تسوية مجموعة من المشاكل التي تتخبط فيها الإدارة التربوية. بل أن حتى إحداث مسلك الإدارة التربوية الذي تمخض عنه إطار متصرف تربوي يظل بدوره يعاني من الضبابية والعشوائية في تنظيم مقتضياته القانونية. فيما بقى الغائب الأكبر عن عملية إصلاح الإدارة التربوية، ترسيخ اليات التدبير الحديث والريادة الناجعة، التي وإن تضمنتها مجموعة من الرؤى الإصلاحية، إلا أن واقع حال الممارسة الإدارية داخل المؤسسات التعليمية بالمغرب يبرز غير ذلك ويؤكد استمرارية الممارسة الإدارية التقليدية داخل المؤسسات التعليمية.

الفصل الثاني

الإدارة التربوية المغربية ورهان التحديث

الفصل الثاني:

الإدارة التربوية المغربية ورهان التحديث

إن توالي خيبات الأمل في إصلاح منظومة التربية والتكوين بالمغرب، وتعددية الاختلالات البنيوية التي تعتريها، فرضت على المغرب التفكير مليا في ضرورة تحديث منظومته التربوية وتأهيل قياداته بغاية خلق إدارة مدرسية قادرة على المبادرة والإبداع، وأجرأة وتنزيل الإصلاحات المتعاقبة. والتي كان أبرزها دستور 2011، الرؤية الاستراتيجية 2030/2015 لإصلاح منظومة التربية والتكوين، القانون الإطار 17/51، والنظام الأساسي الجديد لموظفي وزارة التربية الوطنية[112]. فهل استطاعت كل هذه الإصلاحات معالجة الاختلالات التي تعتري التدبير الإداري للمؤسسات التعليمية، أم أن الإصلاح لا زال لم يراوح مكانه؟

للإجابة عن كل هذه التساؤلات، تناولنا رصد الإصلاحات القانونية والتربوية التي عرفتها الإدارة التربوية في مبحث أول ، قبل أن نعرج على الدراسة الميدانية التي قمنا بها لمعرفة مدى التطور الذي يعرفه التدبير الإداري من داخل المؤسسات التعليمية في مبحث ثان.

المبحث الأول: الإدارة التربوية بين المشاريع الإصلاحية البيداغوجية والقانونية.

عرف المغرب سنة 2011 إصدار دستور جديد حمل مجموعة من المبادئ الدستورية الحديثة تغيت إصلاح الإدارات العمومية عموما، والإدارات التربوية على وجه الخصوص. كما عرف قطاع التربية والتكوين في السنوات الأخيرة توالي مجموعة من الإصلاحات ذات الصبغة التربوية والبيداغوجية أحدثها الرؤية الاستراتيجية 2030/2015، التي تناولناها في مطلب أول. في حين عرجنا على الإصلاحات التي حملت الصبغة القانونية والمتمثلة في إصدار القانون الإطار 17/51، والنظام الأساسي الجديد لموظفي التربية الوطنية، في المطلب الثاني من هذا المبجث.

[112] النظام الأساسي الخاص بموظفي قطاع التربية الوطنية ، المرسوم رقم819 .2.23 الصادر في 20 ربيع الأول 1445 الموافق ل 6أكتوبر2023، والصادر في الجريدة الرسمية عدد7237 الصادرة بتاريخ 23 ربيع الأول 1445 الموافق ل 9أكتوبر 2023.

المطلب الأول: الإدارة التربوية والإشكالية العامة للإصلاحات التربوية والقانونية.

تطور منظور مخططات الإصلاح التي عرفتها المنظومة التربوية اتجاه مكون الإدارة التربوية في السنوات الأخيرة، حيث بدأت تشغل حيزا أكبر داخل برامج الإصلاح التي يعرفها قطاع التربية والتكوين. وهكذا فقد تمت صياغة مجموعة من الرؤئ والاستراتيجيات التحديثية التي وإن عرفت محدودية على مستوى التطبيق والأجرأة، إلا أنها أسهمت ولو بشكل محدود في تدعيم مسيرة تحديث الإدارة التربوية بالمغرب.

الفقرة الأولى: صيرورة تطور البرامج الإصلاحية التربوية.

لقد تم وضع الإدارة التربوية في قلب الإصلاحات التي يشهدها قطاع التربية والتكوين في السنوات الأخيرة، وذلك من خلال تغيير النظرة إلى العملية الإدارية من مجرد عملية لتسيير للأعمال إلى عملية قيادية تنهل من المقاربات التدبيرية الحديثة، وقادرة على الخلق والإبداع والتحديث. ذلك ما تبنته مجموعة من البرامج الإصلاحية كالميثاق الوطني للتربية والتكوين، والمخطط الاستعجالي، والرؤية الاستراتيجية 2030/2015.

أولا: الميثاق الوطني للتربية والتكوين (1999)

تظل الإدارة التربوية بحاجة إلى تحديث أساليبها، وتحسين أدائها لمسايرة التطورات والاستجابة لمتطلبات المؤسسة في علاقاتها بالمجتمع. ولعل من بين أبرز الإصلاحات المهيكلة التي عرفها قطاع التربية الوطنية، الميثاق الوطني للتربية والتكوين الذي أطر مكون الإدارة التربوية من خلال إعطاء استقلالية أكبر للمؤسسات، لتساير عملية التدبير والترشيد، وذلك ببلورة نهج اللامركزية واللاتمركز في قطاع التربية والتكوين باعتباره خيارا استراتيجيا[113] .ونظرا لأهمية هذا الإجراء فقد نص الميثاق على إحداث هيئات متخصصة في التخطيط والتدبير والمراقبة على صعيد كل مؤسسة تعليمية، وذلك بنقل الاختصاصات ووسائل العمل بصفة تدريجية من الإدارة المركزية إلى المستويات الجهوية، الإقليمية ثم المحلية [114]. وقد دعا الميثاق الوطني للتربية والتكوين الإدارة التربوية إلى استيعاب المستجدات الهيكلية والتنظيمية والتربوية، وذلك بالانتقال من التسيير التقليدي للمؤسسة التعليمية، إلى التدبير التشاركي الذي من المفترض أن يقوم على تدخل جميع الفاعلين، الذين لهم صلة بالتعليم في صناعة القرارات التي من شأنها الرقي بمستواه وجودته. ولتفعيل أجرأة التوجيهات الإصلاحية المتعلقة بالإدارة التربوية، سن الميثاق

[113] الميثاق الوطني للتبية والتكوين .المجال الخامس المتعلق بالتسيير والتدبير .الدعامة12

[114] الميثاق الوطني للتربية والتكوين ص24.

مجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية التي تهدف إلى تقوية القدرات التدبيرية، وتأهيل الموارد البشرية[115]، حيث جاء في الميثاق أن: كل مؤسسة تعليمية يسيرها مدير ومجلس التدبير، بحيث أن هذا المجلس يضم تمثيلية المدرسين وآباء وأولياء التلاميذ وشركاء في مجالات الدعم المادي والتقني والثقافي[116].

ثانيا : البرنامج الاستعجالي (2009-2012)

اهتم البرنامج الاستعجالي بالإدارة التربوية، حيث تبنى توجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين بخصوص تطوير أداء الإدارة ومجالس التدبير، وأقر بمحدودية دور المؤسسة التعليمية في التجديد والإبداع .و هو ما تكشف عنه طبيعة الممارسات اليومية وإيقاعات وأنماط التسيير. فقد سطر هذا البرنامج مجموعة من التدابير لدعم الجهاز التدبيري للمؤسسة، حيث اعتبر مدير المؤسسة حجر الزاوية في نظام التأطير، نظرا للدور الكبير الذي يضطلع به في عملية التدبير. وقد نصت بعض مواده على أن عملية انتقاء المديرين ستتم اعتماد على قدراتهم التدبيرية، بعد تزويدهم بالعدة المناجية الي سيتبعونها في تدبير المؤسسات التعليمية، كما ستتم استفادتهم من تكوين خاص في هذا المجال وذلك لمدة سنة. وبغية الارتقاء بعملية التدبير، سيتم تزويد المؤسسات التعليمية بالأطر الكافية لتدبير شؤونها، وتوفير كل الوسائل الضرورية للعمل، كما سيتم الاعتماد على مؤشرات ولوحات قيادة وتزويد كل مؤسسة تعليمية ونيابة إقليمية وأكاديمية جهوية ببرنامج إعلامي للتدبير الإجرائي.

تؤكد هذه الإجراءات على الدور الهام والمحوري لرئيس المؤسسة على الخصوص ضمن سيرورة الفعل التربوي، وأهمية تأهيله وتمكينه من التكوين اللازم، وبذلك فهي تحاول أن تهيء الشروط الضرورية له، كي يتمكن من القيام بالمهام والمسؤوليات المنتظرة منه. وهذه المرة الأولى التي نجد فيها هذا الإدراك شبه الكلي لمجموع مكونات الهيئة الإدارية واعتبارها نسقا متكاملا يحتاج لإصلاح ودعم شامل[117]. ليتم بعد ذلك ترجمته في مجموعة من رافعات الإصلاح التي تضمنتها الرؤية الاستراتيجية 2015-2030.

---

[115] محمد اعليلوش،"التربية والتعليم من أجل التنمية"، مجلة علوم التربية، العدد 11 الطبعة الأولى، 2007 ،ص19.

[116] عبد المجيد شفيق،"الإدارة التربوية بين رهان الإصلاح وإكراهات الواقع"، مجلة علوم التربية، العدد27 ،مطبعة النجاح الجديدة، أكتوبر2013،ص55.

[117] محمد الحنافي، دور التدبير الإداري الحديث في تطوير مؤسسات التربية والتكوين بالمغرب، رسالة ماستر في القانون العام، تخصص القانون العام المعمق، جامعة الحسن الأول،كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية سطات، السنة الجامعية 2017-2018، ص 112

ثالثا: الرؤية الاستراتيجية لإصلاح المدرسة المغربية (2015-2030).

جاءت الرؤية الإستراتيجية التي أعدها المجلس الأعلى للتربية و التكوين و البحث العلمي لإصلاح المدرسة المغربية، انطلاقا من المشاركة الموسعة لكافة الفاعلين والمتدخلين والشركاء، واستنادا على العمل المكثف للجنه الدائمة، والتي تهدف بالأساس إلى" إرساء مدرسة جديدة قوامها: الإنصاف وتكافؤ الفرص؛ ترسيخ الجودة؛ والعمل على الإندماج الفردي والإرتقاء المجتمعي."

وقد تشكلت الرؤية الاستراتيجية من تصدير يضم: السياقات، المرجعيات، المدى الزمني للرؤية، ثم الأهداف والمرتكزات والمقومات والغايات المنشودة لمدرسة المستقبل ، وتضمنت أربعة فصول :[118] توزعت على رافعات للتغيير تعالج إشكاليات: الإنصاف والجودة والإندماج الفردي و الإرتقاء المجتمعي و الريادة الناجعة والتدبير الجديد للتغيير. ولتجاوز وضعية القصور في أداء الادارة التربوية وجعلها تمتلك اليات الريادة والقيادة الناجعة طرحت الرؤية الاستراتيجية ثلاث رافعات متكاملة و متوازية:

- **الرافعة التاسعة :**

تراهن هذه الرافعة على تجديد مهن التدريس والتكوين والتدبير، واعتبار الرفع من جودة عمل الفاعلات والفاعلين التربويين، ومن ضمنهم المدبرون الذين يوجدون 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 المهننة مدخل أساسي للنهوض بأداء الفاعلين استنادا إلى إعادة تحديد المهام والأدوار ;
- تشجيع كل المبادرات، تحديد المواصفات العامة والنوعية الخاصة بالفاعل التربوي، جعل التكوين الأساس إلزامي....
- ضرورة بلورة نموذج جديد يحدد ويضبط المهام والأدوار والانتساب الإداري والوظيفي ;
- تحديد المواصفات العامة والنوعية لمهن التدبير ;
- صياغة أطر مرجعية لكفايات هيئة التدبير.

- **الرافعة الخامسة عشرة:**

تستهدف هذه الرافعة حكامة ناجعة لمنظومة التربية والتكوين من خلال:

[118] انظر الباب الرابع من الرؤية الاستراتيجية 2030/2015 .

- تحديد واضح للسلط والأدوار والمهام وكيفية توزيعها على كل المستويات (تكريس دور الدولة الاستراتيجي والناظم، مع التدخل من أجل التتبع وربط المسؤولية بالمحاسبة) ;
- إسناد مسؤولية تدبير منظومة التربية والتكوين عبر تفويض الصلاحيات والمهام في إطار الاستقلالية والتعاقد والمحاسبة للأكاديميات ،ومنها للمديريات الإقليمية ومنها إلى مؤسسات التربية والتكوين ;
- وضع هيكلة جديدة للمؤسسات تلائم المهام الجديدة المنوطة بها ;
- مأسسة مشروع المؤسسة;
- منح بنيات التدبير المزيد من الاستقلالية فيما يتعلق بتدبير الكفاءات البشرية توظيفا وتكوينا وتقييما وترقية ;
- تحديد مجالات الاستقلالية وحدودها في تكامل مع استقلالية بنيات التدبير.

- **الرافعة الثالثة والعشرون:**

تهدف هذه الرافعة إلى **إرساء ريادة وقدرات تدبيرية ناجعة** في مختلف مستويات المدرسة اعتمادا على مجموعة من التدابير أهمها:

- الارتكاز على حكامة تزاوج بين المسؤولية والمحاسبة
- الاستناد إلى كفايات بشرية بمؤهلات عالية مبنية على انتقاء أفضل للقائمين على الشأن التربوي.
- الاشتغال بمنطق القيادة والفريق
- تقديم الحساب بانتظام عن تطبيق الإصلاح وانجازاته وتقييم نتائجه.
- تحيين العدة القانونية والتشريعية في أمد زمني محدد.
- تعميم العمل بمشروع المؤسسة كآلية للتدبير والإشراك[119].

وعموما، فلا تزال منظومة التربية والتكوين حتى يومنا هذا اليوم في مفترق الطرق، فرغم تعاقب مجموعة من المشاريع الإصلاحية، ورغم المجهودات المهمة المبذولة ماليا و ماديا وبشريا. فإن النتائج المحققة تبقى جد متواضعة ولا ترقى إلى مستوى التطلعات والامال المعلقة على المدرسة المغربية باعتبارها مؤسسة للتنشئة الاجتماعية تسعى لإعداد مواطنات ومواطني المستقبل.

[119] الرؤية الاستراتيجية 2030/2015.

الفقرة الثانية: الإدارة التربوية بين المستجدات الدستورية والقانونية.

خصص دستور 2011 بابا للحكامة، يفصح فيه عن الإرادة الواضحة للدولة في إعطاء نفس جديد لتدبير الشأن العام الوطني و المحلي يقوم على تحديد علاقة المرتفقين بالمرفق و فق معايير معينة، وهو التصور الجديد الذي عمل المشرع على تأطيره بنص الدستور الجديد في وضع ميثاق المرافق العمومية[120]. وقد حملت مقتضيات الدستور الجديدة المتعلقة بتدبير المرافق العامة مجموعة من المبادئ الدستورية التي تعد بمثابة موجهات أدبية وأخلاقية تدعم الثقافة الجديدة للمرافق، والاستمرارية في أداء الخدمات، كما تؤكد على ضرورة تقديم المرافق العمومية الحساب عن تدبيرها للأموال العمومية، طبقا للقوانين الجاري بها العمل، وتخضع في هذا الشأن للمراقبة و التقييم. هذه المبادئ التي قمنا بدراستها وتحليلها في الفقرة الأولى من هذا المطلب، في حين خصصنا الفقرة الثانية للتعريج على مواد القانون الإطار 51/17 التي استهدفت تحديث الإدارة التربوية والارتقاء بأدائها التربوي والإداري .

أولا : تدبير المرافق العامة المحلية في دستور 2011.

ارتقى دستور 2011 بمجموعة من المبادئ الأساسية للمرفق العام لمستوى الأسس الدستورية من خلال تخصيصه لباب الحكامة الجيدة بهدف إعادة الاعتبار للخدمة العمومية، وتحسين مستوى أداء المرافق العامة، وتجديد علاقة المرفق العام بالمرتفق الذي يعتبر المخاطب الأول والأخير بخدماته. وقد حاولنا قبل الخوض في المقتضيات الدستورية الجديدة ملامسة العلاقة التي تربط الإدارة التربوية بالمرفق العام المحلي عبر تأصيل المفاهيمي وقانوني.

أ- الإدارات التربوية مرافق عامة محلية.

للإدارة معنيان: الأول عضوي، والثاني وظيفي. فأما **المعنى العضوي للإدارة:** فهو الذي يجعل منها مجموعة من الهيئات أو المنظمات العمومية التي تمثل الدولة وتتدخل في نشاط المواطنين قصد تحقيق المهام المرتبطة بالصالح العام. ويرتكز هذا المعنى على الأشخاص القائمة على تسيير الإدارة وعلى الهياكل التنظيمية الموضوعة تحت تصرفهم، ويندرج في ذلك السلطات المركزية عندما تقوم بالوظائف الإدارية، وإلى جانب ذلك هناك السلطات اللامركزية الإدارية المجسدة في هذه الحالة في اللامركزية المرفقية الممثلة في الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، المديريات الاقليمية، الإدارات التربوية على

[120] الفصل 157 من دستور 2011.

المستوى المحلي. **أما المعنى الوظيفي:** فهو النشاط الذي تقوم به السلطات الإدارية مستعملة الوسائل التى توفر عليها قصد تقديم خدمات وتلبية رغبات السكان عن طريق المرافق العمومية المعهود بها إلى الإدارة[121]. تبعا لذلك يمكن اعتبار المدرسة العمومية مرفق عام إداري[122].

أما فيما يخص المفهوم القانوني للمرفق العام، فقد عمل جانب من الفقه على الجمع بين المعيارين العضوي والمادي لهذا المفهوم، من تم فالمرافق العمومية هي مؤسسات تعمل بانتظام واطراد تحت مراقبة وإشراف الدولة بهدف أداء خدمة عامة للمواطنين مع خضوعها لنظام قانوني معين، غير أنه لم تبدأ الإشكالية تطفو على السطح إلا انطلاقا من انفصال المعيارين عن بعضهما البعض، حينما أقدمت أشخاص تنتمي لهيئات خاصة بتدبير مرفق عمومي أو إسناد نشاط ذو صبغة منفعة عامة لهيئة تخضع لقواعد وأحكام القانون الخاص، الأمر يتعلق هنا بمؤسسات التعليم الخصوصي المعهود إليها تقديم خدمات تعليمية تعتبر منفعة عامة[123].

ب- المبادئ الدستورية المنظمة لعمل المرافق العامة المحلية من خلال دستور 2011

مبدأ المساواة: الذي يعد أساس تنظيم المرافق العامة سواء المحلية أو الوطنية. وإذا كان هذا المبدأ يعتبر من الأسس التقليدية التي يقوم عليها المرفق العام، فإنه يعد أحد مرتكزات دولة الحق و القانون على نطاق واسع، ونظرا لأهميته فقد جعله المشرع مبدأ دستوري يحكم المرافق العامة المحلية، حيث أكد الفصل 154 من دستور 2011 على أنه يتم تنظيم المرافق العامة على أساس المساواة بين المواطنات و المواطنين في الولوج إليها، والإنصاف في تغطية التراب الوطني، و الإستمرارية في أداء الخدمات. فالمرفق العام أحدث لإشباع حاجة جماعية لا يستطيع النشاط الفردي إشباعها على الوجه الأكمل، وهو يهدف لتحقيق صالح المجموع بغير استثناء و دون تمييز بسبب الأصل أو اللغة او الدين أو الإنتماء السياسي أو الجنس. ولهذا فمن الطبيعي أن يتساوى الجميع في الانتفاع من خدماته كل من يتوفر على الشروط القانونية التي يحددها، وتطبيقا لهذا المبدأ الذي أصبح قانونا للضمير الانساني تنص عليه إعلانات حقوق الإنسان العالمية، ومبدأ من المبادئ القانونية العامة التي يفرض الإجتهاد القضائي على الإدارة مراعاتها[124]. من تم فإن تطبيق مبدأ المساواة يفرض على المرفق العام أن يكون محايدا، دون

---

[121] عبد القادر باينة ، "مدخل عام لدراسة القانون الإداري"، دار النشر المغربية الدار البيضاء ،الطبعة الثانية 1990 صفحة 21 22.

[122]خليل اللوح "المؤسسة االتعليمية ورهان الإصلاح",Maroc droit,تاريخ الولوج 2022/07/10.

[123]محمد يحيى، ""المغرب الإداري" ، مطبعة اسبارطل ، الطبعة الرابعة 2012،طنجة ص 316.

[124]محمد الاعرج، "القانون الاداري المغربي"، سلسلة مواضيع الساعة، الجزء الاول عدد 74 ،2011، ص 442.

الانحياز لطرف ما. الأمر الذي قد يتعارض مع بعض الشروط التي يفرضها المرفق العام للإستفادة من خدماته، وهي شروط الغاية من فرضها احترام خصائص وأهداف كل مرفق لكن قد يثار مبدأ المساواة حينما يتعلق الامر بحرية او بحق الاختلاف[125].

مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة: إن الأصل في المسؤولية هو التدبير الحكومي للشأن العام في إطار ما يصطلح عليه بالمسؤولية السياسية التي تعد آلية لرقابة عمل الحكومة، فالإخلال بواجبها يعرضها للمساءلة ويمكن في حالة تفعيل تقنيات ممارسة المسؤولية السياسية لإسقاط الحكومة. أما التعريف الواسع للمسؤولية، فيتجلى في كونها "طريقة من الطرق للإقرار بأننا نمر من عهد التسيير العائلي أو المنزلي إلى واجب تقديم الحساب الذي لا ينحصر في واجب الوكيل أو المفوض إزاء موكليه، فالأمر يتعلق هنا بواجب يمارس بطريقة شمولية وواسعة. وتتكون المسؤولية من ثلاث عناصر:

1- يتعلق الأمر أولا بالمسؤولية عن التأثير الإرادي أو غير الإرادي المتوقع عن الأعمال والتصرفات، فالوعي بدرجة صعوبة توقع هذه الأعمال هو الذي يشكل أساس مبدأ الإحتراس ;

2-لا تعني المسؤولية أن الإنسان يمكن أن يختبئ وراء شعوره بالعجز أو بجهله للأشياء أو وراء واجب الطاعة;

3-ترتبط المسؤولية بدرجة القدرة والاستطاعة والمعرفة إذ تشكل السلطة والمعرفة امتيازين يتولد عنهما في المقابل واجبات.

ومبدأ المسؤولية يهم جميع ميادين الحكامة لقيامها على بعد أخلاقي وقانوني: فأما البعد الأخلاقي، فيتمثل في كون الشخص يمارس مسؤولية تجعل منه عضوا من أعضاء المجموعة، فيما يعني البعد القانوني أن المسؤولية تتأسس على دعامتين ملازمتين: واجب الشفافية وضرورة دفع أو تقديم الحسابات[126]".

إن تفعيل مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة سيسهم لا محالة في تفعيل مجموعة من المبادئ الخرى كالشفافية والمشاركة، التي ستنتج جودة في الخدمات، ولأن المدير هو الذي يسهر على تدبير المرفق من المفترض أن يعي تماما قدر المسؤولية التي يتحملها وإجراءات المحاسبة والتقييم التي يتعرض لها.

---

[125] محمد ايت المكي، "من أجل تجديد المرفق العام "، سلسلة مواضيع الساعة، عدد 2002،35،ص 25-26.

[126] محمد اليعكوبي ،"تأملات حول الديمقراطية المحلية"، الطبعة الثانية، ص 157-158

مبدأ الشفافية: إن التدبير الحديث الذي يقوم على مبادئ الحكامة الجيدة في تسيير المرافق العامة المحلية من شأنه أن يحقق جودة الخدمات المقدمة لمرتفقيها. ويعد مبدأ الشفافية أحد أبرز هذه المبادئ التي تم الارتقاء بها للمستوى الدستوري، مما يعني التدشين لمرحلة جديدة لتدبير الشأن العام المحلي والوطني[127] . ويعد مبدأ الشفافية الذي أقره دستور 2011 في الفصل 154، من معايير تقييم أداء تدبير المرافق العامة، فهو يسمح للمواطنين المرتفقين الإطلاع على مختلف العمليات التي يقوم بها المسير من أجل تنفيذ الخدمات الاجتماعية، وبالتالي معرفة تفاصيل إدارة المرفق. فإقرار هذا المبدأ ضمن قواعد التدبير الجيد يهدف إلى احترام المنافسة، والشرعية و المساواة أمام القانون لجميع المواطنين[128].

في ذات السياق، نجد أن مجموعة من الدول قد بادرت لسن قوانين تحث على ضرورة الأخذ بمبدأ الشفافية في تعامل المرفق العام بمرتفقيه، كميثاق المواطن cibiren sharter [129] في بريطانيا الذي يؤكد على أهمية مبدأ الشفافية، ويصنفه من بين المبادئ التسعة لهذا الميثاق. بالمقابل ساهمت مجموعة من العوامل بفرنسا في بلورة مبدأ الشفافية كمبدأ عمل جديد للمرفق العام منها انتظارات المعقودة من طرف المرتفقين اتجاهه، بالإضافة إلى إكراهات ومتطلبات البناء الجماعي في إطار ما يسمى بتجديد و عصرنة المرفق العام. وهكذا فقد أقر المشرع الفرنسي ذلك بسنه لقانون 6 يناير 1978، المتعلق بحق الاطلاع على المعلومات المتضمنة في البطاقة المعلوماتية و الخاص بالمعلومات و الحريات، وقانون 17يوليوز1978، المتعلق بمبدأ الاطلاع على المعلومات و الوثائق الإدارية وتسهيل الحصول عليها، وقانون3يناير 1979 المتعلق بالتوثيق العمومي كما صدرت قوانين تلزم الإدارات بتعليل قراراتها[130]. وقد سار المغرب على هذا المنوال من خلال القيام بمجموعة من الإصلاحات التي تهدف إلى ترسيخ مبدأ الشفافية في تدبير المرافق العامة و ضمان حق الوصول إلى المعلومة، فقد نص الدستور في الفصل 29 من دستور 2011، على أنه للمواطنات و للمواطنين الحق في الحصول على المعلومات الموجودة في

---

[127] خالد البهالي،"الحكامة التشاركية: قراءة في المفهوم و في الجوانب الإجرائية" ، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية ، عدد 101،نونبر دجنبر،2011،ص 13

[128] عبد الوهاب الطاهري، "تدبير المرافق العامة الجماعية من شركات الاقتصاد المختلط إلى شركات التنمية المحلية" ، المحطة الطرقية لتطوان نموذجا ، كلية الحقوق طنجة،2010-2009،ص67.

129 Voir Aussi, Berdouzi(M), fondements de la bonne gouvernance, « gouvernance et la conduite de l'action publique au 21 siècle », sous la direction de Ali Sedjari, L'harmattan,2003, p :45-46-47

[132] عبد الوهاب الطاهري، مرجع سابق، ص 68-67.

حوزة الإدارة العمومية، والمؤسسات المنتخبة، والهيئات المكلفة بمهام المرفق العام، وقد تم التنصيص على مجموعة من الآليات لتفعيل هذه المقتضيات[131].

وتجدر الإشارة إلى أنه من بين القوانين البارزة التي تصب في إطار ترسيخ مبدأ الشفافية، والتي سبقت الدستور، نجد القانون رقم 03-01 الذي يلزم الإدارات العمومية بتعليل قراراتها، والتي من بينها الإدارة التربوية التي تعتبر بدورها مسؤولة عن الالتزام بهذا القانون وتعليل قراراتها الإدارية. ومن جملة التدابير المتخذة في هذا الشأن ضرورة إعلان المدير لعموم المواطنين عن جداول حصص الأساتذة والإداريين العاملين داخل المؤسسة،بالإضافة الى إعلان تواريخ تغيباتهم ومبرراتها من أجل ترسيخ مبدأي الحكامة والشفافية، التي ينص عليها دستور 2011.

مبدأ المشاركة : إن الواقع يؤكد الميل لتحقيق وتفعيل المشاركة في العملية الإدارية، حيث أن عدة مؤشرات تبين رفض النموذج الرئاسي المغلق القائم على العلاقة العمودية بين الأمر والتنفيذ، وذلك من خلال المطالبات المقدمة من قبل المنتخبين المحليين في المناظرات الوطنية للجماعات الترابية أو من قبل الموظفين أنفسهم[132].وقد نص الدستور لأول مرة على مبدأ التضامن و التعاضد و المشاركة للمواطنين في تحقيق التنمية و التنمية المستدامة، فالمرتفق أصبح له دور مهم في تقييم أداء المرافق العامة و هو حق دستوري مضمون، إذ تتلقى المرافق العمومية ملاحظات مرتفقيها و اقتراحاتهم وتظلماتهم وتؤمن تتبعها، وبالتالي دعم أسس الحكامة و الديمقراطية التشاركية[133]. وتتجلى أهمية هذا المبدأ في تسيير المرافق العمومية في كونه يؤدي إلى زيادة الشفافية داخل هذه المرافق و التي يصبح لزاما عليها لا أن تقتصر على الاستماع لأراء المعنيين بالقرارات التي تصدرها فقط، بل الجلوس معهم على نفس الطاولة للحديث عن السبل الكفيلة بتحسين العمل الإداري داخل المرافق العامة[134].إن هذه المقاربة الجديدة في تدبير المرافق العامة المحلية، والتي تستهدف إزاحة ثقافة الإقصاء و التهميش و احتكار المبادرة في اختيار و صنع القرارات و إعدادها و تنفيذها، تؤكد على توسيع دائرة الشراكة والمشاركة و الإندماج بين الدولة و هيئاتها من جهة و بين المجتمع و القطاع الخاص بشكل عام من جهة أخرى[135] .

---

[131] الباب الثاني عشر من الدستور المتعلق بالحكامة الجيدة.

[132]EL yaakoubi، "les grandes contradiction publication de la revue marocaine d l'administration local et développement"(REMALD° SERIE-thème actuels-1 ère serie.2001 p 43-45

[133] الفصل 156 من دستور 2011

[134]عبد الوهاب الطاهري، مرجع سابق، ص 69.

[135] حيمود المختار، "الحكامة الإدارية :أسسها و عوائقها"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 92،ماي – يونيو،2010،ص 88

عموما ،يمكن التاكيد على أن مبادئ الحكامة الجيدة، الشفافية، المسائلة، الإنصاف، العدل، الكفاءة، الفعالية، احترام القانون، معايير السلوك الأخلاقي كلها عناصر تمثل الأساس الذي من خلاله يمكن بناء إدارة منفتحة[136]. ويرتبط تفعيل هذه المبادئ في الإدارات التربوية بضرورة وضع منظور مندمج وشامل لرسم حدود العلاقة بين جميع المتدخلين على المستوى التربوي والإداري، وذلك بتحديد الاختصاصات بوضوح بغية تحديد المسؤوليات وربط المسؤولية بالمحاسبة أيضا من خلال إيجاد الصيغ الإدارية والقانونية الكفيلة بتفعيل تدبير تشاركي حقيقي يقطع مع كل الاختلالات التي يعرفها على مستوى التطبيق داخل مؤسساتنا التعليمية، والمتمثلة في سيادة مظاهر تشاركية شكلية تختزل المبدأ في عقد اجتماعات صورية، ورفع تقارير دورية لا تعكس حقيقة وضع المؤسسات التعليمية، ولاترتقي بمستوى أدائها.

المطلب الثاني: تحديث الإدارة التربوية في ضوء النموذج التنموي الجديد ومقتضيات القانون الإطار51/17.

أعلن النموذج التنموي المغربي وبعد سنين من الإصلاحات البنيوية عن فشله، ما حدا بملك البلاد محمد السادس إلى الدعوة لمراجعته،حتى يصبح مواكبا لروح العصر ومسايرا للتطورات المتلاحقة التي يعرفها العالم، ومستجيبا للحاجات المتزايدة للمواطنين. ولعل من أبرز المعيقات التي رصدها تقرير اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي غياب الانسجام بين الرؤية التنموية والسياسات العمومية المعلن عنها، ومحدودية قدرات القطاع العام في صياغة وبلورة خدمات عمومية سهلة الولوج وذات جودة، والتي تتجلى في مجموعة من القطاعات على رأسها قطاع التربية والتكوين الذي يعد ركيزة أساسية لتثمين الرأسمال البشري باعتباره رافعة للتنمية[137].

الفقرة الأولى: الإدارة التربوية والنموذج التنموي الجديد.

يعرف النموذج التنموي بأنه" مجهودات الدولة لتحقيق التنمية والتقدم والرفاه، ورفع الطاقة الإنتاجية، وزيادة حجم الناتج الداخلي الخام، وهو لا يقتصر على السياسات الاقتصادية الصرفة التي تعتبر أساس النماذج التنموية الكبرى، وإنما أصبح يطال أيضا السياسات الاجتماعية والبيئية التي تعتبر مستويات متقدمة

[136]Institut international des sciences administratives international، "**transparence pour une meilleure gouvernance actes_proceeding**"، 3eme conférences régionales internationales، montery. nuevo Léon (mexico)،juillet 2006.

[137] محمد الحنافي، "النموذج التنموي الجديد ورهان إصلاح منظومة التربية والتكوين بالمغرب–الإدارة التربوية أنموذجا–"، مؤلف جماعي تحت عنوان : دينامية الفعل التنموي بالمغرب، مكتبة دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الرباط، الطبعة الأولى2022، ص ص 91–92

للتنمية وأصبحت مرتبطة بالتنمية الاقتصادية بشموليتها في الوقت الراهن[138]. هذه التنمية الشاملة التي لا يمكن أن تتحقق في ظل الاختلالات التي تعرفها مجموعة من القطاعات الحيوية وفي مقدمتها قطاع التربية والتكوين.

لقد أصبح قطاع التربية والتكوين حاليا من بين أقل القطاعات قدرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، الواردة في خطة الأمم المتحدة للتنمية في أفق 2030، والمصادق عليها من لدن المغرب بفعل تراجع اهتمام السياسات العمومية بالقطاعات الاجتماعية والتربوية، وضعف حكامة التدبير. ليظل السؤال المطروح كيف يمكن إرساء نموذج تنموي جديد قادر على تحديث الإدارة التربوية في ظل استمرارية وجود أعطاب هيكلية على مستوى منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي؟

لقد راهنت رؤية النموذج التنموي القائمة على الانتقال إلى مغرب مزدهر، مغرب الكفاءات، مغرب الإدماج والتضامن، مغرب الاستدامة والجرأة؛ مغرب قادر على تعبئة كل إمكانيات البلاد عبر وضع العنصر البشري في صلب أولويات السياسات العمومية. واقترحت اللجنة لتحقيق هذه الرؤية الاستشرافية المستقبلية سلسلة من الأهداف التنموية المحددة لتتبوأ المملكة مكانتها ضمن الثلث الأول من ترتيب الدول في مجالات عديدة في أفق 2035. ومن بين هذه الأهداف التي لها علاقة بمنظومة التربية والتكوين و الإدارة التربوية ضمان امتلاك 90 في المائة من التلاميذ للتعلمات الأساسية، والوصول إلى نسبة رضا المواطنين على الإدارة والخدمات العمومية تزيد عن 80 في المائة[139]. ولتفعيل هذه الرؤية الاستشرافية، ارتكز النموذج التنموي على أربعة محاور إستراتيجية رئيسية للتحول:

المحور_الأول: تطوير الاقتصاد، ليصبح اقتصادا متميزا بتعدد الأنشطة والتنافسية قائم على نسيج مكثف من المقاولات قادرة على الابتكار والمرونة.

المحور الثاني: تعزيز الرأسمال البشري بهدف منح كل المواطنين القدرات التي تمكنهم بكل استقلالية من الأخذ بزمام الأمور وتحقيق طموحاتهم والمساهمة في تنمية البلاد، وهذا يتطلب إصلاحات أساسية وضرورية وعاجلة لكل من أنظمة الصحة والتربية والتعليم والتكوين المهني .

---

[138] محمد الحنافي، "النموذج التنموي الجديد ورهان إصلاح منظومة التربية والتكوين بالمغرب–الإدارة التربوية أنموذجا–"، مؤلف جماعي تحت عنوان" دينامية الفعل التنموي بالمغرب: دراسات تحليلية في مرتكزات وتوجهات بناء النموذج التنموي"، مكتبة السلام للطباعة والنشر والتوزيع الرباط، الطبعة الأولى 2022، ص 98.

[139] المرجع السابق نفسه، ص 98

المحور الثالث: مساهمة كل المواطنات والمواطنين في الدينامية الوطنية للتنمية؛ وهو ما يستوجب إدماج كافة المواطنين وكل المجالات الترابية في المجهود التنموي الجماعي من خلال المشاركة والولوج المتكافئ إلى الفرص الاقتصادية من خلال الحماية الاجتماعية والانفتاح على الغير وتقبل التنوع ومحاربة الإقصاء الاجتماعي.

المحور الرابع : يتعلق بالمجالات الترابية من خلال الانتقال بها من مجرد وعاء نهائيا لتفعيل السياسات العمومية المقررة على المستوى المركزي إلى فاعل رئيسي في إعداد السياسات العمومية وإرسائها وإنجازها.

أما فيما يتعلق بالرافعات الخمس للتحول السريع فقد رأى تقرير اللجنة أن التحولات الهيكلية التي يوصي بها النموذج التنموي الجديد وإمكانيات تقنية وبشرية ومالية مهمة، لا سيما في مرحلة إطلاقها تتطلب التركيز على خمس رافعات أساسية:

1-الرقميات للتحول السريع ;

2-جهاز إداري مؤهل وفعال ;

3-تأمين الموارد الضرورية لتمويل مشاريع التحول ;

4-إشراك مغاربة العالم للاستفادة من معارفهم ;

5- تعبئة علاقات التعاون مع الشركاء الأجانب بمقارنة رابح-رابح.

إن أي تخطيط ناجع للتنمية والنهضة التربوية لا بد وأن يستحضر العلاقة الجدلية بين هذين **المتغيرين،** كون أن التعليم يعد ركيزة للتنمية، من خلال تكوين وتأهيل الرأسمال البشري القادر على تحقيق الخيارات التنموية للدولة. وهذا ما تحاول الإصلاحات الراهنة للمنظومة التربوية المغربية التي تشهد دينامية غير مسبوقة تتجلى في إرساء معالم رؤية استراتيجية مؤطرة بإلزامية القانون الإطار 51/17، وتجسيد إصلاح جديد منطلق من تلازمية المبدأ الدستوري ربط المسؤولية بالمحاسبة لتوفير الضمانات اللازمة لإنجاحه . فما هي معالم إصلاح الإدارة التربوية في التي تضمنها القانون الاطار[140]؟

[140] محمد الحنافي، "النموذج التنموي الجديد ورهان إصلاح منظومة التربية والتكوين بالمغرب-الإدارة التربوية أنموذجا-"، مرجع سابق، ص 95

الفقرة الثانية: تحديث الإدارة التربوية على ضوء القانون الإطار 51/17

صدر القانون الإطار رقم 17/51 [141]المتعلق منظومة التربية والتعليم والتكوين والبحث العلمي االذي عد مبادرة تشريعية نوعية غير مسبوقة تتوخى ضمان إلزامية تنزيل الرؤية الاستراتيجية على المدى البعيد ووضع حدا لدوامة إصلاح الإصلاح في ظهير رقم 19.113. 1بتاريخ 7 ذي الحجة 1440 الموافق ل 9 غشت 2019، ونشر بالجريدة الرسمية عدد 6805 بتاريخ 9 غشت 2019. ليتشكل في صيغته النهائية بعد أن أجريت عليه مجموعة من التعديلات من ديباجة و10 أبواب مقسمة إلى 59 مادة.

أولا: الإدارة التربوية على ضوء مقتضيات القانون الإطار51/17.

خص القانون الإطار الإدارة التربوية بمجموعة من المواد، حيث تضمنت المادة الثانية من بابه الأول تعريفا لمشروع المؤسسة باعتباره الالية العملية الضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف العمليات التدبيرية والتربوية... والأداة الاساسية لأجرأة السياسات التربوية داخل كل مؤسسة للتربية والتعليم والتكوين . أما الباب الثاني، فقد نص على مبادئ منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي وأهدافها ووظائفها ومن جملتها والمنصوص عليها في المادة الرابعة منه، التدبير الناجع والأمثل للمنظومة استنادا إلى حكامة تقوم على روح التغيير والتجديد والملائمة مستمرة مع مستجدات العصر ومستلزمات الإصلاح المتواصل[142] . في حين نصت مواد الباب السادس الاربعة (39 – 38 –37 –36) والمتعلق بالموارد البشرية على :

- ضرورة التزام جميع المتدخلين بما فيهم أطر الإدارة التربوية بتنفيذ المشاريع والبرامج الرامية إلى إصلاح منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي وتطويرها، والعمل على تفعيلها خلال المدى الزمني المقرر لتنفيذها[143] (المادة 36) ;
- إسناد المسؤوليات التربوية والعلمية والإدارية، وتقييم الأداء، والترقي المهني وفق دلائل مرجعية للوظائف والكفاءات [144] (المادة 37) ;

[141]صادق المجلس الحكومي على المشروع القانون في 4 يناير 2018 ليعرض على المجلس الوزاري الذي صادق عليه بتاريخ 20 غشت 2018، ثم أحيل على مجلس النواب يوم 5 شتنبر 2018، وتمت المصادقة عليه بتاريخ 22 يوليوز 2019 ،ثم صدر في ظهير رقم 19.113. 1الصادر في 7 ذي الحجة 1440 الموافق ل 9 غشت 2019، ونشر بالجريدة الرسمية عدد 6805بتاريخ 9 غشت 2019.

[142] انظر المادة 4، الباب الثاني من القانون الإطار 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي

[143] المادة 36من القانون الإطار 17. 51المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي

- التكوين الأساس شرط لازما لولوج مهن التربية والتكوين والبحث العلمي(المادة 38)،
- ملائمة برامج ومناهج التكوين الأساسي والمستمر لفائدة الأطر العاملة مع المستجدات التربوية والبيداغوجية والعلمية والتكنولوجية، بقصد تأهيلهم وتنمية قدراتهم، والرفع من أدائهم وكفاءتهم المهنية. (المادة 39) ;
- وضع برامج سنوية للتكوين المستمر والمتخصص لفائدة الأطر المذكورة، من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين مردوديتهم. ويتعين جعل التكوين المستمر إلزاميا وضمن عناصر تقييم الأداء والترقي المهني المشار إليها في الدلائل المرجعية الواردة في المادة 37 من هذا القانون.

وباستقراء لمقتضيات هذا الباب والمتعلق بالموارد البشرية التي من ضمنها هيئة الإدارة التربوية، نلاحظ أن مواده الأربعة تسير في تجديد شروط الولوج لمهن التربية والتكوين وربطها بتكوين أساسي متين لمختلف الهيئات في قطاع التربية والتكوين، وأيضا الحرص على بلورة استراتيجية تكوينية ببرامج حديثة ملائمة للمستجدات التربوية والتدبيرية ، وبخاصة لهيئة الإدارة التربوية من أجل تملك القدرات التدبيرية الحديثة، وإلزامية التكوين المستمر وربطه بالترقي . أما الباب السابع والمعنون بمبادئ وقواعد حكامة منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي ،فقد نصت المادة 40 ضرورة اتخاذ السلطات العمومية... التدابير اللازمة لمواصلة تفعيل سياسة اللامركزية واللاتمركز في تدبير المنظومة على المستوى الترابي، وإعمال مبدأ التفريع من أجل تمكين بنيات التدبير الجهوية والمحلية للمنظومة من ممارسة المهام والاختصاصات الموكولة إليها، لا سيما إرساء استقلالية مؤسسات التربية والتعليم والتكوين والبحث العلمي، باعتماد مشروع المؤسسة أساسا لتنميتها المستمرة وتدبيرها الناجع [145]. ولضمان النجاعة في التنزيل مقتضيات الإصلاح المؤطرة بالقانون الإطار للتربية والتكوين، أحدثت الوزارة الوصية لوحة قيادة شاملة تتضمن حافظة مشاريع الإصلاح.

---

[144]تعد هذه الدلائل وفق منهجية تشاورية مع ممثلي الهيئات والمنظمات المهنية المعنية، وتعرض على المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي لإبداء الرأي قبل المصادقة عليها بمرسوم، وأنه يتعين على السلطات الحكومية المعنية ملاءمة الأنظمة الأساسية الخاصة بمختلف الفئات المهنية المشار إليها، انظر المادة 37 من القانون الإطار 17. 51المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي.

[145] المادة 40من القانون الإطار 17. 51 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي .

ثانيا: حافظة مشاريع تنزيل القانون الإطار[146]

تشكلت حافظة مشاريع تنزيل القانون الإطار من ثلاث مجالات كبرى ذات الصلة بمجالات الرؤية الاستراتيجية، مجال الإنصاف وتكافؤ الفرص ومجال الارتقاء بجودة التربية والتكوين ومجال الحكامة والتعبئة، ومن أبرز هذه المشاريع

المشروع رقم9 : تجديد مهن التربية والتكوين والارتقاء بتدبير المسارات المهنية: ويهدف إلى تحديث تنظيم مسلك تكوين أطر الإدارة التربوية، وتكثيف التكوينات الأساسية والمستمرة لفائدة أطر الإدارة التربوية. وقد باشرت فعليا الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والمديريات الإقليمية التابعة لها في إطار مخططات تكوينية خلال المواسم الدراسية 2021/ 2023/2020، ورصدت لها الوزارة مبالغ مالية هامة .

المشروع رقم 15 : الارتقاء بتدبير الموارد البشرية : عبر الارتقاء بتدبير المسارات المهنية لجميع مكونات المنظومة التربوية من هيئات وأطر تربوية وإدارية وتقنية، ووضع منظومة لتقييم الأداء المهني وربطها بالارتقاء بالمسار المهني والوظيفي.

المشروع رقم 16 : تطوير الحكامة ومأسسة الإطار التعاقدي: والذي يرمي إلى مواصلة تفعيل سياسة اللامركزية واللاتمركز في تدبير المنظومة على المستوى المجالي، ... وضمان ريادة وقدرات تدبيرية ناجعة في مختلف مستويات المنظومة، وتوطيد نظام للحكامة الترابية للمنظومة في أفق الجهوية المتقدمة[147].

ثالثا: الإدارة التربوية ورهانات تفعيل خارطة الطريق 2022-2026

تعتبر خارطة الطريق 2022-2026 من أجل مدرسة عمومية ذات جودة للجميع، أحدث البرامج المرتبطة بتنزيل الإصلاح التربوي بالمغرب، وتستمد مرجعيتها من التوجيهات الملكية، ومن أحكام القانون الإطار 17/51 ومضامين النموذج التنموي الجديد، ومن أهداف البرنامج الحكومي. وتروم هذه الخارطة تحقيق ثلاثة أهداف إستراتيجية في أفق سنة 2026، تتجلى في تعزيز اكتساب المعارف والكفايات الأساسية، وتكريس التفتح وقيم المواطنة، وتقليص الهدر المدرسي بنسبة 30%، من أجل إعطاء دفعة قوية للتعليم الإلزامي". وقد تضمنت خارطة الطريق ومن أجل تحقيق أهدافها اثنا عشر التزاما: خمسة

[146] الموقع الالكتروني لوزارة التربية الوطنية www.men.gov.ma ،حافظة مشاريع القانون الإطار17. 51

[147] انظر حافظة مشاريع تفعيل مضامين القانون الإطار رقم51.17

لفائدة التلميذ[148]، وثلاثة التزامات تتعلق بالأستاذ[149]، وأربعة التزامات تهم المؤسسة التعليمية، وتتعلق بتحسين ظروف استقبال التلاميذ، وقيادة المؤسسة التعليمية، وتوفير بيئة مدرسية محفزة على التعلم والتفتح، وتعزيز الأنشطة الموازية والرياضية [150]. ولا شك أن هذه الإصلاحات تتطلب انخراطا حقيقيا من لدن كل الفاعلين التربويين، وبخاصة أطر الإدارة التربوية التي تعتبر المسؤول عن التنزيل الأمثل لهذه المشاريع الاصلاحية، وتتبع تنفيذها في إطار من المسؤولية والحكامة[151].

المبحث الثاني: الآليات التدبيرية الحديثة للمؤسسات التعليمية.

لم تعد الإدارة التربوية اليوم بحاجة إلى التدبير الانفرادي القائم على السلطوية في اتخاد القرار، والعشوائية في إسناد الإدارات التربوية، بقدر ما تستوجب التغيرات المتلاحقة التي يعرفها القطاع التربوي تخويل الادارات التربوية لأطر كفئة، وتكوينها تكوينا حديثا وفق اليات التدبير الحديث، ذلك ما تناولناه في المطلب الأول، لنعرج بعده على الدراسة ميدانية التي أجريناها داخل مجموعة من المؤسسات التعليمية بمديرية الجديدة، والتي استهدفت تنزيل النظريات التدبيرية محط التجريب، وخلفت نتائج بحثية تضمنها فقرات المطلب الأخير من هذا المؤلف.

المطلب الأول: تحديث اليات انتقاء وتكوين المدبر التربوي.

إن توافر مجموعة من القيادات التربوية الحديثة لمؤسسات التعليمية يتطلب مراجعة الوزارة الوصية لمعايير الانتقاء الخاصة بأطر الإدارة التربوية، هذه المعايير التي قمنا بدراستها في فقرة أولى، في حين خصصنا الفقرة الثانية دراسة تطور نمط التكوين الخاص بأطر الإدارة التربوية المغربية.

الفقرة الأولى: تحديث نمط تكوين أطر الإدارة التربوية.

أولا: الانفتاح على المرجعية الكندية في تكوين أطر الإدارة التربوية.

في ظل الإصلاحات االتي عرفتها المنظومة التربوية المغربية، والتي توجت منذ سنة 1999 بصدور الميثاق الوطني في أعقاب أشغال اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، رفعت السلطات التربوية شعار

---

[148] الالتزامات المتعلقة بالتلميذ تهم: التعليم الأولي، والكتب والمقررات الدراسية، والتتبع والمواكبة الفردية للتلاميذ، والتوجيه، والدعم الاجتماعي

[149] الالتزامات المتعلقة بالأستاذ تهم : تطوير التكوين الأساس والمستمر، وتحسين ظروف مزاولة المهنة، واعتماد نظام أساسي جديد للموظفين.

150 انظر موقع وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضةmen .gov.ma، "خارطة الطريق 2022–2026 من أجل مدرسة عمومية ذات جودة للجميع"، موقع men .gov.ma

[151]ندوة صحفية عقدها وزير التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة شكيب بنموسى للتعريف ب"خارطة الطريق 2022–2026 من أجل مدرسة عمومية ذات جودة للجميع"،بتاريخ 10نونبر2022. وركز فيها على "شروط النجاح" التي حددها في: إرساء حكامة مبنية على الأثر والمسؤولية ومقرونة بآليات لضمان الجودة، ثم اعتماد ميثاق يحدد التزامات مختلف الفاعلين والمتدخلين، ثم تأمين التمويل الكافي لاستدامة الإصلاح".

إصلاح نظام التربية عن طريق اللامركزية واللاتمركز تجاه الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، والنيابات، والمؤسسات التعليمية، وبسبب سياق إصلاح التربية هذا في المغرب، ومن أجل دعم إصلاح المنظومة التربوية من خلال تقوية القدرات المؤسساتية في نظام التربية، لجأت السلطات التعليمية المغربية إلى الخبرة الكندية في مجال التدبير الإداري منذ بداية الألفية الثالثة، وذلك عبر تجربتي "**بروكاديم**" **(procadem)و"جماعات الممارسات المهنية "(cpp)**

أ-مشروع "بروكاديم (procadem) " والتدبير التشاركي:

يندرج هذا المشروع ضمن الأولويات الوطنية للمغرب، ويروم دعم القدرات المؤسساتية للمنظومة التربوية المغربية، وتنفيذ لامركزية ولاتمركز النظام التربوي، وقد جاء في إطار الأولويات الاجتماعية للمساعدة الكندية، والمشاورات التي أجرتها الوكالة الكندية لتنمية الدولية (acdi) مع السلطات التربوية المغربية، تمخض عن هذه المشاورات ضمان حضور كندي قوي في قطاع التربية الوطنية منذ شهر يونيو 2002، إذ خلال موسم 2006/2005، قامت الوكالة الكندية للمصاحبة (aca) بإنجاز خطة تنفيذية ومخطط عمل سنوي (pta) والمصادقة عليهما. ومع مطلع سنة 2006، وفور وصول المستشارين التقنيين الكنديين إلى الميدان، شرع في إنجاز خطة العمل السنوية بتشاور مع المديريات المركزية بقطاع التربية الوطنية، والأكاديميات الجهوية، وممثلين عن النيابات والمؤسسات التعليمية. تلاها دورة تكوينية استفاد منها ثلاثمئة (300) مكون وطني انيطت بهم مهمة تكوين 12 ألفا من مدبري المنظومة التربوية ابتداء من ماي 2007، واندرج الهدف العام من هذه العملية ضمن غاية مشروع دعم القدرات المؤسساتية للمنظومة التربوية المغربية في تنفيذ لامركزية ولاتمركز نطام التربية في المغرب(procadem) أي تعزيز قدرات المدبرين على تسيير التربية بالبلاد.

ب-مشروع (pagesm) و"جماعات الممارسات المهنيةCPP

استمرت استعانة السلطات التربوية المغربية بالخبرة الإدارية الكندية لتتوج هذه المرة بمذكرة تفاهم بين حكومة المملكة المغربية وحكومة كندا بتاريخ 27 يناير 2011. تفاهم انبثق عنه المخطط التنفيذي لمشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب المعروف اختصار pagesm .المخطط الذي اعتبر وثيقة مرجعية لمختلف تدخلات الأطراف المعنية وإطارا منهجيا لإعداد خطط العمل السنوية، ويروم استكمال إرساء بنيات التدبير التشاركي وتفعيل مهامها، وإرساء بنية جديدة اصطلح عليها "جماعات

الممارسات المهنية(cpp) " لتشبيك أفقي لمديرات ومديري المؤسسات التعليمية على مستوى نيابات وزارة التربية الوطنية. ويهدف مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب (pagesm) –كما تم تقديمه – إلى تحسين جودة التربية الأساسية للمتمدرسات والمتمدرسين بجميع مؤسسات التعليم العمومي بالمغرب، ويتمحور حول منهجية "مشروع المؤسسة" من قبل المديرات والمديرين. وتتكون كل جماعة (cpp) مما يناهز 20 مديرا ومديرة، يمثلون الأسلاك التعليمية الثلاث: الابتدائي والإعدادي والتأهيلي، يتم إحداثها انطلاقا من المناطق التربوية أو الأحواض التربوية، وبخصوص تنشيط جماعات الممارسات المهنية، فيتم من قبل منسقات ومنسقين يختارهم زملاؤهم مديرات ومديرو المؤسسات التعليمية، بعد تزكيتهم من لدن النائب(ة)، ويصاحبهم ميدانيا مواكبون تم اختارهم من بين المفتشات والمفتشين.إلا أن تجربة "جماعات الممارسات المهنية" (cpp)بدأت بداية متعثرة وتتخللها مجموعة من الإشكالات منها:

- تعيين منسقي الجماعات من طرف النيابة بدل انتدابهم من طرف زملائهم؛
- الدور الجديد للمفتش(ة) المواكب(ة) والمتمثل في مجرد المصاحبة وإبداء الرأي والاقتراح كلما طلب منه ذلك، والتخلي عن أدواره الاعتيادية من إشراف وتقويم...
- عدم توفير وسائل العمل اللازمة لتفعيل عمل الجماعة؛
- ضبابية الإطار القانوني للمنسق والمواكب على حد سواء داخل الجماعة؛
- صعوبة ضبط التواصل بين المنسقين المواكبين في ظل تداخل المهام[152]...

وعموما، فقد أعلنت المنظومة التربوية المغربية انفتاحها على التجربة الكندية على في مجال التدبير الإداري بالمؤسسات التعليمية، من خلال اعتماد مشروعي "بروكاديم" (procadem) للتدبير التشاركي ،ومشروع (pagesm) لإرساء "جماعات الممارسات المهني(cpp) ، ولعل خبرة كندا في هذا المجال تنسجم مع الاختيارات الاستراتيجية لوزارة التربية الوطنية، لدرجة يمكن معها اعتبار أن الإدارة التربوية المغربية باتت ذات مرجعية كندية بامتياز.

ثانيا: إحداث مسلك لتكوين أطر الادارة التربوية (2014).

عملت الوزارة على إحداث مسلك أطر الإدارة التربوية بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين، والذي يندرج في سياق الوعي المتنامي بأهمية التكوين الأساس لأطر الإدارة التربوية في الارتقاء بجودة منظومة

[152] مصطفى بتي ،" الإدارة المدرسية المغربية والمرجعية الكندية: من "بروكاديم" إلى جماعات الممارسات المهنية"، مجلة الالكترونية التدبير .كوم, تاريخ النشر: 28-11-2015 تاريخ الولوج 2017/08/02

التربية ومردودية المؤسسات التعليمية. وهو تفعيل لمقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين وللمرسوم المحدث للمراكز في انسجام مع التوجهات الحديثة في مجال التكوين والتي ترتكز على" المهننة "كمفهوم دينامي يرمي– من خلال التكوين –إلى الارتقاء بالكفايات المهنية، والرفع من أداء المكونين إلى أعلى مستويات المردودية والنجاعة. وهو تفعيل لمقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين وللمرسوم المحدث للمراكز 2.02.672 الصادر في 24 محرم 1433(23دجنبر 2011) ،في شأن إحداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين كما وقع تتميمه وتغييره[153]،وقرار وزير التربية الوطنية والتكوين المهني رقم 4215.14 الصادر في 10 دجنبر 2014 ،154و في انسجام مع التوجهات الحديثة في مجال التكوين والتي تركز على "المهننة" كمفهوم دينامي يرمي –من خلال التكوين– إلى الارتقاء بالكفايات المهنية، والرفع من أداء المُكَوَّنين إلى أعلى مستويات المردودية والنجاعة.

أ– شروط الولوج لمسلك الإدارة التربوية[155].

باتت مباراة ولوج مسلك أطر الإدارة التربوية تفتح في وجه موظفي قطاع التربية الوطنية المرتبين في الدرجة الثانية على الأقل، والذين قضوا أربع (4) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمتوفرين على الأقل على شهادة الإجازة أو شهادة الإجازة في الدراسات الأساسية أو شهادة الإجازة المهنية أو ما يعادل إحداها. وتجرى المباراة من خلال انتقاء أولي للمترشحين يتم بناء على ملفات الترشيح التي تتضمن المعلومات اللازمة عن المترشح ومساره المهني؛ ويجتاز المترشحون الذين تم انتقاؤهم اختبارا كتابيا (المعامل 1) واختبارا شفويا (المعامل1)

يتضمن الاختبار الكتابي، موضوعا حول وضعية أو وضعيات مهنية تهدف الى قياس مدى استعداد المترشح (ة)لمزاولة مهام الادارة التربوية. واختبار الشفوي، يجري مباشرة بعد الاعلان عن نتائج الاختبار الكتابي، ويتضمن مناقشة انطلاقا من ملف المترشح مع لجان مختصة تحدث لهذا الغرض، وله ارتباط بمهام الإدارة التربوية ولا يجتازه إلا المترشحون الحاصلون في الاختبار الكتابي على نقطة عددية تساوي او تفوق20/10.

---

[153] المرسوم2.02.672 الصادر في 24 محرم 1433(23دجنبر 2011)في شان احداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين كما وقع تتميمه وتغييره.

[154]قرار وزير التربية الوطنية والتكوين المهني رقم 4215.14 الصادر في14 ذي القعدة 1435 10(دجنبر2014)بتحديد شروط واجراءات وبرامج مباراة ولوج سلك تكوين اطر الادارة التربوية واطر هيئة الدعم الاداري والتربوي والاجتماعي.

[155]المذكرة047.17 مباراة الدخول الى سلك اطر الادارة التربوية واطر هيئة الدعم الاداري والاجتماعي والتربوي –مسلك الادارة التربوية– بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين–دورة 2017–

ب- **التكوين بمسلك الإدارة التربوية:**عرفت المنظومة التكوينية بمسلك أطر الإدارة التربوية عدة تحديثات، فقد كانت مدة التكوين في بداية إحداث المسلك سنة 2014 لا تتعدى سنة كاملة، يتلقى من خلالها الأطر الادارية المتدربة، تكوينا نظريا واخر ميدانيا على الشكل التالي:

12 مجزوءات التكوين النظري بمعدل 30 ساعة لكل مجزوءة، وتقسم هاته المجزوءات على دورتين خلال السنة الدراسية يتلقى من خلالهما الإطار الاداري المتدرب معارف نظرية في المجزوءات الاثنا عشر، وهي كالتالي:

1 -مجزوءة مهنة إطار الإدارة التربوية وتدبير المؤسسة التعليمية.

2- مشروع المؤسسة.

3-تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة التدبير الإداري للمؤسسة التعليمية.

4-التواصل والتنشيط.

5-التدبير البيداغوجي للنجاح المدرسي.

6-المظاهر السيكوسوسيولوجية للتدبير.

7-التقويم المؤسساتي.

8-قيادة التغيير.

9-تدبير وتفعيل الحياة التربوية.

10-التشريع المدرسي والتنظيم الإداري والتربوي.

11- مدخل للتدبير المادي والمالي للمؤسسة التعليمية.

12-التوثيق والأرشيف[156].

ويتخلل تكوين أطر الإدارة التربوية، فترات تدريب ميدانية دورية بالتوازي مع التكوين النظري داخل مؤسسات التربية والتكوين بمختلف أسلاكها الابتدائي والثانوي الاعدادي والثانوي التاهيلي، هدفها الأساس

[156] موقع المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين الدار البيضاء-سطات /http://www.crmefcasablanca.org

التدرب على الممارسة الفعلية لمهن الادارة التربوية. ويختتم التكوين في هذا المسلك، بإجراء اختبارات التصديق على هذه المجزوءات بالإضافة إلى مناقشة مشروع نهاية التكوين، واختبار شفوي، بالإضافة للاختبار الكتابي النهائي (اختبار التخرج)، والتي من المفروض على لإطار الإداري المتدرب اجتيازها بنجاح. بعدها تعين الأطر الإدارية الناجحة في مهمات: مدير مؤسسة تعليمية ابتدائية، حارس عام للخارجية أو الداخلية بمؤسسات التعليم الثانوي الإعدادي والتأهيلي.لكن وبموزاة كل ذلك يحرم الخريجون من ولوج رئاسة مؤسسة تعليمية ثانوية اعدادية أو تأهيلية، وتطرح للمنافسة من قبل نظار وحراس عامين عن طريق العملية التقليدية بالإسناد ما زال النظام التعليمي المغربي يعتمدها لحدود يومنا هذا ،دون أدنى تكوين في المهمة.

وجدير بالإشارة إلى أن منظومة التكوين داخل مسلك أطر الإدارة التربوية، قد عرفت تحديثات مست من جهة المدة التكوينية التي انتقلت إلى سنتين كاملتين في موسم 2020، لترجع بعدها المذكرة المنظمة لولوج المسلك سنة 2023 لمدة سنة تكوينية واحدة. ومن جهة ثانية المجزوءات التكوينية التي ظلت تعرف تحديثات بين السنة التكوينية والأخرى.

ت- إشكالات خريجي مسلك أطر الإدارة التربوية.

إن من بين الإشكالات التي يطرحها المسلك الجديد للإدارة التربوية، ازدواجية الخطاب من طرف الوزارة الوصية على القطاع، فهي من جهة تؤكد على عزمها إصلاح منظومة التربية و التكوين، وتعتبر أن من أهم مدخلاته إصلاح الإدارة التربوية وخلق مسلك لتكوين أطر إدارية قادرة على قيادة التغيير. ومن جهة أخرى تتلكأ في إخراج القوانين المنظمة لمخرجات هذا المسلك سواء ما يتعلق بالوضعية الإدارية للخريجين أو نوعية المهام المنوطة بهم، رغم أن تجربة المسلك فاقت التسع سنوات، ومن بين أبرز الاختلالات التي يعانيها خريجو هذا المسلك في هذا الصدد:

- عدم تسليم الدبلوم للخريجين رغم أن الحق فيه مكفول بمجرد انهاء مسار التكوين الأساس.
- الاستمرار في صيغة الإقرار الحالية و التي تعتمد على قوانين صيغة الإسناد كمراجع لها ؛
- تأخير الإفراج عن التعويضات عن المهام لخريجي المسلك،
- غياب القوانين و المذكرات المنظمة لوضعية الخريجين،

- قيام بعض الأكاديميات كأكاديمية الدارالبيضاء بإصدار مذكرات لإسناد المناصب الإدارية، في حين ذهبت أخرى للتكليف المؤقت، مما يدفعنا للتساؤل عن جدوى التكوين و عن الأموال التي يتم صرفها في تنظيمه.

- من المؤسف أيضا أن راسبا في امتحان الولوج يستفيد من إسناد مباشر يمكنه من الاحتفاظ بأقدميته في حين يتم تهديد آخر اجتهد و نجح بفقدان هذه الأقدمية .

- هناك من بين مخرجات المسلك أساتذة مسجلون في لائحة الاختيار لمدة سنتين مهددون بسنتين جزافيتين حسب تعبير مسؤول من الوزارة في حين أن موظف بنفس الوضعية يجد نفسه قد ترقى بالتسقيف دون بدل أي جهد أو اجتهاد. من هنا وجب على الوزارة الوصية على القطاع تحمل مسؤوليتها، والعمل على إخراج القوانين المنظمة للمسلك و مخرجاته و تفادي العشوائية و الارتجالية التي تشوب كل محاولة للإصلاح و تجعلها في رفوف أرشيف التجارب الفاشلة التي راكمتها منذ بروز الأزمة خلال ثمانينيات القرن الماضي.

الفقرة الثانية: الاليات التدبيرية الحديثة للمؤسسات التعليمية.

إن التدبير الحديث للمؤسسات التعليمية يتطلب توافر مجموعة من الاليات التي يجب أن يعمل المدبر الحديث على استيعابها وإرسائها وتفعيلها داخل المدرسة المغربية بغية الارتقاء بأدائها الاداري والتربوي. فما هي هذه الاليات التدبيرية؟ وكيف يمكن للإدارة التربوية ترجمتها على أرض الواقع؟

أولا: القيادة التربوية المعقلنة.

تكاد تشترك معظم التعريفات التي حددت مفهوم القيادة الإدارية على بأنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه هدف محدد، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم[157]. وتتعدد أنواع القيادة التربوية بتنوع نظرياتها، بين القيادة الموقفية، قيادة التغيير، والقيادة الموزعة أو التشاركية. **فالقيادة التعليمية:** وهي التي تهتم حسب رأي هالينجر Hallinger بتحسين التعليم والتعلم، وتركز على سلوك المعلمين أثناء مشاركتهم في أنشطة تؤثر بشكل مباشر على تحصيل المتعلمين، وتتم عبر **ثلاثة أبعاد:** تحديد رسالة المدرسة،إدارة البرنامج التعليمي،تطوير المناخ المدرسي للتعلم. أما **القيادة التشاركية،** فهي التي تمتد على عدد من

[157] هشام الطالب،"دليل التدبير القيادي" ، دار العربية للعلوم ، 2006 ،ص 25 .

الأفراد، ويتم إنجاز المهام فيها من خلال تفاعل قادة متعددين[158].بالمقابل تتطلب القيادة توافر مجموعة من المهارات لبلوغ الجودة في الخدمات المقدمة من طرف إدارتنا التربوية، أبرزها ثلاث مهارات أساسية والتي يمكن اكتسابها بالتدريس والمعايشة والممارسة، وتتمثل في :

- **المهارات الشخصية:** وتعتمد على الخلفية التربوية للقائد والجينات الوراثي.
- **المهارات المعرفية: و**تتطلب القدرة على التفكير الإبداعي والتنظيمي والإستراتيجي لبناء التصورات الإستشرافية. .
- **المهارات العملية:** والتي تتجسد في الإدارة التربوية وآليات التدبير والتي على ضوءها يقوم القائد بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتنسيق ومراقبة مستعينا في ذلك بفريق عمل منسجم ومنخرطا ومسؤولا لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية

أما بخصوص معايير التكوين القيادي، فتعتبر الإدارة التربوية آلية من آليات تنفيذ السياسات العمومية، لأن الخدمات التربوية التي تقدمها لا تعدو أن تكون منتجا لهذه السياسات التي تعمل القيادة السياسية على إعدادها وتترجم إلى خطط قطاعية من طرف القيادات الادارية التربوية، وإذا كانت المؤسسات التربوية بسيطة في تركيبتها البيروقراطية غير المتشعبة،إلا أنها معقدة من حيث تنوعها القيادي وفي رسالتها المعرفية التربوية والبحثية ومسؤوليتها المجتمعية، مما يجعل تدبيرها أعقد من غيرها في تحقيق أهدافها لتغيير المجتمع وإنتاج جودة الحياة وهذا ما يتطلب من قادتها تكوين قيادي أكثر من التكوين البيروقراطي الإداري. هذا التكوين القيادي الذي يجب أن يقوم على معايير المشاركة والتوافق والشفافية والمحاسبة وحسن الإستجابة والرؤية الإستراتيجية والفعالية وجودة الخدمات والتواصل وحسن التدبير .

الفرق بين الإدارة والقيادة.

إن هناك من يرفض التفريق بين الإدارة والقيادة، ومع ذلك فإن جمهور علماء السلوك يرون أن الإدارة شيء والقيادة شيء آخر[159]،وهم يؤكدون على أن الإدارة التربوية يجب أن تتسم بالبعد القيادي إذا أريد لها أن تكون فاعلة. ويرى بعضهم أنه يمكن التمييز بين الإدارة والقيادة. وبغاية التوضيح يمكن المقارنة بين الإدارة والقيادة على النحو التالي:

---

[158] عدة تكوين–سلك تكوين أطر الإدارة التربوية بالمراكز الجهوية للتربية والتكوين 2022––2023مجزوءة مشروع المؤسسة المندمج، اعداد الوحدة المركزية لتكوين الأطر بوزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة المغرب، ص31

[159]جودت عزة عطوي،" الإدارة المدرسية الحديثة"مرجع سابق،ص 69 .

جدول رقم 3 : الفرق بين مميزات القائد والمدير[160]

المدير	القائد
ينفذ أكثر مما يخطط، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.	يخطط أكثر مما ينفذ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية
يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط العاملين لتحقيق الأهداف المحددة.	يقوم القائد بالتأثير في نشاط الافراد وسلوكهم لتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة
يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان.	يحاول تغيير الواقع وتجديده، فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي
يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل.	يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر.
يعمل وفق خطوات محددة سلفا.	يبتكر ويبدع ويجدد.
سلطته رسمية يستمدها من القوانين والتشريعات والنظم الي تحكم المؤسسة.	سلطته غير رسمية في الغالب، ويستمدها من قدرته على التأثير على الافراد للتعاون والعمل المشترك
الإدارة مفروضة على الجماعة.	تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التهثير
الإدارة هي الي تحدد الاهداف دون أي اعتبار لمشاركة الافراد.	يشارك الافراد القيادة في تحديد الاهداف

قد يجمع الشخص بين الإدارة والقيادة في آن واحد، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل مدير قائدا، وإنما يصبح المدير قائدا إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة، بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغل، و من الممكن أن يكون الشخص نفسه في موقف ما قائدا، وفي موقف آخر إداريا، فهو حينما يقوم بأعمال تسييرية روتينية وفق نظام محدد، فإنه يكون مديرا .أما حينما يتجاوز النمطية إلى الابتكار والإبداع، ويؤلف قلوب الجماعة لتحقيق هدف مشترك عن قناعة، فإنه يتصرف تصرف القائد .وينطبق ذلك على العاملين في النظام التربوي على مختلف مستوياتهم ومراتبهم . فالمدرس يمكن أن يكون في موقفه الصفي (القسم) ،مديرا أو قائدا للعملية التعليمية، وكذلك المدير في مدرسته[161].

ثانيا: الاليات التدبيرية الحديثة.

يعد التدبير بالمشروع، والتدبير بالنتائج، والتدبير بالأهداف أحدث الاليات التدبيرية التي تمكن من تجويد الفعل الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

[160] المرجع السابق نفسه، ص 70

[161] المرجع السابق ص 72

أ : مشروع المؤسسة المندمج: تعد مقاربة التدبير بالمشروع أحد أبرز الرهانات التي تعتمدها وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، من أجل الارتقاء بمهمة التدبير الإداري وتحقيق الريادة الناجعة، ولتحقيق هذه الغاية عمدت الوزارة منذ التسعينيات على التبني التدريجي لمفهوم مشروع المؤسسة المندمج باعتباره الالية الرسمية لتدبير المؤسسات التعليمية ومأسسة منهجيته كآلية للتدبير وأداة للتعاقد لتفعيل المشاريع الاستراتيجية وفق مقتضيات القانون الإطار 51/17 من هذا المنطلق، عملت الوزارة من خلال المذكرة 087/21 في شأن تعميم العمل بمشروع المؤسسة المندمج، وفق منهجية DEPART الجديدة ؛علاوة على الرؤية الإستراتيجية لإصلاح منظومة التربية والتكوين 2030 – 2015 ؛بالإضافة إلى مشروع الوثيقة المرجعية لتنزيل مقتضيات القانون الإطار 51/17 ؛ ثم المذكرة الوزارية رقم 159/14 ، الصادرة في 25 نونبر 2014 ، بشأن أجرأة الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة؛ وحافظة مشاريع تفعيل مضامين القانون الإطار رقم 51/17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين،والمذكرة الوزارية رقم 087/21، الصادرة بتاريخ 06 أكتوبر 2021 ، في شأن تعميم العمل بمشروع المؤسسة المندمج. و يعرف **مشروع المؤسسة** بأنه "خطة لتدخل المسؤولين في المجال التربوي، والأولياء، والمدرسين، بهدف استيعاب الغايات الجديدة للتربية، والأهداف الواجب بلوغها، وكذا الوسائل الواجب توفيرها في كل وضعية محددة [162]" . **أما" مشروع المؤسسة المندمج** "وحسب التعريف الدي ورد في المذكرة الوزارية 087/21 ، فهو" مشروع يهدف إلى تجويد التعلمات، وتحسين مؤشرات التمدرس من خلال التركيز على مجالات عمل، ستمكن من تحقيق ملائمة للبرامج التعليمية من خلال اعتماد منهجية جديدة، ترتكز على تعبئة المتدخلين قصد تشجيعهم على اعتماد ممارسات جديدة في مجال التدبير المدمج والمناهج التربوية المتمحورة حول التلميذ[163] ". وتتمثل الأهداف الرئيسية لمشروع المؤسسة المندمج فيما يلي[164]:

- إرساء أسس الحكامة التربوية الجيدة، وسياسة القرب، والمقاربة التشاركية، والتدبير بالنتائج؛
- تكريس منهجية التدبير الجماعي للمؤسسة من خلال إشراك المدرس والمتعلم في بلورة رؤية جماعية
- للارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة وعلى رأسها جودة التعلمات من خلال التتبع الفردي للمتعلمات والمتعلمين، ودعمهم المستمر، وتقوية كفايات هيئة التدريس؛

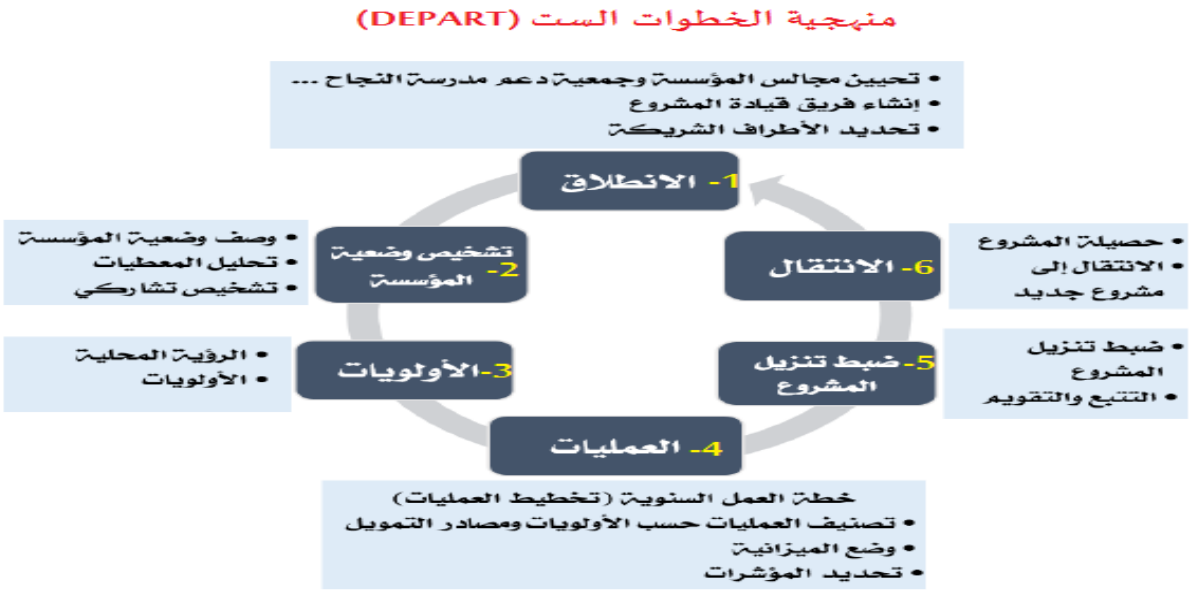
---

[162] Gloton : « Établissement scolaire, unité éducative », collection Orientations/E3, Ed. CASTERMAN, Paris, 1997, p. 46.

163مذكرة رقم 087.21 صادرة عن وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي في شأن تعميم العمل بمشروع المؤسسة المندمج" صدرت بتاريخ 06 أكتوبر 2021 .

[164] المذكرة رقم 14 / 159 صادرة عن وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي في موضوع" أجرأة الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة"، بتاريخ 2014نونبر 25 ص1 .

- تحديد المشكلات والحلول العملية الملائمة محليا لمعالجة التعثر والهدر المدرسين، وضعف النتائج، والتغيب، والسلوكات السلبية للمتعلمات والمتعلمات والمتعلمين، وصعوبات انفتاح المؤسسة على محيطها؛
- تشجيع ثقافة المبادرة، والابتكار، وتنمية المهارات الحياتية للمتعلمات والمتعلمين؛
- ضمان التعبئة القصوى لجميع الفاعلين التربويين والإداريين والشركاء وضمان انخراطهم القوي في تحقيق أهداف المشروع؛
- تفعيل مقاربة التخطيط التصاعدي للمنظومة، من خلال استثمار أولويات ونتائج مشاريع المؤسسات في وضع المخططات الإقليمية والجهوية لتنمية التربية والتكوين. ويمر مشروع المؤسسة المندمج بمنهجية **DEPART** وجوبا بمجموعة من المراحل على مستوى الإعداد والتنفيذ والتقييم[165]، أوردتها الوزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة على الشاكلة التالية:



1-مشروع المؤسسة المندمج من خلال مقتضيات القانون الإطار 51/17

نصت المادة الثانية من القانون الإطار 51/17على تحديد دقيق لبعض المصطلحات التي تضمنتها مقتضياته ابرزها مشروع المؤسسة والذي يدل على الإطار المنهجي الموجه لمجهودات جميع الفاعلين التربويين والشركاء، باعتباره الآلية العملية الضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف العمليات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعلمات لجميع المتعلمين ،والأداة الأساسية لأجرأة السياسات التربوية داخل كل مؤسسة للتربية والتعليم والتكوين مع مراعاةخصوصياتها ومتطلبات انفتاحها على محيطها .كما أبرز أهمية تبني مشروع المؤسسة المندمج من خلال دعوة المادة 40 ، من الباب السابع من القانون الإطار

[165] عبد الواحد الهاروني علوي، عرض تحت عنوان مشروع المؤسسة المندمج:آلية مؤسساتية لإرساء الحكامة وتحقيق الجودة، قدم بتاريخ 4دجنبر 2021بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين لجهة درعة تافيلالت.

المتعلق بمبادئ وقواعد حكامة منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، السلطات العمومية إلى ضرورة اتخاذ التدابير اللازمة لإرساء استقلالية مؤسسات التربية والتعليم والتكوين والبحث العلمي، باعتماد مشروع المؤسسة المندمج أساسا لتنميتها المستمرة وتدبيرها الناجع .

إن إعادة النظر في وضعية المؤسسة التعليمية في نظامنا التعليمي وتحديث الإدارة التربوية والارتقاء بمكانة المؤسسة التعليمية ومأسسة العمل بالمشروع التربوي تعد فعلا مداخلا منسجما مع الرؤية الجديدة لإصلاح منظومة التربية والتعليم. ولإن لكل مؤسسة واقعها وتحدياتها، قوتها وحاجياتها، أولوياتها ومشاكلها؛ ويقتضي مشروع المؤسسة المندمج تعاقدا يربط المؤسسة بباقي مكونات المنظومة وهذا ما استدعى منح المؤسسة نوعا من الاستقلالية وتوفير الوسائل المادية والبشرية .مع تحديد أدوار ومسؤوليات الفاعلين في مشروع المؤسسة، وتحقيق مشروع مؤسسة مندمج ومنفتح على محيط المؤسسة عبر إشراك المؤسسات الاجتماعية من أسر وجمعيات مدنية ثقافية وتنموية وحقوقية ومؤسسات إنتاجية في بلورة المشروع .فالمشروع يحول المدرسة من مجرد وسيط للتنفيذ إلى مؤسسة مُبادرة تساهم في التجديد والتغيير وا لإصلاح في إطار من التوافق والتكامل بين الوطني والجهوي والمحلي، في سبيل إرساء الحكامة التربوية الجيدة المنشودة .

ب- مقاربة التدبير بالأهداف والتدبير بالنتائج.

إن ثقافة التدبير بالمشروع تقتضي ضرورة المام المدير التربوي باليات أخرى لا تقل أهمية منه، وهي الاليات التدبيرية التي بواسطتها يتم تفعيل مشروع المؤسسة ومن بينها:

1- التدبير بالأهداف: والتي من المفترض ان يتمتع المدير بقدرة على صياغة الأهداف بطريقة علمية انطلاقا من تشخيص الحاجيات الاساسية للمؤسسة، وتجزيئها إلى أهداف عامة وأخرى إجرائية قابلة للتنفيذ والقياس وفق منظور نشاركي وباتفاق العاملين بالمؤسسة، أما من حيث الشكل فيكون المخطط في شكل جدول يتضمن الأهداف و العمليات و تواريخ الإنجاز و المسؤولين على التنفيذ. ومن مواصفات الأهداف ؛ الدقة و الوضوح و القابلية للقياس والقابلية للإنجاز و المعقولية و الإستجابة للحاجات و تحديد مدة الإنجاز باتفاق العاملين على ذلك.

2- التدبير بالنتائج : وتعتبر النتيجة العنصر الأساسي في التدبير بالنتائج ، و هي تتوزع إلى نتيجة استراتيجة و نتيجة و سيطة و لكل منهما مؤشرات و تشكل النتيجة الإستراتيجية العنصر الجامع الذي يوجد بين جميع النتائج الوسيطة مع فوق بين النتيجة الإستراتيجية و النتائج الوسيطة من حيث الأهمية و الشمولية باشتراط وجود علاقة سببية بين النتيجة الإستراتيجية و النتائج الوسيطة ، ويكون المخطط في

شكل شجرة للنتائج ترتبط فيه النتيجة الاستراتيجية بالنتائج الوسيطة والمؤشرات المطابقة لها، و من مواصفات النتائج الجيدة:

- التمييز بين النتائج الوسيطة والنتيجة الاستراتيجية
- القابلية للتحقيق
- القابلية للقياس بواسطة مؤشرات إنجاز محددة
- وضوح علاقة النتائج الوسيطة بالنتيجة الاستراتيجية.

تشكل الطرائق الثلاث مقاربات تعتمد التدبير المعقلن والهادف والموجه، تتوخى الفعالية والنجاعة في استعمال الموارد وتستلزم كلا من: تشخيص وضعية المؤسسة – البناء على أساس الحاجات والموارد المتاحة–تشكيل فريق العمل وتفعيله–التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتتبع –استعمال مؤشرات للإنجاز في التقويم والتتبع . والقيادة الفعالة تتطلب عددا من المستلزمات نذكر منها:

- صياغة العناصر الرئيسية (صياغة المشروع ومكوناته، صياغة الأهداف، صياغة النتائج)،
- وضع المؤشرات والتأكد من وضوحها وقابليتها للقياس
- توضيح العلاقة بين المكونات المختلفة (بين الأهداف والأعمال أو بين النتيجة الاستراتيجية والنتائج الوسيطة والمؤشرات).

ت–جمعية دعم مدرسة النجاح : إن إحداث جمعية دعم مدرسة النجاح جاء تلبية للمذكرة الوزارية رقم 73 بتاريخ 20 ماي2009 في شأن إحداث جمعية دعم" مدرسة النجاح" على مستوى كل مؤسسة تعليمية[166]. وتجد هذه المذكرة شرعيتها في التوجهات العامة للبرنامج الإستعجالي خاصة فيما يتعلق بتطبيق نهج اللامركزية واللاتمركز وترسيخ ثقافة المواطنة وحقوق الإنسان وتوسيع صلاحيات تدبير الشأن الجهوي والإقليمي والمحلي بما يجعل المؤسسة التعليمية في مركز وصلب الإصلاح. وتهدف المذكرة إلى جعل هذه الجمعية مدخلا أساسيا لدعم التدبير الذاتي للمؤسسة التعليمية وتفعيل مجالسها إضافة إلى الإرتقاء بهذه الأخيرة من خلال تبسيط المساطر والشروط المالية والمحاسبتية والقانونية عبر برامج عمل واقعية وقابلة للإنجاز، وكذلك دعم لأدوار مدير المؤسسة التعليمية عن طريق تعبئة مواردها البشرية العاملة والمستفيدة من خدماتها دون أن ننسى الرفع من مستوى الحكامة الجيدة بهذه المؤسسات من

[166] للمذكرة الوزارية رقم 73 بتاريخ 20 ماي2009 في شأن إحداث جمعية دعم" مدرسة النجاح" على مستوى المؤسسات التعليمية

خلال نهج أسلوب التدبير العلمي والمعقلن المرتكز على المقاربة التشاركية والتدبير بالنتائج . وقد تم إرفاق هذه المذكرة بوثيقتين تنظيميتين تتعلق الأولى بمشروع قانون أساسي لجمعية دعم" مدرسة النجاح" ،والثانية تهم مشروع إتفاقية إطار للشراكة بين الأكاديمية الجهوية وهذه الجمعية .وإنطلاقا من المعطيات الميدانية وإستطلاع للرأي هم بعض رؤساء جمعيات دعم مدرسة النجاح تم تسجيل صعوبات تتعلق بالتدبير المادي والمحاسباتي، بالرغم من وجود دليل مسطري يتعلق بأدوات الحكامة المالية الذي أعدته وزارة التربية الوطنية.

ث- مجلس التدبير : تكتسي مجالس التدبير أهمية خاصة ضمن صيرورة الإصلاح وهكذا فالميثاق الوطني للتربية والتكوين في مادته 149 من المجال 5 حول التسيير والتدبير الدعامة 15 ينص علو ان [167]:"يحدث على صعيد كل مؤسسة للتربية والتكوين مجلس للتدبير يمثل فيه المدرسون وآباء وأولياء التلاميذ وشركاء المدرسة في مجالات الدعم المالي والتقني أو المدرسي كافة..." إضافة الى المرسوم الوزاري رقم 2.02.376 بتاريخ 17 يوليوز 2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي الرامي إلى إحداث مجالس التدبير والمجالس التربوية والمجالس التعليمية ومجالس الأقسام بإعتبارها تشكل إلى جانب الإدارة التربوية آليات للتأطير والتدبير التربوية والإداري بالمؤسسات التعليمية إضافة إلى القرار الوزاري رقم 1537/03 بتاريخ 22 يوليوز 2003 الرامي الى تحديد كيفية إختيار أعضاء مجلس التدبير والمذكرة رقم 36 سنة 2003 والمذكرة الوزارية رقم 30 لسنة 2004 في شأن إحداث مجالس مؤسسات التربية والتعليم العمومي ،إضافة الى المذكرات الأكاديمية والنيابية التي تحث رؤساء مجالس التدبير على تفعيل مجالس المؤسسة وفق توجهات الميثاق الوطني .

وعلى ضوء الممارسات الميدانية تبرز عوائق متعددة تتعلق بإختلالات إعترت تدبير اجتماعات مجالس التدبير، إذ يسجل غياب جدول أعمال واضح الآجال والموضوع و غياب تكوينات تقنية لرؤساء المجالس فيما يتعلق بإعداد جداول الأعمال، وأيضا في عدم تتبع القرارات المتخذة كما يجب التنبيه الى تغييب ممثلي التلاميذ وغياب المساطر الإدارية التي تسمح بتحمل المسؤولية [168]، وغياب التحفيز لدى الأطر المكونة للمجلس وفي مقدمتها هيئة التدريس اذ يعتبر الأستاذ المشاركة داخل المجلس هي بمثابة عمل إضافي يثقل كاهله .

[167] المادة 149 من الميثاق الوطني للتربية والتكوين

[168] بوشعيب الزين المرجع السابق الذكر ص 468.667.465

المطلب الثاني:

الإدارة التربوية الحديثة ودورها في تطوير مؤسسات التربية والتكوين

-دراسة ميدانية-

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات والبيانات حول ظاهرة معينة، والتي يستعين بها الباحث لتدعيم فرضياته أو نفيها، لذلك فالجانب الميداني حسب طبيعة الدراسة، يعتبر جزءا أساسيا للجانب النظري، بل لا يقوم هذا الأخير كأثر نظري إذا لم يدعم بما يؤكد مصداقية صحته ميدانيا[169]. تأسيسا عليه، وارتباطا بالظاهرة التربوية، ودور التدبير الحديث في تطوير مؤسسات التربية والتكوين بالمغرب، قمنا بإجراء دراسة ميدانية حاولنا من خلالها طرح النظريات والاليات التدبيرية الحديثة ميدانيا لتتبع مدى تبنيها وتفعيلها من طرف مديرات ومديري المؤسسات التعليمية، وذلك بغاية معرفة مدى التأثير التي يمكن أن يحدثه التدبير الإداري الحديث في تطوير منظومة التربية والتكوين والارتقاء بمكون الإدارة التربوية.

الفقرة الأولى: السياق العام والإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

إن المتتبع للتدبير الإداري داخل المؤسسات التعليمية، ليلحظ مدى تسيد نمط التدبير الإداري التقليدي القائم على السلطوية في اتخاذ القرار، وانتظار التعليمات الفوقية دون أدنى قدرة على المبادرة والابتكار، ولأن قواعد البحث العلمي الموضوعي، لاتعتمد فقط على الملاحظة، بل تتطلب أيضا القيام بالتجريب، ولنذرة الأبحاث الأكاديمية المتعلقة بالإدارة التربوية بالمغرب، كان لزاما علينا القيام بدراسة ميدانية تستقصي نسبة تفعيل الاليات الندبيرية الحديثة بمؤسساتنا التعليمية. هذه الدراسة التي تستمد أهميتها في كونها ستشكل الأداة العلمية النوعية التي بواسطتها سنتمكن من التخلص من الاحتكام إلى المنطق الصوري في الاستدلال، نحو طرق علمية أكثر فعالية في رصد دور التدبير الإداري الحديث في تطوير مؤسسات التربية والتكوين بالمغرب، من خلال نماذج من المؤسسات التعليمية التابعة للمديرية الإقليمية بالجديدة ، واستخلاص النتائج البحثية حوله.

[169] إحسان محمد الحسن،" الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي "، دار الطليعة ، ط 1 ، بيروت،1992 ,ص18.

أولا: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أ-أهداف الدراسة الميدانية ودوافعها.

- تشخيص واقع الإدارة التربوية بالمغرب، ومعرفة الاختلالات التدبيرية والقانونية التي تعتريها.
- معرفة نوعية التدبير الإداري داخل المؤسسات التعليمية المغربية من خلال نموذج مديرية الجديدة .
- معرفة مدى تطور اليات التدبير الإداري الحديث داخل مؤسساتنا التعليمية.
- معرفة درجة اعتماد الإدارة التربوية لمعايير الحكامة في تدبير المؤسسات التعليمية.
- معرفة الدور الذي يلعبه المدبر التربوي الحديث في تطوير المؤسسات التعليمية بالمغرب.

أما عن **دوافع إجراء هذه الدراسة الميدانية**، فمنها ما هو ذاتي، ويتمثل في إيماننا الراسخ بأهمية إمتلاك المدبر لاليات التدبير الحديث المستمدة من العلوم الادارية الحديثة، ودورها في تطوير أداء الإدارات التربوية المغربية.وأيضا ممارستنا للإدارة من مجموعة من المواقع، مدير مؤسسة تعليمية، رئيس مصلحة إدارية،و ملامستنا اليومية للاختلالات التدبيرية التي تعتريها وتحد من فعاليتها. أما فيما يخص **الأسباب الموضوعية**، فتتمثل في وضعية الأزمة التي يعرفها قطاع التربية والتكوين بالمغرب من خلال المرتبة المتدنية التي يحتلها في التصنيف العالمي. وفشل الإصلاحات المتعددة والمتوالية في التمكن من تحقيق النتائج المطلوبة. أما فيما يخص الصعوبات التي واجهتنا خلال هذه الدراسة الميدانية فتمثلت فيما هو لوجيستيكي مرتبط بصعوبة التنقل نحو المؤسسات التعليمية بالعالم القروي لتوزيع الإستمارات وإجراء بعض المقابلات مع السيدات والسادة مديرات ومديري المؤسسات التعليمية التابعة لتراب إقليم الجديدة. وصعوبات أخرى ارتبطت بصدقية النتائج المحصل عليها، بخصوص الواقع التدبيري الحقيقي للمؤسسة التعليمية ،حيث أن مجموعة من الأجوبة حاولت فقط تزكية المجهودات التدبيرية المبدولة بضرف النظر عن مدى حداثتها.

ب- إشكالية الدراسة الميدانية.

إن المتتبع لواقع حال التدبير الإداري للمؤسسات التعليمية بالمغرب، ليلمس بوضوح مدى التأثيرات السلبية التي يخلفها التدبير الكلاسيكي الذي يساهم في خلق الأزمات التربوية بدل خلق الريادة والتفرد، رغم كل عمليات الإصلاح والتحديث التي عرفتها المنظومة التربوية التي تعد الإدارة التربوية جزء منها .ما يجعلنا نقف من خلال هذه الدراسة على إشكالية تصب في جوهر الإشكالية الرئيسية للمؤلف والتي مفادها: كيفية

إسهام الإدارة التربوية المرتكزة على اليات التدبير الإداري الحديث في تطوير مؤسسات التربية والتكوين بالمغرب ؟

الإشكال الذي تولدت عنه الأسئلة التالية:

- ما هي نوعية التدبير الإداري المتبع داخل المؤسسات التعليمية المغربية ؟
- هل تنهج إدارتنا التربوية أسلوب التدبير الإداري الحديث وتستخدم الياته داخل مؤسساتنا التعليمية؟
- هل يتم اعتماد معايير الحكامة في تدبير المؤسسات التعليمية؟
- أي دور يمكن أن يلعبه المدبر التربوي الحديث في تطوير المؤسسات التعليمية بالمغرب؟

ت- فرضيات الدراسة الميدانية.

لقد وضعنا مجموعة من الفرضيات للإجابة عن الإشكالية والاسئلة الفرعية،جاءت على الشكل التالي:

الفرضية العامة: **إسهام التدبير الإداري الحديث في تطوير وتحديث مؤسسات التربية والتكوين بالمغرب.**

الفرضيات الجزئية:

- سيادة التدبير الإداري التقليدي داخل المؤسسات التعليمية المغربية.
- استعمال الاليات التدبيرية الحديثة بالمؤسسات التعليمية لا زالت تشوبه العديد من الاختلالات.
- اعتماد معايير الحكامة في تدبير المؤسسات التعليمية.
- تبني وتفعيل الاليات التدبيرية الحديثة من طرف المديرات والمديرين سيسهم في تطوير تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب.

ث- منهج الدراسة الميدانية.

المنهج هو من أساسيات البحث العلمي، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث للوصول إلى الغرض المنشود، انطلاقا من طبيعة المشكلة التي يريد دراستها، أو هو الخطة العامة أو الإطار الذي يرسمه الباحث لتحقيق أهداف بحثه ومناهج البحث العلمي عديدة وتختلف باختلاف موضوع مشكلة البحث. ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا المتمحورة حول معرفة متطلبات وشروط الممارسة الإدارية الحديثة لتسيير المؤسسات التربوية ودورها في تطوير هاته المؤسسات. ارتأينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي

يعرف في مجال التربية والتعليم: " بأنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية، كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها أو بين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية[170]".ويعرف المنهج الوصفي أيضا بأنه [171]": المنهج الطي يعتمد على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كيفيا، أو تعبيرا كميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيصفها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى." فالمنهج الوصفياذن، يقوم بوصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات، والملاحظات عنها ووصفها الظواهر الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع. بالإضافة **للمنهج التاريخي** الذي ساعدنا في رصد صيرورة مظاهر تطور الإدارة التربوية المغربية على ضوء الإصلاحات البيداغوجية والقانونية التي عرفتها المنظومة التربوية في أزمنة متعاقبة.

ثانيا: مجتمع البحث الميداني.

إن غالبية الظواهر التي ندرسها في العلوم الاجتماعية تتمثل في مجموعات كبيرة من الأفراد يصعب حصرهم أو الإحاطة بهم لسبب أو لآخر، لذلك غالبا ما نلجأ إلى دراسة هذه الظواهر على مجموعات صغيرة نختارها من بينهم، وتسمى هذه المجموعة الصغيرة بالعينة، فيما يسمى جميع الأفراد الذين تتمثل فيهم هذه الظواهر بالمجتمعات[172]. وتعد العينة الخطوة الأساسية والضرورية في البحث العلمي، ومن شروطها أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وتتوفر فيها كل الشروط وخصائص ومواصفات المجتمع الأصلي[173].وبخصوص العينة التي اخترناها من أجل إجراء هذه الدراسة، فقد اختيرت من مديرية إقليم الجديدة، وتتكون من عشرين مديرة ومدير من الممارسين داخل المؤسسات التعليمية التابعة لتراب هذه المديرية، منهم ثلاث عشرة مديرة ومدير من سلك التعليم الابتدائي، بينهم ثلاث مديرات. وسبعة مديرين من الثانوي بسلكيه الثانوي الاعدادي والثانوي التأهيلي كلهم من الذكور، إضافة إلى ثلاثون من الأطر الإدارية المتدربة بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين الدار البيضاء سطات، الفرع الجهوي للجديدة

[170] تركي رابح،"مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ،1984،ص130

[171] أمين ساعتي،" تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس وحتى الماجستير وحتى الدكتوراه "، .المركز السعودي للدراسات ، الطبعة 2 ،مصر1992ص98 .

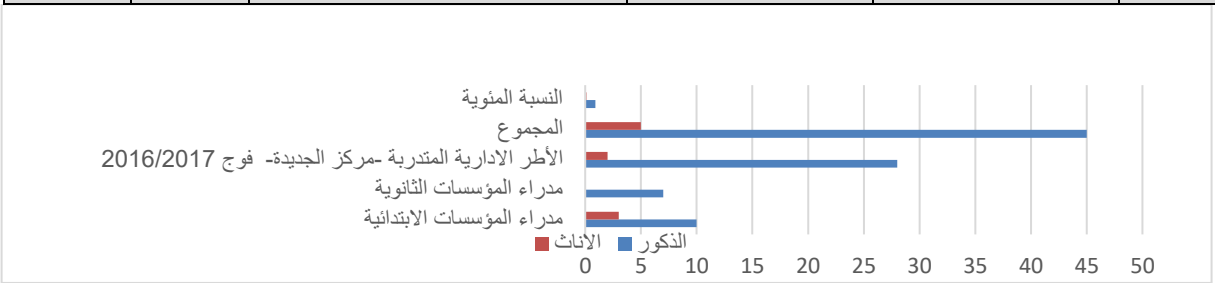
[172] عبد الرحمان عدس،" مبادئ الإحصاء في التربية وعلم النفس" ، الجزء الاول ، منشورات النهضة الإسلامية،1980, الطبعة 2،ص243.

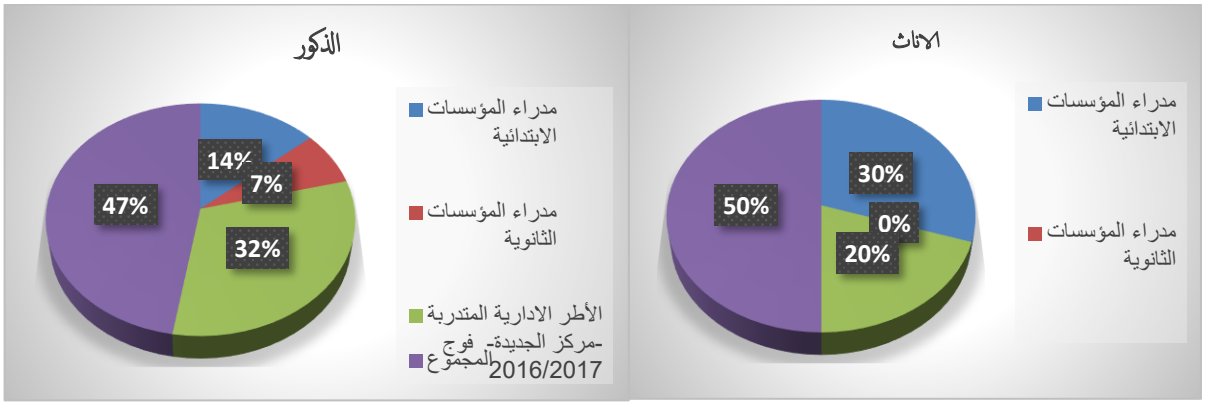
[173] محمد شفيق العلمي ،"الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،،1998 ص187.

،بينهم مديرتان متدربتان فوج 2017/2016. وقد أجريت هذه الدراسة الميدانية طيلة شهري أبريل وماي من سنة 2017.

جدول رقم 4: احصائيات مجتمع البحث

	مدراء المؤسسات الابتدائية	مدراء المؤسسات الثانوية	الأطر الادارية المتدربة –مركز الجديدة– فوج 2017/2016	المجموع	النسبة المئوية%
الذكور	**13**	**7**	**30**	**45**	**90**
الاناث	**3**	**0**	**2**	**5**	**10**
المجموع	**13**	**7**	**30**	**50**	**100**





توزعت عينات البحث بين المديرات والمديرين الممارسين والأطر الإدارية المتدربة بالمركز الجهوي للتربية والتكوين الدار البيضاء–سطات –فرع الجديدة– ، وقد مثلت فئة المديرين الممارسين %. توزعت بين 26% من مديرات ومديري السلك الابتدائي. 14% من مديري سلك الثانوي الإعدادي والثانوي التأهيلي،في حين شكلت فئة الأطر الإدارية المتدربة 60%من مجموع عينة البحث.

ويتضح من خلال الجدول والرسم المبياني أعلاه أن نسبة الذكور تصل إلى 90% ، في حين أن نسبة النساء لا تتعدى10 ، وذلك راجع لضعف الدافعية لدى النساء في ولوج العمل الإداري، وتحمل مسؤولية وأعباء التدبير الاداري للمؤسسات التعليمية. مرد ذلك تمثلات خاطئة ظلت تحصر المسؤليات على الرجال دون النساء، لكن وبالرغم من ذلك عرفت الآونة الأخيرة تزايد نسب ولوج النساء لممارسة المهام الإدارية إذ أصبحت تتطور سنة بعد أخرى.

ثالثا: أدوات البحث الميداني

أ-وصف الاستبيان وأسلوب المعالجة الإحصائية.

1- محاور الاستمارة البحثية: إن الأداة أو الأدوات المستعملة في البحوث تعتبر كوسيط لحل المشكلة التي يقوم الباحث بدراستها حيث يتم استخدام هذه الأدوات في جمع البيانات من ميدان البحث، وهي تختلف باختلاف الدراسات[174] . والأداة التي نستخدمها هي:

الاستمارة : التي تعتبر من أنسب الوسائل المستخدمة في الحصول على المعلومات والبيانات ويعتمدها الباحث خاصة في البحوث الوصفية. وقد تطرق العديد من الباحثين إلى إعطاء تعريف للاستمارة ونذكر من ذلك: " هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وصفها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها."**والاستبيان** قد يرسل بطريق البريد إلى الأفراد المعنيين، وقد يحمله الباحث بنفسه إلى الأشخاص، الأسلوب المثالي هو أن يملأ الاستبيان بحضور الباحث، ويرسل بنفسه الأجوبة و الملاحظات التي تثري البحث فيما بعد[175] . وتعرف الاستمارة أيضا بأنها " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وصفها للحصول على أجوبة الأسئلة، وتفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث المزمع إجراءه وعدم الخروج عن ومضامينه ومساراته النظرية و التطبيقية" . وهناك عدة خطوات لإعداد الاستمارة :تحديد نوع المعلومات التي يرغب الباحث في الحصول عليها-تحديد شكل الأسئلة-اختبار الاستمارة على المبحوثين قبل تعميم تطبيقها - تنسيق الاستمارة وإعدادها في صورتها النهائية. وبغاية إعداد استمارة بحثية تتسم بالموضوعية والعلمية، قمنا أولا بتحديد العناصر والمؤشرات التي تساعدنا في تحديد محاور الاستمارة بعد قيامنا بالدراسة الإستطلاعية، ثم حللنا تلك العناصر إلى أسئلة وعبارات قابلة للاستجابة من طرف مديري المؤسسات

[174] إحسان محمد الحسن :الأسس العلمية لمناهج البحث، دار الطليعة للطباعة و النشر، ،4 ج ، ط 1 بيروت،1982 ص65

[175] عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 الجزائر ،1999 ص66

التعليمية. ثم قمنا بصياغة الاستمارة في شكلها النهائي لتحتوي على 12 سؤال، موزعة على أربع محاور هي:

المحور الاول : التكوين في مهن الادارة التربوية.

المحور الثاني : واقع التدبير الاداري للمؤسسات التعليمية.

.المحور الثالث : استعمال اليات التدبير الحديث في المؤسسات التعليمية.

المحور الرابع : اعتماد معايير الحكامة في تدبير المؤسسة التعليمية.

2-أسلوب المعالجة الاحصائية

اعتمدنا في تفريغ نتائج الدراسة على أسلوب النسب المئوية.

طريقة حساب النسب المئوية :

استخراج تكرار عبارة داخل محورها ثم حساب النسب المئوية لتلك العبارة x 100

الفقرة الثانية: نتائج الدراسة الميدانية.

أولا: عرض البيانات البحثية.

يتم عرض نتائج اثنا عشر سؤالا (12) مضمنة بالاستمارة البحثية، موزعة حسب أربعة محاور، وهي تتضمن أسئلة موجهة لمجتمع بحثي مؤلف من عينة من مديرات ومديري المؤسسات التعليمية بالمديرية الإقليمية بالجديدة والأطر الإدارية المتدربة بالمركز الجهوي للتربية والتكوين الدار البيضاء-سطات -فرع الجديدة-حول استعمال الاليات التدبيرية الحديثة في التدبير الإداري ودورها في الارتقاء بأداء المؤسسات التعليمية بالمغرب.

المحور الاول :

التكوين الحديث الية من اليات تطوير الاداء التدبيري للمؤسسات التعليمية

السؤال الأول: هل يسهم التكوين بطريقة اسناد في تطوير أداء المؤسسات التعليمية؟

الجدول رقم 5: دورالتكوين في التدبير الحديث للمؤسسات التعليمية.

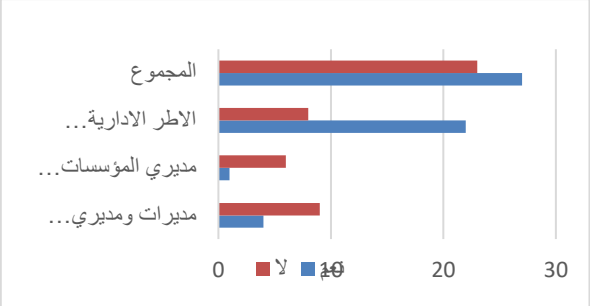
الأجوبة	مدراء المؤسسات الابتدائية	مدراء المؤسسات الاعدادية والثانوية	الاطر الادارية المتدربة مركز الجديدة -فوج 2017/2016	المجموع	النسبة المئوية %
نعم	11	6	3	20	40
لا	2	1	27	30	60
المجموع	13	7	30	50	100

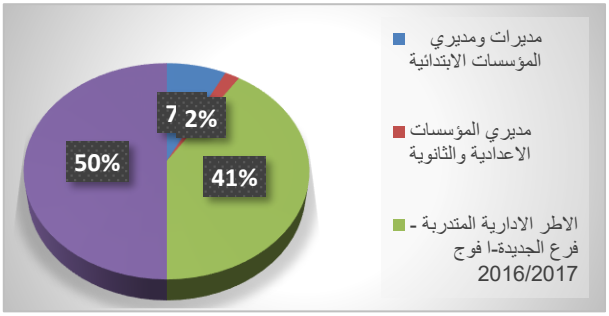
أفرزت نتائج البحث في ظاهرة إسناد الإدارات التربوية بالطريقة التقليدية توافق نسبة كبيرة من المديرات والمديرين المعينين بتلك الطريقة عن قناعة مفادها عدم جدوى الإسناد المباشر بتكوين محدود في الوصول للتدبير الحديث للمؤسسات التعليمية. مرد ذلك نقص التكوين المخصص لهذه الفئة، ناهيك عن التعيين المباشر منذ أول يوم في المؤسسة التعليمية الذي يخلف ارتباكا لدى المديرين المتدربين في تدبير المؤسسات وفق مبادئ التدبير الحديثة التي تجهلها أساسا.

السؤال الثاني : هل استجاب التكوين النظري والعملي الذي تلقيته لواقع العمل الإداري؟

الجدول رقم6 : استجابة التكوين النظري والعملي لواقع العمل الإداري

الأجوبة	مديرات ومديري المؤسسات الابتدائية	مديري المؤسسات الاعدادية والثانوية	الاطر الادارية المتدربة –فرع الجديدة– فوج 2017/2016	المجموع	النسبة المئوية %
نعم	4	1	22	27	54
لا	9	6	8	23	46
المجموع	13	7	30	50	100



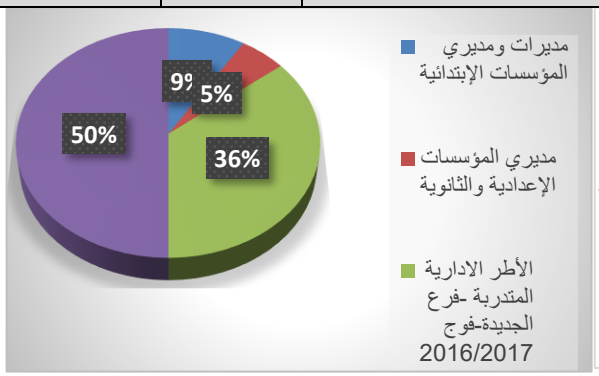


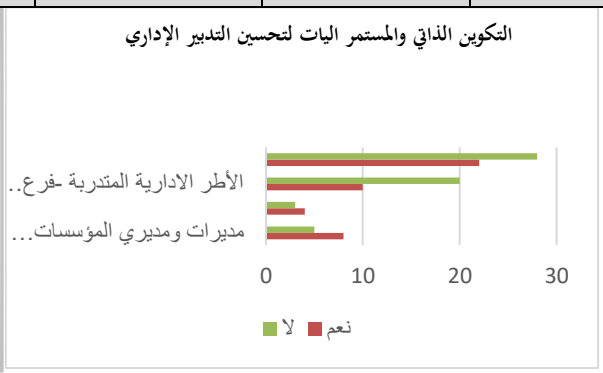
خلفت الأجوبة عن هذا السؤال بخصوص مدى رضا المديرين عن التكوينات التي تلقوها نتائج متباينة بين فئتي مديري الإسناد، ومديري مسلك أطر الادارة التربوية فوج 2017/2016، ففيما عبر المدريرون المتدربون عن رضا نسبي عن نتائج التكوين الأساس الذي يتلقونه في المسلك، عبر غالبية مديرات ومديري المعينين عن طريق عملية الإسناد عن عدم رضاهم عن الساعات المحدودة من التكوينات التي تلقونها، معتبرين أنها لم تمكنهم من تملك الكفايات الأساسية للتدبير الحديث، وأن سعيهم لتملكها جاء من تجربتهم وتكوينهم الذاتي.

السؤال الثالث : هل خضعت لتكوينات اضافية لتحسين قدراتك في مجال التدبير الإداري؟

الجدول رقم 7 : التكوين الذاتي والمستمر اليات لتحسين التدبير الإداري

الأجوبة	مديرات ومديري المؤسسات الإبتدائية	مديري المؤسسات الإعدادية والثانوية	الأطر الادارية المتدربة –فرع الجديدة–فوج 2017/2016	المجموع	النسبة المئوية %
نعم	8	4	10	22	44
لا	5	3	20	28	56
المجموع	13	7	30	50	100



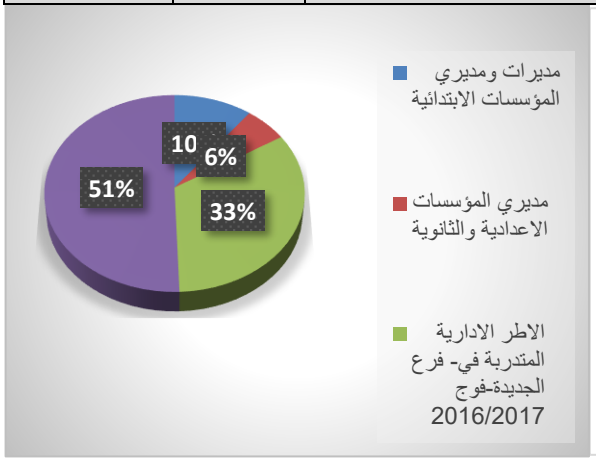


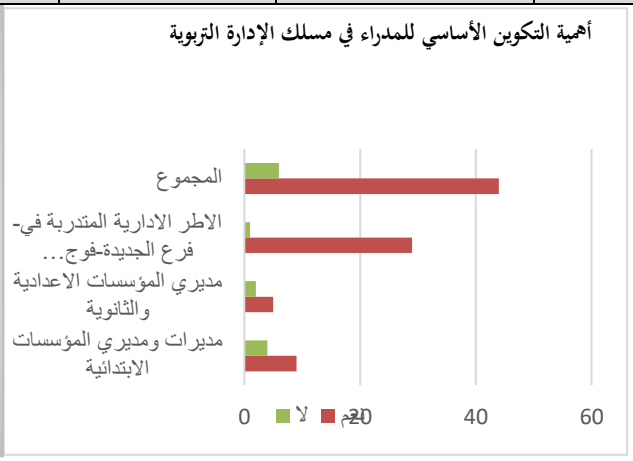
نسبة متوسطة من المستجوبين من أكدت خضوعها لتكوينات إضافية في مجال التدبير التربوي، في حين يبقى على حد تعبيرهم أن سعي بعض المديرين للتكوينات الذاتية أو المؤدى عنها ينطلق من رغبتهم في تحسين مستوى مداركهم وتقويتها للارتقاء بالتدبير الإداري. أما التكوينات التي تنظمها الوزارة في هذا الشأن فتتم بنسب ضئيلة، وتتركز خصوصا على المجال النظري دون التطبيقي.

السؤال الرابع : هل تكوين مسلك اطر الادارة التربوية الجديد يمكن من تملك اليات التدبير الحديث؟

الجدول رقم 8 : تكوينات مسلك أطر الادارة التربوية والتمكن من اليات التدبير الحديث

الأجوبة	مـــــديرات ومـــــديري المؤسسات الابتدائية	مـديري المؤسســات الاعدادية والثانوية	الاطر الادارية المتدربة في- فرع الجديدة-فوج 2017/2016	المجموع	النسبة المئوية
نعم	9	5	29	44	88
لا	4	2	1	6	12
المجموع	13	7	30	50	100





عبرت غالبية الأجوبة عن معطى أساسي هو أهمية التكوين الاساسي في مهن الإدارة التربوية في تكوين أطر إدارية متملكة لاليات التدبير الحديث للمؤسسات التعليمية. اراء اتفق فيها المديرين القدامى والمتدربين، في حين بقيت نسبة محتشمة لا تتعدى12% تعتبر أن التكوين الاساسي قد لا يؤثر في تملك هاته الاليات التدبيرية الحديثة.

المحور الثاني

واقع التدبير الإداري بالمؤسسات التعليمية

السؤال الخامس : هل تعتمد التسيير الإنفرادي في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

الجدول رقم 9: التسيير الانفرادي للمؤسسة التعليمية

الأجوبة	مديرات ومديري المؤسسات الإبتدائية	مديري المؤسسات الإعدادية والثانوية	الأطر الادارية المتدربة – فرع الجديدة–فوج 2017/2016	المجموع	النسبة المئوية %
نعم	11	5	20	36	72
لا	2	2	10	14	18
المجموع	13	7	30	50	100

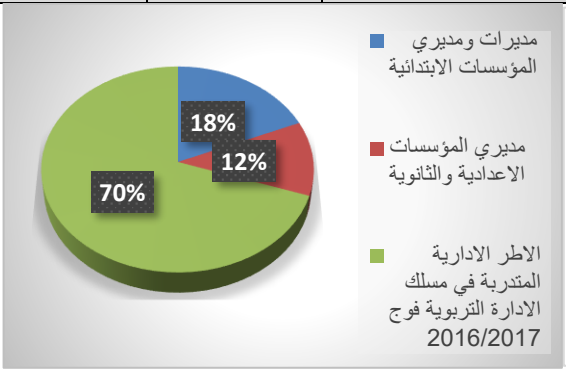
لازال الحرص الكبير على التسيير العمودي المرتكز على تطبيق المساطر بشكل حرفي والاهتمام الكبير بمراقبة العاملين يطغى على ممارسة مديرات ومديري مؤسساتنا التعليمية، هذا ما جاءت به نتائج الاستمارة في هدا المجال بنسبة حددت في 72%، مما يؤكد محدودية تبني المقاربة الحديثة في التدبير

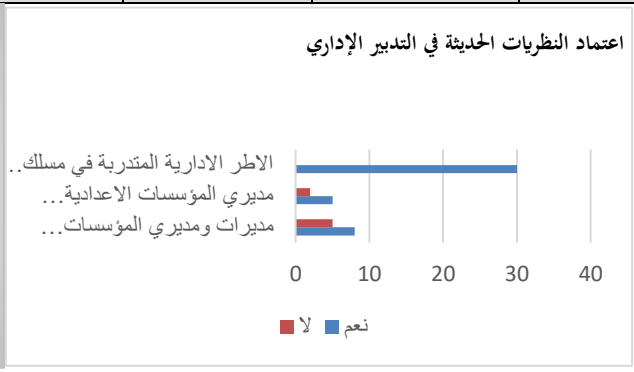
الإداري والتي ترتكز على التدبير التشاركي، والاهتمام بثقافة المشروع ، والتأثير في العاملين عن طريق القيادة التربوية لا المنصب الإداري السلطوي.

السؤال السادس: هل التدبير الناجح هو الذي يعتمد المقاربات الحديثة ؟

الجدول رقم 10: اعتماد النظريات الحديثة في التدبير الإداري

الأجوبة	مديرات ومديري المؤسسات الابتدائية	مديري المؤسسات الاعدادية والثانوية	الاطر الادارية المتدربة في مسلك الادارة التربوية فوج 2017/2016	المجموع	النسبة المئوية %
نعم	8	5	30	43	86
لا	5	2	0	7	14
المجموع	13	7	30	50	100





أكد غالبية المديرين الممارسين والمتدربين على أهمية تعرف وتملك النظريات الإدارية الحديثة كمرجعيات نظرية صلبة لممارسة التدبير الاداري الحديث، في حين بقيت نسبة ضئيلة من المديرين من لا يعرف حتى هاته النظريات، و لايؤمن بقدرتها في التدبير، معتبرين أن الممارسة كفيلة بتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.

السؤال السابع :هل تستثمر قرارات المجالس لتحسين تدبير المؤسسة ؟

الجدول رقم 11 : استثمار قرارات مجالس المؤسسة

الأجوبة	مديرات ومديري المؤسسات الابتدائية	مديري المؤسسات الاعدادية والثانوية	الاطر الادارية المتدربة- فرع الجديدة-فوج 2017/2016	المجموع	النسبة المئوية %
نعم	11	6	28	46	92
لا	2	1	2	4	8
المجموع	13	7	30	50	100

جل الأجوبة عن سؤال مدى استثمار قرارات المجالس لتحسين تدبير المؤسسة من أجل الجودة،جاءت مؤكدة للدور الكبير التي تلعبه مجالس المؤسسة المتمثلة في: المجلس التربوي ومجلس التدبير والمجلس التعليمي ومجالس الأقسام في بلورة تدبير حديث يقوم على التشاركية مع الأطر الإدارية والتربوية العاملة بالمؤسسة، مما يجعل نتائج التدبير جيدة إلى حد بعيد بمشاركة كل هؤلاء المتدخلين.

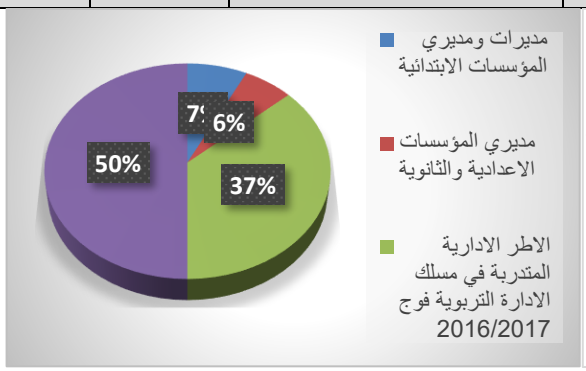
المحور الثالث

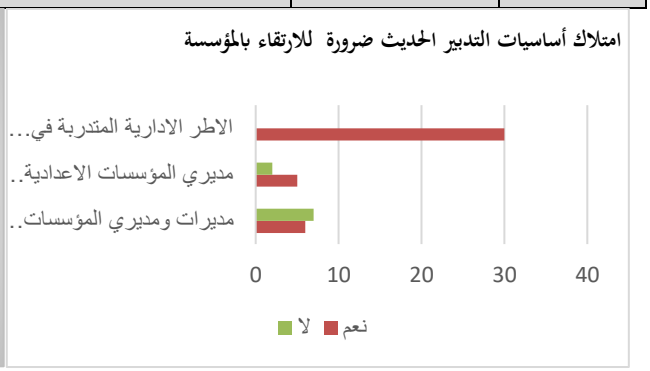
استعمال أساسيات التدبير الحديث في المؤسسات التعليمية

السؤال الثامن: هل امتلاك المدير لأساسيات التدبير الحديث ضروري للارتقاء بالمؤسسة ؟

الجدول رقم 12 : امتلاك أساسيات التدبير الحديث ضرورة للارتقاء بالمؤسسة

الأجوبة	مديرات ومديري المؤسسات الابتدائية	مديري المؤسسات الاعدادية والثانوية	الاطر الادارية المتدربة –فوج 2017/2016	المجموع	النسبة المئوية %
نعم	6	5	30	41	82
لا	7	2	0	9	18
المجموع	13	7	30	50	100





أكد غالبية المستجوبين من مديرات ومديري المؤسسات التعليمية الممارسين والمتدربين، أن تملك الإطار الإداري لاليات التدبير الحديث قيمة مضافة ستساعد لا محالة على تسهيل عملية التدبير، وبالتالي تطوير منظومة التربية والتكوين بالمغرب.لكن تعبر نسبة مهمة من أجوبة مديرات ومديري السلك الابتدائي على أن للخبرة دور هام أيضا في تسيير هذه المؤسسات.

السؤال التاسع : هل التدبير بالمشروع يؤدي لتطوير المؤسسة التعليمية؟

الجدول رقم13 : استثمار التوجهات الحديثة في الادارة التربوية

الأجوبة	مديرات ومديري المؤسسات الابتدائية	مديري المؤسسات الاعدادية والثانوية	الاطر الادارية المتدربة –فرع الجديدة– فوج 2017/2016	المجموع	النسبة المئوية %
نعم	13	6	30	49	98
لا	0	1	0	01	2
المجموع	13	7	30	50	100

نتيجة 98% من المؤيدين للتدبير بالأهداف و النتائج و المشروع لتطوير المؤسسة التعليمية، جاءت غنية عن كل تعليق، والتي تؤكد على الإيمان العميق لجميع قادة المؤسسات التعليمية بضرورة الاعتماد على هاته الاليات الحديثة في تدبير مؤسساتهم، حيث لامجال لاعتماد الطرق القديمة في التدبير في ظل الكم الهائل من المذكرات التي تحث على تبني هاته الاليات التدبيرية الحديثة.

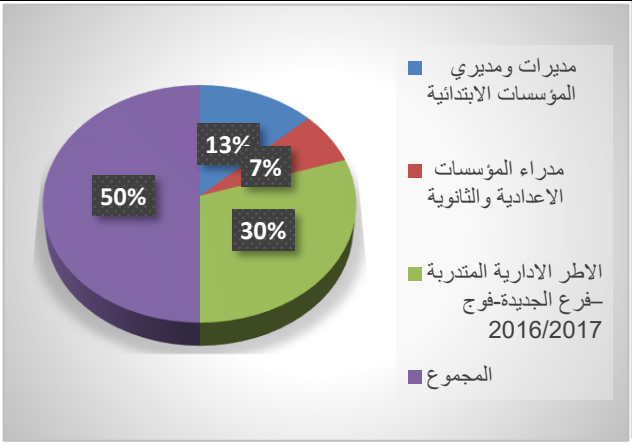
المحور الرابع

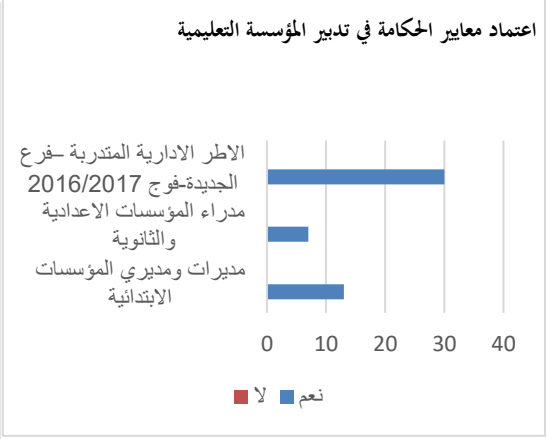
اعتماد معايير الحكامة في تدبير المؤسسة التعليمية

السؤال العاشر: هل تضع معايير واضحة وشفافة في تقييم مردودية العاملين بمؤسستك وتنقيطهم؟

الجدول رقم 14 : اعتماد معايير الحكامة في تدبير المؤسسة التعليمية

الأجوبة	مديرات ومديري المؤسسات الابتدائية	مدراء المؤسسات الاعدادية والثانوية	الاطر الادارية المتدربة –فرع الجديدة–فوج 2017/2016	المجموع	النسبة المئوية %
نعم	13	7	30	50	100
لا	0	0	0	0	0
المجموع	13	7	30	50	100



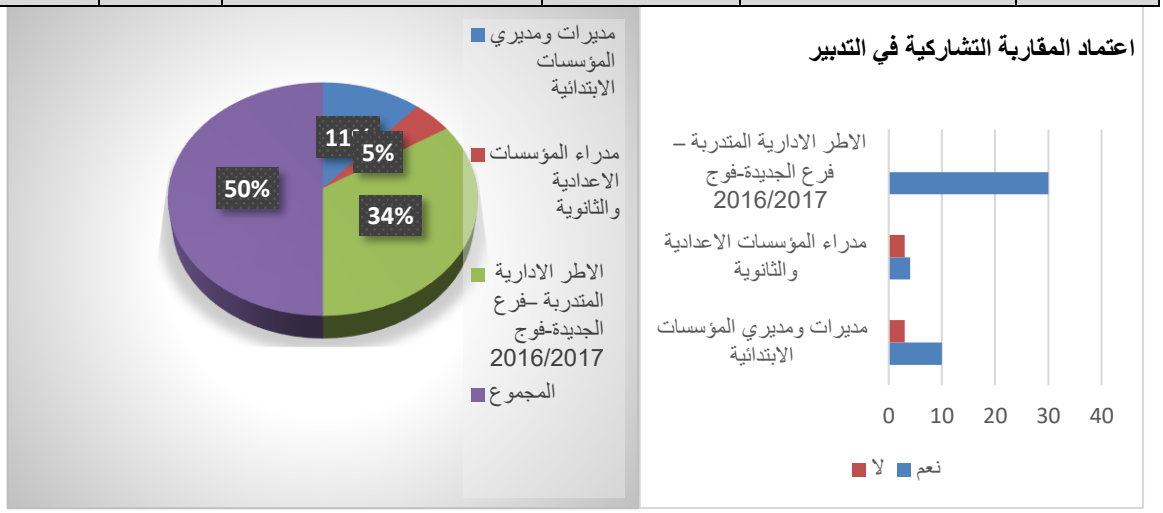


كل المستجوبين أكدوا أنهم يعتمدون الشفافية في التعامل مع الأطر، وذلك باستعمال معايير محددة ومضبوطة وواضحة، انطلاقا من المذكرات القانونية والتنظيمية بنسبة 100 %. وذلك في إسناد الأقسام، وتنقيط الموظفين وتنظيم الحركية الإدارية الداخلية في الوحدات التربوية التابعة للمؤسسة.

السؤال الحادي عشر : هل تعتمد المقاربة التشاركية في تدبير المؤسسة التعليمية ؟

الجدول رقم 15 :اعتماد المقاربة التشاركية في التدبير

الأجوبة	مديرات ومديري المؤسسات الابتدائية	مدراء المؤسسات الاعدادية والثانوية	الاطر الادارية المتدربة فرع الجديدة –فوج 2016/– 2017	المجموع	النسبة المئوية %
نعم	10	4	30	44	88
لا	3	3	0	6	12
المجموع	13	7	30	50	100

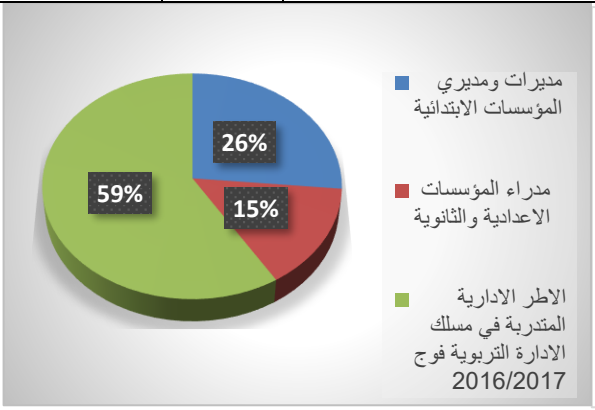


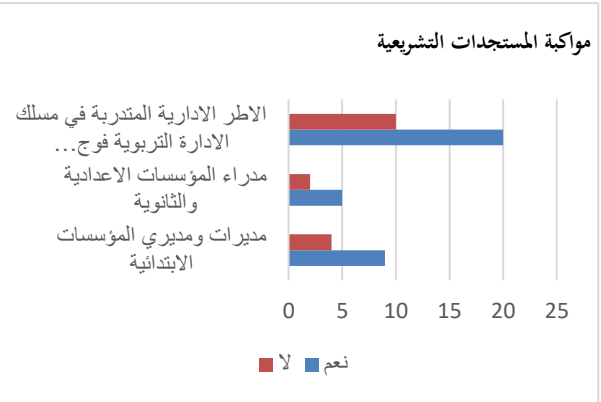
انطلاقا من تحليل مختلف الإجابات عن هذا السؤال، يتبين أن مديرات ومديري المؤسسات التعليمية على دراية بأهمية التدبير التشاركي في الارتقاء بأداء المؤسسات التعليمية، رغم كل ما يعترض التطبيق من إكراهات تتمثل في صعوبة إقناع الفرق التربوية في الاسهام في تدبير الشؤون الإدارية للمؤسسة .

السؤال الثاني عشر: هل تواكب المستجدات التشريعية والتنظيمية في قطاع التربية والتكوين؟

الجدول16 : مواكبة المستجدات التشريعية

الأجوبة	مديرات ومديري المؤسسات الابتدائية	مدراء المؤسسات الاعدادية والثانوية	الاطر الادارية المتدربة في مسلك الادارة التربوية فوج 2017/2016	المجموع	النسبة المئوية %
نعم	9	5	20	34	68
لا	4	2	10	16	32
المجموع	13	7	30	50	100





نسبة مهمة من المديرين الممارسين والمتدربين في مسلك أطر الادارة التربوية، تؤكد على ضرورة الإهتمام البالغ بالمجال التشريعي ،واعتبار تملك المقاربة القانونية هام جدا في التدبير الإداري الحديث، فهو الأرضية الصلبة التي تجعل التدبير قائما على أساس قانوني صحيح.

ثانيا: نتائج وخلاصات الدراسة الميدانية.

لقد خلصنا من خلال إجراء الدراسة الميدانية حول موضوع الإدارة التربوية الحديثة ودورها في تطوير مؤسسات التربية والتكوين مع مجموعة من مديرات ومديري الممارسين لمهامهم داخل المؤسسات التعليمية التابعة للمديرية الإقليمية بالجديدة، والأطر الإدارية المتدربة في المسلك الجديد للإدارة التربوية بالمغرب فوج2017/2016، للنتائج التالية:

النتيجة الاولى:

ضعف التكوينات الأساسية الموجهة لأطر الإدارة التربوية المعينين عن طريق عملية إسناد، بالمقابل تم تسجيل رضا نسبي للأطر الإدارية المتدربة عن نوعية التكوينات الأساسية التي يخضعون لها في المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين.

النتيجة الثانية:

سيادة التدبير الإداري التقليدي داخل مجموعة من المؤسسات التعليمية، مع تسجيل تحسن ملموس في استعمال اليات التدبير الحديث لدى فئة قليلة من الإدارات التربوية المعينة حديثا.

النتيجة الثالثة:

ضعف في تنزيل المقاربات التدبيرية الحديثة (التدبير بالاهداف –بالمشروع– بالنتائج)، رغم الكم الهائل من المذكرات التنظيمية الصادرة من المصالح المركزية والجهوية والإقليمية التي تدعو لتبني هذه الاليات.

النتيجة الرابعة:

تطبيق الإدارات التربوية لمعايير الحكامة بشكل متباين داخل المؤسسات التعليمية، ففيما يتم الاهتمام بتطبيق معيار ربط المسؤولية بالمحاسبة، نسجل محدودية في اعتماد مبدأ التشاركية في التدبير.

النتيجة الخامسة:

اهتمام الإدارات التربوية بشكل كبير بتطبيق المقتضيات القانونية المؤطرة في تسيير المؤسسات التعليمية خوفا من المسائلة القانونية.

ثالثا: تحليل الظاهرة

لقد بات من الضروري، ولمواكبة الإصلاح الذي تعرفه المنظومة التعليمية ببلادنا تأهيل الإدارات التربوية وفق مقاربات تدبيرية حديثة تمكن من تجويد الفعل الإدري والارتقاء بالمؤسسات التعليمية. وقد أفرزت نتائج الدراسة الميدانية أن التدبير الإداري للمؤسسات التعليمية الوطنية لا زال يرتع تحت ضغط عقليات تدبيرية تقليدية لم تستطع بعض التخلص من إرث الماضي الذي ينهل من الممارسات التدبيرية السلبية التي تختزل التدبير في تنفيذ الأوامر، وتطبيق القوانين، والتدبير الإنفرادي، في غياب شبه كلي للتدبير التشاركي الفعلي القائم على إشراك باقي مكونات المؤسسة الداخلية والخارجية. فرغم حث المذكرات التنظيمية على ضرورة إعمال مبادئ التدبير الحديث والتشاركي. تلجأ الإدارات التربوية إلى التطبيق الشكلي لها من خلال رفع التقارير في ذات السياق. كما تعاني المؤسسات التعليمية من النقص الكمي والنوعي في الموارد البشرية العاملة بمعية المديرين ومن تعدد الإختصاصات وتداخلها بين مختلف المجالس المحدثة على صعيد المؤسسة التعليمية. وقد رصدت نتائج الدراسة من جانب اخر محدودية انفتاح المؤسسات التعليمية على محيطها، وضعف التواصل بين مديرات ومديري المؤسسات التعليمية وباقي شركاء المؤسسة.

إن مظاهر هذه الأزمة البنيوية التي تعتري تدبير مؤسساتنا التعليمية مردها ضعف تمثل الفاعلين الإداريين لمضمون الوظيفة واقتصارها في أحايين كثيرة على المهام الإدارية المحضة مع إغفال باقي عناصرها التربوية والمالية والتواصلية. أيضا من الثغرات البارزة التي نسجلها بهذا الصدد استمرار النظرة الفوقية عبر التسيير العمودي والتعامل السلطوي في تدبير العلاقات وتوزيع الأدوار وتلقي الأوامر، في وقت يجب فيه ترسيخ ثقافة إشراك "القيادة الجماعية" والإنصاف والاعتراف في الوسط المدرسي. كما نسجل تأثيرات ضعف التكوين في ميدان الادارة التربوية الذي يؤدي لبروز كل هذه المظاهر الاختلالية.

بالمقابل، رصدت نتائج الدراسة الميدانية ومن خلال أجوبة الاطر الإدارية المتدربة، بوادر تغيير في العقليات التدبيرية لدى مجموعة من أطر الإدارة التربوية القدامى، والمعينين حديثا، مع تعبير فئة كبيرة من الأطر الإدارية المتدربة عن ايمانها العميق بالتدبير الحديث والقيادة المعقلنة.

إن هذه القيادة المعقلنة تستطيع رسم علاقة وطيدة بين مدرسته والبيئة المحيطة بها، والإستفادة من هذه العلاقة إلى أقصى درجة ممكنة لخدمة العمل التربوي[176]. وفق المنظور الجديد للقيادة التربوية، الذي يحتم على رئيس المؤسسة التربوية إيلاء أهمية كبيرة للتدبير الحديث، ولمفهوم المكافأة الرمزية للموظفين من أجل خلق ظروف سليمة ومحفزة على العمل داخل جو إيجابي و شفاف يشعر مختلف الفاعلين بالرغبة في العمل و تحمل المسؤولية[177] ليصبح معه المفهوم القديم للمدير متجاوزا، ويحل محله مفهوم الشريك والصديق و القريب، سيما فيما يخص علاقة المدير بالمدرس مما يجعل المدرسة امتدادا حقيقيا للأسرة[178].ويصبح رئيس المؤسسة مستمدا لسلطته تنبع من الكفاءة، ومن ثقة العاملين معه[179].ومن قدرته على القيادة المعقلنة التي تقتضي منه توجيه المدير القائد العاملين معه نحو تبني آليات التدبير التشاركي، واحترام مداخل التعاقد والتدبير بالكفايات وقيم الموضوعية والتشخيص مع الإلتزام بتقديم الحساب بالنتائج (القيادة المبنية على معيار النتائج)، وحثهم على العمل الجماعي و على الخلق و الإبداع فلا يمكن للمرء أن يبدع و هو مسلوب الإرادة، و يحذرهم من بعض الإنزلاقات كالتطاول على مهامه إلا ما يفوضه بنفسه و يراه إيجابيا للمؤسسة، و كذا من المحاباة من أجل إرضاء الخواطر، لأن هذا يتنافى مع أخلاقيات تخليق المرفق العمومي.

[176] أحمد الدرفوفي : (التعاون التربوي : أهداف و مقتضيات) مجلة علوم التربية، العدد : 11 (المجلد الثاني) أكتوبر 1996 ص : 85.

[177]محمد أمزيان،"تدبير جودة التعليم"، مطابع أفريقيا الشرق – الدار البيضاء – الطبعة الأولى (2005)، ص 145.

[178] محمد عزيز الوكيلي، "اختلالات الإدارة التربوية"، جريدة المساء (المساء التربوي) العدد : 1689، الثلاثاء 28 فبراير 2012، ص 21

[179]جون ديشايين وكلودين روجي ،"رئيس المؤسسة المدرسية : الأدوار و المواصفات"، تعريب محمد خير الدين، الجريدة التربوية، العدد : 40 ، فبراير 2012، ص ص 10-11.

الخاتمة العامة:

يقتضي تحقيق النهضة التربوية مزيد اهتمام بمكون الإدارة التربوية، وذلك من خلال تنزيل الإصلاحات التحديثية، وتكثيف التكوينات الأساسية، وتوفير الموارد البشرية والمالية لمساعدة أطر الإدارة التربوية على تجويد الأداء والارتقاء بمنظومة التربية والتكوين بالمغرب. وإذا كانت هذه هي التزامات القائمين على مجال التربية والتعليم في المغرب، فأطر الإدارة التربوية بدورهم مطالبون في هذه الظرفية الحساسة التي يتم فيها تنزيل مجموعة من الإصلاحات البيداغوجية والتشريعية، اعتماد المقاربات التدبيرية الحديثة التي تنطلق من الوظائف الحديثة للعمل الإداري والتي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والمراقبة داخل إطار التعاقد التشاركي، الذي من شأنه الإبقاء على متانة العلاقات مع مختلف الفاعلين تحصينا للمؤسسة التربوية من أي تصدع محتمل يمكن أن يهدد مكانتها في الوعي والمخيال المجتمعي لمحيطها الإجتماعي، والذي من شأنه كذلك أن يضمن ذلكم التوازن بين السلطة التربوية و الإدارية للمدرسة وباقي السلطات التي تزكي العقلانية الإجتماعية كضامن رفيع لإشعاع المؤسسة في محيطها و في بيئتها المحلية.

إنه ومن خلال الدراسة ميدانية التي قمنا من خلالها بمسائلة مكون الإدارة التربوية عن نوعية المقاربات التدبيرية المتبعة وعن دورها في تحقيق التطور والنهضة التربوية المنشودة. قد لامسنا أن رهان تحديث الإدارة التربوية ما زال لم يتحقق عل الوجه المطلوب رغم كل مظاهر الإصلاح التي تعمل الوزارة الوصية على تنزيلها بغاية تجويد الفعل الإداري. وأن لنخلص الوضع المأزوم لا زال يخيم بظلاله على الإدارة التربوية. ولأن غاية البحث العلمي لا تتمثل فقط في رصد الظواهر بقدر ما تتمثل في محاولة الخروج بمقترحات الحلول، فإننا ومن أجل تطوير تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب نورد التوصيات التالية:

- تنمية اللامركزية وعدم التمركز من خلال تعزيز القدرات والكفاءات التدبيرية للمسؤولين على المؤسسات التعليمية .
- تغيير النظرة إلى العملية الإدارية، باعتبارها ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للسلطة، بل هي عملية قيادية تخلق لدى العاملين في المؤسسة التعليمية، الحماس والدافعية للتغيير، وتزرع لديهم الأمل بالمستقبل.

- تبني مقاربة التخطيط التصاعدي المقدمة من طرف المؤسسة التعليمية .
- توحيد مجالس المؤسسة في مجلس واحد تمثل فيه كل الفعاليات المهتمة بالشأن التعليمي. ويضم هذا المجلس لجن تهتم بمختلف شؤون المؤسسة .
- رفع الحيف عن المؤسسات التعليمية الابتدائية التي لا تتضمن الا فردا واحدا في طاقمها الاداري (المدير) في اتجاه تطعيم هدا الطاقم بموارد بشرية (الكتابة، المهام المادية والمحاسبية) اسوة بمؤسسات التعليم الاعدادي والثانوي .
- تخصيص ميزانية للتسيير للمؤسسة التعليمية مع بسط المراقبة المالية على هذه الميزانية سواء عن طريق مراقبة داخلية من طرف مفتشية الوزارة او مراقبة خارجية من طرف المحاكم المالية .
- اعتماد مقاربة المشروع على كافة المستويات في تدبير المؤسسات التعليمية.
- الحرص على تنزيل اليات التدبير الحديث (التدبير بالنتائج، الاهداف–المشروع) على أرض الواقع المؤسسات التعليمية، لا على تقارير المؤسسات.
- اعطاء هامش الحرية للمؤسسة في تدبيرها للخصاص في الموارد البشرية عبر ايجاد صيغ للتعاقد يسهر على تنفيذه مجلس التدبير والادارة .
- توسيع تفويض الإختصاصات والصلاحيات من الوزارة الى الأكاديميات الى النيابات فالمؤسسات من اجل منح استقلالية اوسع للمؤسسات التعليمية.
- استثمار تكنولوجيا المعلوميات في كافة العمليات الادارية ما اجل التوجه نحو الادارة التربوية الالكترونية.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية.

أولا: الكتب

- ابن خلدون، "المقدمة الجزء الأول"، مطبعة مصطفى محمد –المكتبة التجارية الكبرى – دون دكر السنة
- إسماعيل محمد دياب" الإدارة التربوية" دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ،2000
- جودت عزت عطوي "الإدارة التربوية الحديثة : مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية" ،الطبعة الرابعة ،عمان2001 .
- الحاج شكرة، " الوظيفة والموظف في القانون الإداري المغربي "، طبعة 2011 .
- خالد المير ـ إدريس القاسمي، "التشريع الإداري والتسيير التربوي لفائدة أطر التربية والتعليم والإدارة "، طبعة 2011 .
- د.رضوان جمعة، "الوظيفة العمومية المغربية على درب التحديث "، الطبعة الاولى, 2003.
- دخيل الله محمد الصريصري ، يوسف حسن الكاف، " الإدارة التربوية ، طروحات فكرية خبرات علمية ، تجارب ميدانية "، الطبعة 1 ، بيروت ،2003 .
- دزجريفت، "نظرية الإدارة "،ترجمة محمد منير مرسي وآخرين، عالم الكتب.
- راداح الخطيب وأحمد الخطيب ووجيه الفرج ،"الإدارة و الإشراف التربوي ،اتجاهات حديثة ، مطابع الفرزدق، طبعة1987 .
- سعيد جفري، "التنظيم الاداري بالمغرب"، مطبعة تسير 2006.
- سعيد جفري وأحمد منيرة، "الإدارة العمومية المغربية وسؤال الإصلاح؟" ،الطبعة الاولى 2013
- سلمان عاشور الزبيدي، "الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة التربوية الحديثة" ،مطبعة الثورة العربية الليبية، طرابلس2011 .

- سميرة أحمد السيد،" علم اجتماع التربية"، دار الفكر العربي ، طبعة 6 ، القاهرة ،1993 .
- الطاهر زرهوني،" تنظيم وتسيير مؤسسة التربية و التعليم"، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة1993 .
- عبد الصمد الأغبري،" الإدارة التربوية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر" ، دار النهضة العربية ،طبعة 1 ، بيروت ،2000 .
- عبد الغني عبود،"إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة"،الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عبد القادر باينة، "مدخل عام لدراسة القانون الإداري"، الطبعة الثانية 1990.
- عبد الكريم غريب، "المنهل التربوي : معجم موسوعي في المصطلحات و المفاهيم البيداغوجية و الديداكتيكية والسيكولوجية، منشورات عالم التربية ، الجزء الأول، الطبعة الأولى 2006.
- عريفج سامي، "سلطة الإدارة التربوية المعاصرة "، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان2001.
- الفريجات غالب، "الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة" ،عمان2000.
- لخواجا عبد الفتاح ، "تطوير الإدارة التربوية"، دار الثقافة، عمان 2004.
- لعمايرة، محمد حسن، "مبادئ الإدارة التربوية" ،طبعة 3، عمان2002.
- محمد الإدريسي، "الأركان الاساسية للتدبير "، طباعة فيدبرانت، أكتوبر2014 .
- محمد أمزيان، "تدبير جودة التعليم" ،الطبعة الأولى ، 2002.
- محمد عبد الفتاح ياغي، "مبادئ الإدارة العامة" ، دار وائل للنشر الأردن، الطبعة الثانية، 2011.
- محمد منير مرسي،"الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"، عالم الكتب، القاهرة 1977.
- محمد يحيى، "المغرب الاداري "، الطبعة الرابعة 2012.
- المصطفى الخصاصي ،"واقع الإدارة التربوية بالمغرب بين التكوين التربوي والتنظيم الإداري"، دراسة للقيادات التربوية بمؤسسات التعليم الثانوي" ، مطبعة النجاح الجديدة .الدار البيضاء.
- مصطفى شميعة، "الإدارة التربوية المغربية وحكامة التدبير"، مطبعة 2012.

- المعجم العربي الأساسي –لاروس تونس– 1988 .
- معجم الوسيط، "دور مجمع اللغة العربية بالقاهرة".
- هاني عبد الرحمان الطويل،"الإدارة التربوية: بحوث ودراسات" مطبعة التوفيق، عمان1980 .
- هاني عبد الرحمن، "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها "، الدار العلمية الدولية، عمان ،
- هشام الطالب، " دليل التدبير القيادي" ، دار العربية للعلوم ، 2006 ,
- يحيى محمد نبهان ،"الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية" ،الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2017.

ثانيا:الأطروحات والرسائل الجامعية.

- امربيه ولد احمدو " الإصلاح الإداري بين رهان التنمية ومقتضيات الحكامة " رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام ، وحدة القانون والعلوم الإدارية للتنمية ، كلية الحقوق بطنجة 2010 .
- حسن كياس ،"التدبير الوظيفي للموارد البشرية بقطاع التعليم المدرسي–الاكاديميات الجهوية للتربية والتكوين نموذجا–"، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام ،جامعة الحسن الأول بسطات ،الموسم الجامعي 2010/2009،
- العايب نورة ، بحث لنيل دبلوم ماستر تخصص أنماط التكوين "متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية "، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية الجزائر، السنة الجامعية 2008/2007.
- عبد الوهاب الطاهري، " تدبير المرافق العامة الجماعية من شركات الاقتصاد المختلط إلى شركات التنمية المحلية –المحطة الطرقية لتطوان"، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام ،الموسم الجامعي 2010–2009.

- غازي سعيد، "تدبير الموارد البشرية بين النظامين المؤطرين والممارسة بوزارة التربية الوطنية –تقييم تجربة اكاديمية الشاوية ورديغة نموذجا–"، بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام جامعة الحسن الأول سطات الموسم الجامعي 2016/2015.
- كريمة شادي، "دور التدبير التوقعي للموارد البشرية في ترسيخ وعقلنة الجهاز الإداري" ،بحث لنيل دبلوم سلك التكوين في التدبير الإداري المدرسة الوطنية للإدارة.
- محمد الحنافي، دور التدبير الإداري الحديث في تطوير مؤسسات التربية والتكوين بالمغرب، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام ،جامعة الحسن الأول،كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية سطات، السنة الجامعية 2017–2018.

ثالثا: المقالات والمجلات

- بوشعيب الزين ،"نحو حكامة جيدة لتدبير المؤسسة التعليمية" ،مجلة عالم التربية ،العدد11 ،طبعة 2011.
- جويدة عميرة،" القيادة والحكامة في الأنظمة التربوية "، مجلة عالم التربية، العدد 20 .
- حسن طارق، "مبادئ ومقاربات في تقييم السياسات العمومية"، أبريل 2014 .
- خليل اللوح "المؤسسة االتعليمية ورهان الإصلاح، موقع "marocdroit 2014
- عبد المجيد شفيق، "الإدارة التربوية بين رهان الإصلاح وإكراهات الواقع"، مجلة علوم التربية .العدد 27، مطبعة النجاح الجديدة ، أكتوبر 2013.
- عزيز التجيتي وخالد بنيشو، "الادارة التربوية من أجل قيادة مدرسية حديثة" ،منشورات صدى التضامن، دجنبر 2008.
- عزيز التجيتي،" الادارة التربوية احدى المفاتيح الرئيسية للإصلاح المنظومة التربوية وتفعيل الحكامة المنشودة" ، مجلة عالم التربية عدد 19 .
- مجلة الاجتهاد القضائي بالمحاكم الإدارية، التربية الوطنية نماذج من أحكام قضايا الالغاء –الجزء الثاني–

- محمد الاعرج ،"طرق تدبير المرافق العامة بالمغرب"، منشورات المجلة المغربية للادارة المحلية و التنمية عدد 52 ، طبعة 2004 .
- محمد الحنافي، "النموذج التنموي الجديد ورهان إصلاح منظومة التربية والتكوين بالمغرب–الإدارة التربوية أنموذجا–"، مؤلف جماعي تحت عنوان : دينامية الفعل التنموي بالمغرب، مكتبة دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الرباط، الطبعة الأولى، السنة 2022.
- محمد ايت المكي، "من أجل تجديد المرفق العام" ،سلسلة مواضيع الساعة، عدد 35،2002.
- محمد ظريف، "النسق السياسي المغربي المعاصر –"، منشورات المجلة المغربية لعلم الاجتماع السياسي" ،أبريل 1993.
- محمد عزيز الوكيلي، "تأهيل الإدارة التربوية ...كيف؟"، المرشد التضامني (التضامن الجامعي المغربي) 2008–2009.
- نور الدين الطاهري، "المؤسسة نحو إستراتيجية للتغيير المخطط في المؤسسات التعليمية "، مجلة عالم التربية عدد 19 .

خامسا: الخطب والرسائل الملكية

- الخطاب الملكي بمناسبة الذكرى الثامنة والخمسين لثورة الملك والشعب .

سادسا: التقاريرالوطنية والدولية

- تقرير البنك الدولي الصادر في أكتوبر 1995.
- التقرير التركيبي للبرنامج الاستعجالي ، منشورات الوزارة 2008.
- تقرير المجلس الأعلى للتعليم 2015.
- تقرير المجلس الاعلى للتعليم لسنة 2008 .
- تقرير رشيد بلمختار وزير التربية الوطنية والتكوين المهني خلال تقديم ميزانية التربية الوطنية برسم سنة 2014 امام لجنة التعليم والثقافة والاتصال بمجلس النواب.

- دليل حياة التربوية 2008.
- الرؤية الاستراتيجية 2030/2015.
- الميثاق الوطني للتربية والتكوين 1999.

سابعا: النصوص القانونية والتنظيمية

- ظهير شريف 1.91.225 الصادر في 10 شتنبر 1993 بتنفيد القانون رقم 41.90 المحدث بموجبه المحاكم الإدارية.
- المرسوم رقم 2.72.113 الصادر في 25 ذي الحجة 1391 الموافق ل 11 فبراير 1972 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التعليم الثانوي .
- مرسوم رقم 1367 ـ 05 ـ 2 بتاريخ 2 دجنبر 2005 في شأن تحديد مسطرة تنقيط وتقييم الموظفين ، جريدة رسمية 5379.
- قرار وزير التربية الوطنية والتكوين المهني رقم 4215.14 الصادر بتاريخ 10دجنبر 2014 الموافق 14 ذي القعدة 1435بتحديد شروط واجراءات وبرامج مباراة ولوج سلك تكوين اطر الادارة التربوية واطر هيئة الدعم الاداري والتربوي والاجتماعي.
- المذكرة047.17 في شأن مباراة الدخول الى سلك اطر الادارة التربوية واطر هيئة الدعم الاداري والاجتماعي والتربوي –مسلك الادارة التربوية– بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين–دورة 2017–
- المذكرة الوزارية رقم 73 بتاريخ 20 ماي2009 في شأن إحداث جمعية دعم" مدرسة النجاح" على مستوى المؤسسات التعليمية.

ثامنا: الاحكام القضائية

- الظهير الشريف رقم1.58.008 بتاريخ24 فبراير 1958بمثابة النظام الأساسي للوظيفة العمومية الصادر بالجريدة الرسمية عدد 2372 بتاريخ 11.04.1958 ص631 كما تم توقيعه وتغييره.
- الظهير الشريف رقم 1.00.2003 الصادر في 19 ماي 2000،بتنفيذ القانون 00.07 القاضي باحداث الاكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.
- المرسوم 2.02.376 بمثابة النظام الاساسي لمؤسسات التربية والتكوين .
- المرسوم 2.02.382 الصادر في 6 جمادى الاولى 1423 الموافق ل17 يوليوز 2002 بشان تحديد اختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية.
- المرسوم 2.02.382 بتاريخ 17 يوليوز 2002بشان اختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية.
- المرسوم 2.02.854 بتاريخ 10 فبراير 2003 بشان النظام الأساسي لموظفي وزارة التربية الوطنية.
- المرسوم رقم 2.75.673 الصادر في 11 شوال 1395 الموافق ل 17 أكتوبر 1975 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات تعليم الطور الأول و المرسوم رقم 2.72.113 الصادر في 25 ذي الحجة 1391 الموافق ل 11 فبراير 1972 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التعليم الثانوي.
- المرسوم2.02.672 الصادر في 24 محرم 1433(23دجنبر 2011)في شان احداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين كما وقع تتميمه وتغييره.
- منشور وزير التعليم الابتدائي والثانوي رقم83 بتاريخ 31 مارس 1976.
- حكم المحكمة الادارية بمراكش رقم 87 بتاريخ 1998/10/28 ملف عدد67/ 96غ.
- حكم المحكمة الإدارية مراكش حكم رقم 45 بتاريخ 10 يونيو 1998 قسم دعاوى الالغاء ملف عدد 54/96 .

المراجع باللغات الأجنبية

- Berdouzi(M) ,fondements de la bonne gouvernance, « gouvernance et la conduite de l'action publique au 21 siècle » ,sous la direction de Ali Sedjari, L'harmattan ,2003
- EL yaakoubi les grandes contradiction publication de la revue marocaine d ladministration local et devellopement (REMALD° SERIE-theme actuels-1 ere serie.2001 p 43-45
- Emi boudabous، la gestion des ressources humaines، imprime bouaziz frere، 4 eme edition، 2004 p 15
- Getzels (j,w) liphan and camphell m (r,e) : educational administration as a social -2 process : theory ressearche and pratique , new york , harper and row , 1968.
- Henri fayol ،general and industrial management،constance storrs(transx)،pitman London، 1949، p 111.
- Institut international des sciences administratives international،.transparience pour une meilleu gouvernanace actes_proceeding،3emeconfernecesregionalesinternationals، montery.nuevo leon (mexico)،juillet 2006
- Jean Des Rayes. Claudine Roger : Le chef d'établissement. Nathan. 1991. Pages : 36-37
- Philippe champy et christéane etevé, claud Durand prinbougne : dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, édition nathon, 2001.
- Silver , Paul a (f) : education administration : theoretical perspectives on pratique -1 and researche , new york , harper and rowpubishbers, 1983

فهرس الجداول

ر.ت	عنوان الجدول	الصفحة
1	معايير الترشح لمنصب مدير مدرسة ابتدائية	47
2	عمليات اختيار المدراء في البلدان الاوربية	49
3	الفرق بين مميزات القائد والمدير	83
4	احصائيات مجتمع البحث	93
5	دور التكوين في التدبير الحديث للمؤسسات التعليمية	96
6	استجابة التكوين النظري والعملي لواقع العمل الإداري	97
7	التكوين الذاتي والمستمر اليات لتحسين التدبير الإداري	98
8	تكوينات مسلك أطر الادارة التربوية تمكن من تملك اليات التدبير الحديث	99
9	التسيير الانفرادي للمؤسسة التعليمية	*100*
10	اعتماد النظريات الحديثة في التدبير الإداري	101
11	استثمار قرارات مجالس المؤسسة	102
12	امتلاك أساسيات التدبير الحديث ضرورة للارتقاء بالمؤسسة	103
13	استثمار التوجهات الحديثة في الادارة التربوية	104
14	اعتماد معايير الحكامة في تدبير المؤسسة التعليمية	105
15	اعتماد المقاربة التشاركية في التدبير	106
16	مواكبة المستجدات التشريعية	107

فهرس المبيانات

الرقم	عنوان المبيان	الصفحة
1	**احصائيات مجتمع البحث**	93
2	**دور التكوين في التدبير الحديث للمؤسسات التعليمية**	96
3	**استجابة التكوين النظري والعملي لواقع العمل الإداري**	97
4	**التكوين الذاتي والمستمر اليات لتحسين التدبير الإداري**	98
5	**تكوينات مسلك أطر الادارة التربوية تمكن من تملك اليات التدبير الحديث**	99
6	**التسيير الانفرادي للمؤسسة التعليمية**	*100*
7	**اعتماد النظريات الحديثة في التدبير الإداري**	101
8	**استثمار قرارات مجالس المؤسسة**	102
9	**امتلاك أساسيات التدبير الحديث ضرورة للارتقاء بالمؤسسة**	103
10	**استثمار التوجهات الحديثة في الادارة التربوية**	104
11	**اعتماد معايير الحكامة في تدبير المؤسسة التعليمية**	105
12	**اعتماد المقاربة التشاركية في التدبير**	106
13	**مواكبة المستجدات التشريعية**	107

الفهرس العام

مقدمة عامة 4

الفصل الأول:الإدارة التربوية بالمغرب: مقاربة نظرية وقانونية على ضوء توجهات منظومة التربية والتكوين.....9

المبحث الأول: الإدارة التربوية: الإطارات النظرية والتشريعية.....11

المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة التربوية.....11

الفقرة الأولى: الإدارة التربوية: مقاربة مفاهيمية.....11

أولا: مفهوم الإدارة التربوية.....11

ثانيا: الإدارة التربوية والمفاهيم المشابهة.....15

الفقرة الثانية: النظريات الحديثة للإدارة التربوية.....17

أولا: الإدارة التربوية والمقاربات النظرية الحديثة.....18

ثانيا: الوظائف الاساسية للتدبير.....28

ثالثا: خصائص الإدارة التربوية الحديثة وكفايات المدبر الناجح 29

المطلب الثاني: الأجهزة المتدخلة في تدبير الموارد البشرية بقطاع التعليم المدرسي بالمغرب.....31

الفقرة الأولى: تدبير قطاع التعليم المدرسي على المستوى المركزي. 31

أولا: الهيئات الإدارية التقريرية. 31

ثانيا: الهيئات الاستشارية.....36

الفقرة الثانية: تدبير قطاع التعليم المدرسي على المستوى الجهوي والمحلي.....38

أولا: الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.....38

ثانيا: المديريات الإقليمية للتربية والتكوين.....39

ثالثا: المؤسسات التعليمية.....41

المبحث الثاني: الإدارة التربوية: الاختلالات التدبيرية والقانونية.....44

المطلب الأول: الاختلالات التدبيرية للمؤسسات التعليمية.....44

الفقرة الأولى: الإدارة التربوية في التقارير الدولية والوطنية.....44

أولا: التقارير الدولية.....44
ثانيا: التقارير الوطنية.....46
الفقرة الثانية: الادارة التربوية بين سيادة التدبير التقليدي وغياب الإطار القانوني المنظم.....47
المطلب الثاني: الاختلالات القانونية للإدارة التربوية المغربية.....54
الفقرة الأولى: محدودية فعالية المراسيم المنظمة لمهام الإدارة التربوية.....55
الفقرة الثانية: غياب قانون منظم للإدارة التربوية.....55
خاتمة الفصل الأول.....57
الفصل الثاني: الإدارة التربوية المغربية ورهان التحديث.....58
المبحث الأول: الإدارة التربوية بين المشاريع الإصلاحية البيداغوجية والقانونية.....59
المطلب الأول: الإدارة التربوية والإشكالية العامة للإصلاحات التربوية والقانونية.....60
الفقرة الأولى: صيرورة تطور البرامج الإصلاحية التربوية.....60
أولا: الميثاق الوطني للتربية والتكوين..... 60
ثانيا: البرنامج الاستعجالي.....61
ثالثا: الرؤية الاستراتيجية لإصلاح المدرسة المغربية.....62
الفقرة الثانية: الإدارة التربوية بين المستجدات الدستورية والقانونية..... 64
أولا: تدبير المرافق العامة المحلية في دستور 2011..... 64
المطلب الثاني: تحديث الإدارة التربوية في ضوء النموذج التنموي الجديد ومقتضيات القانون الإطار51/17..... 69
الفقرة الأولى: الإدارة التربوية والنموذج التنموي الجديد.....69
الفقرة الثانية: تحديث الإدارة التربوية على ضوء القانون الإطار 17/51.....72
أولا: الإدارة التربوية على ضوء مقتضيات القانون الإطار17/51..... 72
ثانيا: حافظة مشاريع تنزيل القانون الإطار51/ 17.....74
المبحث الثاني: الآليات التدبيرية الحديثة للمؤسسات التعليمية.....75
المطلب الأول: تحديث اليات انتقاء وتكوين المدبر التربوي..... 75
الفقرة الأولى: تحديث نمط تكوين أطر الإدارة التربوية.....75
أولا: الانفتاح على المرجعية الكندية في تكوين أطر الإدارة التربوية.....75

ثانيا: إحداث مسلك لتكوين أطر الادارة التربوية 77
الفقرة الثانية: الاليات التدبيرية الحديثة للمؤسسات التعليمية.....81
أولا: القيادة التربوية المعقلنة.....81
ثانيا: الاليات التدبيرية الحديثة.....84
المطلب الثاني: الإدارة التربوية الحديثة ودورها في تطوير في تطوير مؤسسات التربية والتكوين بالمغرب–دراسة ميدانية–.....89
الفقرة الأولى: السياق العام والإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....89
أولا: السياق المنهجي للدراسة الميدانية.....90
ثانيا: مجتمع البحث.....92
ثالثا: أدوات البحث الميداني 94
الفقرة الثانية: نتائج الدراسة الميدانية..... 95
أولا: عرض البيانات البحثية.....95
ثانيا: نتائج وخلاصات الدراسة الميدانية.....108
ثالثا: تحليل الظاهرة.....109
الخاتمة العامة..... 111
قائمة المراجع والمصادر.....113
الفهرس العام.....123

محمد الحنافي

دكتور في القانون العام والعلوم السياسية و فاعل تربوي

عضو اللجنة العلمية لمجلة الجامعة للأبحاث والدراسات - بن جرير المغرب-

عضو اللجنة العلمية لمجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص -المركز الديموقراطي العربي برلين المانيا-

إطار إداري بالمديرية الإقليمية لوزارة التربية التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة- خريبكة المغرب-

رئيس مصلحة سابق بالمديرية الإقليمية لوزارة التربية التعليم الأولي والرياضة- بني ملال المغرب-

مدير سابق لمؤسسة تعليمية بالرحامنة المغرب

أستاذ سابق بالسلك الابتدائي بمديريات سطات –ازيلال - طاطا

إن رهان تحقيق النهضة التربوية المغربية يستدعي القيام بتحديثية واسعة لمكون الإدارة المدرسية، وذلك لن يتحقق إلا بانتقال التدبير الإداري للمؤسسات التعليمية من الدور الكلاسيكي الذي يقتصر على تسيير الأمور اليومية، والحفاظ على ديمومة الإستقرار وعرقلة التغيير وإنتظار التعليمات دون القدرة على اتخاذ القرارات إلى تدبير حديث يعتمد على قيادات تربوية ناجعة تتمتع بقدرات تدبيرية تتأسس على التخطيط الاستراتيجي، الإشراك، والتدبير بالنتائج. أسس تدبيرية ستؤدي لا محالة إلى إنجاح عملية تحديث منظومة التربية والتكوين، والحصول على تعليم متسم بالجودة، يقطع مع سلسلة الفشل التي أعقبت كل منتديات الإصلاح البيداغوجي والقانوني، وينتج لنا تعليما نافعا، يستجيب للتنمية البشرية التي يصبو إليها المغرب.

إن اهتمامنا بموضوع تحديث الإدارة التربوية الذي يعالجه هذا الكتاب نابع من دراستنا الأكاديمية والوظيفية، فقد مارسنا مهمة التدبير الإداري من خلال مجموعة من المواقع الإدارية (مدير مؤسسة ابتدائية- إطار إداري-رئيس مصلحة بمديرية إقليمية للتربية والتكوين)، ولامسنا الاختلالات التي تعتري تدبير إدارتنا المدرسية. ما أثار دافعيتنا للقيام بدراسة نظرية وميدانية بغاية تشخيص واقع حال الإدارة التربوية ورصد الاختلالات النظرية والقانونية التي تعتريها، ومحاولة الخروج بنتائج بحثية حقيقية، وتوصيات للنهوض بتدبير المؤسسات التعليمية بقطاع التربية والتكوين بالمغرب.

فالكتاب هذا، يعد محاولة لتقديم الإضافة العلمية النوعية للبحوث المغربية في مجال العلوم الإدارية والتربوية، والذي تتنغيا الانفتاح على اهتمامات الباحثين والمتخصصين والممارسين في ميدان التربية والتكوين بالمغرب.

المؤلف : محمد الحنافي