

# مجلة علوم التربية

دورية مغربية متخصصة

- المقاربة بالكفايات وبيداغوجيا الإدماج
- تطبيق الحكامة في تدبير شؤون الثانويات
- الثقافة المدرسية مفهومها وأسلوب إرسائها
- التحكم اللغوي وتدبير اللغات بالمغرب
- الكتاب المدرسي: أي قيم؟ لأي تلميذ؟



العدد الأربعون - ماي 2009

# حدود تطبيق الحكامة في تدبير شؤون الثانويات التأهيلية من خلال بعض الفاعلين التربويين والشركاء

• عبد العاطي الاصفر \*

كي يكون قطاع التربية والتكوين أداة فعالة وناجعة يلزم توفره على قيادات تتجهج وتطبق أساليب الحكامة الجيدة على مستويات التدبير المركزية واللامركزية حتى تعود بالنفع على المجتمع، علما أن قياس جودة ومعرفة نتائج هذا القطاع تظهر على أرض الواقع من خلال المؤسسات التعليمية؛ ذلك أن كل الإصلاحات والاستراتيجيات والمخططات والسياسات التعليمية التي تنجز على المستويات المركزية واللامركزية تستهدف أساسا المتعلم/ المواطن، ويتم تصريفها من خلال المؤسسات التعليمية. وهذا ما يجعل من هذه المؤسسات تلعب دورا محوريا في نظام التربية والتكوين وفي الحكم عليه وعلى فعاليته، لذا ينبغي أن يتم تناول جميع الجوانب المرتبطة بها بالدرس والتحليل، ومن بين هذه الجوانب نجد تلك المتعلقة بالتدبير الإداري والمالي.

وتتعدد في واقعنا التعليمي مؤسسات التربية والتكوين ومن بينها الثانويات التأهيلية التي تعد مؤسسات حاسمة في تكوين المتعلم/ المواطن خلال فترة عمرية حرجة وأيضا محددة في مساره المعرفي والمستقبلي. وبذلك فهي ذات تأثير هام على المجتمع ككل لأنها تمنح المتعلم الفرصة للانتقال إلى التعليم العالي أو إلى مؤسسات التكوين المهني أو إلى الحياة العملية. ولذلك من أدوات إنجاح عمل هذه المؤسسات وإضفاء طابع الفعالية

\* باحث في علوم التربية

عليها نهج تدبير متصف بالحكمة الجيدة على المستويين الإداري والمالي كي يكون بمقدورها أداء مهامها والمساهمة في تطور المجتمع من خلال تكوين المتعلم / المواطن الذي يعد لبنة أساسية في الصرح المجتمعي. ومن تجليات تطبيق الحكامة في تدبير الثانويات التأهيلية إرساء مجالس التدبير واعتماد الشراكة والنهج التشاركي ومشروع المؤسسة ومحاولة سلك الفعالية في التدبير وكذلك تقويم الأداء والمساءلة...

### إشكالية البحث

لوقوف عند حدود تطبيق الحكامة في التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية تم القيام ببحث ميداني تم صوغ إشكاليته على النحو التالي: "إلى أي حد يمكن اعتبار التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية متصفا بالحكمة؟ وكيف نجعل منه تدبيرا متصفا فعلا بحكمة جيدة؟". وقد انبثقت عن هذه الإشكالية أسئلة فرعية سيتم الإجابة على جزء منها ضمن هذه الدراسة.

وسيتيم في هذه الدراسة التطرق أيضا للحكمة وبعض من دعائمها وجوانبها في التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية من خلال رأي الفاعلين التربويين على اختلاف أنواعهم وكذا من خلال رأي شركاء الثانويات. وقد كان السبيل لاستقصاء رأي الفاعلين والشركاء الاستعانة باستمارة وبمقابلات شبه موجهة مع مسؤولين على مستوى بعض نيابات وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر وكذا بعض الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.

فيما يخص الاستمارة فقد تم توزيعها فقط على أعضاء مجالس التدبير ورؤساء الثانويات لضبط العينة المبحوثة وحصرها نظرا لقربها بصورة أكبر من جوانب التدبير الإداري والمالي للثانويات والتأهيلية عن طريق مساهمتها في هذه العملية من خلال العضوية في مجلس التدبير الذي يعد أحد أبرز أدوات الحكامة في تدبير الثانويات. إلى جانب الاستمارة: تم إجراء مقابلات شبه موجهة مع مسؤولين إداريين بالنيابات والأكاديميات، وقد تمحورت هذه المقابلات حول التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية وجوانب الحكامة فيه وكذا مكان قوته والصعوبات التي تعترض سبيله.

وهكذا ستتضمن هذه الدراسة محورين إذ سيتناول المحور الأول الإطار المنهجي لعملية البحث (عينة البحث، أدوات البحث، حدود البحث وصعوباته...) ثم تحليل مضامين الأجوبة المستقاة تحليلا كميا وكيفيا من خلال الأجوبة المحصل عليها ضمن الاستمارة.

وكل ذلك سيفضي في المحور الثاني إلى استنباط خلاصات واستنتاجات تكون سبيلا للحصول على مجموعة من التوصيات والاقتراحات تهم التدبير الإداري وكذا التدبير المالي والمادي للثانويات التأهيلية. الأمر الذي يمكن أن يساعد على إضفاء طابع الحكامة الجيدة على هذا التدبير واضعين نصب أعيننا أن هذا التدبير يهدف بالطبع إلى تربية وتكوين النشء بمعنى أنه تدبير تربوي بامتياز.

المحور الأول: حدود تطبيق مبادئ ومظاهر الحكامة من خلال البحث الميداني

إن دراسة العديد من الظواهر ومعرفة تجلياتها وحدودها تستلزم القيام بدراسات ميدانية من خلال الاقتراب من الفاعلين واستكناه آرائهم، والوقوف على واقع حالهم. وفي هذا السياق لمعرفة حدود نهج الحكامة في التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية تم القيام ببحث ميداني تناول محاور ذات ارتباط وثيق بنهج الحكامة في تدبير المؤسسات التعليمية وذلك ضمن إطار منهجي.

### أولاً: الإطار المنهجي

لابد من الإشارة أن المهتمين بميادين البحث العلمي في مختلف المجالات لم يتفقوا على تصنيف واحد لأنواع البحث، نظرا لتعدد معايير التصنيف التي يمكن الاستعانة بها، كأن تصنف حسب الموضوع، أو حسب الوسائل، أو الأهداف،... وكذلك لتداخل منهجيات البحث فيما بينها. حيث يصعب التمييز بين ما هو تجريبي بحث. وما هو وصفي واستطلاعي مثلا. وبالرغم من هذه الصعوبات، فإنه يمكن التمييز بين البحث الأساسي أو النظري، البحث التطبيقي الميداني، البحث التقني،... ويعتبر هذا الجزء من البحث تطبيقيا ميدانيا تم اعتماد إطار منهجي لإجازه ولإضفاء موضوعية علمية على البحث تم اختيار عينة واعتماد أدوات بغية الحصول على نتائج تعكس الواقع. وبحكم أن موضوع البحث هو "التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية: من أجل حكامة جيدة"، فقد كان لزاما استطلاع آراء المتدخلين في هذا التدبير سواء كان تدخلهم بشكل مباشر أم بشكل غير مباشر. ففيما يخص المتدخلين بشكل مباشر فقد تم استهداف أعضاء مجالس التدبير علما أن هذه المجالس تضم الطاقم الإداري ومثلي الأساتذة والآباء وكذا التلاميذ إلا أنه بالنسبة لعينة البحث تم استثناء التلاميذ لصعوبات ميدانية متعددة حالت دون إدراجهم ضمن عينة البحث.

وهكذا فقد تم استهداف عينة عشوائية تتكون من 375 فردا منهم 59 مدير ثانوية تأهيلية و 316 عضوا في مجالس التدبير. وينتمي أعضاء مجالس التدبير والمديرون إلى 29 نيابة إقليمية لوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي من مختلف الجهات الستة عشر للمملكة، علما أن لكل نيابة خصوصياتها. وكذلك الشأن بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي لها ارتباط وثيق بمحيط وجودها رغم انتمائها للنيابة نفسها إذ هناك اختلاف من منطقة وجود ثانوية لأخرى.

لقد تم الاقتصار فقط على أعضاء مجلس التدبير لضبط العينة أولا ثم ثانيا لقربهم ومعرفتهم أكثر بقضايا التدبير الإداري والمالي وكل الجوانب المتعلقة بها ولمشاركتهم فيها ومعرفة مكان قوتها وكذا مكان ضعفها.

كما أن الثانويات التي ينتمي إليها الأفراد المستهدفون تتوزع بين ثانويات للتعليم العام وأخرى تقنية وأخرى تتوفر على أقسام تحضيرية وأقسام لشهادة تحضير دبلوم التقني العالي علما أن أماكن وجودها تتنوع بين مناطق حضرية وأخرى شبه حضرية. بمعنى أنه تمت محاولة تغطية مختلف المجالات ومختلف أصناف الثانويات هدفا في محاولة نتائج تعكس ما هو موجود على أرض الواقع.

ويتوزع أعضاء مجلس التدبير دون احتساب المديرين على النحو الآتي:

المجموع	رؤساء جمعيات الآباء		مستشارو التوجيه		هيئة التسيير والمراقبة المادية والمالية		هيئة الدعم الإداري والاجتماعي والمالي		رؤساء الأشغال		مديرو الدراسة		الحراس العامون		النظار		الأساتذة		السنة المتوية (%) من مجموع الأعضاء	المجموع
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث		
	0	7	15	2	8	0	12	1	0	3	0	1	6	82	0	21	10	46.83	158	
	0	2.21	4.74	0.63	2.53	0	3.79	0.31	0	0.94	0	0.31	1.89	25.94	0	6.64	3.16		07	
316					08		13		03		01		88		21					

فيما يخص المتدخلين بشكل غير مباشر في التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية، فقد تم إجراء لقاءات شبه موجهة مع مسؤولين عاملين بالنيابات وآخرين بالأكاديميات.

وقد كان جدول اللقاءات على النحو التالي:

العدد	الصفة
1	رئيس قسم تدبير الموارد البشرية والشؤون الإدارية والمالية بأكاديمية جهوية للتربية والتكوين
1	رئيس مصلحة الشؤون الإدارية والمالية بنيابة إقليمية لوزارة التربية الوطنية
2	رئيس مصلحة الشؤون التربوية وتنشيط المؤسسات التعليمية بنيابة إقليمية لوزارة التربية الوطنية
2	مفتش منسق جهوي للمصالح المالية والمادية

وفيما يتعلق بأدوات البحث فبالنسبة للمديرين وأعضاء مجلس التدبير فقد تم اعتماد الاستمارة كأداة للبحث رغم الانتقادات التي يمكن توجيهها لها للقيام بهذا الغرض. أما فيما يتعلق بالمتدخلين بشكل غير مباشر في التدبير الإداري والمالي للثانويات فقد اعتماد الاستمارة شبه الموجهة المتضمنة للأسئلة الرئيسة التي تم اعتمادها أثناء محاور المسؤولين لتكون مناسبة للحصول على أجوبة حول مجموعة من الأسئلة ومن ثمة الحصول على معطيات تسهم في إغناء البحث وإثرائه.

وهكذا؛ فقد تم تخصيص استمارة للمديرين وأخرى لأعضاء مجلس التدبير<sup>4</sup> وتتضمن كل واحدة منهما مجموعة من المحاور التي تضم بدورها مجموعة من الأسئلة تمنح الفرصة لمالكي إحدى الاستمارتين كي يعطي رأيه في العديد من الجوانب عوض الاقتصار على الإجابة بـ "نعم" أو "لا".

وقد جاءت محاور الاستمارات على النحو التالي:

محاور الاستمارة الموجهة للمديرين	محاور الاستمارة الموجهة لأعضاء مجلس التدبير
– التكوين	– معلومات عامة
– القرارات الإدارية في مجال التدبير	– فعالية وأداء مجلس التدبير
– الشراكة	– التدبير الإداري والمالي
– مشروع المؤسسة	– علاقة مجلس التدبير
– التدبير المالي والمادي	– اقتراحات وملاحظات لنهج الحكاية في التدبير
– مجلس التدبير	
– تقييم الأداء	
– اقتراحات وملاحظات لنهج الحكاية الجيدة في التدبير	

لاشك أن إنجاز أي بحث ميداني تعترض سبيله مجموعة من الصعوبات كما أن له حدود تمت بصلة وثيقة للواقع بمكوناته وإكراهاته. وهذا ما يفرض ضرورة إبراز بعض من هذه الصعوبات والحدود. يضاف إلى ذلك أن تناول القضايا المرتبطة بحقل التربية والتكوين هو مجال لطرح مجموعة من الاستفسارات يصعب الإجابة عليها جميعها وإرضاء جميع الآراء لاختلاف التوجهات وزوايا النظر ولتعقد الظواهر التربوية والتعليمية بما فيها جوانبها التدييرية.

وإن إثارة حدود البحث تدفع إلى القول إنه ليس بإمكان هذا البحث أن يشمل جميع نيات وزارة التربية الوطنية لصعوبة ذلك رغم محاولة تغطية أكبر عدد ممكن من النيات. كما ليس بإمكانه كذلك سير آراء جميع الفاعلين في تدبير الثانويات التأهيلية على اختلاف درجاتهم. إلى جانب ذلك يصعب ملامسة جوانب التدبير وحضور الحكامة فيها نظرا للعديد من الصعوبات المعترضة وكذلك لضيق الوقت ثم إن تدبير المؤسسات التعليمية على وجه العموم والثانويات التأهيلية على وجه الخصوص ميدان مركب تتدخل فيه

مجموعة من المعطيات والعوامل ينبغي وضعها في الحسبان كما هو الحال بالنسبة لمنظومة التربية والتكوين التي تتدخل في سيرورتها مجموعة من العوامل والمتغيرات يصعب حصرها ثم إن تناول ومناقشة الظواهر المرتبطة بهذه المنظومة هودون شك مجال لبروز مجموعة من الحدود والصعوبات.

بالموازاة مع كل ذلك؛ فمن أهم صعوبات هذا البحث رفض العديد من أعضاء مجالس التدبير ملء الاستثمارات وخصوصا المديرين منهم، إذ تعدد أسباب الرفض بين ضيق الوقت أو الانشغال بالعمل أو ضرورة التوفر على الترخيص من النيابة أو الأكاديمية. إلى جانب ذلك؛ تم توزيع العديد من الاستثمارات إلا أنه لم يتم ملؤها أو تم ملء جزء منها. كما تجدر الإشارة أيضا إلى صعوبة تحديد مواعيد مضبوطة مع المسؤولين في النيابات والأكاديميات لإجراء مقابلات معهم وتبقى الأسباب التي يقدمها هؤلاء متعددة هي الأخرى. إضافة إلى ذلك؛ كان لزاما توخي الحذر في الأجوبة المحصل عليها من لدن بعض المسؤولين والتي تبرز أن كل جوانب التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية تسير على أحسن ما يرام. وفي الإطار نفسه يلاحظ أن بعض أجوبة الاستثمارات الموجهة لأعضاء مجلس التدبير (وهي قليلة جدا) فيها نوع من المبالغة والغلو وتسويد الواقع وإظهار أن الكثير من الأمور ليست على ما يرام، وهذا ما يستلزم توخي الحيطه والحذر والاتصاف بالحياد وتبني المناهج العلمية في البحث ونتائجه.

ينبغي الإشارة إلى عدم تخصيص استثمارات خاصة بممثلي التلاميذ في مجالس التدبير لصعوبات مرتبطة بالميدان. كما أن جميع ممثلي الجماعات المحلية في مجالس تدبير الثانويات التأهيلية الذين تم الاتصال بهم لم يرجعوا الاستثمارات بعد توزيعها عليهم.

من الصعوبات الجانبية المعترضة ندرة الدراسات والمراجع الوطنية المتناولة للجوانب التطبيقية المرتبطة بالتدبير الإداري والمالي للمؤسسات التعليمية وبالإدارة التعليمية في نظامنا التعليمي لأن من شأن ذلك أن يساعد على تعميق الدراسة الميدانية واستكناه الواقع بشكل أعمق وأكثر واقعية وعلمية لمحاولة الإجابة على العديد من الأسئلة واقتراح حلول علمية تساهم في تطوير منظومة التربية والتكوين.

### ثانياً: تحليل نتائج الاستثمارات

إن الاستثمارات الموزعة شملت أطرافاً متعددة من مناطق مختلفة تتدخل في التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية إذ يتدخل كل طرف من زاوية محددة مما يجعل من أجوبة وآراء جميع هؤلاء المتدخلين متصفة بنوع من التكامل وبعد نظر. وهكذا. نجد رأي الأستاذ والمدير ورأي الناظر ورأي الحارس العام ورأي رئيس جمعية الآباء. إلخ.

وكما ذكر آنفاً. تم في الاستثمارتين الموجهتين لأعضاء مجلس التدبير وللمديرين تناول محاور متعددة تمت بصلة وثيقة للتدبير الإداري والمالي للثانويات في إطار الحكامة. وقد كان ذلك مناسبة سانحة للحصول على

مجموعة من المعطيات الإحصائية وكذا مجموعة من الآراء والمعلومات تحاول عكس ما هو موجود على أرض الواقع.

وارتباطا بما تم التطرق له فيما مواضع سابقة، سيتم تحليل المعطيات المحصل عليها وتجميع آراء مالكي الاستثمارات لمعرفة حدود الحكامة في التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية وكذا مكان قوته، ومكان ضعف وخلل هذا التدبير مع الأخذ بعين الاعتبار كذلك آراء المسؤولين الذين تم إجراء مقابلات معهم.

ولابد من التأكيد أيضا أن تدبير المؤسسات التعليمية عموما بما فيها الثانويات التأهيلية يتأثر بمجموعة من المعطيات يصعب حصرها وأبرزها السياسة التعليمية المتبعة وكذا نظام التدبير الإداري على المستويات المركزية والجهوية والمحلية ثم تكوين المديرين وكفاءاتهم وجوانبهم الشخصية ومعطيات مرتبطة بالمؤسسة التعليمية ومكوناتها ومحيطها السوسيواقتصادي وغيرها من العوامل...

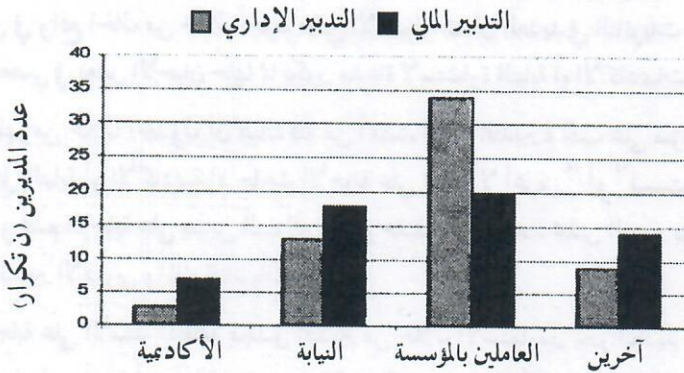
وهكذا سيتم تحليل النتائج المحصل عليها من نتائج الاستثمارات ومن اللقاءات شبه الموجهة بشكل مركب من خلال زاويتين:

الزاوية الأولى: الإشراك في التدبير وفعالية مجلس التدبير؛

الزاوية الثانية: وجهات النظر حول الشراكة ومشروع المؤسسة وتقييم الأداء.

الزاوية الأولى: الإشراك في التدبير وفعالية مجلس التدبير

إن قيادة الثانوية التأهيلية ذات تأثير كبير ومحوري على تدبير شؤونها. وبما أن الثانوية التأهيلية تشغل ضمن إطار إداري تراتبي ومن خلال إشراك فاعلين متعددين، فالملاحظ أن القرارات المتعلقة بالتدبير الإداري وتلك المتعلقة بالتدبير المالي بالدرجة الأولى يتم فيها الرجوع إلى الأكاديمية أو إلى النيابة أو إلى العاملين بالمؤسسة أو غيرهم، وقد جاءت نتائج ذلك على النحو التالي:





يظهر إذن من خلال هاته الإحصائيات أن هناك إشراكا من لدن المديرين بصورة أولى للعاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدبير الإداري والمالي، لكن يبقى اتخاذ قرارات أخرى رهينا باستشارة النواب الأمر الذي يبرز أن هناك محدودية لاتخاذ المبادرات من قبل المديرين وفسح المجال أمام اجتهادهم في قضايا مختلفة، ويتضح ذلك أيضا من كون أن نسبة % 36,8 من المديرين عينة البحث هي التي أجابت أن الأكاديمية والنباة تمنح لها هامش المبادرة في التدبير الإداري والمالي. كما أن %34 من المديرين ذكروا بأنهم يلزمون الأكاديمية أو النباة ببعض القرارات المتعلقة بالتدبير الإداري والمالي. وهذا ما يدفع إلى ضرورة فسح هامش من الحرية والمبادرة للمديرين وتوسيع دائرة اللامركزية في اتخاذ القرارات لما ذلك من انعكاسات إيجابية تسهم في إيجاد حلول للعديد من المشكلات التي يمكن أن تواجه المؤسسات التعليمية.

وفي الخضم نفسه، فحسب أعضاء مجلس التدبير فإن هذا المجلس يحتاج في كثير من الحالات لتدخل النباة أو الأكاديمية كما يوضح ذلك الجدول التالي:

بدون جواب	لا	نعم	
%5	%41	%54	يحتاج مجلس التدبير لتدخل النباة
6%	%48	%46	يحتاج مجلس التدبير لتدخل الأكاديمية

حاجة مجلس التدبير لتدخل النباة والأكاديمية

رغم أنه قد يفهم من المعطيات الرقمية لهذا الجدول أن هناك إشراكا للنباة والأكاديمية في التدبير إلا أن ذلك يعكس في واقع الحال من خلال أجوبة مالئي الاستمارات أن العديد في الثانويات تتخبط في مشكلات متعددة يستعصي في بعض الأحيان حلها مما يكون مدعاة لاستشارة النباة أو الأكاديميات في مواضيعها.

كما يظهر من خلال الجدول أن هناك فئة من أعضاء مجلس التدبير لم تجب على سؤال حول حاجة مجلس التدبير لتدخل النباة أو الأكاديمية إذ جاءت الأجوبة على نحو "لا أعرف" أو "ليست لدي معطيات حول الموضوع". و عدم الإجابة على هذين السؤالين يدعو حقيقة للتوقف عند مجلس التدبير بوصفه أحد مظهرات الحكامة في التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية.

إن الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمجلس التدبير من خلال الاستمارتين تبرز العديد من الملاحظات يلزم التوقف عندها على رأسها أن هذا المجلس يتخبط في العديد من المشكلات ويستدل على ذلك من خلال رأي فئة عريضة من عينة البحث التي أجابت بأنه مجلس ذو صفة استشارية وليس تقريرية إذ تبقى العديد من القرارات التي يريد اتخاذها دون تنفيذ كما أن المهام المنوطة به تتصف بطابع الاقتراح والاستشارة. وضمن

هذا السياق، نلاحظ نوعاً من الفطور للانخراط في عضوية مجلس التدبير كما توضح ذلك الإحصائيات المنبثقة عن الفئة المستهدفة:

العضوية بحكم القانون	العضوية عن طريق التعيين <sup>7</sup>	العضوية باقتراح من الزملاء	العضوية عن طريق الانتخاب	النسبة المئوية من مجموع أعضاء مجلس التدبير
47%	5%	27%	21%	

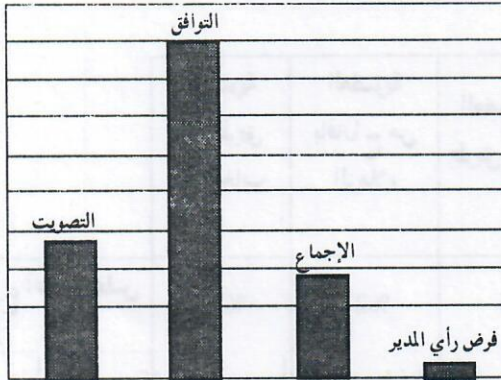
#### نسب العضوية في مجلس التدبير

إذا استثنينا العضوية بحكم القانون (الحراس العامون، الناظر، الممون....)، فإن العضوية باقتراح من الزملاء هي التي تستأثر بالمرتبة الأولى، مما يبرز نوعاً من عدم الإقبال على العضوية في مجلس التدبير وفي هذا الصدد فإن نسبة 49,5% من أعضاء مجلس التدبير هم أعضاء نشيطون في جمعيات ذات اختصاصات مختلفة (جاء ترتيبها على التوالي كالتالي: ثقافية - تربوية - اجتماعية - نقابية - تنمية - حقوقية - صحية)، ويبرز هذا المعطى أن من يحمل نوعاً ما هموم المجتمع ويتصف بالنشاط والدينامية هو الذي يحاول الانضمام لمجلس التدبير للمشاركة في تدبير شؤون المؤسسة.

وبالإضافة إلى ما تم ذكره يفسر النفور من عضوية مجلس التدبير بعدم الرغبة في المشاركة والنفور من العمل وعدم الشعور بالمسؤولية وغير ذلك كما جاء في الاستمارات.

ورغم هذه المعطيات فإن مجالس التدبير تتناول قضايا مختلفة ترتبط بالتدبير الإداري وأخرى ترتبط بالتدبير المالي وتختلف من ثانوية لأخرى تبعاً لمجموعة من العوامل. وفي الغالب الأعم يتم اتخاذ القرارات عن طريق التوافق متبعاً بالتصويت كما يوضح ذلك التمثيل بالأعمدة أسفلها. مما يبين نوعاً من الديمقراطية التي تسود أشغال هذه المجالس.

عمنية اتخاذ القرارات من لدن مجلس التدبير



ورغم الديمقراطية التي قد تسود أجواء عمل مجالس التدبير غير أنه لا زال لم يتم تفعيلها في العديد من الثانويات التأهيلية إذ لا تعقد دوراتها العادية في بعض الثانويات كما يوضح ذلك الجدول التالي :

لا	نعم	
11.4 %	88.6 %	رأي المديرين
10 %	90 %	رأي أعضاء مجلس التدبير

جدول حول انعقاد دورتي مجلس التدبير العاديتين

من خلال هذا الجدول يتضح التقارب بين آراء المديرين وأعضاء مجلس التدبير مما يدعو إلى ضرورة تفعيل النصوص القانونية وعلى رأسها النظام الأساسي لمؤسسات التعليم العمومي. وهذا يتماشى مع رأي المسؤولين في النيابات الذين يقولون إن بعض الأكاديميات لا تصادق على قرارات مجالس التدبير وعلى برنامجها السنوي مما يجعل من أعضاء هاته المجالس غير مهتمين بأشغالها.

إلى جانب كل ذلك فإن مجالس التدبير تعاني من عدم الاهتمام من لدن أعضائها إذ حسب الفئة المستجوبة فإن 42 % أجابوا أن بعض أعضاء المجلس هم الذين يحضرون أشغاله. وفيما يتعلق بالفاعلين الخارجيين عن المؤسسة والذين هم أعضاء مجلس التدبير فهناك حضور لجمعية الآباء وأولياء التلاميذ في أشغال مجلس التدبير بنسبة 98 % من المديرين المستجيبين بينما يلاحظ الغياب لمثلي الجماعات المحلية إذ أن 17 % من المديرين فقط هم الذين أكدوا حضور ممثلي هاته الجماعات.

كما أن العديد من المجالس لا تنجز الكثير من الاختصاصات المنوطة بها والتي من أهمها النظر في

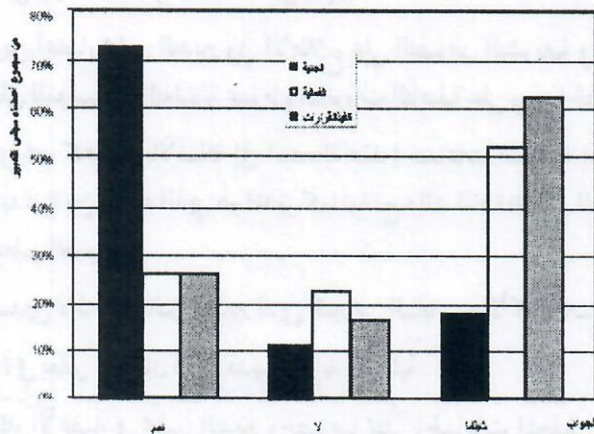
التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسير المؤسسة والمصادقة عليه ثم تخطيط حاجيات السنة الدراسية الموالية ويتضح ذلك من خلال المعطيات الآتية:

بدون جواب	لا	نعم	رأي أعضاء مجلس التدبير المستجوبين
7%	50%	43%	النظري في نهاية السنة في التقرير السنوي لمختلف الأنشطة والإنجازات
4%	51%	45%	تخطيط حاجيات السنة الدراسية الموالية

#### إنجاز اختصاصات مجالس التدبير

ولتأكيد عدم قيام مجلس التدبير بالبحث في المهام المنوطة به، نجد أن 81,5% من المديرين المستجوبين يقولون إن مجلس التدبير لا ينظر في أشغال المجالس الأخرى (المجلس التربوي، المجالس التعليمية، مجالس الأقسام)، ولا يدرس برامج عملها علما أن هذه المجالس لها تأثير هام على تدبير مختلف جوانب الثانوية التأهيلية.

أما فيما يخص جدية أعمال مجلس التدبير وفعالية وتنفيذ قراراته على أرض الميدان، فيلاحظ تقارب في الآراء، سواء بين مديري الثانويات التأهيلية وبين أعضاء مجالس التدبير. وهكذا، فمن خلال محور الاستمارة الموجهة لأعضاء مجلس التدبير والمتعلق بفعالية وأداء هذا المجلس تم الحصول على المعطيات الإحصائية التالية:



جدية وفعالية وتنفيذ مجلس التدبير وقراراته

يبدو إذن من خلال الواقع الميداني أن مجالس التدبير غير فعالة إلى حد ما وأن قراراتها يصعب تنفيذها في كثير من الحالات مما يبرز دون شك وجود عوائق تقف حجرة عثرة أمام فعالية وتنفيذ قرارات هذه المجالس. ومن خلال المديرين وكذا باقي أعضاء المجالس المشكلين لعينة البحث. فإن أهم الصعوبات والعراقيل التي تواجه عمل هذه المجالس هي على النحو التالي:

– دور المجلس استشاري والصلاحيات المخولة له صورية؛

– انعدام الانخراط الفعلي لجل أعضاء المجلس إذ يلاحظ عدم وعي بعض الأعضاء بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، وهنا يمكن ذكر غياب الوعي بالمصلحة العامة لدى البعض وكذا غياب روح التضحية بحيث يعتبر أن اجتماع مجلس التدبير يتطلب الوقت والمجهود. والدليل على ذلك غياب مجموعة من الأعضاء عن حضور أشغال المجلس؛

– تعقد مسطرة تنفيذ قرارات مجلس التدبير في بعض القضايا المهمة، كما تجدر الإشارة في هذا الصدد أن بعض القرارات التي يتخذها المجلس قد تكون غير واقعية ومن ثمة يصعب تنفيذها. بالإضافة إلى ذلك، قد يستلزم تنفيذ بعض القرارات وجود موارد مالية ومادية، وهذا مالا يتوفر عليه مجلس التدبير؛

– صعوبة تنفيذ قرارات مجلس التدبير التي تتطلب موارد مالية ومادية في ظل غياب ميزانية خاصة بالمجلس بل وفي ظل غياب ميزانية خاصة بالثانوية، مما يشكل عرقلة لتنفيذ قرارات أخرى. ولذلك فلا دور للمجلس في غياب استقلالية مالية للثانوية التأهيلية؛

– اختلاف الرؤى بين أعضاء المجلس الناجم في كثير من الحالات عن اختلاف التوجهات الأيديولوجية (النقابية والحزبية)، مما يؤثر على سير أشغال مجلس التدبير وتفعيلها من خلال تضارب الآراء وتعارضها واستحالة التوافق أحيانا؛

– صعوبة التواصل بين الأعضاء وغياب التنسيق بينهم؛

– نقص في تكوين أعضاء مجلس التدبير وفي الإطلاع على النصوص التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بالتدبير الإداري والمالي للمؤسسات التعليمية عموما والثانويات التأهيلية على وجه الخصوص؛

– دورتا المجلس غير كافيتين. بالإضافة إلى استحالة عقد اجتماعات استثنائية إذ أن المجلس لا يعقد دورات استثنائية إلا بدعوة من رئيسه الذي هو المدير كما توضح ذلك المادة 20 من النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي؛

– عدم وجود صدى لأشغال مجالس التدبير لدى كثير من النواب والأكاديميات؛

– غياب الإرادة في بعض الأحيان لدى مدير الثانوية التأهيلية؛

– غياب الشركاء الأعضاء في مجلس التدبير وخصوصا ممثلي الجماعات المحلية. هذا إضافة إلى غياب مساهمة الوسط السوسيواقتصادي (مقاولات. شركات....) في تنشيط المؤسسات التعليمية الموجودة في محيطه

التي من ضمنها الثانويات التأهيلية وذلك لعدم وعي مكونات هذا الوسط بدورها الهام من خلال المساهمة في تطوير المجالات القطاعية بما فيها ميدان التربية والتكوين؛

— صعوبة تطبيق بعض الشراكات على أرض الواقع.

يستشف من خلال بعض الصعوبات والعراقيل المستعرضة ومن خلال نتائج الاستمارات أن الثانويات التأهيلية تعاني على العموم خصاصا ماليا وماديا إذ تبقى الاعتمادات المرصودة للثانويات إن كانت موجودة أو مداخيل المؤسسة غير كافية. ذلك أن نسبة 2% فقط من المديرين المستجوبين هم الذين ذكروا أن الموارد والاعتمادات التي تتوفر عليها الثانويات التي يرأسونها كافية لتدبير الشؤون المالية والمادية. ويكون الحل إذن لسد الخصاص اللجوء إلى جمعية آباء وأولياء التلاميذ وإن أمكن إلى بعض المحسنين أو طلب الدعم من بعض الشركات وغيرها. إلى جانب ذلك تعاني الثانويات التأهيلية خصاصا في الموارد البشرية خصوصا الأعدان الذين يكفلون بجوانب بالنظافة والحراسة وغيرها. وهذا ما دفع نسبة 96% من المديرين إلى تبني خورجة (externalisation) هذه الخدمات كما تم القيام به على صعيد الكثير من الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.

#### الزاوية الثانية: وجهات النظر حول الشراكة ومشروع المؤسسة وتقييم الأداء

باعتبار الشراكة أحد أوجه الحكامة يتوخى منها بلوغ أهداف متعددة تكون تربوية بالأساس وتنعكس إيجابيا على التلاميذ وعلى المؤسسة عامة. فإنه يتم اللجوء إليها أيضا في كثير من الثانويات بغية البحث عن موارد مالية ومادية بالدرجة الأولى وحسب المعطيات المحصل عليها فإن 44% من مديري الثانويات لديهم اتفاقيات شراكة مع أطراف مختلفة (شركات، مقاولات، جمعيات المجتمع المدني، أندية رياضية، ثانويات خارج أرض الوطن. أكاديميات خارج أرض الوطن. مدارس خصوصية، جماعات محلية. دور الشباب...) وتتعدد أوجه الاستفادة من هذه الشراكات وتكون عينية بالأساس (بناءات تجهيزات. إصلاحات....). كما يختلف المقابل الذي تقدمه الثانوية للشركاء إما لا شيء أو وضع ملاعب وفضاء المؤسسة رهن إشارة الطرف الآخر أو التكوين من لدن الأساتذة، وبالطبع من بين الشراكات المذكورة ما هو غير مفعّل لسبب أو لآخر.

كما أن العديد من الثانويات كما أجاب مديروها والعاملون بها ليس بإمكانها عقد شراكات بحكم موقعها ووجودها في وسط شبه حضري أو قروي مثلا يفتقر للمقاولات والشركات والمؤسسات الكبرى.

إلى جانب الشراكة والإشراك اللذين يعدان أحد مظهرات الحكامة في تدبير الثانويات التأهيلية. نجد مشروع المؤسسة الذي يكنسي هو الآخر أهمية كبيرة غير أنه يلاحظ خلط لدى بعض المديرين بين مشروع المؤسسة والشراكة. وعلى العموم فإن 62% من المديرين أجابوا بأن لثانويتهم مشروعاً. 21% من المديرين ذكروا أن المشروع حقق الأهداف المرجوة منه في حين ذكر 73% أن المشروع حقق بعض أهدافه. ويصعب حصر المشاريع التي ذكرها المديرون كما تم في الكثير منها إشراك أطراف متعددة (مراكز ثقافية أجنبية.

جمعيات. شركات. آباء...). أما فيما يخص الثانويات التي لا تتوفر على مشروع. فمرد ذلك حسب مديريها يتمحور في كثير من الحالات حول:

- عدم وضوح الرؤية حول مشروع المؤسسة وكنهه؛
- ضعف رغبة الانخراط في المشروع بسبب غياب ميزانية مالية لإنجازه؛
- غياب الإمكانيات المالية والمادية والبشرية؛
- عدم الاستمرار في المنصب الإداري (التكليف لإدارة المؤسسة. الانتقالات، ...)
- غياب الوعي بثقافة المشروع وغياب الرغبة لدى أطراف متعددة (إداريون. شركاء. أساتذة...)
- بعد الأساتذة عن مقرات عملهم وانتشار ظاهرة الدعم بالمقابل مما يحول دون القيام بمشاريع المؤسسة من قبيل تقديم الدعم للتلاميذ الضعاف.

تبنى الحكامة الجيدة في التدبير على التقييم والمحاسبة والمساءلة. وباعتبار الثانويات التأهيلية مرافق عمومية فينبغي أن تخضع لمراقبة خارجية وأخرى داخلية لتطوير أداؤها وتحسينه. وانطلاقاً من نتائج الاستمارة الموجهة للمديرين تم طرح أسئلة حول تقييم أداؤهم خارجياً وداخلياً فكانت النتائج كالتالي:

لا	نعم	
31 %	69 %	تقييم أداؤهم الإداري
60 %	40 %	المراقبة الداخلية للأداء

#### تقييم الأداء الداخلي والخارجي للمديرين

والملاحظ من خلال هذه المعطيات ضعف المراقبة والتقييم. والشئ نفسه ينطبق على مجالس التدبير إذ أن 28% من أعضاء مجالس التدبير عينة البحث هم الذين ذكروا أنهم يقيمون أداء مجلسهم ويتم ذلك من خلال اللقاءات التي يعقدونها وبالنظر لما حققوه من أهداف وما قاموا بتنفيذه على أرض الواقع وما لم يتمكنوا من تطبيقه.

#### المحور الثاني: مقترحات من أجل تدبير متصف بالحكامة الجيدة للثانويات التأهيلية

إن نتائج الاستمارات الموزعة خلال البحث الميداني وكذا اللقاءات شبه الموجهة التي تم إنجازه مع بعض المسؤولين. تبين بجلاء حجم المشكلات التي يتخبط فيها التدبير الإداري والمالي للمؤسسات التعليمية على وجه العموم ومن بينها الثانويات التأهيلية. مما يقتضي ضرورة اتخاذ إجراءات عملية في الجانب الإداري ثم

في الجانب المالي، علما بطبيعة الحال أن التدبير الإداري والمالي يتكامل مع التدبير التربوي والأهداف المتوخاة منها جميعها هي أساسا أهداف تربوية تروم خدمة التلميذ ومن خلاله خدمة المجتمع. وسيتم تقديم اقتراحات خاصة بالجانب الإداري والتربوي وأخرى تهتم الجانب المالي والمادي.

### 1 - اقتراحات خاصة بالجانب الإداري والتربوي

لقد كانت الاستثمارات سبيلا لإعطاء الكلمة للفاعلين للتعبير عن الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية المرتبطة بالتدبير الإداري والمالي والمادي للثانويات التأهيلية وأيضاً لتقديم اقتراحات عملية يرون أنها كفيلة لإضفاء طابع الحكامة الجيدة على هذا التدبير.

#### 1 1 - اقتراحات حول ضرورة اتخاذ إجراءات وترتيبات على مستويات متعددة

إن القيام بإصلاحات متعلقة بالتدبير الإداري والتربوي عامة تستلزم الوقوف على آراء الفاعلين في هذا التدبير وعلى رأسهم المديرون. فمن خلال سؤال الاستمارة الموجهة إلى هؤلاء حول أهم الصعوبات والعراقيل التي تجابههم في التدبير الإداري والمالي لمؤسساتهم نجد أن هذه المشكلات متباينة ومتعددة ويمكن تلخيص الكثير منها على النحو التالي:

– ضعف التكوين المخصص للمديرين وأيضاً لغالبية الأطر الإدارية المساهمة في تدبير الثانوية التأهيلية؛

– عدم الإلمام لدى فئة عريضة من المديرين وكذا الأساتذة والإداريين بالنصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بجوانب التربية والتكوين عموماً وبتدبير المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص؛

– عدم توفر ظروف العمل المادية والبشرية إضافة إلى تقادم الأطر العاملة في كثير من الثانويات التأهيلية وعدم مساهمتها للتغيرات؛

– غياب التواصل في كثير من الحالات بين كافة الأطراف العاملة داخل المؤسسة إضافة إلى عدم انخراط الجميع وغياب روح المبادرة إذ أن الكثير من مشكلات التدبير يواجهها المدير لوحده؛

– سيادة الكثير من الظواهر: الاكتظاظ، سلوكيات تربوية (العنف، المخدرات، غياب الأمن، التخريب في بعض الثانويات....)؛

– غياب الشركاء وتوقع العديد من الثانويات حول نفسها مع عدم تعاون الجماعات المحلية والسلطات في كثير من الحالات؛

– سيادة بعض الطباع السلبية لدى فئة من الإداريين الذين يختارون العمل الإداري بغية تجنب متاعب التدريس؛

– بعض القرارات الفوقية لا تتلاءم والمعطيات المتعلقة بالثانوية.



انطلاقاً من هاته المشكلات المستعرضة وباعتبار أن "كسب رهان إصلاح المؤسسة التعليمية مبرحاً حتماً عبر إصلاح الإدارة التربوية باعتبارها المدخل الأساسي لأي تطوير يهدف إلى تحسين خدمات المؤسسات التعليمية". وانطلاقاً كذلك من المعطيات التي تم تحليلها سابقاً، يتبين ضرورة اتخاذ إجراءات عملية تتجاوز المشكلات المستعرضة علماً أنها جزء من مشكلات متعددة. وهكذا فإن نقطة انطلاق تحسين تدبير الثانويات التأهيلية وطبعه بالحكامة الجيدة هي ولوج مناصب الإدارة التربوية، إذ ينبغي إعادة النظر في طرق تسلم المناصب الإدارية التي تركز على الأقدمية في المنصب (١)، ثم ينبغي أيضاً إيلاء جانب تكوين المديرين والأطر الإدارية ما يستحق من أهمية ذلك أن التكوين الذي يخضع له مديرو الثانويات التأهيلية المحدد وكذا النظار والحراس العامون ومديرو الدروس المحدد يبقى غير كافٍ ولا يستجيب لمتطلبات التدبير على حد ما جاء في الاستمارات إذ تصدر سنوياً مذكرة حول موضوع التكوين.

وهكذا من التدابير التي يمكن إيرادها كي يكون التدبير الإداري للثانويات التأهيلية متصفاً بالحكامة، يمكن أن نذكر:

- مراجعة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي وتكييفه مع المستجدات؛
- منح مجالس المؤسسة ومجلس التدبير على الخصوص مزيداً من الصلاحيات في التدبير وجعلها ذات طابع تنفيذي وتفعيل الأدوار المنوطة به حالياً، مع الزيادة في عدد دوراته وإمكانية انعقاده بطلب من أعضائه؛ لأنه تبين سابقاً "محدودية أداء مجالس تدبير المؤسسات التعليمية، بالنظر إلى المهام المنوطة بها ولا سيما بلورة مشروع المؤسسة الذي يهدف إلى النهوض بها، وضمان إشعاعها وانفتاحها على محيطها" (١)؛
- تفعيل التدبير التشاركي وانفتاح الثانويات على محيطها كما دعا الميثاق الوطني للتربية والتكوين إلى ذلك مع تحسيس محيطها السوسيواقتصادي وفعاليات المجتمع المدني بضرورة مساهمته في تدبيرها؛
- ضرورة إشارة الميثاق الجماعي إلى حضور ممثلي الجماعات المحلية في أشغال مجالس التدبير ودعم المؤسسات التعليمية مادياً ومعنوياً والمساهمة في تدبير شؤونها؛
- نشر وترسيخ ثقافة المشروع وأهميتها في تطوير منظومة التعليم وفي تيسير التدبير على كافة المستويات؛
- دعم اللامركزية في اتخاذ القرارات بمنح هامش من المبادرة لمديري الثانويات ومجالس التدبير فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والتربوية؛
- توفير الموارد البشرية لمساعدة الإدارة التربوية للمؤسسة على أداء مهامها ولجعل العمل بالثانوية يسيراً؛

- تحفيز هيئة الإدارة التربوية (مادياً ومعنوياً بخلق جوائز لأحسن إداريين مثلاً) كي تؤدي مهامها على أحسن وجه وكي يكون هناك إقبال على تولى المناصب الإدارية لأن هناك نفوراً من شغل هذه المناصب. فمثلاً خلال الموسم الدراسي 2006-2005 نجد أن 28,6% من الثانويات التأهيلية لا تتوفر على مدير و 11,11% من الثانويات لا تتوفر على ناظر و 10,11% منها لا تتوفر على حارس عام للداخلية (١).

- تكوين الإداريين وهيئة التدريس في الجوانب القانونية والتشريعية والتنظيمية؛
- خلق مصالح على مستوى النيابات والأكاديميات مكلفة بمجالس التدبير وبالشراكة؛
- الأخذ بعين الاعتبار نتائج البحوث العلمية المتناولة لموضوع الإدارة التربوية والتدبير الإداري للمؤسسات التعليمية. وتنفيذ خطة الارتقاء بالإدارة التربوية كما جاء في منبديات الإصلاح 2007 (؛
- رد الاعتبار للمؤسسات التعليمية العمومي أمام زحف مؤسسات التعليم الخصوصي.

## 1 2 - اقتراحات حول جوانب التكوين

من الاقتراحات التي تم التأكيد عليها بإلحاح في الاستثمارات المملوءة ضرورة إيلاء جانب التكوين ما يستحقه من أهمية إذ يعد أداة لتطوير التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية وللمؤسسات التعليمية بصفة عامة. وضمن هذا الإطار فمن الجوانب المتعددة المقترح تكوين أعضاء مجالس التدبير فيها نجد:

- كيفية صوغ برامج العمل؛
- تقنيات التفاوض وتنمية المهارات والقدرات؛
- الشراكة والتدبير التشاركي؛
- الجوانب القانونية والتنظيمية والتشريعية؛
- تقنيات التدبير المالي والمادي للمؤسسات التعليمية؛
- تدبير الصراعات (la gestion des conflits)؛
- جوانب الحياة المدرسية والمتدخلين فيها؛
- التدبير المتمحور حول النتائج؛
- تنشيط المؤسسات التعليمية؛
- التقييم والتقييم؛
- التواصل.

أما فيما يخص الطاقم الإداري فيلزم تكوينه قبل إسناد المناصب إليه كما أنه من الأحسن إعادة النظر في طريقة إسناد المناصب الإدارية باختيار ذوي الكفاءات وخلق إطار للمديرين. ومن الأفضل أيضا المرور عبر محطة اجتياز مباراة أو امتحان ومقابلة والخضوع لتكوين مدته سنة على الأقل في مراكز خاصة ومدارس للتكوين الإداري يضم جوانب نظرية وأخرى تطبيقية مع الاستئناس بالتجارب الأجنبية الناجحة في هذا الباب. بالإضافة إلى التكوين المستمر. من بين الجوانب التي ينبغي أن يركز عليها التكوين:

- إعداد برامج وخطط العمل؛

- إعداد المشاريع ومشاريع المؤسسات التعليمية؛
  - الشراكة والإشراك والتدبير التشاركي؛
  - الإعلاميات خصوصا في جانبها المكتبي والإحصائي؛
  - التدبير المالي والمحاسباتي؛
  - علم النفس التربوي وحقوق الإنسان وحقوق الطفل؛
  - بيداغوجيا الراشدين (Andragogie) وتنشيط الاجتماعات والمجموعات؛
  - التقييم والتقويم وأساليبهما؛
  - أساليب القيادة؛
  - التقنيات الحديثة في التدبير والتسيير؛
  - الجوانب القانونية والتشريعية والتنظيمية؛
  - التواصل وتقنياته؛
  - التدبير التفاوضي؛
  - تدبير الأزمات (la gestion des crises)؛
  - التدبير المتمحور حول النتائج؛
  - تنشيط المؤسسات التعليمية؛
  - جوانب الحياة المدرسية وارتباطاتها؛
  - تدبير التغيير (la gestion du changement)؛
  - العلاقات الاجتماعية؛
  - التوثيق (الإداري. القانوني....)؛
  - معطيات حول العمل الجمعي والمجتمع المدني.
- بالموازاة مع التكوين تبرز كذلك حسب ما جاء في أجوبة المستجوبين ضرورة:
- الاستفادة من التجارب الأجنبية الناجحة في التدبير الإداري للمؤسسات التعليمية والاستفادة كذلك من التجارب الناجحة على الصعيد الوطني؛
  - تفعيل تقييم عمل الإدارة التربوية والقيام بعملية المصاحبة (accompagnement) للطاقم الإداري في السنوات الأولى لعمله لتصحيح أي خلل ولإضفاء الجودة على التدبير الإداري.

– توفير وسائل العمل والظروف المادية الملائمة لهيئة الإدارة التربوية (تجهيز المكاتب، هاتف، آلة النسخ، طباعة....) كي تستطيع القيام بتدبير إداري جيد.

## 2- اقتراحات خاصة بالجانب المالي والمادي

تكاد تجمع أجوبة مائي الاستثمارات على اختلاف تدخلاتهم أن العائق الأساسي الذي يعيق بالدرجة الأولى تدبير الثانويات التأهيلية هو ندرة الموارد المالية والمادية مما يكون سببا في تخطيط هذه المؤسسات في العديد من المشكلات تعكس سلبا على تدبيرها ومن ثمة يتأثر سلبا سير المؤسسة مما يعكس بطبيعة الحال على صورة منظومة التربية والتكوين. وبذلك أضحي لزاما إيجاد حلول عملية لجوانب التمويل بغية تجاوز العراقيل والدفع بمسلسل تطوير التعليم إلى الأمام.

### 1-2 صعوبات التدبير المالي والمادي

إن معرفة مكانم الخلل والصعوبات المعترضة تمهد السبيل لإبداء مقترحات تمثل حلولا ناجعة وعملية. وبما أنه تم طرح أسئلة ضمن الاستثمارات حول الصعوبات التي تعترض سبيل التدبير المالي والمادي للثانويات التأهيلية، فمن بين الصعوبات والعراقيل التي تجابه هذا التدبير تكاد تجمع الأجوبة الواردة ضمن الاستثمارات على ما يلي:

- ندرة وعدم كفاية الاعتمادات المالية والمادية المخصصة للثانويات التأهيلية والتي هي بسيطة في حد ذاتها ولا تكفي لسد حاجياتها؛
- عدم وجود ميزانية خاصة بالثانوية التأهيلية؛
- هشاشة البنية التحتية للعديد من المؤسسات وهنا تطرح مسألة الصيانة وغياب التجهيزات إذ تعاني بعض المؤسسات من نقص حاد فيها. الأمر الذي ينعكس سلبا على سيرورة العملية التعليمية؛
- غياب نصوص قانونية واضحة حول خلق مداخل لمجلس التدبير؛
- محدودية وشكلية صلاحيات مجلس التدبير في الجوانب المالية والمادية نظرا لغياب الموارد ولأسباب متعددة. علما أن المؤسسة التعليمية ”نجدها بمنطوق الميثاق مسيرة من طرف مجلس للتدبير يشارك فيه الآباء والأساتذة والشركاء وحتى ممثلين عن المعلمين. وكي لا تكون هذه المجالس صورية. تم التنصيص مثلا على أنها تشرف على ميزانية تسيير المدرسة وتحاسب عليها. كما تقرر في جميع شؤون تنظيم المؤسسة وصيانتها. إلخ...“. بالموازاة مع ذلك، ينبغي الإشارة أنه ”منذ سنة 2006 والوزارة ترصد اعتمادات لتفعيل مجالس التدبير بالمؤسسات التعليمية ولأجراً مشاريع المؤسسات. هذه الاعتمادات وإن لم تصل إلى مستويات تجعل منها ميزانيات حقيقية لتسيير المؤسسات التعليمية. الهدف منها من جهة جعل المؤسسة وهياكلها التنظيمية والتدبيرية تضطلع بمسؤولياتها في التدبير والتسيير ومن جهة أخرى ترمي إلى تعبئة وتحسيس الشركاء

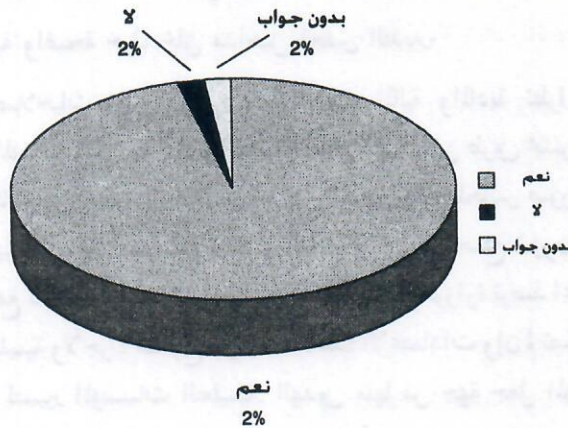
بدورهم إزاء المؤسسات التعليمية. لكن هذه التجربة مازالت تعترضها عقبات مسطرية وتقنية لأجل صرف هذه الاعتمادات مباشرة من طرف مدير المؤسسة تحت إشراف مجلس التدبير“.

- ضعف التكوين في المجال المالي بالنسبة للمديرين ولأعضاء مجلس التدبير ولهيئة التدريس؛
  - ضعف الشراكات ونذرتها في كثير من الحالات؛
  - غياب مساهمة المحيط السوسيواقتصادي في إنعاش الجوانب المالية والمادية للثانويات التأهيلية؛
  - الاعتماد بدرجة كبيرة على المساعدة المالية والمادية لجمعيات آباء وأولياء التلاميذ.
- انطلاقاً من هذه العرائق والصعوبات ومما تم تحليله سابقاً من معطيات، تبرز جلياً ضرورة اتخاذ إجراءات عملية تهتم جانب التدبير المالي والمادي للثانويات التأهيلية.

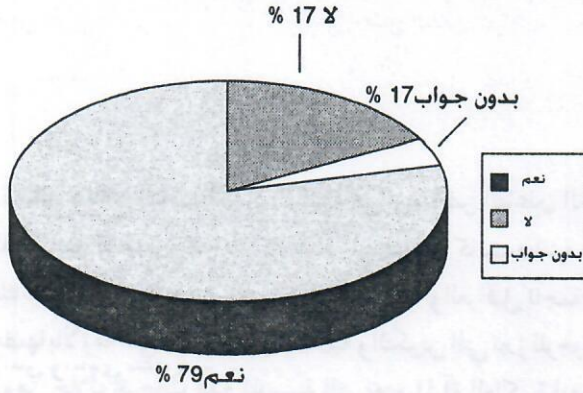
## 2-2 \_ حلول لتحسين التدبير المالي والمادي

من أبرز الخطوط العريضة التي ينبغي اتباعها لتحسين وضعية التدبير المالي والمادي للثانويات التأهيلية والتي وردت ضمن الأجوبة التي وردت في الاستمارات المملوءة. نجد ما يلي:

في إطار دعم اللامركزية واللامركز، ينبغي منح استقلالية مالية للثانويات التأهيلية وجعل ميزانية خاصة بها رهن إشارتها علماً أن الميثاق الوطني للتربية والتكوين أشار إلى مسألة تحويل الثانويات التأهيلية إلى مرافق للدولة تسير بشكل مستقل (SEGMA) لأنه من شأن هذه الاستقلالية المالية أن تساعد الثانويات على تخطي مجموعة من العقبات لأنها هي نفسها الأدرى بحاجياتها ومتطلباتها. وتجدر الإشارة أن فئة عريضة من المديرين ومن أعضاء مجلس التدبير المستجوبين هم مع الاستقلالية المالية للثانويات التأهيلية كما تبين ذلك المبيانات القطاعية التالية:



المديرين في الاستقلال المالي والمادي للثانويات التأهيلية



الاستقلال المالي للثانويات من خلال أعضاء مجلس التدبير

- ضمن سياق النقطة السالفة، تتضح ضرورة منح مزيد من الصلاحيات لمجلس التدبير فيما يتعلق بالتدبير المالي للثانويات التأهيلية وتجاوز الطابع الاقتراحي والشكلي. وهكذا ينبغي تفعيل مسألة تخصيص ميزانية لمجلس التدبير؛
- توفير التجهيزات على اختلاف أنواعها وإصلاح وصيانة البنية التحتية للعديد من المؤسسات لأن من شأن ذلك تجاوز العديد من الصعوبات مما يساعد على تدبير جيد وينعكس إيجابيا على التلاميذ وعلى العملية التعليمية ككل؛
- تكوين المديرين وأعضاء مجلس التدبير في الجوانب المالية والمحاسبية والمادية. فمن خلال الاستثمارات الموزعة على المديرين تبين أن 9% منهم ليس لديهم إلمام نظري وتطبيقي بالتدبير المالي والمادي للثانويات التأهيلية بينما ذكر 66% أن ليس لهم دراية كبيرة بهذا الجانب.
- توفير موارد مالية كافية للثانويات التأهيلية تمكنها من توفير حاجياتها وتساعد على أداء وظيفتها في إطار من التعاقد مثلا بين النيابة والثانويات التأهيلية وفق دفتر تحملات مثلا ومن خلال رسم أهداف وبرامج؛
- ضرورة مساهمة المحيط السوسيواقتصادي وجمعيات المجتمع المدني في توفير موارد مالية ومادية للثانويات؛
- تشجيع الشراكات وتحفيز الفاعلين على إبرامها مع الثانويات التأهيلية دون تجاوز الأهداف التربوية للشراكة؛

• تشجيع المشاريع التربوية التي يمكنها أن تمكن الثانويات التأهيلية من الاستفادة من بعض الموارد المالية والمادية.

### خاتمة

إن المعطيات الواردة سالفًا ونتائج البحث الميداني المنبثقة عن آراء بعض الفاعلين التربويين المتدخلين في التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية وكذا شركاء هذه المؤسسات، كانت مناسبة سانحة لإبراز كون التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية يعيش العديد من الصعوبات والعراقيل ناجمة عن عوامل داخلية وأخرى خارجية يرتبط بعضها بالأزمة التي تعيشها منظومة التربية والتكوين التي تبرز للوجود من خلال وضعية وحالة المؤسسة التعليمية ومن خلال مخرجات هذه المؤسسة التي تعتبر المرآة العاكسة لوضعية منظومة التربية والتكوين.

كما تبين كذلك أن للحكامة في تدبير الثانويات التأهيلية حدودًا رغم تعدد مظهراتها على مستوى واقع هذه المؤسسات؛ ذلك أن تطبيق نهج الحكامة تعترض سبيله هو الآخر مجموعة من الصعاب ولم يتمكن من اتخاذ المسار السليم. وهذا ما يوضح بجلاء وجود خلل على مستويات عدة متداخلة ومتشابكة فيما بينها. ولقد تم توضيح بعض مكامن الخلل والصعاب التي يعرفها التدبير الإداري والمالي للثانويات التأهيلية من خلال آراء متدخلين مختلفين فيه والذين عبروا عن وجهات نظرهم من خلال أجوبتهم على أسئلة الاستمارات. مما كان مناسبة لطرح مجموعة من التدابير الكفيلة بإصلاح مكامن الخلل في هذا التدبير والتي هي منبثقة بالطبع من هؤلاء المتدخلين في التدبير وشركاء الثانويات بحكم قربهم من الواقع اليومي لهذه المؤسسات ومن مختلف المتغيرات والمدخلات المتعلقة بالتدبير في شقيه الإداري وكذا المالي والمادي. وهكذا تم تقديم توصيات مقترحات التي هي في واقع الأمر مقترحات غير "طوباوية" بل تنبثق من الواقع الميداني وتتوخى تحسينه وتطويره نحو الأفضل ضمن إطار المساهمة في إصلاح منظومة التربية والتعليم ومنحها نفسًا جديدًا باعتبار أن "الإصلاح الجدي والحقيقي للنظام التعليمي لا يمكن أن تقوم به إلا إدارات ومؤسسات عصرية غير مثقلة بالقيود البيروقراطية والإدارية، وتعمل وفق نظم وآليات محددة تضمن الجودة والشفافية وحسن الأداء"؛ وهذا هو جوهر الحكامة الجيدة.