

سيرورة التدبير التربوي والإداري

للمؤسسات التعليمية بين التجديد والمراوحة

عبدالغاني كرومي

قبل اعتماد نمط التدبير الحالي الذي جاء به المرسوم الجاري به العمل[1]، وخاصة في مادته 9 التي حددت آليات التأطير والتدبير التربوي والإداري بمؤسسات التربية والتعليم العمومي في إدارة تربوية وأربعة مجالس تتمثل في مجلس للتدبير ومجلس تربوي ومجالس تعليمية ومجالس للأقسام، كان نمط التدبير الإداري والتربوي السائد يقضي بوضع المؤسسة التعليمية تحت سلطة مدير يؤازر بمجلس داخلي ومجالس للتعليم ومجالس للأقسام[2]. فأى جديد حمله نمط التدبير الجديد من خلال الانتقال من نمط يجعل من المدير محور إدارة وتسيير المؤسسة التعليمية إلى نمط يعتمد مفهوماً جديداً يتمثل في إدارة تربوية ومجالس تشاركها التأطير والتدبير التربوي والإداري؟ وإلى أي حد ساهمت مجالس المؤسسة التعليمية بصفة عامة ومجلس التدبير بصفة خاصة في تحسين أداء المؤسسة التعليمية والرفع من جودة العملية التربوية؟

نمط تدبير المؤسسات التعليمية السائد قبل اعتماد الميثاق الوطني

للتربية والتكوين

يمكن التمييز بهذا الخصوص بين مؤسسات الطور الأول التي تضم التعليم الابتدائي ومؤسسات التعليم الثانوي التي تضم التعليم الإعدادي والثانوي. فإدارة الأولى منوطة بمدير يساعده معلم إذا فاق عدد التلاميذ 1.500 تلميذ بالمؤسسة. أما إدارة الثانية فأنيطت بمدير تؤازره ثلاثة مجالس ويتعلق الأمر بكل من المجلس الداخلي ومجالس التعليم ومجالس الأقسام.

وحتى يتمكن المدير من النهوض بالوظيفة الملقاة على عاتقه أناط المرسومان[3]، المعمول بهما حينذاك، بالمدير مهمتين رئيسيتين تغطيان الجانب الإداري بوصفه متصرفا والجانب التربوي بوصفه مربيا إضافة إلى مهمة مالية بالنسبة لمدير مؤسسة التعليم الثانوي.

فالمهام التربوية شملت السهر على الدروس، وتحمل مسؤولية تطبيق برامج ومواقيت ومناهج التعليم، وتأطير الأساتذة المبتدئين، ورئاسة مجالس التوجيه وتنظيم الامتحانات.

أما **المهام الإدارية** فتمثلت في تولي السلطة على الموظفين التابعين له، وتوزيع وتطبيق المذكرات الصادرة عن المصالح المركزية والإقليمية، وكذا تقديم اقتراحات بشأن الملاحظات العامة والنقط العددية الخاصة بالموظفين التابعين لمؤسسته، إضافة إلى المحافظة على النظام والتأديب والسهر على مراعاة القواعد الصحية في مرافق المؤسسة وأحوال عيش الداخلين.

وبخصوص **المهام ذات الطبيعة المالية**، فمدير مؤسسة التعليم الثانوي يعتبر أمرا بالدفع يعهد إليه الالتزام بالنفقات التي لاتتطلب موافقة السلطات العليا، وتصفية النفقات بالتحقق من جميع الأوراق المثبتة لدى المؤسسة وبالإشهاد بصحتها، كما يقوم بشكل دوري بأعمال التحقق من المحاسبة الخاصة بالمصالح الاقتصادية والصندوق والمخازن ويؤشر على دفاتر الحسابات والأوراق الحسابية وسجلات البيانات الاحصائية.

فيما يتعلق بالمجالس المحدثة بالمؤسسات التعليمية، نجد بالنسبة لمؤسسة تعليم الطور الأول مجلس المعلمين الذي يرأسه المدير ويضم مجموع رجال التعليم بالمؤسسة، ويتولى أساسا النظر في النتائج الدراسية والبت عند نهاية السنة الدراسية في الانتقال من الأقسام أو تكرارها أو التوقف عن مواصلة الدراسة.

أما بالنسبة لمؤسسات التعليم الثانوي، فالمدير مؤازر بثلاثة مجالس: مجلس داخلي ومجالس للتعليم ومجالس للأقسام.

مجالس التعليم ومجالس الأقسام هي مجالس تعنى أساسا بتناول الجوانب التربوية سواء تعلق الأمر بالبرامج والمناهج وأساليب التعليم أو بالنتائج المدرسية. أما المجلس الداخلي الذي يضم تركيبة متنوعة تضم إضافة إلى ممثلين عن مختلف العاملين بالمؤسسة رئيس جمعية آباء التلاميذ، فله طبيعة استشارية حيث يقوم بمساعدة رئيس المؤسسة على أداء المهام المنوطة به عبر إبداء الرأي في مختلف القضايا التي تهم المؤسسة. وإلى جانب مهمة إبداء الرأي، خص المشرع هذا المجلس أيضا بأدوار أساسية لاسيما وضع النظام الداخلي للمؤسسة، وتنظيم فروع النشاط المدرسي والشبيه بالمدرسي



والإشراف على النشاطات الثقافية والرياضية والزيارات والرحلات الدراسية والمشاريع الاجتماعية وتعاونيات التلاميذ، إضافة إلى السهر على الأحوال المادية والمعنوية لحياة الخارجيين والداخلين، وحصص مشروع الميزانية والحسابات المالية للسنة إذا كانت المؤسسة تكتسي صبغة مصلحة تسير بكيفية مستقلة.

نمط تدبير المؤسسات التعليمية المقترح من الميثاق الوطني للتربية والتكوين

في إطار مواكبة سياسة اللامركزية واللامركز الإداريين التي ينفجها المغرب، وبهدف تبسيط مساطر تدبير التجهيزات الأساسية والعدد المتزايد للمتعلّمين والمؤطرين وتيسير الشراكة والتعاون الميداني مع الأطراف الفاعلة في القطاع أو المعنية به، وعملا على ضبط المسؤوليات لحل المشكلات العملية بأقرب ما يمكن من المؤسسات التعليمية والتكوينية، حث الميثاق الوطني للتربية والتكوين في مادته 144 سلطات التربية والتكوين بتنسيق مع السلطات الأخرى المختصة على تسريع بلورة نهج اللامركزية واللامركز في هذا القطاع.

وفي هذا الإطار، اقترح الميثاق تصورا لتسيير المؤسسة التعليمية يقوم على ركيزتين أساسيتين تتمثلان في مدير ومجلس للتدبير. ولإعطاء فعالية ودينامية لهذه الهيئة، اشترط أن يخضع المديرين الجدد لتكوين أساسي في مجال الإدارة التربوية، وأن يخضع المديرين الممارسون لدورات مكثفة من التكوين المستمر والتأهيل خلال السنوات الخمس التالية لاعتماده.

أما فيما يخص مجلس التدبير، فقد نص الميثاق على إحداث هذا المجلس على صعيد كل مؤسسة للتربية والتكوين وفق هيكلية تضم إلى جانب المدرسين، آباء وأولياء التلاميذ وشركاء المدرسة في مجال الدعم المادي والفني والثقافي. ويتولى هذا المجلس أساسا المساعدة وإبداء الرأي في برمجة أنشطة المؤسسة ومواقيت الدراسة واستعمالات الزمن وتوزيع مهام المدرسين. هذا فضلا عن [4] :

- الإسهام في التقييم الدوري للأداء التربوي وللوضعية المادية للمؤسسة وتجهيزاتها والمناخ التربوي بها؛
- اقتراح الحلول الملائمة للصيانة ورفع مستوى المدرسة وإشعاعها داخل محيطها.

ولتمكينها من الوسائل الضرورية لأداء مهمتها التربوية، نص الميثاق على رصد ميزانية للمؤسسة التعليمية تخصص للتسيير العادي والصيانة، يقوم المدير بصرفها تحت مراقبة مجلس التدبير. كما نص كذلك على أن تمنح بشكل تدريجي للثانويات صفة "مصلحة للدولة تسيير بطريقة مستقلة" [5].

نمط تدبير المؤسسات التعليمية الجديد الوارد في المرسوم المتعلق بالنظام الأساسي لهذه المؤسسات الجاري به العمل حالياً

تبعاً للمرسوم، الصادر بعد اعتماد الميثاق، والمتعلق بالنظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، فإن آليات التأطير والتدبير التربوي والإداري بهذه المؤسسات تتمثل في إدارة تربوية ومجالس.

فالإدارة التربوية تشمل المدير بالمؤسسة الابتدائية؛ وتشمل إضافة إلى المدير الحراس العامين للخارجية والداخلية بالثانويات الاعدادية، والناظر ومدير الدراسة ورئيس الأشغال والحراس العامين للخارجية والداخلية بالثانويات التأهيلية. أما المجالس فقد أصبح عددها أربعة، ويتعلق الأمر بمجلس التدبير والمجلس التربوي والمجالس التعليمية ومجالس الأقسام. وقد تنوعت تركيبة هذه المجالس تبعاً للمهام المنوطة بكل منها، كما تم تعزيزها بممثلين عن بعض الشركاء الأساسيين لاسيما جمعية آباء وأولياء التلاميذ الممثلة في جميع المجالس ماعدا المجالس التعليمية، والمجلس الجماعي الذي توجد المؤسسة داخل دائرة نفوذه التربوي والممثل في مجلس التدبير.

أما من حيث الأدوار والمهام المنوطة بآليات التأطير والتأطير التربوي والإداري، فبالنسبة للإدارة التربوية أصبح هناك نوع من التخصص، حيث يتولى المدير الاشراف العام على التدبير الإداري والتربوي والمادى للمؤسسة إضافة إلى رئاسة المجالس وإعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة وتمثيل المؤسسة أمام السلطات العمومية والشركاء، في حين تناط بباقي مكونات الإدارة التربوية لاسيما على صعيد مؤسسات التعليم الاعدادي والثانوي مهام محددة تتعلق بالعمل التربوي (مدير الدراسة بالأقسام التحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا وبأقسام تحضير شهادة التقني العالي والناظر بمؤسسات التعليم الثانوي التأهيلي) أو التعليم التقني (رؤساء الأشغال) أو تتبع أوضاع التلاميذ والسهر على انضباطهم (الحراس العامون للخارجية والداخلية) [6].

فيما يتعلق بالمجالس، فقد أنيطت بمجلس التدبير مهام تتعلق باقتراح النظام الداخلي للمؤسسة ودراسة برامج عمل المجالس الأخرى والمصادقة عليها ودراسة برنامج العمل



السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة وتتبع مراحل إنجازه، وكذا دراسة التدابير اللازمة لصيانة المؤسسة والمحافظة على ممتلكاتها وحاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية، إضافة إلى إبداء الرأي بشأن مشاريع اتفاقيات الشراكة التي تعتمده المؤسسة إبرامها والمصادقة على التقرير السنوي العام الذي يعده المدير بشأن نشاط وسير المؤسسة. أما المجلس التربوي فقد أخطت به مهام تتعلق بإعداد مشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي وبرامج الأنشطة الداعمة والموازية وتقديم اقتراحات بشأن البرامج والمناهج ومواقيت الدراسة وتوزيع التلاميذ على الأقسام وبرمجة الامتحانات، هذا بالإضافة إلى دراسة طلبات المساعدة الاجتماعية واقتراح التلاميذ المترشحين للاستفادة منها وتنظيم الأنشطة والمباريات والمسابقات الثقافية والرياضية والفنية. وبخصوص المجالس التعليمية فهي تعنى بكل ما يتعلق بالمادة الدراسية، من حيث وضعيتها والصعوبات التي تعترض تطبيق المناهج الدراسية واختيار الكتب الملائمة لتدريسها وتحديد حاجيات الأساتذة من التكوين واقتراح برامج الأنشطة التربوية الخاصة بها وتتبع نتائج تحصيل التلاميذ، هذا علاوة على إنجاز تقارير دورية حول النشاط التربوي الخاص بها وعرضها على المجلس التربوي والمفتش التربوي للمادة. وأخيراً تتولى مجالس الأقسام النظر في نتائج التلاميذ وتحليلها لتحديد وتنظيم عمليات الدعم والتقوية واتخاذ قرارات الانتقال أو التكرار أو الفصل عن الدراسة بناء على النتائج المحصلة. وكذا اقتراح القرارات التأديبية في حق التلاميذ غير المنضبطين.

نقط القوة والضعف في نمط تدبير المؤسسات التعليمية الجديد

إذا كان نمط التدبير الجديد قد وسع من مفهوم الإدارة التربوية لتشمل مكونات أخرى إلى جانب مدير المؤسسة، كما أضاف مجلس جديد داخل المؤسسة ويتعلق الأمر بالمجلس التربوي ووسع من اختصاصات المجالس، فإنه في المقابل تضمن العديد من الثغرات والتي حالت في كثير من الأحيان دون تحقيق المؤسسة التعليمية للأهداف المنوطة بها في مجالات جودة العملية التعليمية والخدمات التربوية والتثقيفية التي يتعين أن تنهض بها.

فبالمقارنة مع المراسيم التي كانت تخضع لها المؤسسات التعليمية قبل المرسوم الجاري به العمل، كان مدير المؤسسة التعليمية يتولى وظائف أساسية تهم المجالات التربوية والإدارية والمالية، غير أن النظام الحالي أغفل الوظيفة المالية للمدير حيث غابت صفة الأمر بالدفع التي تخوله الالتزام بالنفقات التي لا تتطلب موافقة السلطات العليا وتصفية النفقات والقيام بأعمال التحقق



من المحاسبة الخاصة بالمصالح الاقتصادية وغيرها من المهام ذات الطبيعة المالية. كما غابت صفة المستشار التربوي للأساتذة المبتدئين، وصفة المتصرف الذي يتولى السلطة على مجموع الموظفين العاملين بالمؤسسة وينسق أشغالهم. وفي مقابل هذه الوظائف الأساسية التي أغفلت في المرسوم الجاري به العمل، تم من جهة أخرى إثقال كاهل المدير بمجموعة من المهام لاسيما رئاسة مختلف المجالس علاوة على رئاسة أكثر من جمعية، ومنها على الخصوص الجمعية الرياضية وجمعية النجاح المدرسي وجمعية التعاونية المدرسية.

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

بالنسبة لمجالس المؤسسة، صحيح أنها تتولى اختصاصات متعددة ومتنوعة تشمل الجوانب الإدارية والتربوية والمادية للمؤسسة، لكن إلى أي حد تمارس هذه الاختصاصات بشكل عملي وفعال؟ وما هو مصير مقرراتها وتوصياتها؟ لاسيما في ظل غياب دفاتر تحملات تحدد الشروط والالتزامات المنوطة بهذه المجالس وكذا آليات التعاقد مع المستويات الادارية الأعلى، وكذلك في ظل غياب ميزانية خاصة بالمؤسسة تخصص للتسيير العادي والصيانة كما نصت على ذلك المادة 149 من الميثاق الوطني للتربية والتكوين. هذا إضافة إلى تداخل اختصاصاتها لاسيما فيما بين مجلس التدبير وجمعية النجاح المدرسي.

بعض الاقتراحات

لتجاوز الوضعية الراهنة التي يمر بها التأطير والتدبير التربوي والإداري للمؤسسة التعليمية يتعين تفعيل مجموعة من الإصلاحات سواء التي وردت في الميثاق الوطني للتربية والتكوين أو غيره من التقارير الوطنية أو الدولية. كما يتعين تصويب وعقلنة تدبير ماتزخر به المؤسسة من موارد لاسيما البشرية منها. وفي هذا الإطار، يمكن اقتراح بعض التدابير:



- الانتقال من منطق الإدارة التربوية كتجميع لمجموعة من الموظفين الإداريين إلى جانب المدي، إلى مؤسسة أو مجلس للإدارة التربوية تحدد آليات تسييره واختصاصاته بما يضمن حسن سير المؤسسة التعليمية ووحدة الرؤية بمختلف المجالس وفي العلاقة مع مختلف الشركاء، وكذا في مجال تحمل المسؤولية كفريق تمشيا مع نمط التدبير الجديد المبني على ربط المسؤولية بالمحاسبة.
- تعزيز المؤسسة التعليمية لاسيما الابتدائية منها بالموارد البشرية اللازمة، فلا يعقل أن يتولى المدير بمفرده جميع المهام بدءا من الإشراف والتسيير ومرورا برئاسة المجالس والجمعيات وتنفيذ مقرراتهما وانتهاء بالعمليات التدبيرية اليومية.
- تدقيق اختصاصات المجالس ووضع آليات قانونية وإجرائية لتنفيذ توصياتها ومقرراتها مع تحديد الجهات التي يمكن مخاطبتها والتواصل معها على صعيد المستويات الإدارية الأخرى للمنظومة لاسيما على مستوى النيابة والأكاديمية في حالة وجود صعوبات أو إكراهات، وذلك بغية تفعيل دور هذه المجالس والرفع من مردوديتها
- تحديد آليات للتنسيق والتشاور فيما بين مختلف الهياكل المحدثة بالمؤسسة (إدارة تربية ومجالس وجمعيات)، وتدقيق اختصاصاتها من أجل التكامل وتفادي التداخل، مع وإعلان يوم وطني للمناقشة والتداول في حصيلتها وبرامج عملها.
- توضيح العلاقة مع الشركاء ولاسيما جمعيات آباء وأولياء التلاميذ والمجالس الجماعية. فبالرغم من عضويتها في المجالس، فإنه لا يمكنهما أن يساهما بشكل فعال في الرفع من أداء ومردودية المؤسسة إلا وفق اتفاقيات دقيقة توضح طبيعة تدخلهما والالتزامات المترتبة على جميع الأطراف.
- [1] مرسوم رقم 2.02.376 الصادر في 6 جمادى الأولى 1423 الموافق ل 17 يوليو 2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، كما وقع تغييره وتتميمه.
- [2] المادة 10 من المرسوم رقم 2.72.113 الصادر في 25 ذي الحجة 1391 الموافق ل 11 فبراير 1972 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التعليم الثانوي.
- [3] مرسوم رقم 2.75.673 الصادر في 11 شوال 1395 الموافق ل 17 أكتوبر 1975 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات تعليم الطور الأول و المرسوم رقم 2.72.113 الصادر في 25 ذي الحجة 1391 الموافق ل 11 فبراير 1972 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التعليم الثانوي.



[4] المادة 149 من الميثاق الوطني للتربية والتكوين.

[5] نفس المادة السابقة.

[6] يتعين الإشارة أن المرسوم رقم 2.72.113 كان قد خصص بابا مستقلا لهذه الفئات من الموظفين (الباب الرابع) تحت عنوان "اختصاصات الموظفين الإداريين في حين أن النظام الحالي قد صنفها ضمن مكونات الإدارة التربوية.