

## الديمقراطية التشاركية بمؤسسات التعليم الثانوي\*: دراسة استطلاعية

خالد فارس

باحث في علوم التربية

### تقديم

تؤكد النظريات الحديثة التي تناولت قضايا التدبير الإداري وإدارة المشاريع، أن إرساء ديمقراطية تشاركية في التدبير يعتبر أحد الركائز الأساسية لمقومات الحكامة الجيدة، ومدخلا رئيسيا من مداخل تحقيق مطلب الجودة، والرفع من الأداء والفعالية.

وقد تبنى قطاع التربية الوطنية هذا المفهوم الجديد من خلال مخططات عمل ضمت مجموعة من التدابير والإجراءات ربطت نجاحها ونجاحتها بترسيخ ثقافة الحكامة الجيدة، والتواصل الفعال القائم على الإشراك والمشاركة والتقاسم.

وبما أن لكون المدرسة تقع في صلب اهتمام منظومة التربية والتكوين، فقد تم إصدار عدة نصوص تشريعية وتنظيمية، ترسخ لمفهوم المقاربة التشاركية، حيث نص الباب الثاني الخاص بالنظام الأساسي لمؤسسة التربية والتعليم العمومي<sup>1</sup> المتعلق بآليات التأطير والتدبير التربوي والإداري، على أن «تتكون آليات التأطير والتدبير التربوي والإداري بمؤسسات التربية والتعليم العمومي من إدارة تربوية ومجالس». ويهدف هذا الخيار إلى إضفاء مصداقية أكبر للتدبير، وترسيخا لحافز لدى الفاعلين والمستفيدين لضمان الفعالية والسرعة في إنجاز المشاريع ودعمها، وتسهيل اتخاذ القرارات باستحضار الخصوصيات المحلية.

وتسعى هذه الدراسة الاستطلاعية حول ثقافة الديمقراطية التشاركية بالمؤسسات التعليمية إلى الإجابة على أسئلة مركزية تتعلق بمدى التزام المؤسسات التعليمية بتفعيل آلية المجالس المحدثّة؛ وتوفرها على مشاريع تربوية تروم الارتقاء بالممارسات التربوية والمردودية التعليمية.

وقد تم إنجاز هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2014/2015، وشملت كل الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، وثلاثي النيابات الإقليمية، وغطت عينة من المؤسسات التعليمية الثانوية الإعدادية والتأهيلية بلغت 574 مؤسسة، وعينة من الأساتذة بلغت 9389 مدرسا(ة).

\* تم إعداد الدراسة من طرف أطر المفتشية العامة للشؤون التربوية بتعاون مع فريق تنسيق التفتيش الجهوي تحت إشراف المفتش العام للشؤون التربوية.

1. المرسوم 2.02.376 الصادر في جمادى الأولى (17 يوليوز 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.

تننظم هذه الدراسة وفق التصميم الآتي:

- الإطار العام، ويتناول السياق العام والخاص للدراسة، والمرجعيات المؤطرة لها، وأهدافها، كما يتناول مشكلة الدراسة وفرضياتها والدراسات السابقة والمفاهيم، فضلا عن كل من منهج وحدود الدراسة؛
- حصيلة الدراسة الاستطلاعية، وتتضمن نتائج المجالات الثلاثة، فضلا عن النتائج الإجمالية؛
- الخلاصات وتحقيق الفرضيات والتوصيات.

## الإطار العام

### 1 - السياق العام

تندرج الدراسة في سياق تُؤطره المرجعيات التالية:

- المرجعية الدستورية، حيث ورد في تصدير الدستور الجديد ما نصّه: «إن المملكة المغربية، وفاء لاختيارها الذي لا رجعة فيه، في بناء دولة ديمقراطية يسودها الحق والقانون، تواصل بعزم مسيرة توطيد وتقوية مؤسسات دولة حديثة، مرتكزاتها المشاركة والتعددية والحكامة الجيدة...»<sup>2</sup>
- التصريح الحكومي 2012<sup>3</sup> الذي يروم إعادة الثقة في المدرسة العمومية، وذلك بالتركيز على المحاور التالية:

- جعل المؤسسة التعليمية في صلب الاهتمام بالنظام التربوي؛
- تحسين حكمة قطاع التربية الوطنية؛
- الارتقاء بمهام المدرسة الوطنية وأدوارها.

وقد حدد التصريح الحكومي للمحاور السابقة مجموعة من الأهداف عملت وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني على ترجمتها إلى إجراءات عملية.

### 2 - السياق الخاص

ويؤطر المنطلقان التاليان:

المرجعيات الوطنية في الإصلاح، حيث أكد الميثاق الوطني للتربية والتكوين في المادة 16 على أن التربية ليست وقفا على المدرسة وحدها، وأن على الآباء والأولياء واجب العناية والمشاركة في التدبير والتقويم. كما نصّ في المادة 19 على أنّ «للتلاميذ والطلبة على

2. دستور المملكة المغربية - تصدير - المطبعة الملكية الرباط - 2011 - ص2؛

3. التصريح الحكومي يناير -2002 المقدم أمام غرفتي البرلمان.

أسرهم ومدرسيهم والجماعات المحلية التي ينتمون إليها والمجتمع والدولة حقوقا تطابق ما يشكل واجبات على عاتق هذه الأطراف».

- مخطط عمل وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني الرامي إلى تحقيق الأهداف المسطرة في التصريح الحكومي، وذلك من خلال مجموعة من التدابير والإجراءات ربطت نجاحها ونجاحاتها بترسيخ ثقافة الحكامة الجيدة والتواصل الفعال القائم على الإشراف والمشاركة والتفاسم.

### 3 - الإطار المرجعي للدراسة

تستمد الدراسة مشروعيتها من المستويات الآتية:

- المستوى العلمي والبيداغوجي: أدى تطوُّر الدراسات المتعلقة بالتنظيم الإداري إلى منظور مُركّز على القيادة والقيام بوظائف التدبير وعملياته لتحقيق أهداف المؤسسة، تماما كما سمح تطوُّر علوم التربية بالانتقال من ممارسة بيداغوجية قائمة على مركزية الأستاذة (الممارس في تدبير أنشطة التعلم، إلى محورية المتعلم والمتعلمة ومشاركتها في أشكال التخطيط والتدبير والتتبع والتقييم، سواء ما يرتبط منها بالقسم أو ما يتعلق بأنشطة الحياة المدرسية.
- المستوى التشريعي والتنظيمي، حيث صدرت مجموعة من المراسيم والمذكرات والوثائق المنظمة للمؤسسات المدرسية والمؤطرة لمهام الأطر الإدارية والتربوية، والتي تجعل من مهام المدير رئاسة مجالس المؤسسة وإعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطتها، والعمل على تنفيذه بعد دراسته من قبل مجلس التدبير، وكذا وضع تقرير عام سنوي حول نشاط المؤسسة وسيرها وعرضه على مجلس التدبير<sup>4</sup>؛
- المستوى التكويني والتأطيري، حيث استفادت الأطر التربوية والإدارية من تكوينات متعددة في برامج ومشاريع مختلفة ذات الارتباط بالتدبير التربوي والإداري لفائدة مديرات ومديري المؤسسات التعليمية، أو بالتدبير البيداغوجي لفائدة الأستاذات والأساتذة الممارسين<sup>5</sup>.

### 4 - أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى التزام المؤسسة التعليمية بترسيخ ثقافة الديمقراطية التشاركية باعتبارها من المداخل الأساس للحكامة التربوية الجيدة. وتتفرع عن هذا الهدف العام، الأهداف الفرعية التالية:

- الوقوف على مدى توفر المؤسسة التعليمية على مشروع تربوي يروم الارتقاء بالممارسات التربوية والمردودية التعليمية؛

4. انظر المرسوم السابق، خاصة المواد 11 و18 و23، فضلا عن مشروع E3P1 من البرنامج الاستعجالي ومجموع الوثائق الداعمة.

5. برنامج الأولويات الاجتماعية، بروكاديم، باجيسم، التكوين في مشاريع البرنامج الاستعجالي...

- الوقوف على مدى التزام المؤسسة التعليمية بتفعيل آلية المجالس المُحدثة لهذا الغرض طبقا لمقتضيات النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي؛
- الوقوف على مدى حرص الأساتذة على ترسيخ ثقافة التعاقد والديمقراطية التشاركية.

## 5 - مشكلة الدراسة

رغم الجهود التي بُذلت على المستويين التشريعي والتنظيمي، والتي صاحبت تنزيل اللامركزية واللاتمركز من خلال إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين بصفتها مؤسسات عمومية، وإصدار مراسيم ومذكرات ذات العلاقة بمجالس المؤسسات، وتخصيص مصوغات تكوينية لفائدة مديرات ومديري المؤسسات التعليمية، والأستاذات والأساتذة، من أجل ترسيخ المبادئ الديمقراطية على قاعدة التشارك، فإنَّ التمثُّل الذي يبدو أنَّه تركَّز في أذهان أطر التربية والتكوين هو أنَّ مجالس المؤسسة إنّما هي مجالس صورية لا يلجأ إليها المديرون إلاّ تنفيذا للتعليمات الواردة في مقرر السنة الدراسية، ومن ثمَّ فإنَّ مُحصَّلة تقاريرها لا ترقى إلى الأهداف المنشودة، لضعف انخراط الأغلبية الساحقة من الأطر التربوية.

على غرار ذلك، يبدو أنَّ التمثُّل السائد لدى أغلب أطر الإدارة التربوية عن الأستاذات والأساتذة الممارسين أنهم لا يتوفرون على مشاريع تربوية لأقسامهم الدراسية، وحتى إن توفّر بعضهم عليها، فإنَّ ممارساتهم لا تُوظف المقاربات البيداغوجية الداعمة لقيم التشارك وإبداء الرأي من قبل المتعلمات والمتعلمين توظيفاً ناجحاً.

لذلك فإنَّ السؤال المركزي الذي يُوجّه هذه الدراسة مُؤدّاه: ما مدى التزام المؤسسة التعليمية بترسيخ ثقافة الديمقراطية التشاركية بفضائها من جهة، وبفضاء القسم من جهة أخرى؟ وتتفرّع عن هذا السؤال المحوري الأسئلة التالية:

- هل تتوفر المؤسسة التعليمية على مشروع تربوي؟ وهل تتوفر على فريق ينخرط في تدبير المشروع بشكل فعّال؟ وهل يتم إشراك الفاعلين في الإعداد والتنفيذ والتقييم؟ وعلى أيّ قاعدة تُتخذ القرارات؟
- هل تمَّ تأسيس مجالس المؤسسة وفق النصوص التنظيمية المُوطَّرة؟ وهل تشغل ببرامج عمل سنوية؟ وما مدى انضباطها لجداول أعمالها ولأجل انعقادها؟ وعلى أيّ قاعدة تُتخذ قراراتها؟
- هل يتوفر الأستاذ الممارس على مشروع تربوي للقسم؟ وما مدى مشاركة المتعلمات والمتعلمين في إعداد المشروع وتنفيذه؟ وهل تسمح الممارسات المُعتمدة من قبل الأساتذة في ترسيخ قيم التعاقد والتشارك والانخراط الفعّال في مشروع القسم وفي أنشطة الحياة المدرسية على قاعدة الحقوق والواجبات؟

## 6 - فرضيات الدراسة

انسجاما مع مشكلة الدراسة، يمكن بلورة ثلاث فرضيات:

- الفرضية الأولى: تتوفر جل المؤسسات على مشروع تربوي، لكنه لا يراعي الخطوات المنهجية في كل من الإعداد والبلورة.
- الفرضية الثانية: تتوفر جل المؤسسات التعليمية على المجالس المختلفة لكنها غير مُفعّلة، ولا تساهم في تعزيز ثقافة الديمقراطية التشاركية.
- الفرضية الثالثة: يُركّز جل الأساتذة على التعلّات بالأساس، مع إغفال كبير للممارسات المرتبطة بتعزيز ثقافة الديمقراطية التشاركية بين المتعلمين والمتعلّات.

## 7 - مفاهيم الدراسة

مفهوم الديمقراطية مفهوم بنيوي لا ينفصل عن مضامينه السياسية وأبعاده الاجتماعية، وضمن هذا السياق يمكن بحث مفهوم الديمقراطية بوصفه مفهوما مركبا تنتظم فيه مجموعة من الممارسات والعلاقات والمبادئ التي تؤصل لقيم العدالة والحرية والكرامة وللمواطنة والمساواة، والمشاركة والتنمية الذاتية والإبداع، وانسجاما مع هذا المفهوم، تناول الديمقراطية في الفضاء المدرسي وفق ثلاثة مستويات:

**المستوى الأول:** ديمقراطية المدرسة أو تكافؤ الفرص التعليمية؛ ويقوم أساسا على فرص التحاق المتعلمين والمتعلّات بالمؤسسات التعليمية المختلفة دون تمييز بين الأفراد على أساس اجتماعي، أو عرقي، أو ديني<sup>6</sup>.

**المستوى الثاني:** الديمقراطية في المدرسة، أو الممارسة الديمقراطية في الوسط المدرسي، وتعني منظومة التفاعل التربوي القائمة على نسق العلاقات بين المدرسين والمتعلمين، وبين المتعلمين والمتعلمين، وبين المدرسين والإدارة التربوية<sup>7</sup>.

**المستوى الثالث:** الوعي الديمقراطي أو تعليم الديمقراطية في المدرسة، وتعني منظومة القيم الديمقراطية التي تتأصل في وعي المتعلمين وثقافتهم، ومن أهمها قيم؛ التسامح، والحرية، وقبول الآخر، ونبذ العنف، ورفض التمييز، واحترام حقوق الإنسان<sup>8</sup>.

وسيتم التركيز في هذه الدراسة بشكل أساس على المستوى الثاني من مفهوم الديمقراطية المدرسية والقائم على التفاعلات البينية بين مكونات الفضاء المدرسي، وذلك وفقا للتوجهات العامة لإصلاح المنظومة، وبناء الإجراءات المعتمدة من طرف الوزارة لتفعيل هذا المستوى من الممارسات الديمقراطية التشاركية.

6. Bloomington, ILW :Wethepeople, The citizen and the constitution, Leming(1989) Robert Social, science Education, New York – (1996) P -62-

7. وطفة علي - علم الاجتماع التربوي وقضايا الحياة التربوية المعاصرة - الكويت - مكتبة الفلاح -1998

8. - وطفة علي - وشهاب علي - علم الاجتماع المدرسي/بنيوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الاجتماعية - الكويت -مكتبة الطالب الجامعي - 2003 - ص113.

## 8 - الدراسات السابقة

عرف النصف الثاني من القرن العشرين حركة نشطة في الدراسات والأبحاث الميدانية التي اهتمت وتناولت قضايا وواقع ممارسة التربية على الديمقراطية وحقوق الانسان في المؤسسات التعليمية، سواء على المستوى العالمي والعربي، ويمكن أن نستحضر في هذا الصدد ثلاث دراسات أمريكية:

**دراسة جون كودلاد (1984 Goodlad)؛** وتناولت مكانة المدرسة واتجاهاتها المستقبلية، وهي دراسة طويلة امتدت إجراءاتها سنوات، وتناولت عينة عريضة ومتنوعة، نشرت نتائج الدراسة في تقارير بلغت 35 تقريراً، وأفضت نتائج الدراسة إلى أن المدارس الديمقراطية يسود فيها:

- مشاعر المودة والاحترام والثقة المتبادلة، والتعاون للإيفاء بالالتزامات المشتركة؛
- مشاعر التضامن والتآزر بين أعضاء هيئة التدريس، وبين المتعلمين في الحياة المدرسية؛ مما يؤثر إيجابياً في المناخ التربوي والمردودية التعليمية<sup>9</sup>.

**دراسة كيرت لوين (1989 Lewin)؛** حول المظاهر الديمقراطية في المدرسة الأمريكية والتي أفضت إلى نتيجة مؤداها أن: القيم الديمقراطية تساعد على تحرر المتعلمين من اللوائح والأنظمة، ومن الخوف وسلطة المدرس ومن الرسوب، وانتهاج أساليب علمية ونقدية في التفكير والتعليم والتعلم<sup>10</sup>.

**دراسة ليبرمان (2000 Liberman)؛** تجدر الإشارة إلى أن الدراسة التي أجرتها ليبرمان حول الاتجاهات الديمقراطية للمدرسة في مستويات المنهج والمدرس والإدارة، قد كشفت نتائجها الارتباط الوثيق والقوي بين كل من انتهاج الأسس والقيم الديمقراطية في العملية التربوية وأثرها الواضح؛ في:

- الرفع من التحصيل المعرفي والإنساني، ومن المردودية العامة للتعلمات؛
- بناء الشخصية المتكاملة للمتعلم(ة) في جوانبها المختلفة<sup>11</sup>.

ويتبين من الدراسات الثلاث السابقة دور التربية على الديمقراطية وأهميتها في:

- توفير مناخ مناسب للعمل للأطر التربوية والمتعلمين على السواء؛
- بناء الشخصية ومساعدة المتعلمين على التحرر والتطوير والاندماج والمشاركة؛
- الرفع من التحصيل المعرفي والإنساني والمردود العام للمتعلمات.

9. Goodlad, John, A Place Like School: Prospects For the Future (New York) Mac Graw-Hill-1984-P62-63.

10. Lewin, Kurt, The Modern Education, Journal of Education, V2, N1, 1989. P 58-59.

11. Lieberman, Ann, Toward Democratic Practice in Schools: Key Understandings about Educational Change, Edited Volume on Quality, New Haven, 2000, P :113-114.

## 9 - منهج الدراسة

يعتمد تحليلنا في الفقرات الموالية على المنهاج «الوصفي التحليلي»؛ بما يشتمل عليه من خطوات، تنطلق من الملاحظة والتساؤل، إلى بلورة المشكلة واختيار الفرضيات، وانسجاما مع هذا الغرض، وإيفاء لمطالب طبيعة الدراسة الاستطلاعية؛ فقد تم الاعتماد على الخطوات التالية:

### 1-9 أداة الدراسة

تم إعداد استبيان مُؤلف من ثلاثة محاور وثلاثة وعشرين موقفا تغطي جميع بنود فرضيات الانطلاق الثلاث، وتم تضمين الاستبيان سلما قيميا متدرجا من السلب إلى الإيجاب يراعي خصوصية المبحوثين (الأستاذة والأستاذات) وطبيعة المواقف المُعبّر عنها.

**يبين الجدول رقم (1) محاور الاستبيان وتوزيع البنود المكونة له:**

بنود المحور	المحاور
1 - تتوفر المؤسسة على مشروع تربوي عملي ووظيفي يستجيب لحاجيات المؤسسة	المحور الأول: المشروع التربوي للمؤسسة ويتألف من تسعة بنود
2 - تتوفر المؤسسة على فريق قيادة المشروع التربوي	
3 - يتميز فريق القيادة بالانخراط والفعالية	
4 - يتم إشراك جميع الفاعلين التربويين في بلورة المشروع	
5 - تنضبط منهجية العمل لمنطق توزيع الأدوار بين مختلف الفاعلين	
6 - تتوفر المؤسسة على جدولة زمنية لمتابعة الالتزامات	
7 - تنضبط الاجتماعات لجدول أعمال متوافق عليه	
8 - تتخذ القرارات بناء على قاعدة: الديمقراطية التشاركية/ التوافق / السلطة التراتبية	
9 - يتم التواصل والتقاسم حول النتائج المتوصل إليها.	

(مجلس التدبير - المجلس التربوي - المجالس التعليمية - مجالس الأقسام)	<p><b>المحور الثاني: مجالس المؤسسة</b> ويتألف من ثمانية بنود</p>
1 - تم تأسيسها وفق النصوص التنظيمية	
2 - تشتغل وفق برامج عمل سنوية مدققة	
3 - تلتزم بعقد اجتماعاتها خلال الآجال المحددة	
4 - تنضبط اجتماعاتها لجدول أعمال مسبق	
5 - تتخذ القرارات بناء على قاعدة	
• الديمقراطية التشاركية	
• التوافق	
• السلطة التراتبية	<p><b>المحور الثالث: المشروع التربوي للقسم</b> ويتألف من ستة بنود</p>
6 - توثق أعمالها بواسطة محاضر مدققة	
7 - تحرص على الالتزام بتنفيذ وتتبع قراراتها	
8 - يتم التواصل حول هذه المجالس بكل الوسائل المتاحة محليا وجهويا	
1 - التوفر على مشروع تربوي للقسم صيغ بمشاركة المتعلمين والمتعلمات	
2 - التوفر على ميثاق أخلاقي للقسم صيغ بمشاركة المتعلمين والمتعلمات	
3 - العمل بواسطة عقد ديداكتيكي يحدد الحقوق والواجبات	<p><b>المجموع</b></p>
4 - اعتماد تقنية التنشيط القائمة على نظام المجموعات	
5 - دعم المشاركة وتوزيع الأدوار بين أفراد المجموعات	
6 - تشجيع المتعلمين على الانخراط في أنشطة الحياة المدرسية.	
23 بندا	

## 2-9 عينة الدراسة

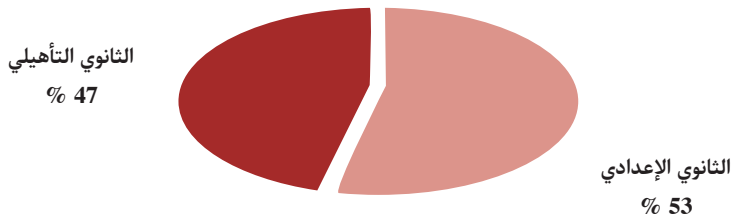
تشمل هذه الدراسة عينة من هيئة التدريس بالمرحلة الثانوية بسلكيها الإعدادي والتأهيلي على المستوى الوطني بلغت 9389 أستاذا وأستاذة، سُحبت بطريقة عشوائية من بين مجموع أساتذة وأستاذات هذه المرحلة البالغ عددهم 102913 أستاذا وأستاذة، أي وفق تمثيلية بلغت حوالي 9,2%؛ تشمل جميع الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، و55 مديرية إقليمية، أي بنسبة بلغت 66% من مجموع المديريات الإقليمية؛ وذلك وفق التوزيع الآتي:



الجدول رقم (2): توزيع عينة الأساتذة المستهدفة حسب الأكاديميات الجهوية

المجموع	التأهيلي	الإعدادي	السلك
195	96	99	الداخلة وادي الذهب
2016	818	1198	الدار البيضاء سطات
1244	586	658	الرباط سلا القنيطرة
440	231	209	الشرق
162	98	64	العيون الساقية الحمراء
586	247	339	خنيفرة بني ملال
536	226	310	درعة تافيلالت
888	388	500	سوس ماسة
970	454	516	طنجة تطوان الحسيمة
1474	650	824	فاس مكناس
170	128	42	كلميم واد نون
708	451	257	مراكش آسفي
9389	4373	5016	المجموع العام

المبيان رقم (1): توزيع عينة الأساتذة المستهدفة حسب الأسلاك التعليمية



حسب كل من الجدول رقم (2) والمبيان رقم (1)، بلغت عينة الأساتذة المستهدفين بالدراسة 9389 أستاذة وأستاذًا، موزعين ما بين التعليم الثانوي الإعدادي ب 5016 أستاذة وأستاذًا، والتعليم الثانوي التأهيلي ب 4373 أستاذة وأستاذًا. كما بلغت تمثيلية الإناث 44% من مجموع أساتذة التعليم الثانوي الإعدادي، و32% من مجموع أساتذة التعليم الثانوي التأهيلي، كما بلغت هذه التمثيلية 38% من مجموع عينة الدراسة.

### 3-9 المعالجة الإحصائية

انسجاما مع طبيعة الأداة (الاستبيان) وحجم العينة التي بلغت 9389 أستاذا وأستاذة، فإن المعالجة الإحصائية ستعتمد على مقاييس النزعة المركزية بشكل أساس (المتوسط الحسابي، والنسبة المئوية).

ولبسطة المعطيات سيتم تعزيز الجداول المتضمنة لهذه المعطيات الإحصائية بجداول ومبيانات توضيحية؛ كما سيتم الاعتماد على القراءة الوصفية والتحليلية في معالجة النتائج المتوصل إليها.

### 10 - حدود الدراسة

تحكمت في الدراسة مجموعة من الاعتبارات يمكن إجمالها في:

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال محطتين، الأولى خلال الفترة الممتدة ما بين يناير ومارس 2015، وهمت تمرير الاستمارات وتجميع المعطيات؛ والثانية خلال شهري يوليو وشتنبر 2015، وهمت استثمار المعطيات الميدانية ومعالجتها، وإعداد التقرير النهائي.
- الحدود الجغرافية: اقتصرت هذه الدراسة على 55 مديرية إقليمية، أي بنسبة بلغت 66% من مجموع المديرية الإقليمية.
- الحدود التنظيمية: صادف إنجاز هذه الدراسة إرساء التقسيم الجهوي الجديد للمملكة، في إطار الجهوية المتقدمة، وما نجم عنه من تغيير على مستوى الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والمديرية الإقليمية.
- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة بحكم طابعها الاستطلاعي على البعدين الوصفي والتحليلي للمعطيات المستقاة من الميدان.

### حصيلة الدراسة الاستطلاعية

#### المجال الأول: المشروع التربوي للمؤسسة

يندرج المشروع التربوي للمؤسسة في إطار التوجهات الكبرى للوزارة الرامية إلى اعتماد اللامركزية واللاتركيز كخيار استراتيجي لإرساء حكمة جيدة في تدبير الشأن التربوي؛ بهدف الرقي بالأداء التربوي والتدبري للمؤسسات التعليمية.

وقد نصت الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة على أن أهداف «مشروع المؤسسة» تتمثل في إرساء أسس الحكامة التربوية الجيدة وسياسة القرب والمقاربة التشاركية والتدبير بالنتائج؛ وتكرس منهجية التدبير الجماعي للمؤسسة؛ وكذا تفعيل مقاربة التخطيط التصاعدي للمنظومة.

بيد أنه من الخطأ الاعتقاد أن مشروع المؤسسة يمكن أن يكون حلاً سحرياً أو «خروجاً من القوقعة إلى الفاعل المحرك» كما يحذر إتيان<sup>12</sup>؛ لتجاوز كل الإكراهات والصعوبات التربوية والبشرية والمادية التي تقف حائلاً دون أي إصلاح حقيقي للمدرسة المغربية. يتضمن مجال «المشروع التربوي للمؤسسة» المعتمد في هذه الدراسة ثلاثة محاور وأحد عشر بنداً؛ وقد جاءت نتائج هذا المجال؛ كالتالي:

### الجدول رقم (3): نتائج المجال الأول المتعلق بالمشروع التربوي للمؤسسة

المحور	البند	الإعدادي	التأهيلي	المتوسط العام
مشروع المؤسسة وفريق القيادة	• التوفر على مشروع المؤسسة	%61	%63	%62
	• التوفر على فريق قيادة المشروع التربوي	%66	%67	%67
تدبير مشروع المؤسسة	• انخراط فريق القيادة في المشروع بفعالية	%64	%65	%65
	• إشراك جميع الفاعلين في بلورة المشروع	%62	%64	%63
	• انضباط منهجية العمل لمنطق توزيع الأدوار	%62	%63	%63
	• متابعة الالتزامات وفق جدولة زمنية	%62	%65	%64
	• انضباط الاجتماعات لجدول أعمال	%77	%79	%78
	• التواصل والتقاسم حول النتائج	%69	%68	%69
	• الديمقراطية التشاركية	%36	%37	%37
اتخاذ القرارات الخاصة بمشروع المؤسسة	• التوافق	%36	%37	%36
	• السلطة التراتبية	%28	%26	%26

من خلال معطيات الجدول رقم (3) والمتعلقة بنتائج مشروع المؤسسة؛ يتضح أنه على مستوى:

12 Etienne, R et M, Amiel, Communication dans l'établissement scolaire, Paris, Hachette/ Education – 1995 – P. 98.

## ■ المجال الأول

- أعلى نسبة تم تسجيلها في البند المتعلق بانضباط الاجتماعات لجدول أعمال ب78%، متبوعاً بالتقاسم والتواصل حول النتائج ب69% والمندرجين في المحور الثاني المتعلق بتدبير مشروع المؤسسة؛
- أدنى نسبة تم تسجيلها في البند المتعلق بالسلطة الترابية 27%، متبوعاً ببند التوافق ب36%، والمندرجين في المحور الثالث المتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بمشروع المؤسسة؛
- جميع البنود الثمانية لكل من المحورين الأول المتعلق بمشروع وفريق القيادة، والثاني بتدبير مشروع المؤسسة سجلت نسباً فوق المتوسط تراوحت بين 78% و62%.
- جميع البنود الثلاثة للمحور الثالث المتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بمشروع المؤسسة سجلت نسباً دون المتوسط تراوحت بين 37% و27%.
- بلغ المدى بين أعلى نسبة المسجلة في المحور الثاني، وأدنى نسبة المسجلة في المحور الثالث 51 نقطة؛
- سجلت النتائج المحصل عليها في هذا المجال امتيازاً طفيفاً لفائدة المرحلة التأهيلية تراوح مداه بين نقطة واحدة وثلاث نقاط، باستثناء البندين المتعلقين بالتواصل والتقاسم، والسلطة الترابية؛

## • المحاور الثلاثة للمجال الأول

### المحور الأول: مشروع المؤسسة وفريق القيادة

- تكشف النتائج الواردة في الجدول رقم (3) المتعلقة بالمحور الأول عن المعطيات التالية:
- حقق البنود المتعلقة بمجال توفر وتفعيل المشروع التربوي بمؤسسات التعليم الثانوي الإعدادي والثانوي التأهيلي، على المستوى الوطني نسبة متقاربة تراوحت بين 61% و67%.
- حقق بند « توفر المؤسسة على مشروع تربوي عملي ووظيفي يستجيب لحاجيات المؤسسة » نسبة 61% بالتعليم الثانوي الإعدادي؛ و63% بالتعليم الثانوي التأهيلي؛ أي بمتوسط عام بلغ 62%.
- من بين المؤسسات التي تتوفر على مشروع تربوي عملي؛ 66% منها فقط بالتعليم الثانوي الإعدادي، و67% منها فقط بالتعليم الثانوي التأهيلي، يتوفرون على فريق لقيادة المشروع؛ مسجلة متوسطاً عاماً بلغ 67%.

-> بالرغم من المجهود المبذول من طرف الوزارة، وتعبئة كل الإمكانيات المتاحة من أجل إرساء مشاريع تربوية بالمؤسسات التعليمية، بقصد الرقي بالأداء التربوي والتدبري بها؛ إلا

أن أكثر من ثلث المؤسسات بكل من التعليم الثانوي بسلكه الإعدادي والتأهيلي، مازالت غير قادرة على بناء مشاريع تربوية عملية ووظيفية تستجيب لحاجياتها.

### المحور الثاني: تدبير مشروع المؤسسة

تبرز النتائج الواردة في الجدول رقم (3) المتعلقة بالمحور الثاني، المعطيات التالية:

- البنود الستة المعتمدة في تقييم تدبير المشروع التربوي حققت نسبة متفاوتة تتراوح بين 77% و 62%؛ بمتوسط بلغ 66% بالإعدادي، وبين 79% و 63%، بمتوسط بلغ 67% بالتأهيلي؛
- بندا «انضباط الاجتماعات لجدول أعمال متوافق عليه» و«التواصل والتقسام حول النتائج المتوصل إليها» حققا أعلى نسب بلغت على التوالي 77% و 69% بالإعدادي، وبين 79% و 68% بالتأهيلي؛
- بنود «انخراط فريق القيادة في المشروع بفعالية» و«إشراك جميع الفاعلين التربويين في بلورة المشروع» و«متابعة الالتزامات وفق جدولة زمنية» و«انضباط منهجية العمل لمنطق توزيع الأدوار» سجلت نسبة متوسطة تراوحت بين 64% و 62% بالإعدادي، وبين 65% و 63% بالتأهيلي.

-> على العموم، يتم تدبير المشروع التربوي بالتعليم الثانوي بنفس المنهجية بالسلكين معاً، مع تسجيل تميز طفيف في التعليم التأهيلي مقارنة مع التعليم الإعدادي، خاصة في انضباط الاجتماعات لجدول أعمال، ومتابعة الالتزامات وفق جدولة زمنية.

### المحور الثالث: طريقة اتخاذ القرارات الخاصة بمشروع المؤسسة

تكشف النتائج الواردة في الجدول رقم (3) المتعلقة بالمحور الثالث عن المعطيات التالية: يتم اتخاذ القرارات الخاصة بمشروع المؤسسة من قبل فريق قيادة المشروع التربوي بناء على قاعدة:

- الديمقراطية التشاركية، بنسبة 36% بالإعدادي، ونسبة 37% بالتأهيلي؛
  - التوافق، بنسبة تبلغ 36% بالإعدادي، ونسبة 37% بالتأهيلي؛
  - السلطة التراتبية، بنسبة تبلغ 28% بالإعدادي، ونسبة 26% بالتأهيلي.
- > إجمالاً، يتضح عدم الترجمة الفعلية لمطلب الإشتراك والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمشروع المؤسسة بمؤسسات التعليم الثانوي من قبل فرق قيادة المشروع التربوي بناء على قاعدتي: الديمقراطية التشاركية، والتوافق في أكثر من ثلثي حالات إصدار القرارات؛
- > بالرغم من إشاعة ثقافة التشارك، والتداول في القضايا المشتركة، مازالت بعض القرارات بالمؤسسات التعليمية تحتكم لمنطق التراتبية.

## المجال الثاني: مجالس المؤسسة

على اعتبار أن المدرسة تقح في صلب اهتمام منظومة التربية والتكوين، تم إصدار عدة نصوص تشريعية وتنظيمية ترسخ لمفهوم المقاربة التشاركية، بغية إرساء حكامه جيدة في تدبير الشأن التربوي. ويهدف هذا الخيار إلى إضفاء مصداقية أكبر للتدبير، وترسيخ الحافز لدى الفاعلين والمستفيدين لضمان الفعالية والسرعة في إنجاز المشاريع ودعمها، وتسهيل اتخاذ القرارات باستحضار الخصوصيات المحلية.

وإذا كان الهدف من إحداث المجالس المختلفة بالمؤسسات التعليمية هو التعامل مع المؤسسة باعتبارها وحدة متكاملة لها استقلاليتها التربوية والتدبيرية، فإن نقل وتعدد المهام قد يحد من هذا الطموح، وقد يفرضي هذا التفويض لاستقلالية المؤسسة إلى تعقيدات ومخاطر غير متوقعة إذا لم تتوفر الشروط القائمة من إدارة كفأة وأساتذة وآباء منخرطين<sup>13</sup>.

يتضمن مجال « مجالس المؤسسة » المعتمد في هذه الدراسة ثلاثة محاور وتسعة بنود، وقد جاءت نتائج هذا المجال؛ كالتالي:

### الجدول رقم (4): نتائج المجال الثاني المتعلق بمجالس المؤسسة

المعدل العام %	الثنوي %	الإعدادي %	البند	المحور
90	91	88	التأسيس وفق النصوص التنظيمية	تأسيس المجالس
82	84	80	إعداد برامج عمل سنوية مدققة	منهجية اشتغال المجالس
84	85	83	التزام المجالس بعقد اجتماعاتها خلال الآجال المحددة	
83	84	82	انضباط الاجتماعات لجدول أعمال وبرمجة محددة	
81	82	80	توثيق الأعمال بواسطة محاضر	
72	73	71	الالتزام بتنفيذ وتتبع القرارات	
66	64	67	التواصل والتقاسم حول النتائج	
38	38	37	الديمقراطية التشاركية	
35	36	35	التوافق	
27	26	28	السلطة التراتبية	

13 François Dubet- Marie Duru – Bellat – 10 propositions pour changer d'école- Editions du Seuil. Septembre 2015. Pp. 178-179.

من خلال معطيات الجدول رقم (4) والمتعلقة بنتائج مجالس المؤسسة، يتضح أنه على مستوى:

### ■ المجال الثاني

- إن أعلى نسبة، تم تسجيلها في البند المتعلق بتأسيس وفق النصوص التنظيمية (90%)، متبوعا بالتزام المجالس بعقد اجتماعاتها خلال الآجال المحددة (84%)، والمندرجين في المحورين الأول المتعلق بتأسيس المجالس، والمحور الثاني المتعلق بمنهجية اشتغال المجالس؛
- أدنى نسبة، تم تسجيلها في البند المتعلق بالسلطة الترابية (27%)، متبوعا ببند التوافق (35%)، والمندرجين في المحور الثالث المتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بالمجالس؛
- جميع البنود السبعة لكل من المحورين الأول المتعلق بتأسيس المجالس، والثاني المتعلق بمنهجية اشتغال المجالس سجلت نسبا فوق المتوسط تراوحت بين 90% و66%.
- بلغ المدى بين أعلى نسبة المسجلة في المحور الأول، وأدنى نسبة المسجلة في المحور الثالث 63 نقطة؛
- سجلت النتائج المحصل عليها في هذا المجال امتيازاً طفيفاً لفائدة المرحلة التأهيلية تراوح مداه بين نقطة واحدة وأربع نقاط، باستثناء البندين المتعلقين بالتواصل والتقسام حول النتائج، والسلطة الترابية.

### • المحاور الثلاثة للمجال الثاني

#### المحور الأول: تأسيس المجالس

- تكشف النتائج الواردة في الجدول رقم (4) المتعلقة بالمحور الأول؛ عن المعطيات التالية:
- يتم تشكيل مجالس المؤسسة بالتعليم الثانوي الإعدادي وفق النصوص التنظيمية بنسبة 88% من مجموع المؤسسات الإعدادية؛
  - يتم تشكيل مجالس المؤسسة بالتعليم الثانوي التأهيلي بطريقة قانونية بنسبة 91%؛
  - إجمالاً، بلغت نسبة المؤسسات التي تحترم النصوص التنظيمية لتشكيل مجالسها 90% من مجموع المؤسسات الثانوية على الصعيد الوطني؛ وهي نسبة جيدة تعكس انتظارات النصوص المؤطرة.

#### المحور الثاني: منهجية اشتغال المجالس

تبرز النتائج الواردة في الجدول رقم (4) المتعلقة بالمحور الثاني؛ عن المعطيات التالية:

- البنود الستة المعتمدة حققت نسبة متفاوتة تتراوح بين 83% و67%؛ بمتوسط ارتياح بلغ 77% بالإعدادي، وبين 85% و64%، بمتوسط ارتياح بلغ 79% بالتأهيلي؛
- بنود «التزام المجالس بعقد اجتماعاتها خلال الآجال المحددة» و«انضباط اجتماعات المجالس لجدول أعمال مسبق» و«اشتغال المجالس وفق برامج عمل سنوية مدققة» و«توثيق أعمال المجالس بواسطة محاضر مدققة» حققت أعلى نسب تراوحت بين 83% و80% بالإعدادي، وبين 85% و82% بالتأهيلي؛
- بنود «الالتزام المجالس بتنفيذ وتتبع قراراتها» و«التواصل حول المجالس بكل الوسائل المتاحة محليا وجهويا» حققا نسبة بلغت على التوالي 71% و67% بالإعدادي، وبين 73% و64% بالتأهيلي.

- إذا كانت منهجية اشتغال مجالس المؤسسة قد حققت نسبا لا بأس بها بكل من الإعدادي والتأهيلي، فإن الالتزام بتنفيذ وتتبع قراراتها، وكذا التواصل حولها محليا وجهويا، لا يزالان يعرفان عدة صعوبات يجب العمل على تذليلها.

#### المحور الثالث: طريقة اتخاذ القرارات الخاصة بالمجالس

تكشف النتائج الواردة في الجدول رقم (4) المتعلقة بالمحور الثالث؛ عن المعطيات التالية:

- يتم اتخاذ القرارات الخاصة بمجالس المؤسسة من قبل الفرق المشكلة لها بناء على قاعدة:

الديمقراطية التشاركية، بنسبة 37% بالإعدادي، وبنسبة 38% بالتأهيلي؛

التوافق، بنسبة تبلغ 35% بالإعدادي، وبنسبة 36% بالتأهيلي؛

السلطة التراتبية، بنسبة تبلغ 28% بالإعدادي، وبنسبة 26% بالتأهيلي.

- إجمالاً، يتأكد مرة أخرى، وعلى غرار مشروع المؤسسة، ضعف ثقافة الاشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمجالس المؤسسة بمؤسسات التعليم الثانوي بناء على قاعدتي: الديمقراطية التشاركية، والتوافق في أكثر من ثلثي حالات إصدار القرارات؛

- رغم إشاعة ثقافة الديمقراطية التشاركية مازالت مجموعة من القرارات ذات الصلة بمجالس المؤسسة تخضع لسلطة التراتبية دون إعمال مبادئ وقيم التدبير التشاركي.

#### المجال الثالث: المشروع التربوي للقسم

يشكل الفصل الدراسي أهم حلقة في العملية التعليمية التعلمية، إذ يمثل الفضاء الذي يمنح فرصة اكتساب المعارف والمهارات التي تؤهل المتعلمين والمتعلمات للاندماج في الحياة العملية، كما يساهم في تكوين الشخصية المستقلة والمتوازنة والمتفتحة للاندماج في الحياة الاجتماعية.



ويعتبر المشروع التربوي للفصل الدراسي أحد المداخل المركزية لمطلب إشاعة مبادئ الديمقراطية والتشارك بين المتعلمين والمتعلمات، وكذا التحسيس بأهمية التعاقد لتحسين النتائج.

وواضح أن الطريقة التي يشتغل بها الفصل الدراسي ذاتيا هو معطى تربوي، والمناخ العام السائد يؤثر سلبا أو إيجابا على شخصية المتعلمين وعلى معنوياتهم وقدراتهم لاكتساب التعلّمات والمهارات، والمناخ الصفّي الإيجابي هو الذي يساعد على غرس القيم التربوية الإيجابية القائمة على التواصل البناء بين المتعلم(ة) والمدرس(ة)؛ والذي يساهم بدوره في دمقرطة العلاقات والحد من التوترات<sup>14</sup>.

تضمن مجال «المشروع التربوي للقسم» المعتمد في هذه الدراسة محورين وستة بنود، وقد جاءت نتائج هذا المجال؛ كالتالي:

#### الجدول رقم (5): نتائج المجال الثالث المتعلق بالمشروع التربوي للقسم

المحور	البند	الإعدادي %	التأهيلي %	المتوسط العام %
المشروع التربوي للقسم	التوفر على مشروع تربوي للقسم	55	58	57
	التوفر على ميثاق أخلاقي للقسم	67	65	68
تدبير مشروع القسم	العمل بواسطة عقد ديداكتيكي	74	73	74
	اعتماد تقنية التنشيط القائمة على نظام المجموعات	60	63	62
	دعم المشاركة وتوزيع الأدوار بين أفراد المجموعات	63	66	65
	تشجيع المتعلمين على الانخراط في أنشطة الحياة المدرسية	74	72	73

من خلال معطيات الجدول رقم (5) والمتعلقة بنتائج المشروع التربوي للقسم؛ يتضح أنه على مستوى:

#### ■ المجال الثالث

- تم تسجيل أعلى نسبة في البند المتعلق بالعمل بواسطة عقد ديداكتيكي ب 74%، متبوعا بالبند المتعلق بتشجيع المتعلمين بالمشروع التربوي للقسم، والمحور الثاني المتعلق بتدبير مشروع القسم؛

14 Philippe Meirieu, Apprendre- oui mais comment Edition, Paris 2002-P73.

- أدنى نسبة تم تسجيلها في البند المتعلق بالتوفر على مشروع تربوي للقسم ب 57%، متبوعاً ببند اعتماد تقنية التنشيط على نظام المجموعات ب 62%، والمندرجين على التوالي في كل من المحورين الأول والثاني؛
- جميع بنود المحورين الأول والثاني سجلت نسبة فوق المتوسط؛
- بلغ المدى بين أعلى نسبة المسجلة في المحور الثاني وأدنى نسبة المسجلة في المحور الأول 17 نقطة؛
- سجلت النتائج المحصل عليها في هذا المجال تناوباً للمواقع حسب بنود المحورين بين كل من السلكين الإعدادي والتأهيلي، إذ كان الامتياز للإعدادي في أربعة بنود، وللتأهيلي في ثلاثة بنود.

### • محورا المجال الثالث

#### المحور الأول: المشروع التربوي للقسم

تكشف النتائج المرتبطة بالمشروع التربوي للقسم عن المعطيات الآتية:

- حقق البنودان المتعلقان بمجال «التوفر وتفعيل المشروع التربوي للقسم» بمؤسسات التعليم الثانوي الإعدادي والثانوي التأهيلي، نسبة متفاوتة تراوحت بين 66% و 57%؛
- حقق بند «التوفر على مشروع تربوي للقسم صيغ بمشاركة المتعلمين والمتعلمات» نسبة 55% بالتعليم الثانوي الإعدادي؛ و 58% بالتعليم الثانوي التأهيلي؛
- سجل بند «التوفر على ميثاق أخلاقي للقسم صيغ بمشاركة المتعلمين والمتعلمات» نسبة 67% بالتعليم الثانوي الإعدادي؛ و 65% بالتعليم الثانوي التأهيلي؛
- بلغ المتوسط العام ل «توفر الأقسام بالتعليم الثانوي على ميثاق أخلاقي صيغ بمشاركة المتعلمين والمتعلمات» نسبة 66%؛ في حين لم يتعد المتوسط العام لتوفر الأقسام على مشروع تربوي تمت صياغته جماعياً من قبل المتعلمين والمتعلمات نسبة 57%؛
- بالرغم من المجهود المبذول من طرف الوزارة في إشاعة ثقافة إرساء مشاريع تربوية للقسم، وتعاقد المتعلمين والمتعلمات من خلال إعداد ميثاق أخلاقي، بقصد تجويد العملية التعليمية، فإن ما يقارب نصف المؤسسات بكل من التعليم الثانوي بسلكيه الإعدادي والتأهيلي لم تتمكن بعد من اعتماد مشاريع تربوية للقسم تصاغ بمشاركة المتعلمين والمتعلمات؛ كما أن حوالي ثلث المؤسسات لا تتوفر على موثيق أخلاقية للقسم.

#### المحور الثاني: تدبير مشروع القسم

تبرز النتائج المتعلقة بتدبير المشروع التربوي للقسم عن المعطيات التالية:

- البنود الأربعة المعتمدة في تقييم تدبير المشروع التربوي للقسم بالثانوي الإعدادي حققت نسبة متفاوتة تتراوح بين 77% و 60%؛ بمتوسط ارتياح بلغ 68%؛ بالمقابل تراوحت هذه النسب بالثانوي التأهيلي بين 73% و 63% بمتوسط ارتياح بلغ 69%؛

- بندا «العمل بواسطة عقد ديداكتيكي يحدد الحقوق والواجبات» و«تشجيع المتعلمين على الانخراط في أنشطة الحياة المدرسية» حققا أعلى نسبة بلغت 74%، بالثانوي الإعدادي بالمقابل تراوحت النسبة بين 73% و72% بالثانوي التأهيلي؛
- بندا «دعم المشاركة وتوزيع الأدوار بين أفراد المجموعات» و«اعتماد تقنية التنشيط القائمة على نظام المجموعات» سجلا نسبا تراوحت بين 63% و60% بالثانوي الإعدادي، بينما عرفت هاتين النسبتين تطورا طفيفا إذ تراوحت بين 66% و63% بالثانوي التأهيلي.
- على العموم، يتم تدبير المشروع التربوي للقسم بالتعليم الثانوي بنفس المنهجية بالسلكين معاً، مع محدودية اعتماد الطرق وتقنيات التنشيط الفعال، خاصة فيما يتعلق بدعم المشاركة وتوزيع الأدوار بين أفراد المجموعات، واعتماد نظام المجموعات.

#### 4- النتائج الإجمالية للمجالات الثلاثة للدراسة الاستطلاعية

بغية وضع تقييم إجمالي لممارسة الديمقراطية التشاركية بالمؤسسات الثانوية الإعدادية والتأهيلية، ومقاربة مدى تكريس التدبير والتسيير الجماعي للمؤسسة، تمت معالجة المعطيات الوطنية واستثمار كل الإحصائيات المتوفرة المتعلقة بالمجالات الثلاثة، وهي كالاتي:

**المجال الأول:** المشروع التربوي للمؤسسة، وتم احتساب المتوسط الحسابي لثلاثة محاور تضم أحد عشر بندا؛

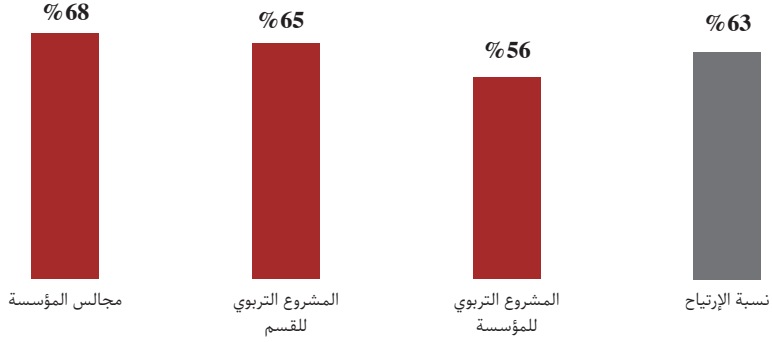
**المجال الثاني:** مجالس المؤسسة، وتم احتساب المتوسط الحسابي لثلاثة محاور وتسعة بنود؛

**المجال الثالث:** المشروع التربوي للقسم، وتم احتساب المتوسط الحسابي لمحورين اثنين وستة بنود؛

#### الجدول رقم (6): النتائج الإجمالية للمجالات الثلاثة للدراسة الاستطلاعية

المتوسط العام	الثانوي التأهيلي	الثانوي الإعدادي	المحور	المجال
56%	65%	64%	مشروع المؤسسة وفريق القيادة	المشروع التربوي للمؤسسة
	67%	66%	تدبير مشروع المؤسسة	
	37%	36%	اتخاذ القرارات	
68%	91%	88%	تأسيس المجالس	مجالس المؤسسة
	79%	77%	منهجية الاشتغال	
	38%	37%	اتخاذ القرارات	
65%	62%	61%	المشروع التربوي للقسم	مشروع القسم
	69%	68%	تدبير مشروع القسم	
63%	64%	62%	نسبة الارتياح	

## المبيان رقم (2): المتعلق بالنتائج الإجمالية للمجالات الثلاثة للدراسة الاستطلاعية



يكشف كل من الجدول رقم (6) والمبيان رقم (2) المتعلقين بالنتائج الإجمالية للمجالات الثلاثة للدراسة الاستطلاعية المرتبطة بتفعيل الديمقراطية التشاركية بالمؤسسات التعليمية والفصول الدراسية عن المعطيات الآتية:

حققت المجالات الثلاثة المعتمدة في تقييم تفعيل الديمقراطية بالتعليم الثانوي نسباً متفاوتة تراوحت بين 68% و 56%؛ وتكشف هذه النتائج عن عدم وجود فروق دالة بين كل من مواقف أساتذة المرحلتين الإعدادية والثانوية، كما تكشف هذه النتائج بشكل مباشر ضعف وتيرة الحضور الديمقراطي بوصفه ممارسة في المدرسة المغربية؛ نتيجة عدم استدماج القيم الديمقراطية باعتبارها ممارسة فعلية في تدبير الحياة اليومية للمؤسسة التعليمية بمثابة أسلوب حياة يعود بالأساس إلى تعقد هذه القيم والتي لاتنضبط إلى المرجعيات القانونية المؤطرة فقط، أو إلى العدة المنهجية لتفعيلها، بل تحتاج وبقوة إلى انخراط فاعل، وإلى تمثيل سليم، ووعي راسخ لحزمة من القيم الضامنة للممارسة الفعلية للديمقراطية التشاركية، وفي مقدمتها التشبع بثقافة التطوع، والشعور بالانتماء إلى الأسرة المدرسية.

- حقق مجال «مجالس المؤسسة» أعلى نسبة إنجازية في الإعداد والتدبير بلغت 68%، وتعود هذه النسبة بالأساس إلى النتائج المسجلة في كل من المحورين الأول والثاني المتعلقين بتأسيس المجالس، ومنهجية الاشتغال وبنودها الستة، أما البنود الثلاثة المرتبطة بمحور اتخاذ القرارات الخاصة بالمجالس فإنها سجلت نسباً متدنية تراوحت بين 38% و 27%؛ الأمر الذي يعكس بجلاء أن هذه المجالس هي عبارة عن آليات شكلية فقط فاقدة لروح الممارسة الديمقراطية التي تقوم على قاعدة الإشراف والمشاركة والتوافق؛

- حقق مجال «المشروع التربوي للقسم» نسبة متوسطة بلغت 65%، غير أن هذه النسبة تخفي مشكلا حقيقيا وجوهريا والمتمثل في أن قرابة نصف المؤسسات الثانوية لا تتوفر على مشروع تربوي للقسم، وانه في حدود 40% من الأساتذة لايعتمدون على تقنية التنشيط القائمة على نظام المجموعات؛ الأمر الذي يستدعي بذل مجهود في

العمق لتأهيل الأساتذة وتبوعهم، وحفزهم على مواكبة مطالب الإصلاح والذي يعتبر التربية على الديمقراطية أحد المداخل المركزية لتحقيق نقلة نوعية بالمدرسة المغربية؛

- حقق مجال «المشروع التربوي للمؤسسة» نسبة لم تتعد 56%؛ ورغم تجاوز هذه النسبة عتبة المتوسط فالعامل المؤثر في هذه النسبة يعود بالأساس إلى النتائج المسجلة في كل من المحورين الأول والثاني المتعلقين بمشروع المؤسسة وفريق القيادة، وبتدبير مشروع المؤسسة، وبنودهما الثمانية والتي سجلت نسباً تراوحت بين 78% و62%، أما البنود الثلاثة المرتبطة بمحور اتخاذ القرارات الخاصة بمشروع المؤسسة فإنها سجلت نسباً متدنية تراوحت بين 37% و 27%، على غرار ما تم تسجيله في المجال المتعلق بمجالس المؤسسة، وهو ما يؤكد أن كل ما يتعلق بالإشراك والمشاركة والتداول يخضع إلى نمطية منهجية موحدة، تقوم أساساً على الانفراد بصنع واتخاذ القرار؛ الأمر الذي يقتضي اتخاذ إجراءات مستعجلة وفعالة لتجاوز هذا الوضع الذي لن يساعد على ترجمة توجهات وأهداف الإصلاح إلى ممارسة فعلية بالمدرسة المغربية.

## الخلاصات وتحقيق الفرضيات والتوصيات

### 1 - الخلاصات

#### الحصيلة العامة للدراسة

1. سجل المتوسط العام لممارسة الديمقراطية التشاركية وفق النصوص التشريعية والتنظيمية بالمؤسسات الثانوية بكل من السلك الإعدادي والسلك الثانوي نسبة 63%،
2. يتم تفعيل الديمقراطية التشاركية بالمؤسسات الثانوية بنفس المنهجية بالسلكين معاً، مع تسجيل تمييز إيجابي طفيف في التعليم التأهيلي مقارنة مع التعليم الإعدادي؛
3. حققت المجالات الثلاثة المعتمدة في تقييم تفعيل الديمقراطية التشاركية بالتعليم الثانوي نسباً متفاوتة تراوحت بين 68% و 56%؛ حيث حقق:
  - مجال «مجالس المؤسسة» أعلى نسبة إنجازية بلغت 68%؛
  - مجال «المشروع التربوي للقسم» نسبة متوسطة بلغت 65%؛
  - مجال «المشروع التربوي للمؤسسة» نسبة متدنية لم تتعد 56%.

#### المشروع التربوي للمؤسسة

4. بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الوزارة، وتعبئة كل الإمكانيات المتاحة من أجل إرساء أسس الحكامة التربوية الجيدة وسياسة القرب بقصد الرقي بالأداء التربوي والتدبييري، فإن أكثر من ثلث المؤسسات بكل من التعليم الثانوي بسلكيه الإعدادي

والتأهيلي، ما زالت لم تف بالتزامات بناء مشاريع تربوية عملية ووظيفية تستجيب لحاجياتها؛

5. ضعف انخراط فرق القيادة في المشاريع التربوية للمؤسسات وعدم إشراك جميع الفاعلين التربويين في بلورتها، حالادون التفعيل الأمثل لهذه المشاريع على أرض الواقع؛
6. بالرغم من إشاعة ثقافة التشارك والتداول في القضايا التربوية والتدبيرية، فإن مجموعة من القرارات الخاصة بمشروع المؤسسة بمؤسسات التعليم الثانوي مازالت تحتكم لمنطق التراتبية الإدارية خاصة بالتعليم الثانوي الإعدادي.

### مجالس المؤسسة

7. يتم تشكيل مجالس المؤسسة وفق النصوص التنظيمية، وبطريقة قانونية في أكثر من 90% من المؤسسات الثانوية؛ ورغم أهمية هذه النسبة إلا أنها لا تعكس انتظارات الوزارة؛ الرامية إلى إضفاء مصداقية أكبر للتدبير، اعتماداً على احترام القاعدة القانونية بالأساس؛
8. بالرغم من تحقيق منهجية اشتغال مجالس المؤسسة نسبياً لا بأس بها بكل من الإعدادي والتأهيلي، فإن الالتزام بتنفيذ قراراتها وتتبعها، وكذا التواصل حولها محلياً وجوهياً، لا يزالان يعرفان عدة صعوبات يجب العمل على تذليلها؛
9. اتخاذ القرارات الخاصة بمجالس المؤسسة بمؤسسات التعليم الثانوي بناء على قاعدتي: الديمقراطية التشاركية، والتوافق تعرف ضعفاً كبيراً على مستوى إصدار القرارات؛ في مقابل ذلك يتم اتخاذ القرارات دون إعمال مبادئ وقيم التدبير التشاركي.

### المشروع التربوي للقسم

10. بالرغم من المجهود المبذول من طرف الوزارة في إشاعة ثقافة إرساء مشاريع تربوية للقسم، وتعاهد المتعلمين والمتعلمات من خلال إعداد ميثاق أخلاقي، إلا أن ما يقارب نصف المؤسسات الثانوية لم تتمكن بعد من اعتماد مشاريع تربوية للقسم تصاغ بمشاركة المتعلمين والمتعلمات؛ كما أن حوالي ثلث المؤسسات لا تتوفر على موائيق أخلاقية للقسم؛
11. عدم العمل بواسطة عقد ديداكتيكي يحدد الحقوق والواجبات، وضعف دعم مشاركة المتعلمين والمتعلمات، وتوزيع الأدوار بين أفراد المجموعات، واعتماد تقنية التنشيط القائمة على نظام المجموعات. كل ذلك ساهم في الحد من تفعيل مشاريع الأقسام بالمؤسسات الثانوية.

## 2 - تحقق فرضيات الدراسة

بحكم أن طبيعة الديمقراطية التشاركية عملية ديناميكية تقوم على الممارسة والتأثير المتبادل لمجموعة من العوامل والشروط الميسرة والمساعدة على الإشارك والمشاركة، فإن النتائج التي أفصت إليها الدراسة تجد تفسيرها في سياق عوامل ثلاثة متداخلة:

- العوامل النفسية؛
- العوامل الاجتماعية الثقافية؛
- العوامل التربوية.

مما يستدعي استحضار مقاربة نسقية تساهم عمليا في تعزيز ثقافة الديمقراطية التشاركية بالمؤسسات التعليمية، وتساعد على التمثيل السليم لمطالب الإصلاح وتفعيله في الممارسات التربوية اليومية.

هكذا وانسجاماً مع مشكلة الدراسة، والفرضيات الثلاث التي تمت بلورتها يمكن تسجيل ما يلي:

1. تحقق الفرضية الأولى: حيث تم تسجيل توفر جل المؤسسات الثانوية الإعدادية والتأهيلية على مشاريع تربوية، لكنها لا تراعي الخطوات المنهجية في كلٍّ من الإعداد والبلورة؛
2. تحقق الفرضية الثانية: حيث تم تسجيل توفر جلّ المؤسسات التعليمية على مختلف المجالس المنصوص عليها بيد أنها غير مُفعّلة، ولا تساهم في تعزيز ثقافة الديمقراطية التشاركية؛
3. تحقق الفرضية الثالثة: حيث أبانت المعطيات الإحصائية عن تركيز جلّ الأساتذة على التعلّات بالأساس، مع إغفال كبير للممارسات المرتبطة بتعزيز ثقافة الديمقراطية التشاركية بين المتعلمين والمتعلمات.

### 3 - التوصيات

في ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

#### بخصوص المشروع التربوي للمؤسسة

1. توسيع منظور «المشروع التربوي للمؤسسة» ليصبح وعاء لاحتضان المشاريع التربوية ذات الأولوية انسجاماً مع مقتضيات الإصلاح؛ واعتماد المقاربة النسقية والمندمجة لتنزيل هذه المشاريع بالمؤسسات التعليمية؛
2. تفعيل جماعات الممارسات المهنية الواردة في مشروع تدبير دعم المؤسسات التعليمية، وفق التوزيع المعتمد بالنيابات الإقليمية حسب الأحواض المدرسية، أو المناطق التربوية؛
3. تمكين عدة التكوين وتكثيف اللقاءات التواصلية وتعبئة كل الإمكانيات المتاحة من أجل بناء مشاريع تربوية عملية ووظيفية تستجيب لحاجيات المؤسسات، وتساهم في تحقيق الرفع من مؤشرات النجاح وتحسين العتبات، وتخفيض نسب التغيبات؛
4. إشراك جميع الفاعلين التربويين في بلورة المشاريع التربوية للمؤسسات، وحفز فرق القيادة المحلية لضمان الرفع من الانخراط في التفعيل الأمثل لهذه المشاريع على أرض الواقع؛

5. الحرص على تفعيل الأمثل لثقافة الإشراك والمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات؛
6. العمل على ترسيخ مواكبة وتتبع سير إنجاز المشاريع التربوية من طرف أطر إقليمية تربوية مختصة، وتفعيل التغذية الراجعة، تحت إشراف مصلحة تأطير المؤسسات التعليمية والتوجيه بالنيابات الإقليمية؛
7. دعم وحفز المشاريع الناجحة وتثمينها والتعريف بها.

#### بخصوص مجالس المؤسسة

8. العمل على استكمال تشكيل مجالس المؤسسة وفق النصوص التنظيمية المؤطرة؛ بهدف ضمان انخراط الفاعلين والمستفيدين معا، وترسيخ ثقافة التشارك والإشراك، وإضفاء مصداقية أكبر للتدبير التربوي والإداري؛
9. العمل على ترسيخ ديمقراطية تشاركية حقيقية في اتخاذ القرارات الخاصة بمجالس المؤسسة، وإعمال مبادئ التشاور والتداول بين الفاعلين التربويين، مع مراعاة مجال الاختصاصات الموكولة لكل فئة على حدة؛
10. تذليل الصعوبات والإكراهات المادية والمسطرية التي لا تزال تعرقل التنفيذ الميداني لقرارات مختلف المجالس وتتبعها، وكذا التواصل بشأنها محليا وجهويا؛
11. توثيق أعمال المجالس واستثمارها، وتعميم أهم خلاصاتها.

#### المشروع التربوي للقسم

12. تثمين المجهود المبذول من طرف الوزارة الرامي إلى إشاعة ثقافة إرساء مشاريع تربوية للأقسام، وموائيق أخلاقية للأقسام، والتحسيس بمنهجية التعاقد بين المدرسين والمدرسات والمتعلمين والمتعلمات؛
13. تفعيل آليات التأطير والمراقبة ل:
  - الرفع من قدرات ومؤهلات الأساتذة في مجال إرساء مشاريع تربوية للأقسام، وإعداد موائيق أخلاقية للأقسام، بما ينسجم وجودة التعلّات؛
  - دعوة الأساتذة إلى العمل بواسطة عقد ديداكتيكي يحدد الحقوق والواجبات، واعتماد تقنية التنشيط القائمة على نظام المجموعات، وتوزيع الأدوار بين أفرادها.

#### المراجع

- دستور المملكة المغربية - تصدير - المطبعة الملكية الرباط - 2011.
- التصريح الحكومي يناير 2002- المقدم أمام غرفتي البرلمان.
- المرسوم 2.02.376 الصادر في 17 يوليوز 2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.



- البرنامج الاستعجالي ومجموع الوثائق الداعمة.
- برنامج الأولويات الاجتماعية، بروكاديم.
- وطفة علي - وشهاب علي - علم الاجتماع المدرسي / بنيوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الاجتماعية - الكويت - مكتبة الطالب الجامعي - 2003.
- وطفة علي - علم الاجتماع التربوي وقضايا الحياة التربوية المعاصرة - الكويت - مكتبة الفلاح 1998.
- Bloomington, ILW : Wethepeople, The citizen and the constitution, Leming (1989) Robert Social, science Education, New york - (1996).
- Etienne, R et M, Amiel : Communication dans l'établissement scolaire, Paris, Hachette. Education - 1995.
- François Dubet- Marie Duru - Bellat - 10 propositions pour changer d'école- Editions du Seuil ; Septembre 2015.
- Goodlad.John, Aplace Ella School : Prospects For the Future (Newyork) Mac Grownhill 1984.
- Lewin, Kurt, The Modern Education, Journal of Education, V2, N1989 ,1.
- Lieberman, Ann, Toward Democratic pratice in schools : Key Understandings about Educational change, Edited Volume on quality, New Haven, 2000.
- Philippe Meirieu, Apprendre- oui mais comment, 18 édition, Paris 2002.