

الإدارة التربوية :

بين هاجس الوصاية وطموح الاستقلالية

المصطفى عوام
باحث في سوسيولوجيا التربية

تقديم

تواصل العديد من الأنظمة التعليمية العمل على إعادة التفكير في أدوار ومواصفات الفاعلين في الإدارات والتنظيمات المدرسية، وكذا وظائفها وفي المسؤولين عن قيادتها. ليس فقط لتمكينهم من المؤهلات اللازمة لضمان اندماجهم في المجتمعات الدولية الجديدة، بل أيضا، لإنتاج منطق فعل جديد قائم على ابتكار أنماط تدبير ناجع وسلطة فعالة داخل المؤسسة التعليمية، بما في ذلك المشاركة في تنمية كل من المؤسسات التعليمية الأخرى المتواجدة في الجماعة المحلية وباقي المرافق العمومية، انطلاقا من إبداع مشاريع تجعل من الإدارة التربوية ومجالس المؤسسة «صانعة قرارات النظام»⁽¹⁾.

عرف مسار تدبير الشأن التربوي في النظام التعليمي بالمغرب، خلال عشرية الإصلاح (2009-2000)، عدة مستجدات همت في جانب أساسي منها، توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار بتفويض بعض الاختصاصات إلى الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والنيابات الإقليمية والمؤسسات التعليمية، بعدما كانت حكرا على الإدارة المركزية. وذلك استجابة لتوجهات الميثاق التي أكدت على ضرورة ملاءمة التربية والتكوين مع حاجات كل جهة وخصوصياتها.

تماشيا مع ذلك، ثم إحداث الأكاديميات الجهوية بمقتضى قانون 07.00 ومنحها صفة مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مع جعلها خاضعة لوصاية الدولة. كما تم العمل على توسيع صلاحيات المؤسسات التعليمية بناء على المرسوم رقم 2.02.376 (17 يوليو 2002) الذي ينص على إعادة النظر في مهام الإدارة التربوية وإحداث بنيات جديدة لتدبير شؤون المؤسسة. مستجدات تتطلب العمل على مراجعة آليات اتخاذ القرار وما يستلزمه ذلك من إعداد قيادات فاعلة في مستويات متعددة، وتوفير مناخ عمل يشجع على بناء منطق جديد لسلطة الفعل المدرسي، بتعزيز استقلالية المؤسسة التعليمية في تدبير مشاريعها والارتقاء بأداء مكوناتها وإنجاح أشكال انفتاحها، محليا ودوليا.

1- OCDE, (2008), Améliorer la direction des établissements scolaires, V.2 : études de cas sur la direction des systèmes, Paris, P.3.

1. الإدارة التربوية : تصريف لسلطة المركزي أم تفعيل لاستقلالية التدبير؟

في الوقت الراهن، ومع تطور متطلبات المجتمع وتعدد إكراهاته، عملت بعض التقارير الدولية على إفراد جانب هام من انشغالاتها المتعلقة بالأنظمة التعليمية للإدارة التربوية، باعتبارها حجر الزاوية في بناء مشروع المؤسسة والإشراف على تصريف القرارات المتخذة على نحو جيد. إذ لازالت تعاني العديد من المؤسسات التعليمية من كون غالبية مديريها لديهم تكوين بيداغوجي تعليمي لا يوفر لهم الكفايات اللازمة لتدبير الوظائف الإدارية ذات الصلة بقيادة التعليم والتعلم، وتدبير الموارد وتحديد الأهداف، وقياس حالة تقدم المؤسسة، وتوجيهها، وتحقيق سبل التعاون بين الفاعلين وشركاء المؤسسة⁽²⁾.

غالبا ما يحيل المدلول المادي للإدارة التربوية على مدير المؤسسة التعليمية بالأساس باعتباره المسؤول عن إدارتها، في حين أن المقصود بالإدارة، هنا، الفاعلون الذين تتوزع بينهم سلطة التدبير والتسيير، من داخل المؤسسة وخارجها.

تشمل الإدارة أفرادا لديهم مهام وصلاحيات متعددة، ولاسيما مدير المؤسسة ومساعديه، الفرق الإدارية، مجالس المؤسسة أو الإدارة، الموظفين المكلفين بمهام التأطير داخل المؤسسة⁽³⁾؛ ينتظر منهم القيام بتدبير متقاسم لشؤون المؤسسة التعليمية على نحو يتناسب مع إقرار اللاتمرکز، وما يتطلبه من قدرات تدبيرية عالية واستقلالية في اتخاذ القرار، وترسيخ المسؤولية، والتقييم المنتظم. في حين يُنظر للإدارة التربوية، بالأساس، كجهاز إداري تنحصر مهمته في تنفيذ قرارات الوزارة الوصية وتكييفها مع إمكانيات الجهة ومواردها إن اقتضى الحال، بدل اعتبارها :

- مصدرا أساسيا لمعرفة مدى نجاعة الحكامة المعتمدة جهويا ومركزيا، والتدابير المؤطرة لها،
- المسؤول المحلي، داخل المؤسسة، لاقتراح أنجع سبل الرفع من مردوديتها وتأطير أشكال التعبئة الإدارية والمواكبة التربوية الداعمة لمهام مجالس المؤسسة،
- محور المقاربة الصاعدة في إعداد المخططات الاستراتيجية للتربية والتكوين، وتنظيم العلاقة الإدارية بين كل من المركزي والجهوي والمحلي، وكذا تحديد حاجاتها من التكوين والموارد والبرامج، إلخ.

في حين أن نمط التدبير السائد في الإدارة التربوية، والتي تعكس في جانب هام منها منطق اشتغال النظام التعليمي في المغرب، يكشف عن استمرار هاجس الدولة ضمان الحضور الموسع للفاعلين في هياكل الإدارة التربوية ومجالس المؤسسة، بغرض تقليص ظهور صراعات جانبية وكذا

2- Idem, P.121.

3- OCDE, (2008), Améliorer la direction des établissements scolaires, V.1 : Politiques et Pratiques, Paris, P.21.

للتعبير عن ديمقراطية التدبير الداخلي للمؤسسة التعليمية، وحرصا على نجاح مهام الوزارة الوصية في مواصلة تصريف سلطة المركزي في المحلي المدرسي⁽⁴⁾.

كما سبقت الإشارة، عرف نمط التدبير منذ سنة 2003 تحولا من التدبير الممركز إلى التدبير الجهوي، بعد إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وكذا توسيع صلاحيات المؤسسات التعليمية. مع ذلك، لازالت استقلالية إعداد مشاريع المؤسسات التعليمية وميزانياتها تتحكم في أنماط تدبيرها أساليب تقليدية، إلى جانب صعوبات أخرى نذكر منها : - ضعف تأهيل الأطر الإدارية والتربوية ؛ - نقص في آليات القيادة والتدبير ؛ - تدبير متمرکز وتردد في نقل الكفايات الضرورية إلى الإدارة التربوية ؛ - وجود هامش ضيق للمبادرة الجهوية والمحلية ؛ - مساطر إدارية معقدة وغير ناجعة، وكذا غياب المرونة والتنسيق اللازمين بين مختلف بنيات التدبير ؛ - برامج عمل متشابهة لدى العديد من المؤسسات التعليمية. تعكس هذه الصعوبات الاختلاف الواضح في طبيعة التدبير الذي تتصف به غالبية المؤسسات التعليمية، إذ يمكن التمييز فيها بين نمطين من التدبير : تقليدي وحديث.

خصائص التدبيرين التقليدي والحديث

خصائص التدبير الحديث (الإدارة الحديثة)	خصائص التدبير التقليدي (الإدارة التقليدية)
- قيام المدير(ة) بأدوار قيادية في التدبير، باعتباره قائدا منسقا ومشجعا ومنشطا يعتبر الإدارة وسيلة لخدمة التعليم والتعلم وفق سلوك المدير القائد.	- غلبة مهام ممارسة السلطة والانفراد بالقرار على سلوك المدير(ة) الأمر والمراقب رسميا لتطبيق المساطر وفق سلوك المدير الرئيس.
- اعتماد المفهوم الحديث للإدارة والقيادة (Management)	- اعتماد مفهوم التسيير (Administration-Gestion)
- القيام بوظائف ومهام وأدوار متنوعة، تركز على التقنيات الحديثة في التدبير كاعتماد الأسلوب القيادي والمقاربة التشاركية لتحقيق نتائج إيجابية والعمل على تعميقها وتطويرها باستمرار.	- القيام بالمهام التقنية والإجراءات الروتينية وتطبيق التعليمات الواردة من إدارة عليا، مع سيادة النزعة البيروقراطية.
- استلزام أخذ المبادرة والتطوير والإبداع.	- القيام بمهام محددة إداريا دون أخذ المبادرة.

4- عوام (المصطفى)، (2011)، دور مجالس التدبير في تغيير المحددات التنظيمية للمؤسسات التعليمية بالثانوي التأهيلي العمومي - مقارنة سوسولوجية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس - السويسي، الرباط، ص. 316.

دقاتس التربية والتكوين

- التركيز على الإجراءات والمساطر الشكلية وتنفيذ التعليميات.	- القيام بعمليات منظمة ومتكاملة تشمل : التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمراقبة، والتقويم، والتتبع.
- اعتماد العمل الفردي.	- اعتماد المقاربة التشاركية والعمل بالمشاريع.
- عدم استلزام التمكن من مجالات معرفية مختلفة.	- استلزام الإلمام بمجالات معرفية متنوعة منها علم الإدارة وفروع علم النفس والقانون الإداري.
- قلة الاهتمام بالنجاعة والفعالية، واعتماد تقويم المؤسسات على الالتزام بالتعليمات.	- اعتماد ثقافة «المقاولة» والتدبير الفعال للموارد البشرية عن طريق التواصل الجيد والحفز والتقويم القائم على النتائج والفعالية في استعمال الموارد المادية والمالية.
- تركيز سلطة القرار بين يدي شخص واحد غالبا ما يكون في إدارة عليا ضمن الهرم الإداري (سيادة النظام المركزي).	- تخويل قسط كبير من سلطة القرار للمؤسسة نفسها، وغالبا ما تكون هذه السلطة مقسمة بين مكونات ومجالس ضمن مقاربة تشاركية غير متمركزة.

المصدر: وزارة التربية الوطنية، (2008)، مشروع المؤسسة والتعبئة الاجتماعية لتحسين جودة التعلم...

مديرية العمل التربوي، صص.15-16.

تكمن أهمية أدوار الإدارة التربوية، كما يبين الجدول أعلاه، في تحسين جودة التعليم المدرسي وتحقيق الإنصاف بين المتعلمين، وفق تدبير قيادي قائم على إشراك حقيقي للفاعلين وكذا حسن استعمال مسؤولية اتخاذ القرار المشترك. كما يتعين على مدير المؤسسة التعليمية أن يكون متمكنا من رصيد غني من المعارف والمهارات اللازمة في مجال البرامج، والبيداغوجيا، والتعلم الخاص بالأطفال والشباب، وتدبير التغيير، ودينامية المجموعات، وتقنيات التواصل، إلخ.⁽⁵⁾

إلى جانب ذلك، فقد صار المدير مدعوا للقيام بمهام التخطيط، ووضع الميزانية، وتدبير الموارد البشرية، والتعريف بإمكانات المؤسسة التي يديرها، والبحث عن تمويلات إضافية بغية استثمارها في مواصلة الرفع من مردودية الأطر الإدارية والتربوية وتحسين جودة تعلمات التلاميذ⁽⁶⁾، بدل الاستمرار في الانشغال بتنفيذ البرامج والتوجيهات ذات الطابع المركزي التي قد لا تضمن بالضرورة تغيير واقع الممارسات ومنطق الفعل المدرسي في شموليته؛ لكون القيادة التي تعتمد الإشراك المرغم في مستوى الإدارة التربوية تظل المعبر الأمثل عن التغيير الوهمي لوضع كل مؤسسة تعليمية، بل ولأي نظام تعليمي قائم.

5-

6- OCDE, (2009), *Améliorer la direction des établissements scolaires, la boîte à outils*, P.37.

وانطلاقاً من العمل على استثمار الرغبة الشخصية للمدير، ومؤهلاته الفردية، وقدراته الاستراتيجية في تأطير الإدارة التربوية، بغية تمكينه من تقديم أفضل ما لديه لتحقيق جودة تدبير سيرورة التعليم والتعلم، إتقان العمل الجماعي، تحسين وضعية المؤسسة؛ فإن طموحات الإدارة التربوية النموذجية تستدعي عدم الاقتصار على أن يكون مدير المؤسسة حاملاً لآمال ووسائل عمل من شأنها أن تحقق أهداف مشروع المؤسسة، بل أيضاً، العمل من أجل المساواة بين المتعلمين والحرص على اندماجهم بالتركيز على تغيير بيئة المؤسسة واستثمار رصيدها الثقافي، مع الوعي بقيمة الجماعات العاملة في محيطها⁽⁷⁾ وبسلطة فعلها، والحرص على استثمار إمكانات مشاركتها في الأنشطة السنوية، وفق تعاقبات غايتها الإسهام في الارتقاء بالمدسة، بما يضمن حسن توظيف مكونات المجتمع المحلي ودمج مختلف الفاعلين في مشاريع المؤسسات التعليمية لإنتاج أنماط جديدة من التدبير المتقاسم وللإسهام في الارتقاء بالنظام التعليمي ككل.

إلى جانب ذلك، يتطلب تعزيز استقلالية المؤسسة تقوية قدرات كافة الأطر الإدارية والتربوية في مجالات التخطيط والتنظيم والتدبير والتتبع والتقييم مع تمكينها من الموارد التدبيرية والريادية اللازمة، دون إغفال القيام بمراجعة عميقة وشاملة لأنماط التدبير والتسيير السائدة في المصالح الداخلية والخارجية التابعة للوزارة الوصية والقطاعات الشريكة لها.

2. حكاما الإدارة التربوية ومسألة «المساواة الترابية» بين المؤسسات التعليمية

ليست الحكامة الجيدة في مجال التعليم مفهوماً مجرداً، فهي تعني، هنا، أن يكفل للأطفال، بشكل متساوٍ وفي مختلف المناطق، الالتحاق بمدارس تحظى بتمويل جيد وتستجيب للاحتياجات المحلية، ويعمل فيها مدرسون مؤهلون ومتحمسون. وتعني أيضاً، توزيع سلطة اتخاذ القرار على كافة مستويات النظام التعليمي، بدءاً من الوزارة ووصولاً إلى المدرسة والمجتمع المحلي، في إطار تدبير يراعي توازن التدخل بين المركزي والمحلي، وتكامل الأدوار فيما بينهما.

تتنوع أشكال اللامركزية في العديد من البلدان بحسب نظام الحكم السياسي الخاص بكل بلد على حدة، وتعني بالأساس، في شكلها العام، نقل مسؤوليات التخطيط، التدبير والتسيير، التمويل، تخصيص الموارد، من الإدارة المركزية إلى التنظيمات الجهوية والمحلية، عمومية أو خاصة، إما بالاحتفاظ بسلطة وصاية الدولة أو في إطار استقلالية جزئية أو كلية.

يتحدد الغرض من اللامركزية، بالأساس، في التخفيف من صلاحيات الدولة في تدبير النظام التعليمي بنقل جزء هام منها إلى الفاعلين المحليين، جراء تزايد أعداد المؤسسات التعليمية والبنيات

7- OCDE, (2008), *Améliorer la direction des établissements scolaires, V.2*, Op.Cit, P.36.

8- اليونسكو، (2009)، أهمية الحكامة في تحقيق المساواة في التعليم (ملخص)، التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، ص. 24.

دقاتس التربية والتكوين

الإدارية المؤطرة لها، وكذا الحاجة إلى ضمان جودة التربية في الأنظمة التعليمية الأكثر نضجا⁽⁹⁾، شرط تمكنها من أجود الموارد وأفضل التكوينات وأهم سبل الدعم وأنجع طرائق التتبع والتقييم.

رغم المبادرات الرامية إلى تفعيل اللامركزية واللامركز في هياكل الإدارات العمومية والجماعات المحلية وكذا في أساليب اشتغال كل منهما، لم يتمكن النظام التعليمي في المغرب من إرساء حكمة جيدة تضمن للمؤسسات التعليمية تأهيلا يمكنها في الأمد المنظور من استقلالية في انتقاء الموارد وإعداد الكفايات القادرة على الاستجابة للتخطيط الاستراتيجي والتدبير بالنتائج والتقييم المبني على المشاريع.

ما من شك أن الوضع الحالي للإدارة التربوية يستلزم إعطاء الحكامة مزيدا من الأهمية، ولاسيما في اعتماد نظام معلوماتي مندمج وفعال، ونقل الزيد من المسؤوليات والصلاحيات من الإدارة المركزية إلى الأكاديميات والنيابات والمؤسسات التعليمية، والتكوين الفعلي لأطرها بشكل منظم وهادف، مع اعتماد التعاقد كآلية مؤطرة لمخططات العمل بين هذه المستويات الثلاثة في تدبير الشأن المدرسي. وكذا حفز المؤسسة التعليمية بمنحها هامشا إضافيا للتصرف والمبادرة، مع تخصيص اعتمادات مالية قارة لها وإعطائها صلاحيات تمكنها من صرفها بطريقة مباشرة وفق نظام للتتبع والمحاسبة، دون إغفال تفعيل الشبكات المحلية للتربية والتكوين وجعلها قائمة على نهج المقاربة التصاعديّة في التخطيط⁽¹⁰⁾، علما أن هذه الشبكات لم يتم تفعيلها إلى الآن، بالرغم من تأكيد الميثاق على ضرورة إحداثها⁽¹¹⁾.

مهما يكن من أمر، لا يكفي تحويل الإدارة التربوية صلاحيات أوسع بغرض تحميلها مسؤولية اتخاذ القرار والزامها بتدبير إكراهاتها بحسب حاجاتها وإمكاناتها، أو بعبارة أدق، الانشغال بإنجاح عملية نقل الصراع بين المركزي والمحلي إلى الجهوي والمحلي، بل الأمر بحاجة إلى مراجعة عقلانية ومجددة لمهام الإدارة التربوية وأدوارها، وفق تأطير قائم على إعداد فاعلين فعليين وقيادات فعلية: مؤهلة، ومنفتحة، ومبدعة، وطموحة، ومواطنة. وذلك من داخل منطق جديد للفعل الاجتماعي في شموليته، قائم على الاقتناع بضرورة تقاسم المسؤولية في اتخاذ القرار وتوفير التكوينات ذات الجودة العالية في التدبير والتسيير وإعداد المشاريع، وتوفير الموارد المشجعة على النهوض بالشأن المدرسي.

إضافة لما سبق، ولكي ترتقي المؤسسة التعليمية إلى مستوى جودة أدائها الشامل، تظل بحاجة إلى نظام تعليمي يستجيب للاحتياجات الحقيقية وقابل للمساءلة ومبني على نهج تشاركي

9- MONS (Nathalie), (2004), «Politiques de décentralisation en éducation : diversité internationale, légitimations théoriques et justifications empiriques», in **Revue Française de Pédagogie**, n°146, janvier-février-mars, PP.42 et 43.

10- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، (دجنبر2013)، **تقرير عشرية إصلاح منظومة التربية والتكوين - حصيلة تفعيل الميثاق الوطني للتربية والتكوين 2000-2012**، ص.82. (غير منشور)

11- المملكة المغربية، اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، (2000)، **الميثاق الوطني للتربية والتكوين**، ص.69.

تام⁽¹²⁾، يحرص على ضمان المساواة بين المناطق التربوية في توفير الموارد المادية والبشرية. إذ إن نقل المسؤوليات المالية، مثلاً، يمكن أن يعمق أشكال التفاوت بالنظر إلى أن الجماعات الغنية قد تكون الأقدر على تعبئة أفضل الموارد التي توجد في مجالها التربوي⁽¹³⁾.

ما من شك أن الإدارة التربوية تظل بحاجة مستمرة لتحسين أداء مواردها البشرية، من داخل نفس المنظور الذي تم التأكيد عليه منذ البداية، وذلك في إطار منطوق فعل جديد يحرص على ترسيخ ما يلي: إرادة التعلم التعاوني؛ الإشارك القبلي للفاعل؛ التقاسم الفعلي للمسؤولية؛ تقديم الحساب العقلاني؛ القدرة على المبادرة التلقائية؛ مواصلة تحقيق الأداء الناجح؛ إلخ⁽¹⁴⁾.

تعميقاً لنفس المقاربة، يمكن استثمار بعض العناصر المنهجية التي أكد عليها تقرير صادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بغرض المزيد من تحسين أداء الإدارة التربوية، كما يوضح ذلك المؤطر التالي:

أربع وسائل لتحسين أداء إدارة المؤسسة التعليمية:

1. تحديد أو إعادة تحديد المسؤوليات الموكولة للإدارة التربوية: التشجيع على المزيد من استقلاليتها؛ تقوية وظائف الإدارة التي تعمل على تحسين نتائج التعلم (أ. دعم، تقويم وتحسين مستوى جودة المدرسين؛ ب. تدقيق الأهداف، تقويم النتائج وتحميل المسؤولية؛ ج. التدبير الاستراتيجي للموارد؛ د. التأطير خارج فضاء المؤسسة: الإدارة النسقية)؛ توفير الأطر القادرة على تحسين تحديد المسؤوليات؛
2. توزيع الوظائف الموكولة للإدارة التربوية: تخفيف العبء على مدير المؤسسة؛ توزيع وظائف الإدارة لتقوية فعالية المؤسسات؛ مساعدة مجالس المؤسسة للقيام بأدوارها؛ جعل السياسات العمومية تعكس توزيع الوظائف؛
3. تطوير الكفايات لضمان إدارة فعالة للمؤسسات: تقوية أداء الفاعلين عن طريق الإبتقان المهني؛ تحليل الحاجات والسياق؛ استيعاب تطوير كفايات الإدارة في شكل عمليات متصلة، تتضمن: التكوين الأساس، الإندماج، التكوين أثناء مزاولة المهنة؛ السهر على ضمان التماسك وجودة الخدمة؛ تنويع استراتيجيات التكوين في إدارة المؤسسة؛
4. جعل إدارة المؤسسة التعليمية مهنة جذابة: التخطيط لتعويض مديري المؤسسات؛ تمهين مساطر التوظيف؛ جعل أجور مديري المؤسسات جذابة؛ الاعتراف بإسهام التنظيمات المهنية؛ تقديم أفاق مهنية مرنة.

OCDE, (2009), Améliorer la direction des établissements scolaires, la boîte à outils.

12- اليونسكو، (2009)، مرجع مذکور، ص.25.

13- نفس المرجع السابق، ص.27.

14- عوام (الصطفى)، (2011)، مرجع مذکور، صص.165-166.

دقاتر التربية والتكوين

- وفي أفق تحقيق إدارة تربوية بمواصفات جديدة، يتعين القيام بما يلي :
- التأهيل الفعلي للفاعلين الإداريين والتربويين وتقوية الصلاحيات والسلط المخولة لهم ؛
- مراجعة مشروعية قيادة المؤسسة ومواصفاتها ؛
- تفادي هيمنة الطابع الاستعجالي على منهجية الإصلاحات الزممع القيام بها، بما في ذلك المنظور الأحادي في اتخاذ القرارات والتعاقدات المرغمة والشكلية التي تكون الإدارة التربوية ملزمة، أمام الإدارة المركزية، بالموافقة عليها من دون معرفة مدى قدرتها على الانخراط فيها، وكذا العمل بمبدأ التجريب قبل التعميم.

خاتمة

ما من شك أن المواصفات الجديدة لمديري المؤسسات التعليمية تستوجب ضمان جودة التكوين المنتظم لهذه الهيئة، وإعداد مخططات واضحة لمستقبل مهن الإدارة التربوية، ووضع تدابير ناجعة لإنجاح انخراط جيل جديد من الأطر في تحمل مسؤولية إدارة وتدبير المؤسسات التعليمية ؛ مع ضرورة ضمان توازن في توزيع السلطة بين المركزي والمحلي، بإبداع مقاربات حقيقية لتقاسم الاختصاصات، من قبيل تحديد مهام الإدارة المركزية في صياغة البرامج الدراسية ومراقبة جودة التعليم والتعلم وفق إسهادات وطنية، مقابل اقتصار عمل المصالح الجهوية والمؤسسات التعليمية على تدبير الموارد وإعداد المناهج⁽¹⁵⁾، دون إغفال الحرص على المساواة بين الجهات والمناطق في تخصيص الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للارتقاء بمسؤولياتها في التربية والتكوين.

يكمّن رهان الإدارة التربوية، اليوم، في تجاوز القيام بأدوار لازالت تكتسي لدى العديد من المؤسسات التعليمية طابعا انفعاليا، بوظائف غالبا ما تكون ضبئية، وصلاحيات قلما تكون غير ميكانيكية، بحكم ثقل وصاية سلطة كل من الأكاديمية والإدارة المركزية، وضعف المساواة الترابية بين المناطق، وغياب التكوينات الرصينة القادرة على تمكين أطر المؤسسة من سلطة اتخاذ القرار الفعلي وذلك بتقوية الإستقلالية في إطار المسؤولية، وإرساء نظام معلوماتي متكامل ومندمج، مع مراجعة حقيقية لوضع هيئة ومهن الإدارة التربوية وتجديد فعلي لأنماط التدبير والقيادة في كافة مستويات اتخاذ القرار، بدل مواصلة «تجميل» المآلات الصعبة لأوضاع النظام التعليمي في المغرب ومن داخله الإدارة التربوية باعتبارها اللبنة الأساس لتصرف السياسات العمومية في مجال التربية والتكوين.

يبدو أن تزايد أشكال تعثر تدبير المؤسسات التعليمية وتسييرها، والتدني العام الذي انعكس على مردوديتها، وتوالي أنماط الإصلاحات المرغمة وما لحقها من تدابير استعجالية، قد يعني حرص النظام التعليمي في المغرب على الاستمرار في إعطاء الأولوية لتغيير الآليات وتجديد التقنيات وتنويع المقاربات على حساب تغيير منطق نظام الفعل الاجتماعي برمته.

15- MONS (Nathalie), Op. cit, P.50.

المراجع والمصادر

- المملكة المغربية، اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، (2000). الميثاق الوطني للتربية والتكوين.
- اليونيسكو، (2009). أهمية الحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم (ملخص). التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع.
- عوام (المصطفى)، (2011). دور مجالس التدبير في تغيير المحددات التنظيمية للمؤسسات التعليمية بالثانوي التأهيلي العمومي - مقارنة سوسيولوجية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس - السويسي، الرباط.
- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، (دجنبر 2013). تقرير عشرية إصلاح منظومة التربية والتكوين - حصيلة تفعيل الميثاق الوطني للتربية والتكوين 2000-2012. (غير منشور)
- وزارة التربية الوطنية، (2008). مشروع المؤسسة والتعبئة الاجتماعية لتحسين جودة التعلم... مديرية العمل التربوي.
- MONS (Nathalie), (2004), «Politiques de décentralisation en éducation : diversité internationale, légitimations théoriques et justifications empiriques», in **Revue Française de Pédagogie**, n°146, janvier-février-mars.
- OCDE, (2008), **Améliorer la direction des établissements scolaires, V.2 : études de cas sur la direction des systèmes**, Paris.
- OCDE, (2008), **Améliorer la direction des établissements scolaires, V.1 : Politiques et Pratiques**, Paris.
- OCDE, (2009), **Améliorer la direction des établissements scolaires, la boîte à outils**, Paris.