المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي
قطاع التربية الوطنية
- الكتابة العامة -
مديرية الشؤون القانونية والمنازعات

تجربـــــة

الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين

في إطار اللامركزية واللاتمركز

أشغال اليوم الدراسي المنعقد بالرباط

بتاريخ 07 مايو 2007

يونيو 2007

المحتويات

❶ تقديم..... 04

❷ الكلمة الإفتتاحية للسيد الوزير..... 06

❸ العرض التأطيري للسيد مدير الشؤون القانونية والمنازعات..... 10

❹ الوثيقة التأطيرية..... 37

❺ تقارير الملتقيات الجهوية..... 59

- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة سوس ماسة درعة..... 60
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة كلميم السمارة..... 68
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة العيون بوجدور الساقية الحمراء..... 73
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة وادي الذهب لكويرة..... 82
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الدار البيضاء الكبرى..... 85
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة دكالة عبدة..... 92
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الشاوية وردیغة..... 96
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الرباط سلا زمور زعير..... 108
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الغرب الشراردة بني حسن..... 124
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة فاس بولمان..... 126
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة تازة الحسيمة تاونات..... 131
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة تادلا أزيلال..... 136
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة طنجة تطوان..... 143
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مراكش تانسيفت الحوز..... 150
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مكناس تافيلالت..... 158
- الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين للجهة الشرقية..... 166

❻ تقرير تركيبي للملتقيات الجهوية..... 172

❼ الوثائق التقديمية للورشات..... 176

- الورشة الأولى: الإطار المؤسساتي– البنيات والهيكلة..... 177
- الورشة الثانية: تدبير الموارد والجهوية..... 183
- الورشة الثالثة: التدبير التربوي والجهوية..... 189

❽ التقارير المفصلة للورشات..... 198

- الورشة الأولى: الإطار المؤسساتي– البنيات والهيكلة..... 199
- الورشة الثانية: تدبير الموارد والجهوية..... 202
- الورشة الثالثة: التدبير التربوي والجهوية..... 206

❾ التقرير العام..... 213

❿ الكلمة الإختتامية للسيد الوزير..... 223

تقـــديـــم:

لقد شكل اعتماد الميثاق الوطني للتربية والتكوين كمرجعية أساسية لإصلاح المنظومة التربوية، طفرة نوعية في إرساء مرتكزات ودعامات جديدة لهذا الإصلاح، والمتمثلة أساسا في تبني نهج اللامركزية واللاتمركز كخياراستراتيجي يهدف إلى ممارسة سياسة القرب والارتقاء بخدمات التربية والتعليم.

وقد تجسد هذا النهج في إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين كمؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي.

واعتبارا لكون مواكبة تجربة الأكاديميات تندرج ضمن الاهتمامات الأساسية للوزارة، التي ما فتئت تحرص على التتبع المباشروالميداني والتقويم الدائمين للإصلاحات المعتمدة في هذا المجال، فقد تم تنظيم يوم دراسي بتاريخ 7 مايو 2007 بمركز للاعائشة للندوات ترأسه السيد الوزير بحضور جميع المسؤولين بالوزارة الإداريين منهم والتربويين على المستوى المركزي الجهوي والإقليمي وفئات متعددة يمثلون المجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، وكذا ممثلون عن القطاعات الحكومية ذات الإرتباط بالنظام التربوي، فضلا عن ممثلي المركزيات النقابية ذات التمثيلية بالقطاع وبعض الفعاليات الجمعوية...

وقد نظم هذا اليوم الدراسي تحت شعار"**الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين دعامة للإصلاح والبناء الجهوي**"، في حين تم توزيع المشاركات والمشاركين على ثلاث ورشات:

- **الورشة الأولى**: الإطار المؤسساتي والجهوية؛
- **الورشة الثانية:** تدبير الموارد والجهوية؛
- **الورشة الثالثة:** التدبير التربوي والجهوية.

هذا، وقد شكلت أشغال هذه الورشات مناسبة سانحة لتقديم اقتراحات وأفكار جديدة لتطوير تجربة اللامركزية واللاتمركز بقطاع التربية والتكوين، ومحطة لاستشراف آفاق إصلاح المنظومة التربوية.

وتعميما للفائدة، عملت هذه المديرية على تجميع مختلف الوثائق والتقارير المتمخضة عن هذا اليوم الدراسي، وذلك في أفق استثمارها، انطلاقا من كون الملتقى يعد لبنة أساسية لإغناء تجربة الأكاديميات، من خلال الوقوف على المكتسبات الكمية والنوعية التي تم تحقيقها في إطار اللامركزية واللاتمركز، وكذا رصد الصعوبات التي اعترضت هذه التجربة وتقديم الاقتراحات الكفيلة بتجاوزها.

الكلمة الإفتتاحية
للسيد الوزير

كلمة السيد وزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي في اليوم الدراسي الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين : دعامة الإصلاح والبناء الجهوي

الرباط، في 07 ماي 2007

حضرات السيدات والسادة،
أيها الحضور الكرام،

يسعدني في البداية أن أشكركم على تلبية الدعوة للمشاركة في هذا اليوم الدراسي الذي ينظم تحت شعار الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين: دعامة للإصلاح والبناء الجهوي، وذلك لتقييم تجربة اللامركزية واللاتمركز بقطاع التربية الوطنية أي بالضبط تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.

وكما تعلمون فإن هذا الموضوع كان محط اهتمام الوزارة هذه السنة بشكل ملحوظ من خلال بعض المحطات:

فلقد تعمدنا ونحن نستعد لتنظيم الدورة الخامسة للمجالس الإدارية للأكاديميات أن نفتتحها بندوة صحفية اخترنا لها شعار " الأكاديميات الجهوية والتكوين نحو تحول نوعي " وعقدناها بمدينة الدار البيضاء في يناير الماضي.

ويأتي اجتماعنا أيضا ليتوج من جهة أشغال تلك المجالس الإدارية ومن جهة ثانية اللقاءات الجهوية التي انعقدت مؤخرا بمختلف الأكاديميات في أفق التحضير التشاركي لملتقانا هذا وتوفير كل الشروط التي تجعل منه حقا محطة تأميلية وتقويمية بامتياز.

إذن يندرج اجتماعنا، اليوم، في مسلسل اهتمام الوزارة بالأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين كإطار مؤسساتي أساسي في للامركزية واللاتمركز الذين تنهجها الوزارة في تدبير المنظومة الوطنية للتربية والتكوين.

وفي الواقع إن هذا الاهتمام ليس اعتباطيا فلقد فرضه عاملان متضافران : العامل الأول وهو المتعلق بالمكتسبات التي تحققت، خلال السنوات الأربع الماضية، ونحن نعمل نهج اللامركزية واللاتمركز التي أصبحت تشكل نقلة نوعية غير مسبوقة في قطاع التربية والتكوين. أقول غير مسبوقة، ذلك أنه، حضرات السيدات والسادة، إذا كان تعليمنا في السابق، أي حتى ما قبل الإصلاح، قد عرف مجموعة من المحاولات في إصلاح بعض اختلالاته كالزيادة في نسبة التمدرس وإدخال بعض التعديلات على البرامج والمناهج ونظام الامتحانات وما شابه ذلك فإنه في مجال الحكامة والتدبير لم يتأت له أبدا الخوض في موضوع اللامركزية فالموضوع ، إذن،جديد بكل ما في الكلمة ما معنى، ليس

فقط على قطاع التعليم بل على كل القطاعات الحكومية . وهكذا يشكل إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ،كمؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتكفل بمهمة تطبيق السياسة التعليمية والتكوينية في المجالات التدبيرة والتربوية والمالية والمادية، في حد ذاته نقلة نوعية بامتياز .

هذا بالإضافة إلى كل ماتحقق في هذا السياق خلال السنوات الأربع الماضية بما يعزز التوجه التدريجي في إعادة النظر في اختصاصات وتنظيم الإدارة المركزية نحو التخفيف من مهامها والعناية بما هو شمولي ووطني ومصاحبة وتأطير تجربة الأكاديميات وتنسيق مجهوداتها ومبادرتها وتتبع تنفيذها وتقويم نتائجها، بما يخدم التوازن وتكافؤ الفرص بين الجهات وبما يعزز ويقوي من اختصاصات الأكاديميات في إطار القانون المحدث لها .

ويجب الاعتراف، وبكل موضوعية، بأن المغرب قد حقق مكسبا نوعيا ليس فقط على المستوى الداخلي بل مقارنة مع ما تدبر به منظومة التعليم على الصعيد الدولي إذ قليلة هي البلدان التي اعتمدت المؤسسات العمومية في التدبير الجهوي لمنظومة التربية والتكوين.

أما العامل الثاني الذي يكمن وراء الاهتمام البارز هذه السنة بالأكاديميات الجهوية فهو ذلك المتمثل في التحول النوعي الناتج عما تحقق خلال السنوات الماضية في عملية أجرأة الإصلاح من وضع الهيكل العام لمنظومة متكاملة للتربية والتكوين أو ما أصبحنا نصطلح عليه بمورفولوجيا الإصلاح في مختلف جوانبه الأساسية المؤسساتية والقانونية والإدارية والتنظيمية والبيداغوجية حيث شكلت هذه السنة انتهاء لهندستها على جميع الأسلاك وفي جوانبه المتعلقة بالموارد البشرية والملفات الاجتماعية العالقة التي وجدت طريقها إلى الحل مع الشركاء الاجتماعيين في إطار المقاربة التشاركية والحوارية التي تنهجها الوزارة معهم.

فلقد تبين لنا ونحن نستعد للدخول الدراسي لهذه السنة أن الإنجازات الهيكلية التي تحققت على مستوى تعليمنا خلال السنوات الماضية، رغم أهميتها الهيكلية الدالة، فإن ذلك يبقى محدودا إذا لم ينعكس بالملموس وبنفس القوة على الصعيد المحلي وعلى صعيد كل مؤسسة مما يحتم على الأكاديميات دورا أكبر وذا فاعلية أعمق وأجدى أي تأهيلها على ضوء متطلبات المرحلة المقبلة الجديدة التي تتمحور حول المهمة المركزية المتمثلة في أن ينعكس الإصلاح في الحياة المدرسية.

ولأن التأهيل أي تأهيل لن يتحقق إلا بتشخيص موضوعي للتجربة خاصة في مراحل تحولاتها الدالة، فإن لقاءنا اليوم يندرج في هذا السياق ويروم إبراز المكاسب الأساسية الحاملة لتطور التجربة والمعيقات التي تحول دون ذلك أو تعطل التطور وتشوش عليه.

من هنا نتلمس، حضرات السيدات والسادة، أهمية لقائنا اليوم ولماذا حرصنا على انعقاده رغم الإكراهات المتعددة ومن هنا نستشف مغزى ودلالة المنهجية التي اتبعت في تحضيره.

من الأكيد أن هذا الحرص يتخذ مبررا له أيضا مما استنتجناه من التوصيات الصادرة عن المجالس الإدارية والتي لمحت ضمنا أو صراحة إلى ضرورة عقد هذه المحطة التقييمية.

كما أن هذا الحرص يندرج في الأخير في صلب **التوجيهات السامية لصاحب الجلالة محمد السادس، نصره الله** ، بخصوص **تعزيز اللامركزية واللاتمركز التي ما فتئ جلالته يؤكد عليها في أكثر من مناسبة خصوصا في خطابه التاريخي بمدينة أكادير في دجنبر الماضي حيث قال جلالته " إن اعتزازنا بالخطوات الهامة التي قطعها نظامنا اللامركزي لا يعادله إلا حرصنا على تثبيث دعائم نظام الجهوية الواسعة واللاتمركز الإداري** ". انتهى كلام صاحب الجلالة.

حضرات السيدات والسادة،

من الأكيد أن العرض الإطار الذي سيقدم لكم وكذا مختلف الوثائق المعدة وأيضا ما أكدت عليه في كلماتي بمناسبة انعقاد الدورة الخامسة لمجالس الأكاديميات سيعفيني من التذكير بالعديد من القضايا والجوانب التفصيلية المتعلقة بموضوع يومنا الدراسي هذا لذلك سأكتفي بالإشارة إلى مسألة منهجية أراها أساسية عندما يتعلق الأمر بالحصيلة وتقييمها وأرى من واجبي التنبيه إليها ويمكن إجمالها ي عملية تشخيص الحصيلة خصوصا عندما تتعلق بمكاسب متعددة وصعوبات متعددة وفي جوانب متنوعة ومتداخلة كما هو الشأن عليه بالنسبة للعملية التعليمية؛ إذ قد نقع تحت جاذبية الرصد والتشخيص الكمي فنكون أمام ركام هائل من القضايا والتوصيات من الأكيد أنها مهمة لكن أهميتها تبقى ناقصة إن لم تدرج في سياق التحول؛ أي في سياق إبراز المكاسب الدالة الحاملة للتحول وكذا الصعوبات والاختلالات التي تعوقه.

حضرات السيدات والسادة،

أجدد لكم الشكر على مشاركتكم في هذا اليوم الدراسي الذي أنا واثق من أنه سيكون محطة أساسية في مسلسل تعزيز اللامركزية والجهوية في قطاع التربية والتكوين، ومنطلقا لاكتمال عملية المأسسة الجهوية لتدبير الشأن التعليمي علي أساس مقاربة مندمجة طموحة تكون في مستوى تطلعات الإصلاح ومتطلباته وتجسد بحق الشعار الذي اخترناه لهذه المحطة.

والسلام

تجربـــــة

الأكاديميات الجهوية للتربية التكوين

في إطار اللامركزية واللاتمركز

العرض التأطيري

للسيد مدير الشؤون القانونية والمنازعت

المحور الأول:

اللامركزية واللاتمركز

الإطار التاريخي والمفاهيم

عرف المغرب منذ فجر الإستقلال، اهتماما متزايدا بموضوع اللامركزية بجميع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمالية، وذلك بهدف:

- ✓ إشاعة مبادئ الديموقراطية؛
- ✓ توسيع نطاق المشاركة الشعبية في تدبير الشأن العام؛
- ✓ تقليص دور الدولة في الاقتصاد والإدارة المباشرة ؛
- ✓ إحداث هيئات محلية و جهوية ومنحها دورا أكبر في عملية صنع القرار.

❖ **المحطات الأساسية للامركزية بالمغرب:**

المرحلة الأولى:

- ✓ صدور ميثاق التنظيم الجماعي سنة 1960؛
- ✓ صدور قانون تنظيم مجالس العمالات والأقاليم سنة 1963.

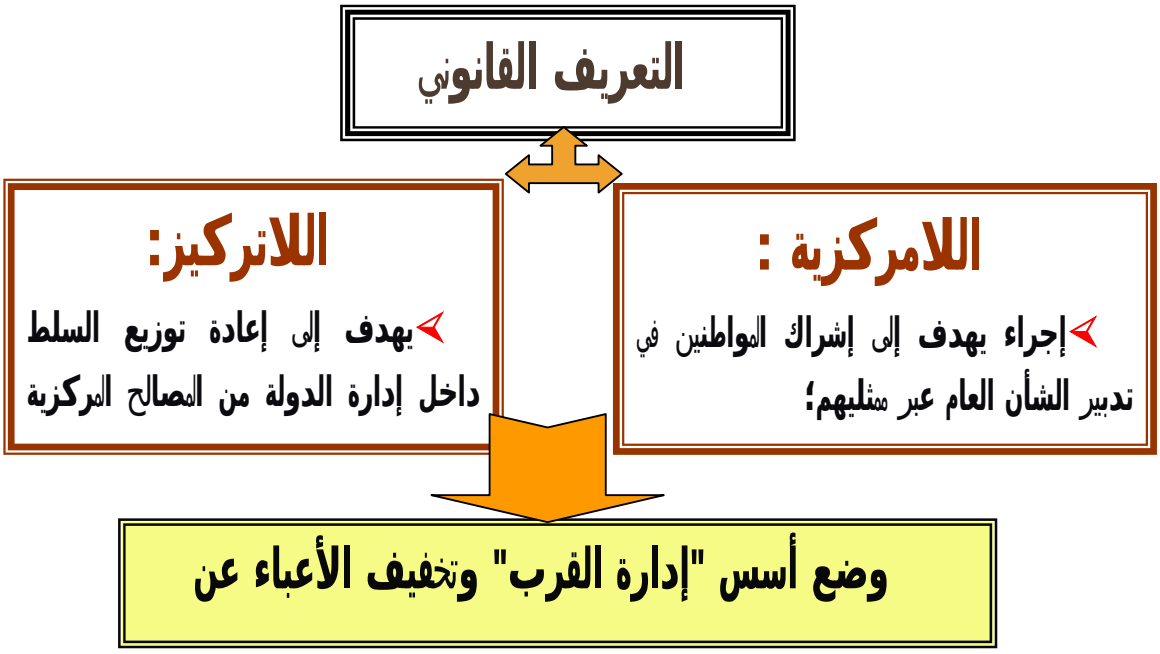
المرحلة الثانية:

- ✓ صدور ظهير 30 شتنبر 1976، الذي يعد النص المؤسس للمشروع اللامركزي على مستوى البلديات والمجالس القروية.

المرحلة الثالثة:

- ✓ الإقرار الدستوري للوحدات الترابية المنتخبة (دستور 1992و دستور 1996)؛
- ✓ صدور قانون 96.47 الخاص بإحداث وتنظيم الجهات لسنة 1997؛
- ✓ مراجعة القانون المتعلق بالتنظيم الإقليمي بالمغرب سنة 2002؛
- ✓ إعادة النظر في الميثاق الجماعي لسنة 2002.

❖ الإطار النظري لمفهومي اللامركزية واللاتمركز :



- ✓ مفهوم اللامركزية المرفقية يختلف أساسا عن مفهوم اللامركزية الترابية ؛
- ✓ اللامركزية المرفقية تستلزم إحداث بنيات مستقلة لا تتنافى والحضور الفعلي للدولة في مختلف مستويات سير المرفق العام؛
- ✓ نهج اللامركزية واللاتركيز بقطاع التربية الوطنية يكتسي طابعا متميزا، اعتبارا للطبيعة الاجتماعية للقطاع وضرورة القرب من حاجيات السكان، وكذا دور الدولة في تأطير القطاع؛
- ✓ إعتماد اللامركزية التي تبناها قطاع التربية الوطنية على مبادئ الإشراك والتشارك والديموقراطية في تدبير الشأن التعليمي ؛
- ✓ إقرار نظام يمزج بين طبيعتي اللامركزية واللاتمركز في آن واحد .

المحور الثاني:

نهج اللامركزية واللاتمركز

بقطاع التربية الوطنية

❖ المسار التاريخي لنهج اللامركزية واللاتمركز :

يمكن إيجاز هذا المسار في مرحلتين أساسيتين:

أ- ما قبل الميثاق الوطني للتربية والتكوين:

- ✓ إحداث مفتشيات جهوية ممركزة بالمدن الكبرى للمملكة بموجب القرار الوزاري الصادر في 04 يونيو 1959 ؛
- ✓ إحداث 10 نيابات إقليمية بموجب ظهير 19 يوليوز 1962؛
- ✓ إحداث نيابات على صعيد جميع العمالات والأقاليم، عهد إليها تدبير الشأن التربوي إقليميا ومحليا بموجب المرسوم الصادر في 19 يناير 1976؛
- ✓ اعتبار الأكاديميات في صيغتها الأولى، مصالح خارجية للوزارة بموجب مرسوم 1987؛
- ✓ صدور قرار بتاريخ 05 غشت 1999، المحدد لاختصاصات وتنظيم نيابات وزارة التربية الوطنية.

ب – ما بعد اعتماد الميثاق الوطني للتربية والتكوين:

1- التوجهات الكبرى:

تعتبر اللامركزية إحدى التوصيات الأساسية للميثاق الوطني للتربية والتكوين، الذي نص على :

- ✓ التقليص من الاختصاصات التسييرية والتدبيرية للإدارة المركزية ؛
- ✓ إعادة هيكلة نظام الأكاديميات وتوسيع صلاحياتها؛
- ✓ تعزيز المصالح الاقليمية المكلفة بالتربية والتكوين ؛
- ✓ إحداث مجالس التدبير على مستوى المؤسسات التعليمية ؛
- ✓ تحسين التدبير العام لنظام التربية والتكوين ؛
- ✓ إحداث هيئات متخصصة في التخطيط والتدبير والمراقبة .

2 -تفعيل مضامين الميثاق الوطني للتربية والتكوين:

- ✓ إصدار مجموعة هامة من النصوص التشريعية والتنظيمية ؛
- ✓ اتخاذ عدة تدابير و إجراءات لمصاحبة تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وإرساء هياكلها ؛
- ✓ وضع هندسة جديدة تتسم بتموقع الجهة كبنية بارزة في الهيكلة الحالية ؛
- ✓ مراجعة هيكلة واختصاصات البنيات المركزية ؛
- ✓ الاحتفاظ بالمصالح الإقليمية كوحدات لاممركزة، وإدماجها في الهندسة الجهوية ؛
- ✓ إحداث آليات جديدة للتأطير والتدبير الإداري والتربوي على المستوى المحلي▪

المحور الثالث:

الهندسة المعتمدة لهيكلة

قطاع التربية الوطنية

أ- على المستوى المركزي :

- ✓ تكييف اختصاصات المصالح المركزية مع أدوارها الجديدة؛
- ✓ الاكتفاء بالوظائف الاستراتيجية كالتأطير والتنظيم والتقنين والتوجيه والمراقبة والتقييم ؛
- ✓ احتفاظ سلطة الوصاية ببعض الاختصاصات الأساسية ،كتدبير الموارد البشرية والممتلكات.

ب) على المستوى الجهوي :

- ✓ إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين بمقتضى القانون رقم 07.00 في شكل مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي خاضعة لوصاية الدولة ؛
- ✓ تمكين الأكاديميات من اختصاصات واسعة في التدبير الإداري والتربوي والمالي والمادي على المستوى الجهوي؛
- ✓ إحداث المجلس الإداري كجهاز تقريري، ذو تركيبة متنوعة تجسد مبادئ التشارك والإشراك والديمقراطية ؛
- ✓ إحداث لجن تقنية تعمل على تحضير أعمال المجلس وإعداد تقارير تركيبية وتتبع تنفيذ قرارات المجلس الإداري؛
- ✓ تعيين مديرين للأكاديميات مع تكليفهم بتنفيذ قرارات المجلس الإداري؛
- ✓ اعتماد هيكلة ترتكز على الجوانب الكمية لمكونات المنظومة التربوية (المؤسسات التعليمية، التلاميذ.....).

ج- على المستوى الإقليمي:

- ✓ الاحتفاظ بالهياكل اللاممركزة، وإدماجها كمكون للتنظيم الجهوي الجديد ؛
- ✓ التأكيد على أهمية ودور النيابات باعتبارها مصالح إقليمية للأكاديميات

د – على المستوى المحلي :

- ✓ امتداد نهج اللامركزية الذي تم إقراره في تدبير الشأن التعليمي إلى المؤسسة التعليمية؛
- ✓ إحداث آليات جديدة للتدبير تعتمد مبادئ التمثيلية والتعددية والديموقراطية؛
- ✓ اعتبار مجلس التدبير أحد أهم آليات التأطير والتدبير الإداري والمالي والتربوي للمؤسسة، بحكم تركيبته والاختصاصات المنوطة به.

المحور الرابع:

الإمكانات البشرية والمادية المواكبة لمسلسل اللامركزية واللاتمركز

أ- توجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين :

❖ **على مستوى الموارد البشرية :**

- ✓ تحفيز الموارد البشرية وتحسين ظروف عملها ؛
- ✓ مراجعة مقاييس التوظيف والتقويم والترقية ؛
- ✓ اعتماد سياسة هادفة للتكوين الأساسي والمستمر.

❖ **على المستوى المالي والمادي :**

- ✓ إحداث هيئات متخصصة في التخطيط والتدبير والمراقبة ؛
- ✓ تنويع انماط البنيات والتجهيزات ؛
- ✓ تعبئة موارد التمويل وترشيد اعتمادها ؛
- ✓ تحقيق شفافية الميزانيات المرصودة، وملاءمتها مع أولويات القطاع.

ب- التدابير المصاحبة لمسلسل اللامركزية واللاتمركز:

❖ **- على مستوى الموارد البشرية :**

يمكن إجمال أهم التدابير المتخذة في هذا المجال في:

- ✓ إحداث آليات على المستوى الجهوي والإقليمي لضمان تتبع شؤون الموارد البشرية ؛
- ✓ تفويض تدريجي لبعض الاختصاصات في مجال تدبير الموارد البشرية ؛
- ✓ توفير الدعم اللازم لهذه العملية ، خاصة بما يتعلق بالتكوين وترشيد التدبير.

❖ **- على المستوى المالي والمادي :**

- ✓ إعداد الميزانية بناء على مقاربة جديدة تأخذ بعين الاعتبار تعدد وتنوع المكونات ؛
- ✓ التأطير المركزي لعمليات إعداد وتحضير الميزانيات الجهوية ؛
- ✓ تفويض الاعتمادات اللازمة لمديري الأكاديميات لإنجاز مختلف العمليات المندمجة ضمن مخططات العمل السنوية، مع تعيينهم كآمرين مساعدين بالصرف ؛
- ✓ تكليف الأكاديميات بالإشراف المباشر على إنجاز بعض العمليات كالبناءات والتجهيزات الكبرى.

المحور الخامس:

مقاربة تشخيصية لتجربة نظام الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين

1- المكتسبات الكبرى :

من أهم المكتسبات التي يمكن تسجيلها :

- ✓ التوفر على مرجعيات أساسية تكمن في الميثاق الوطني للتربية والتكوين؛
- ✓ اعتماد إطار استراتيجي لتنمية النظام التربوي؛
- ✓ ترجمة هذه التوجهات في نصوص تشريعية وتنظيمية.

أ- الجانب المؤسساتي :

- ✓ بناء صرح مؤسساتي يشمل جميع المستويات؛
- ✓ التوفر على إطار مؤسساتي يحدد الأدوار الأساسية الموكولة لكل جهاز و نطاق مسؤولياته ومجال تدخله ؛
- ✓ اعتماد المؤسسة العمومية كأداة لتدبير الشأن التعليمي؛
- ✓ تموقع البنيات الجهوية في ظرف وجيز، دون تسجيل أي اختلال أو تعطيل في سيرورة الشأن التعليمي، مع إدماج البنيات الإقليمية ضمن سيرورة موحدة ومتجانسة ؛
- ✓ إرساء هياكل المجالس الإدارية للأكاديمية، ذات تركيبة متنوعة، متمتعة بجميع السلط والصلاحيات التقريرية؛
- ✓ إدماج ثقافة جديدة لتدبير المؤسسة التعليمية ترتكز على مبادئ الإشراك والتشارك.

ب- الجانب التدبيري

- ✓ تكريس سياسة القرب في تدبير المنظومة من خلال إسناد وظائف تدبيرية للوحدات الجهوية والإقليمية والمحلية؛
- ✓ بروز ملامح حكامة جديدة تهدف إلى سن مساطر وطرق جديدة في تدبير الشأن التعليمي ؛
- ✓ اعتماد مقاربة جديدة ترتكز على مبادئ الإشراك والتشارك في تدبير المنظومة التربوية؛
- ✓ تخفيف عبئ التدبير المباشر على الهياكل المركزية وتمركزه إلى المستوى الجهوي ؛
- ✓ إقرار منهجية التنسيق كسلوك وممارسة لصيقة بطبيعة وخصوصيات هذا القطاع، ودورها في توحيد الرؤى واتخاذ القرارات.

❖ على مستوى تدبير الموارد البشرية:

- ✓ تمكين الأكاديميات ومصالحها الإقليمية من الإشراف المباشر على بعض العمليات التي تندرج في إطار ترسيخ سياسة القرب ؛
- ✓ اعتماد منهجية جديدة ترتكز على مبادئ التباري والشفافية في إسناد مناصب الإدارة والمسؤولية ؛
- ✓ وضع مخطط للتكوين المستمر لفائدة مختلف الأطر، والعمل على تنفيذه ؛
- ✓ تفعيل إعادة انتشار الموارد البشرية بين الإدارة المركزية والوحدات اللاممركزة ؛
- ✓ اتخاذ مجموعة من التدابير المصاحبة لمواكبة التطبيق الجيد لمشروع لاتركيز تدبير الموارد البشرية (إصدار مجموعة من الدلائل ؛ إحداث وتعزيز الموقع الإلكتروني ..).

❖ على مستوى الموارد المالية والمادية:

- ✓ انتقال دور الإدارة المركزية من الإعداد الكامل لمشروع الميزانية إلى الإشراف على إعداد ميزانيات الأكاديميات ؛
- ✓ الشروع في اعتماد مقاربة التعاقد في وضع بنود ميزانية الأكاديمية كصيغة للتدبير العقلاني والتشاركي ؛
- ✓ توفر الأكاديميات على مخططات تمكنها من ضبط حاجياتها والتحكم في الموارد المرصودة لها ؛
- ✓ تخويل الأكاديميات اختصاصات هامة في مجال البنيات والتجهيزات المدرسية ؛
- ✓ الاستمرار في برامج الدعم الاجتماعي لفائدة التلاميذ ؛
- ✓ وضع إطار تنظيمي جديد لإسناد السكنيات الوظيفية والإدارية ؛
- ✓ التطور التدريجي للإعتمادات المخصصة للأكاديميات بالنسبة لميزانية الاستغلال، وإعانات الاستثمار، كما توضح الجداول أسفله :

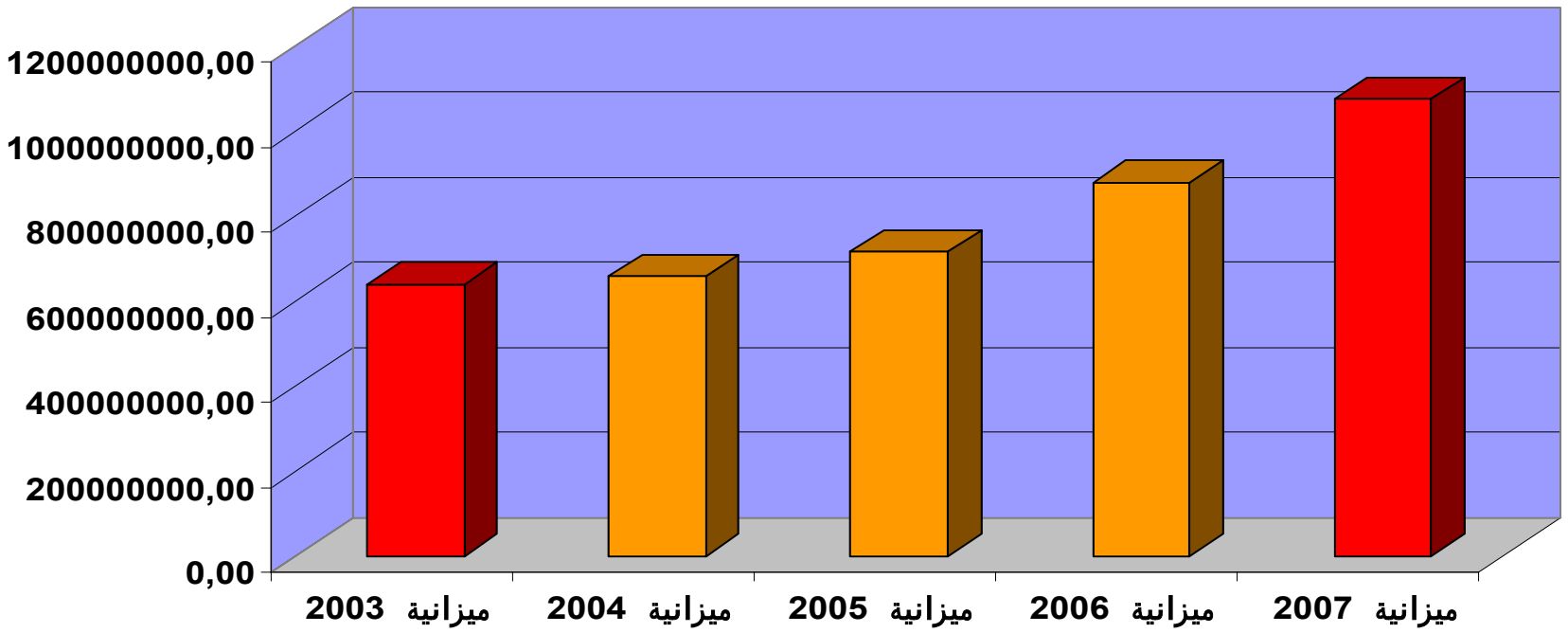
تطور إعانات التسيير للأكاديميات من سنة 2003 إلى 2007

الأكاديميات	ميزانية 2003	ميزانية 2004	ميزانية 2005	ميزانية 2006	ميزانية 2007
وادي الذهب لكويرة	2 449 404,00	2 449 405,00	3 122 280,00	6 000 000,00	6 600 000,00
العيون بوجدور الساقية الحمراء	6 453 334,00	6 490 215,00	7 450 000,00	12 000 000,00	12 800 000,00
كلميم السمارة	22 910 580,00	23 450 582,00	26 625 000,00	33 000 000,00	41 250 000,00
سوس ماسة درعة	73 766 440,00	75 259 243,00	84 000 000,00	95 000 000,00	122 550 000,00
الغرب الشراردة بني حسن	32 618 247,00	33 636 387,00	36 745 000,00	46 000 000,00	57 960 000,00
الشاوية ورديغة	34 883 244,00	36 586 153,00	38 000 000,00	48 000 000,00	60 000 000,00
مراكش تانسيفت الحوز	63 998 596,00	65 069 743,00	71 177 000,00	85 000 000,00	106 250 000,00
الجهة الشرقية	48 498 012,00	50 398 362,00	54 994 000,00	68 000 000,00	85 000 000,00

تطور إعانات التسيير للأكاديميات من سنة 2003 إلى 2007

الأكاديميات	ميزانية 2003	ميزانية 2004	ميزانية 2005	ميزانية 2006	ميزانية 2007
الدار البيضاء الكبرى	61 097 358,00	62 569 117,00	65 097 000,00	80 000 000,00	84 000 000,00
الرباط سلا زمور زعير	41 804 731,00	43 542 455,00	44 718 000,00	60 000 000,00	66 000 000,00
دكالة عبدة	34 829 382,00	36 750 002,00	42 151 000,00	53 000 000,00	66 780 000,00
تادلة أزيلال	31 752 070,00	31 971 305,00	35 227 000,00	43 000 000,00	55 110 000,00
مكناس تافيلالت	62 627 004,00	63 833 427,00	69 566 000,00	80 000 000,00	98 400 000,00
فاس بولمان	35 522 711,00	36 485 135,00	39 311 000,00	48 000 000,00	60 960 000,00
تازة الحسيمة تاونات	43 873 859,00	44 766 536,00	50 334 000,00	58 000 000,00	70 830 000,00
طنجة تطوان	41 608 407,00	44 291 213,00	47 528 000,00	63 000 000,00	80 440 000,00
المجموع	**638 693 379,00**	**657 549 280,00**	**716 045 280,00**	**878 000 000,00**	**1 074 930 000,00**

تطور ميزانيات الإ ستغلال للأكاديميات الجهويـة للتربيـة والتكـوين
(2003-2007)



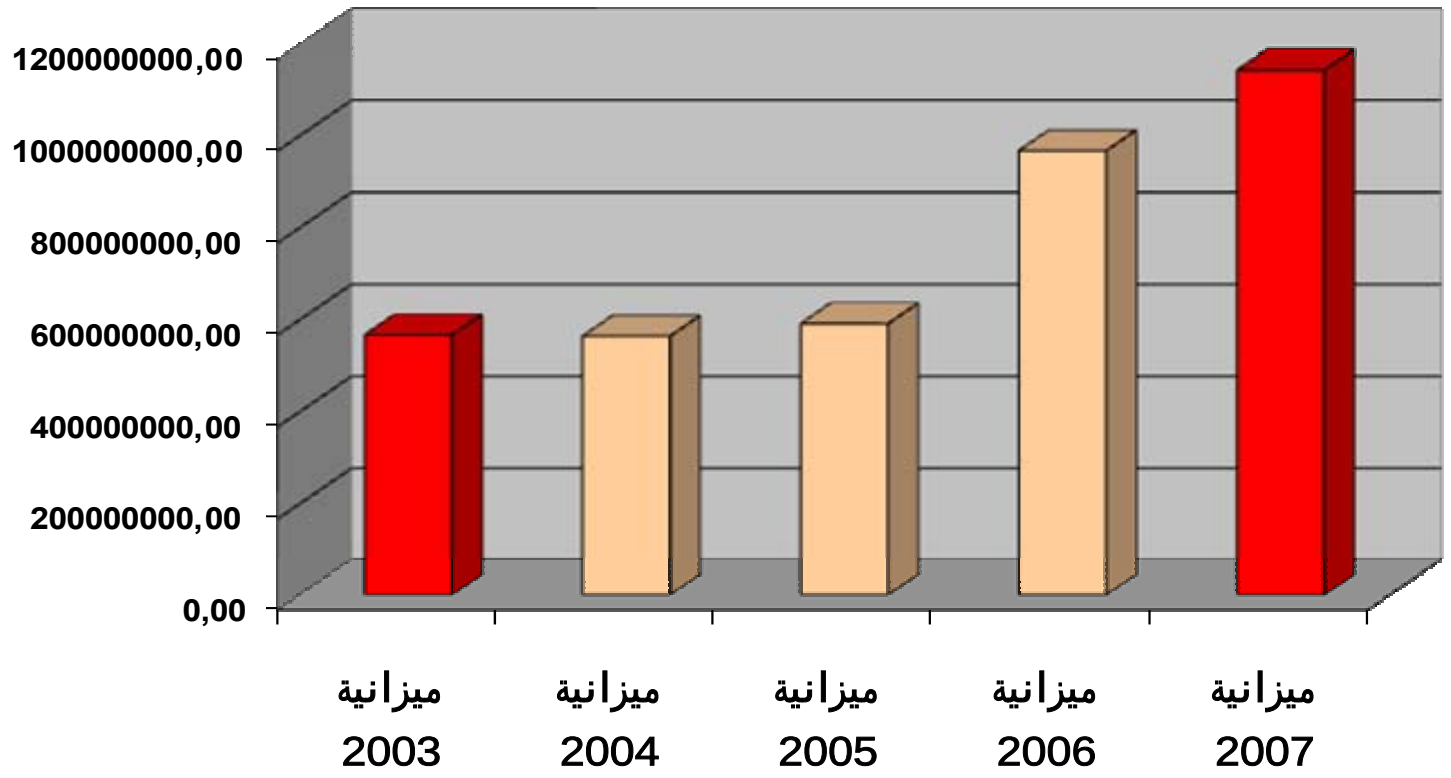
تطور إعانات الإستثمار للأكاديميات من سنة 2003 إلى 2007

الأكاديميات	ميزانية 2003	ميزانية 2004	ميزانية 2005	ميزانية 2006	ميزانية 2007
وادي الذهب لكويرة	6 559 400,00	3 111 300,00	13 692 600,00	16 500 000,00	17 500 000,00
العيون بوجدور الساقية الحمراء	5 019 500,00	8 986 100,00	13 999 600,00	27 500 000,00	29 700 000,00
كلميم السمارة	11 070 440,00	13 483 800,00	14 067 500,00	29 500 000,00	33 925 000,00
سوس ماسة درعة	82 813 100,00	73 743 400,00	74 368 600,00	119 500 000,00	176 860 000,00
الغرب الشراردة بني حسن	27 049 500,00	30 917 200,00	30 917 200,00	49 500 000,00	54 000 000,00
الشاوية ورديغة	23 630 300,00	30 696 700,00	30 696 700,00	49 500 000,00	54 000 000,00
مراكش تانسيفت الحوز	65 232 950,00	58 274 100,00	58 318 700,00	98 500 000,00	137 900 000,00
الجهة الشرقية	33 947 400,00	34 379 900,00	43 266 300,00	69 500 000,00	75 755 000,00
الدار البيضاء الكبرى	29 936 080,00	29 224 300,00	29 224 500,00	49 500 000,00	53 955 000,00

تطور إعانات الإستثمار للأكاديميات من سنة 2003 إلى 2007

الأكاديميات	ميزانية 2003	ميزانية 2004	ميزانية 2005	ميزانية 2006	ميزانية 2007
الرباط سلا زمور زعير	44 344 400,00	51 995 600,00	51 995 600,00	84 500 000,00	89 570 000,00
دكالة عبدة	32 512 700,00	27 754 600,00	28 498 900,00	49 500 000,00	53 955 000,00
تادلة أزيلال	29 317 300,00	24 476 700,00	25 308 800,00	44 500 000,00	50 730 000,00
مكناس تافيلالت	42 026 500,00	46 470 700,00	46 470 700,00	76 500 000,00	83 385 000,00
فاس بولمان	37 031 500,00	38 236 400,00	38 236 400,00	59 500 000,00	66 000 000,00
تازة الحسيمة تاونات	29 861 200,00	32 292 200,00	32 292 200,00	54 500 000,00	60 000 000,00
طنجة تطوان	67 236 700,00	60 834 100,00	60 834 100,00	89 500 000,00	105 610 000,00
المجموع	**567 588 970,00**	**564 877 100,00**	**592 188 400,00**	**968 000 000,00**	**1 142 845 000,00**

تطور إعانات الإستثمار للأكاديميات مابين (2003-2007)



- **على مستوى الدعم الاجتماعي والتحفيز :**
  - ✓ الاستمرار في ضمان الإطعام المدرسي للمستفيدين ؛
  - ✓ الرفع من مقادير المنح الدراسية ؛
  - ✓ تعزيز النقل المدرسي من خلال اقتناء مجموعة من الحافلات ؛
  - ✓ وضع إطار تنظيمي جديد لإسناد السكنيات المخزنية.
- **على المستوى التربوي:**

شكل الإصلاح التربوي أحد الأوراش الجوهرية الرامية إلى تفعيل غايات وأهداف الميثاق الوطني للتربية والتكوين، وفي هذا الصدد تم إجراء مراجعة شاملة للمكونات البيداغوجية، شملت بالأساس:

- ✓ إعادة هيكلة الأسلاك التعليمية ؛
- ✓ إحداث آليات متخصصة وداعمة في ميدان البرامج والقيم وحقوق الإنسان والمواطنة ؛
- ✓ مراجعة استعمالات الزمن والإيقاعات المدرسية والبيداغوجية وأنظمة الامتحانات والمراقبة المستمرة ؛
- ✓ مراجعة البرامج والمناهج الدراسية والكتب المدرسية بكافة مستويات التعليم الإبتدائي والثانوي الإعدادي والثانوي التأهيلي،
- ✓ إدماج المناهج الجهوية بسبع (7) أكاديميات جهوية للتربية والتكوين ؛
- ✓ إدماج اللغة الأمازيغية في المنظومة التربوية ؛
- ✓ استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والتواصل بمؤسسات التعليم في إطار برنامج GENIE.

2- صعوبات وإكراهات استكمال مسلسل اللامركزية واللاتمركز :

إن تقييما أوليا للتجربة الحالية يقودنا إلى إثارة بعض الملاحظات العامة التالية :

- ✓ المجهود التشريعي والتنظيمي لم يواكبه مجهود مواز على مستوى إرساء وتفعيل آليات التأطير والتدبير الإداري والتربوي على مختلف المستويات ؛
- ✓ التصور المنبثق عن المرجعيات الأساسية لم يبلور بصفة دقيقية وواضحة على مستوى الهياكل التنظيمية مركزيا وجهويا ومحليا.

أ- الجانب المؤسساتي :

- ✓ إرساء الهندسة الجديدة للهياكل المركزية لم يستحضر كل المهام والوظائف التي يتعين على المركز أن يضطلع بها في إطار قيادة الإصلاح ومواكبة تجربة الأكاديميات ؛
- ✓ تأثير عامل الاستعجال بإرساء نظام الأكاديميات، مما أدى إلى اعتماد معايير كمية بالأساس عند وضع هيكلة هذه البنيات، وهو ما ساهم في التأثير على جودة التأطير الإداري والتربوي للمنظومة ؛
- ✓ تعدد وتنوع تركيبة المجالس الإدارية للأكاديميات، ومدى تأثيره على التجانس المفترض داخل هذه الأجهزة التقريرية ؛
- ✓ محدودية الانخراط الفعلي لأعضاء اللجان التقنية الدائمة المنبثقة عن المجلس الإداري، وتأثيرها على مردوديتها وكيفية اشتغالها ؛
- ✓ غموض العلاقة البنيوية والوظائفية بين الأكاديميات ومصالحها الإقليمية وازدواجية النظام المؤسساتي لهذه الأخيرة؛
- ✓ ارتباط النيابات الإقليمية بالتقسيم الإداري للمملكة وتأثيره على استقرار البنية الجهوية وسير المنظومة التربوية؛
- ✓ التفاوت الحاصل في وتيرة الدينامية والحركية القائمة بين المستويات الجهوية وحتى الإقليمية ومستوى المؤسسات التعليمية.

ب- الجانب التدبيري :

- ✓ أهم ما يمكن إثارته في هذا الصدد :
- ✓ مدى استيعاب الهيكلة المركزية الحالية للوظائف والأدوار الجديدة، المرتكزة أساسا على وضع استراتيجية القطاع والتقنين والمراقبة والافتحاص والتقويم؛
- ✓ مدى تناسق المهام المنوطة بالبنيات المركزية، وتداخل الاختصاصات فيما بينها ؛
- ✓ استمرار الثقافة التقليدية القائمة على التدبير المركز والانشغال بالملفات الموسمية؛
- ✓ تغلب ثقافة التدبير اليومي، والتنميط والتنفيذ على ثقافة التجديد والمبادرة وتحرير القدرات الاستشرافية ؛

- ✓ ثقل المهام المنوطة بالأكاديميات مقارنة مع باقي الأجهزة الخاضعة لها؛
- ✓ اكتفاء المجالس الإدارية بدورة واحدة في السنة، تخصص لمناقشة الميزانية وبرنامج العمل السنوي بدلا من دورتين؛
- ✓ مدى نجاعة أسلوب اشتغال اللجن الدائمة وتأثيره على أداء المجلس الإداري كجهاز تقريري.
- ✓ النقص الحاصل في التأطير الإداري والمالي للأكاديميات، نظرا لمحدودية عملية إعادة الانتشار وعدم توفر الكفاءات المؤهلة؛
- ✓ الإنعكاسات السلبية للخصاص المسجل في الأعوان والأطر الإدارية والتربوية، وخاصة في بعض الجهات ذات الإكراهات التنموية؛
- ✓ التعثر والتأخر في تنفيذ بعض العمليات المرتبطة بتفويض الاختصاصات في مجال الموارد البشرية؛
- ✓ عدم مسايرة الموارد البشرية لدينامية الإصلاح على المستوى الكمي والكيفي؛
- ✓ اقتصار ميزانيات الأكاديميات على إعانات الدولة، يحول دون الرقي إلى مستوى تنمية قدراتها التدبيرية في غياب مصادر جديدة للتمويل ؛
- ✓ ضعف الإعتمادات المالية المرصودة للأكاديميات والنيابات والمؤسسات التعليمية مقارنة مع متطلباتها وحاجياتها؛
- ✓ الصعوبات المرتبطة بالاقتناءات العقارية وتوفير التجهيزات الكبرى (النصوص القانونية، المساطر، المتدخلين في العمليات، الكفاءات،...)؛
- ✓ مدى نجاعة نهج الشراكة كآلية داعمة، في الكثير من المجالات، ومدى انخراط الشركاء وخاصة الجماعات المحلية؛
- ✓ التأخر الحاصل في مواكبة القطاعات الحكومية الأخرى لمسلسل اللامركزية والإصلاح الذي يعرفه القطاع؛
- ✓ مدى استيعاب ثقافة العمل الجماعي وتجانس الفعاليات المكونة لمجالس المؤسسات التعليمية وخاصة مجالس التدبير.

المحور السادس:

تساؤلات واقتراحات

من خلال هذا التقييم الأولي المتواضع لتجربة اللامركزية واللاتمركز، يتضح أن :

- ✓ هناك مجموعة من المكتسبات والمرتكزات التي يتعين تثبيتها وتدعيمها؛
- ✓ كما أن هناك إكراهات واختلالات يجب العمل على تجاوزها، والخروج باقتراحات عملية لاستشراف المنظومة.

أ- على المستوى المركزي:

- ✓ التساؤل حول الهيكلة الحالية للمركز وملاءمتها لوظائف اهذا المستوى الهادفة إلى قيادة الإصلاح ومواكبة المكونات الأخرى، وذلك من خلال :
- ✓ العدول عن تدبير الملفات والعمليات ذات الطابع الميداني؛
- ✓ الإنكباب على التفكير ووضع التصورات واقتراحات المشاريع الكبرى؛
- ✓ مؤازرة وتأطير الوحدات الجهوية ومكوناتها، وزرع ثقافة التغيير وتوحيد الرؤى وتكريس نهج الحكامة الجديدة ؛
- ✓ التركيز على المراقبة والإفتحاص والتقويم المنتظم؛
- ✓ اعتماد حكامة تستحضر نهج التنسيق الدائم حول مشاريع قيادية جماعية إصلاحية.

ب- على المستوى الجهوي:

- ✓ مدى نجاعة الهيكلة الحالية للأكاديميات المعتمدة على المعايير الكمية بذلا من استحضار مقاربة شمولية لمسألة التعليم بالجهة؛
- ✓ التفكير في وضع مواصفات ملائمة ومواكبة لخيار نهج اللامركزية، سواء تعلق الأمر بأنماط التدبير أو المشرفين عليه؛
- ✓ توضيح اختصاصات الأكاديميات وامتداداتها، لتمكينها في آن واحد من تحسين تدبير المنظومة التربوية ووضع استراتيجية جهوية تتلائم مع السياسة التعليمية الوطنية؛
- ✓ إشكالية المجالس الإدارية وكيفية اشتغالها:
  - منح المجلس إمكانية لعب دور جهاز تقريري؛
  - إعادة النظر في التركيبة الحالية قصد الانخراط والمساهمة الفعلية للأعضاء؛
  - تحديد عدد الدورات وجدول أعمالها؛
  - رئاسة المجلس و إشكالية الإنتداب؛
  - أداء اللجان التقنية.

- ✓ استغلال مؤهلات الأكاديمية كؤسسة عمومية لبلورة مخططات جهوية عملية ووضع لوحات قيادية لضمان حسن تنفيذها ؛
- ✓ توضيح العلاقة بين الأكاديمية ومصالحها الخارجية، وكذا مراكز التكوين الموجودة داخل دائرة نفوذها الترابي؛
- ✓ وضع ميكانيزمات وضوابط قصد حث إدارة الأكاديمية على تفويض اتخاذ القرار وتفادي تمركزه جهويا.

ج- على مستوى المصالح الإقليمية للأكاديميات:

في المجال البنيوي، هناك افتراضين:

- ✓ نظريا يمكن التساؤل عن جدوى مأسسة المستوى الإقليميي كبنية لاممركزة، نظرا لامكانية الأكاديمية احتواء مصالح خارجية في أي نقطة من دائرة نفوذها الترابي.

ومن هذا المنطلق وجب:

- ▪ حذف كلمة النيابة والإقليم من النص القانوني؛
- ▪ إحداث مصالح خارجية للأكاديميات على مستوى أي رقعة ترابية كلما الضرورة إلى ذلك ؛
- ✓ الاحتفاظ بالمستوى الإقليمي كمستوى حتمي لا محيد عنه، لتدبير الشأن التعليمي؛

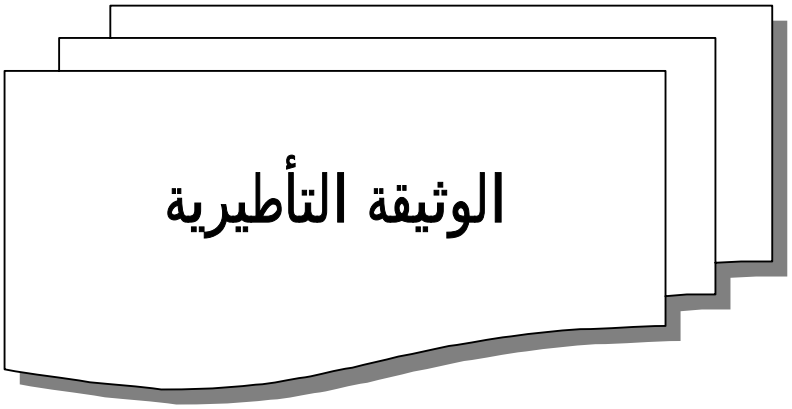
وعلى هذا الأساس يمكن:

- ▪ إعتبار النيابات مصالح خارجية للأكاديمية؛
- ▪ الإحتفاظ بالتنسيق مع الإدارة الترابية الإقليمية؛
- ▪ ترسيخ ثقافة التكامل والتمازج بين الإقليم والجهة؛
- ▪ توفير الإمكانيات المادية والبشرية للمصالح الخارجية لتمكينها من تجسيد سياسة القرب.

ج- على صعيد المؤسسات التعليمية:

- ✓ امتداد البرامج الجهوية والإقليمية لاحتواء المؤسسة التعليمية وإدماجها داخل نفس الدينامية؛
- ✓ تأطير المؤسسة التعليمية بغية بلورة مشاريعها وانخراط جميع تركيبتها في الإصلاح الإداري والتربوي؛

- ✓ تفعيل الآليات الجديدة للمؤسسة وإعادة النظر في تركيبتها، بغية تحقيق الانسجام بين مكوناتها وزرع ثقافة العمل الجماعي:
  - تعزيز دور الجماعات المحلية؛
  - انخراط جمعيات اباء وأولياء التلاميذ؛
  - انفتاح الإدارة التربوية.
- ✓ العمل على تعميم التجارب الناجحة في ميدان تدبير المؤسسات التعليمية وأخذ العبرة من مكامن قواها.


الوثيقة التأطيرية

لقد شكل اعتماد الميثاق الوطني للتربية والتكوين كمرجعية أساسية لإصلاح المنظومة التربوية، طفرة نوعية في إرساء مرتكزات ودعامات جديدة لهذا الإصلاح، والمتمثلة أساسا في تبني نهج اللامركزية واللاتمركز كخيار استراتيجي يهدف إلى ممارسة سياسة القرب والارتقاء بخدمات التربية والتعليم.

وقد تجسد هذا النهج في تبني المؤسسة العمومية على الصعيد الجهوي، كجهاز متمتع بالاستقلالية الإدارية و المالية وذو هيكلة تستجيب لمتطلبات المهام والإختصاصات المنوطة بالأكاديميات بحكم القانون، كما تم اعتماد هندسة جديدة على الصعيد المركزي ترتكز على تكييف اختصاصات الإدارة المركزية لتنسجم مع الأدوار الجديدة التي أنيطت بها.

و في نفس السياق، تم تبني مبادئ التشارك و الإشراك و الديمقراطية في مقاربة الشأن التعليمي على المستوى الجهوي، من خلال إرساء المجالس الإدارية لهذه الأكاديميات وتحديد اختصاصاتها.

هذا، و قد مكنت هذه الهندسة الجديدة المجسدة للاختيارات الكبرى، من النقل التدريجي للاختصاصات التي كانت ممركزة سابقا، إلى الوحدات اللاممركزة في ظروف طبيعية.

وقد تميزت مرحلة إرساء نظام الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين بتحقيق مجموعة من المكتسبات، سواء على المستوى المؤسساتي أو على المستوى التدبيري، غير أنه اعترتها بعض الصعوبات والإكراهات الناجمة أساسا عن حداثة هذه التجربة ومحدودية انخراط باقي الفرقاء والشركاء الاجتماعيين.

و غني عن البيان، أن مواكبة تجربة الأكاديميات تندرج ضمن الاهتمامات الأساسية للوزارة، التي ما فتئت تحرص على التتبع المباشر و الميداني و التقويم الدائمين للإصلاحات المعتمدة في هذا المجال و النتائج المحصلة و استكشاف مختلف السبل المتاحة لتطوير و إغناء هذه التجربة.

وسيشكل هذا الملتقى الوطني، مما لا شك فيه، مناسبة سانحة لتقديم اقتراحات و أفكار جديدة لتطوير تجربة اللامركزية واللاتمركز، ومحطة لاستشراف آفاق إصلاح منظومة التربية والتكوين، فضلا عن تعبئة وتحسيس مختلف الفرقاء للمساهمة والانخراط الفعال في أوراش هذا الإصلاح، من منطلق أن التربية والتعليم شأن للجميع.

المحتويـــات

سنحاول من خلال هذه الوثيقة الإطار، التطرق إلى المحاور التالية:

I – اللامركزية واللاتمركز: الإطار التاريخي والمفاهيم؛

II – نهج اللامركزية واللاتمركز بقطاع التربية والتكوين؛

III– الهندسة المعتمدة لهيكلة قطاع التربية الوطنية؛

IV– الإمكانات البشرية والمادية المواكبة لمسلسل اللامركزية واللاتمركز؛

V - مقاربة تشخيصية لتجربة نظام الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين؛

VI- تساؤلات واقتراحات.

I – اللامركزية واللاتمركز: الإطار التاريخي والمفاهيم

شهد المغرب منذ فجر الاستقلال، اهتماما متزايدا بموضوع اللامركزية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمالية.

وقد جاء هذا الاهتمام، في سياق توسيع نطاق المشاركة الشعبية وإشاعة مبادئ الديموقراطية وتقليص دور الدولة في الاقتصاد والإدارة المباشرة، ومنح الهيئات الجهوية والمحلية دورا أكبر في عملية صنع القرار.

ويعد المغرب، مقارنة مع باقي الدول العربية ودول العالم الثالث، دولة رائدة في مجال اللامركزية ، بل إنه أصبح مثالا ونموذجا يحتذى به في كثير من الدول.

وقد سلك المغرب سياسة التطبيق التدريجي المستمر لهذا النهج، وذلك قصد ضمان السيطرة والتحكم على أية آثار سلبية قد تنجم عن تطبيق مثل هذا النوع من نظم الإدارة.

⇦ السياق التاريخي للامركزية بالمغرب:

وهكذا، انطلقت المرحلة الأولى لبناء اللامركزية سنة 1960، بصدور ميثاق التنظيم الجماعي، وكذا قانون تنظيم مجالس العمالات والأقاليم سنة 1963، ثم تلتها بعد ذلك مرحلة ثانية انطلقت سنة 1976 تميزت على الخصوص بصدور قانون جديد يعرف بظهير 30 شتنبر 1976، يعد بحق النص المؤسس للمشروع اللامركزي بمفهومه الحديث على مستوى البلديات والمجالس القروية، حيث أصبحت البلديات بمقتضى هذا القانون الجديد، كيانات تتمتع بالاستقلال الإداري والمالي وبالشخصية القانونية وبمجموعة واسعة من الصلاحيات ذات الصبغة الإدارية، وكذا الاقتصادية والاجتماعية . بيد أن هذه المرحلة لم تشهد أي تطور على مستوى مجالس العمالات والأقاليم التي ظلت طيلة هذه المدة محكومة بقانون 1963. وخلال عقد التسعينات، تم الارتقاء بالجماعات المحلية إلى مؤسسات دستورية بمقتضى الفصل 94 من دستور 1992 والفصل 100 من دستور 1996.

وابتداء من سنة 1997، سيعرف التنظيم اللامركزي بالمغرب تطورا نوعيا على قدر كبير من الأهمية تمثل في صدور قانون 96/43 الخاص بإحداث وتنظيم الجهات، وكذا القانون رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي في صيغته الجديدة، والقانــون رقم 79.00 المتعلق بالتنظيم الإقليمي بالمغرب الصادرين في 03 أكتوبر 2002.

ومما لاشك فيه، أن تبني نهج اللامركزية واللاتمركز ساهم إلى حد كبير في تخفيف العبئ الإداري والتنموي عن المركز، والحد من سيادة البيروقراطية الإدارية وتسهيل وتسريع عملية اتخاذ القرار، فضلا عن تنمية روح المواطنة وتعميق الشعور بالمسؤولية لدى المواطن والمسؤول على حد سواء.

وقد شكل إقرار نهج اللامركزية واللاتمركز، كاختيار أساسي، إطارا ملائما وحلقة رئيسية قادرة على إتمام واستكمال بناء الصرح المؤسساتي للمملكة، وكذا تشخيص وترتيب الطاقات والحاجيات الجهوية والمحلية، بغية تحديد الأولويات لتدعيم الآمال التنموية في إطار مسعى يرتكز على مبدأ الإشراك و التشارك والتنسيق.

إن اختيار اللامركزية واللاتمركز يمكن، بكل تأكيد، من تطويع برامج التنمية بسهولة إزاء حاجات السكان المحليين ومتطلباتهم، نظرا لأنها تسمح بمشاركة أوسع لسكان الإقليم في عملية إعداد وتنفيذ خطط التنمية لمناطقهم.

⇦ **<u>الإطار النظري لمفهومي اللامركزية واللاتمركز</u>** :

من الناحية القانونية، تعتبر اللامركزية إجراء يهدف إلى إشراك المواطنين في تدبير الشأن العام عبر ممثليهم، وذلك عن طريق تحويل اختصاصات الدولة إلى الجماعات الترابية التي تبقى خاضعة لمراقبة ووصاية السلطات العمومية. فاللامركزية بهذا المعنى، هي اختيار تدبيري لتمايزات وخصوصية المجتمع في أفق تعزيز وتدعيم السيرورة الديموقراطية لصياغة واتخاذ القرارات، تساهم فيه كل الفعاليات والتنظيمات المدنية وجميع المتدخلين.

أما فيما يتعلق باللاتركيز، فيهدف بالأساس إلى إعادة توزيع السلط داخل إدارة الدولة من المصالح المركزية إلى المصالح الخارجية، بحيث تمارس الأولى رقابة تسلسلية على الثانية.

من خلال هذه المقارنة، يتضح أن مفهومي اللامركزية واللاتمركز، وإن كانا يختلفان في الجوهر، فهما يهدفان إلى وضع أسس "إدارة القرب" وتخفيف الأعباء عن المركز.

وتعتبر اللامركزية الإدارية إحدى أساليب التسيير الأكثر اتباعا في العالم من قبل العديد من الدول ومنها المغرب، فبالإضافة إلى المظهر الشائع للامركزية المتمثل في نقل بعض اختصاصات الدولة وتحت وصايتها إلى وحدات ترابية منتخبة تعرف في الغالب بالجماعات المحلية، هناك مظهر آخر لهذا الأسلوب وهو اللامركزية المرفقية أو التقنية أو الوظيفية أو المتخصصة، والذي يتجسد في المؤسسات العمومية التي ينقل إليها إحدى اختصاصات الدولة بصفة محددة بواسطة النص التشريعي المحدثة للمؤسسة تطبيقا للفصل 46 من الدستور المغربي، ويتم تمتيعها بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، لكن تحت وصاية السلطة المختصة.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد، إلى أن نهج اللامركزية واللاتركيز بقطاع التربية والتكوين يكتسي طابعا مميزا، اعتبارا للصبغة الاجتماعية لهذا القطاع، الذي يستلزم التواجد الفعلي والمراقبة المباشرة للدولة.

وعليه، فإن مفهوم اللامركزية المعتمد بقطاع التربية الوطنية يختلف أساسا عن مفهوم اللامركزية السياسية الذي يهدف إلى خلق وحدات إدارية مستقلة تماما عن الدولة، كما هو الشأن بالنسبة للجماعات المحلية.

إن اللامركزية التي تهمنا في هذا الصدد هي تلك التي لها طابع إداري وتقني، تستلزم أساسا تواجد الدولة في إطار وصاية أفقية تتحكم في توجهات المرفق العمومي، لاسيما إذا تعلق الأمر بقطاع له روابط وثيقة مع المجتمع.

والحالة هاته، أن المؤسسات العمومية التي أحدثت لهذا الغرض تعمل في إطار أهداف وأولويات موحدة تمليها السياسة العامة للدولة والتي تطبق بصفة موحدة ومنسجمة في جميع أنحاء البلاد.

ومن الخصوصيات التي تتسم بها اللامركزية التي تبناها هذا القطاع، اعتمادها على مبادئ الإشراك والتشارك والديموقراطية في تدبير الشأن التعليمي، انطلاقا من كون مسألة التعليم تهم المجتمع برمته.

وهذا فعلا ما أقره المشرع، من خلال نوعية الوصاية التي تمارس على الأكاديميات، خلافا لما هو معمول به بالمؤسسات العمومية الأخرى، التي غالبا ما تفرضها نوعية الأنشطة المسندة لها.

وتتجلى كذلك هاته الخصوصية، في تركيبة المجلس الإداري للأكاديميات الذي يضم في عضويته جميع الفعاليات بمختلف انتماءاتها.

II – نهج اللامركزية واللاتمركز بقطاع التربية والتكوين:

1) المسار التاريخي لنهج اللامركزية واللاتمركز:

يمكن إيجاز هذا المسار في مرحلتين أساسيتين:

أ– ما قبل الميثاق الوطني للتربية والتكوين

إن نهج اللامركزية واللاتمركز كان دوما حاضرا بعمق لدى قطاع التربية الوطنية، نظرا لطبيعة العملية التربوية التي تقتضي التواجد الفعلي والقرب من البنيات الجهوية والمحلية .

كما أن تبني هذا النهج، يرجع بالأساس الى طبيعة وخاصية هذا القطاع، باعتباره قطاعا اجتماعيا يستلزم أن تكون العملية التعليمية مندمجة بقضايا ومشكلات المجتمع اليومية لتحسين التفاعل الإيجابي بين المجتمع والمؤسسة التربوية.

ولا بد من الإشارة في هذا السياق إلى أنه إلى غاية 1999، تاريخ المصادقة على الميثاق الوطني للتربية والتكوين، لم يعرف قطاع التربية الوطنية نهج اللامركزية مفهومه الحالي.

ويعتبر قطاع التربية الوطنية، بحكم طبيعته، أحد أهم القطاعات السباقة إلى نهج اللاتركيز في تدبير الشأن التربوي، وقد ساعد هذا النهج على الاستجابة للحاجيات الملحة في مجال التعليم، وكذا تقريب البنيات التعليمية من المواطنين، وبالتالي تفعيل سياسة الدولة الهادفة إلى تعميم التعليم والرفع من جودته.

وقد عرف التنظيم الإداري والتربوي لقطاع التربية والتكوين عدة تغييرات منذ فجر الاستقلال، تميزت على مستوى قطاع التربية الوطنية بإحداث مفتشيات جهوية ممركزة بالمدن الكبرى للمملكة بموجب القرار الوزاري الصادر في 04 يونيو1959. كما عرفت سنة 1962 إحداث 10 نيابات إقليمية بموجب ظهير 19 يوليوز 1962، في حين شكل المرسوم الصادر في 19 يناير 1976 محطة استراتيجية لترسيخ نهج اللاتمركز، بحيث نص صراحة على إحداث نيابات على صعيد جميع العمالات والأقاليم عهد إليها بتدبير الشأن التربوي إقليميا ومحليا.

وانطلاقا من 16 نونبر 1987، تم اعتبار الأكاديميات في صيغتها الأولى، مصالح خارجية للوزارة، عهد إليها أساسا بمهام تنظيم امتحانات البكالوريا والإشراف على المراقبة التربوية وتطبيق المناهج والبرامج، فضلا عن القيام بالأبحاث والدراسات وتقديم الاستشارة في مجالات تربوية أخرى.

وفي سنة 1999 تم وضع هيكلة المصالح الخارجية للوزارة مكنتها تدريجيا من توسيع صلاحيتها وذلك بموجب القرار المحدد لاختصاصات وتنظيم النيابات الإقليمية.

ب – ما بعد اعتماد الميثاق الوطني للتربية والتكوين

➢ **<u>التوجهات الكبرى</u>:**

لقد كان اعتماد الميثاق الوطني للتربية والتكوين بمثابة قناعة مشتركة بين كافة مكونات الحقل التربوي والثقافي والسياسي والاجتماعي ، حظي بتزكية ملكية سامية واحتل مكانة متميزة في التصريح الحكومي الأول لحكومة التناوب والحكومات المتعاقبة .

وتعتبر اللامركزية إحدى التوصيات الأساسية للميثاق الوطني للتربية والتكوين والتي دعت إلى إحداث وحدات جهوية للتربية والتكوين تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي تسمى: الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، وهو ما يشكل خطوة هامة في مجال تدبير النظام التربوي.

وفي هذا الإطار، نص الميثاق الوطني للتربية والتكوين في دعامته الخامسة عشرة، المتعلقة بإقرار اللامركزية واللاتمركز في قطاع التربية والتكوين، على ما يلي:

- ✓ التقليص من الاختصاصات التسييرية والتدبيرية للإدارة المركزية داخل المنظومة التربوية ؛
- ✓ إعادة هيكلة نظام الأكاديميات وتوسيع صلاحياتها، لتصبح سلطة جهوية للتربية والتكوين لامركزة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي ؛
- ✓ تعزيز المصالح الإقليمية المكلفة بالتربية والتكوين من حيث ضبط الاختصاصات وجعلها تندرج في إطار الهيكلة الجهوية ؛
- ✓ إحداث مجالس التدبير على مستوى المؤسسات التعليمية، لمؤازرة هيئة الإدارة التربوية، باعتبارها الأداة المجسدة للامركزية واللاتمركز ؛
- ✓ تحسين التدبير العام لنظام التربية والتكوين، قصد ترشيد وتوحيد المبادرات والمخططات وتحقيق شفافية الميزانية المرصودة، وكذا تقليص تكاليف التسيير الإداري، فضلا عن عقلنة تدبير الموارد البشرية ؛
- ✓ إحداث هيئات متخصصة في التخطيط والتدبير والمراقبة في مجال التربية والتكوين على المستوى الجهوي والإقليمي والمحلي.

➢ **<u>تفعيل مضامين الميثاق الوطني للتربية والتكوين</u>:**

لقد تطلب تفعيل مضامين الميثاق الوطني للتربية والتكوين إصدار مجموعة هامة من النصوص التشريعية والتنظيمية وفقا للتوجهات المحددة في هذه الوثيقة المرجعية، وقد واكب هذا المجهود

التشريعي اتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات لمصاحبة تجربة الأكاديميات الجهوية وإرساء هياكلها.

وقد أفرز تفعيل هذه المقتضيات هندسة جديدة تتسم بتموقع الجهة كبنية بارزة في الهيكلة الحالية، مع مراجعة هيكلة واختصاصات البنيات المركزية والاحتفاظ بالمصالح الإقليمية كوحدات لاممركزة، وكذا إحداث آليات جديدة للتأطير والتدبير الإداري والتربوي على المستوى المحلي.

III. الهندسة المعتمدة لهيكلة قطاع التربية الوطنية:

أ) على المستوى المركزي: تكييف دور الإدارة المركزية وإعادة هيكلتها:

إن الاختيار الاستراتيجي الذي تم اعتماده في مجال التربية والتكوين من خلال اللامركزية واللاتمركز في اتجاه الأكاديميات والنيابات والمؤسسات التعليمية، استدعى مراجعة مهام واختصاصات الإدارة المركزية للوزارة، لتضطلع بالدور القيادي في رسم المخططات الاستراتيجية وتحديد الاختيارات والتوجهات العامة، واتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق التوازن وتكافئ الفرص بين الجهات وتتبع ومراقبة تدبير الشأن العام التربوي.

وهكذا صدر المرسوم رقم 382-02-2 بتاريخ 17 يوليو 2002 بشأن اختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية.

وبموجب هذا المرسوم تم تقليص البنيات المركزية بشكل كبير، حيث انخفض عدد المديريات المركزية من 18 إلى 10 مديريات، وعدد الأقسام من 72 إلى 33 قسما وعدد المصالح من 238 إلى 71 مصلحة.

كما تم تعزيز المفتشية العامة للوزارة بإحداث المفتشية العامة للتربية والتكوين يشرف عليها مفتشان عامان، أحدهما مكلف بالشؤون التربوية والآخر مكلف بالشؤون الإدارية.

وتتكون الهيكلة الحالية للوزارة، بالإضافة إلى المفتشية العامة للتربية والتكوين، من ثلاث مجموعات رئيسية:

1) مجموعة الشؤون التربوية والتجديد التربوي، وتشمل :

- ✓ مديرية التقويم وتنظيم الحياة المدرسية والتكوينات المشتركة بين الأكاديميات؛
- ✓ مديرية المناهج؛
- ✓ المركز الوطني للتجديد التربوي والتجريب؛
- ✓ مديرية الارتقاء بالرياضة المدرسية.

2) مجموعة التخطيط التربوي والتنميط، وتشمل:

- ✓ مديرية الشؤون القانونية والمنازعات؛
- ✓ مديرية الاستراتيجية والإحصاء والتخطيط؛
- ✓ مديرية إدارة منظومة الإعلام.

3) مجموعة الموارد والمعدات ، وتضم :

- ✓ مديرية الشؤون العامة والميزانية والممتلكات؛
- ✓ مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر؛
- ✓ مديرية التعاون والارتقاء بالتعليم المدرسي الخصوصي.

ب) على المستوى الجهوي: إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين كمؤسسات عمومية.

وفقا لتوجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين الداعية إلى ملائمة التربية والتكوين للحاجات والظروف الجهوية والمحلية، ومن أجل تدبير أمثل للإمكانات البشرية والمادية، تم إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين بمقتضى القانون رقم 07.00 في شكل مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي خاضعة لوصاية الدولة.

وقد أوكل المشرع لهذه الهيئات مهمة تطبيق السياسة التعليمية والتكوينية في مجموعة من المجالات التربوية والتدبيرية والمالية والمادية كإعداد المخططات التنموية للأكاديمية، والخرائط المدرسية الجهوية وتحديد العمليات السنوية للبناء والتوسيع والإصلاحات الكبرى، وإعداد سياسة للتكوين المستمر لفائدة الموظفين الإداريين والتربويين والقيام بمبادرات للشراكة وغيرها من الاختصاصات الأخرى.

وإن هذا الحدث القاضي بإحداث سلطات جهوية للتربية والتكوين في شكل مؤسسات عمومية، يكرس بعدا محليا للإصلاح، ويجسد بالتالي بشكل دقيق وعملي نهج اللامركزية في تدبير المرفق العمومي المتعلق بالشأن التعليمي.

وسعيا إلى تقوية القدرات المؤسساتية لهذه الهيئات، وحرصا على إشراك أكبر عدد ممكن من فعاليات المجتمع، تم إرساء المجالس الإدارية للأكاديميات ذات تركيبة متنوعة، كإحدى الآليات الجديدة لتدبير الشأن التربوي على المستوى الجهوي، متمتعة بجميع السلط والصلاحيات اللازمة لإدارة الأكاديمية.

وقد أناط المشرع بهذه المجالس إحداث لجان تقنية دائمة تسهر على تحضير أعمال المجلس وإعداد التقارير التركيبية وتتبع تنفيذ قرارات المجلس بالتنسيق مع الهيئات المركزية والأطراف المعنية.

وقد تم تعيين مدراء للأكاديميات يتمتعون بجميع السلط والصلاحيات اللازمة لتسيير شؤون الأكاديمية وتنفيذ قرارات (المجلس الإداري).

كما تمت إعادة هيكلة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، لتمكينها من مباشرة الاختصاصات الجديدة الموكولة إليها بمقتضى المادة 162 من الميثاق الوطني للتربية والتكوين.

وتتفاوت هذه الهيكلة من أكاديمية إلى أخرى، حسب عدد النيابات، وعدد المؤسسات التعليمية التابعة لها، وهي كالتالي:

- المجموعة الأولى: تضم 4 أقسام، وتشمـــل أكاديمية الدار البيضاء الكبرى؛
- المجموعة الثانية: تضم 3 أقسام، وتشمل أكاديميات مراكش – تانسيفت – الحوز و سوس – ماسة – درعة والجهة الشرقية وتازة – الحسيمة – تاونات والرباط – سلا – زمور – زعير؛
- المجموعة الثالثة: تضم قسمين (2)، وتشمل أكاديمية مكناس – تافيلالت وفاس– بولمان وطنجة – تطوان والشاوية – ورديغة والعيون – بوجدور – الساقية الحمراء وتادلة – أزيلال والغرب – الشراردة – بني حسن ودكالة – عبدة ؛
- المجموعة الرابعة: تضم قسم واحد (1)، وتشمل أكاديميتي كلميم – السمارة و وادي الذهب – لكويرة .

ت) على المستوى الإقليمي: الاحتفاظ بالهياكل اللاممركزة كمكونات أساسية للهندسة الجديدة.

في هذا الصدد، تم التأكيد على أهمية ودور النيابات باعتبارها مصالح إقليمية للأكاديميات، راكمت تجربة غنية في تدبير الشأن التعليمي، كوحدات لاممركزة سابقا، حيث تم العمل على الاحتفاظ بها مع إدماجها كمصالح خارجية ضمن الهيكلة الخاصة بالأكاديميات.

و يتجسد اللاتركيز الفعلي للنيابات، من خلال تفويض النواب الإقليميين مجموعة من الاختصاصات سواء من طرف مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين أو من طرف الوزارة، لاسيما في مجال تدبير الموارد البشرية وإعداد مشروع الميزانية وتدبير بعض القضايا الإدارية ذات الطابع المحلي.

هكذا، يتضح أن النيابات الإقليمية تعتبر مصالح لاممركزة بامتياز وذات طابع خاص، ذلك أن التعامل العملي مع هذه الوحدات يتم على مستوى الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين من جهة، والوزارة من جهة أخرى.

من خلال هذا الوضع، تبدو النيابات كوحدات إدارية تمزج بامتياز بين نهج اللامركزية واللاتمركز، وهو نموذج للتدبير الإداري يفرضه بالأساس قرب النيابات من المؤسسات التعليمية.

وعلى المستوى الهيكلي، يتراوح عدد المصالح المحدثة على مستوى كل نيابة، مابين خمس مصالح ومصلحة واحدة، أخذا بعين الاعتبار عدد المؤسسات التعليمية والأطر التربوية والإدارية والتقنية، وكذا أعداد التلاميذ.

د) على الصعيد المحلي: إحداث آليات جديدة للتأطير والتدبير الإداري والتربوي

إن نهج اللامركزية الذي تم إقراره في تدبير الشأن التعليمي، لم يقتصر فقط على البنيات الإدارية الجهوية، بل امتد كذلك إلى المؤسسة التعليمية، حيث تم إحداث آليات جديدة للتدبير تعتمد مبادئ التمثيلية والتعددية والديموقراطية.

ويعتبر هذا الاتجاه في حد ذاته، قطيعة مع الطرق التقليدية التي كانت سائدة من قبل في تدبير الجوانب التربوية والإدارية للمؤسسة التعليمية، حيث أضحت الإدارة التربوية تتقاسم المسؤوليات والأدوار مع آليات التدبير التي تتكون من المجلس التربوي ومجالس الأقسام والمجالس التعليمية ومجلس التدبير.

وهكذا، أصبح بإمكان المجالس المحدثة داخل المؤسسات التعليمية المساهمة المباشرة في تسيير وتدبير شؤون هذه المؤسسات.

ويعتبر مجلس التدبير أحد أهم الآليات، بحكم الاختصاصات المنوطة به بالإضافة إلى تركيبته التي تضم بالإضافة إلى أطر هيئة الإدارة التربوية ممثلين عن أطر هيئة التدريس وعن الأطر الإدارية والتقنية العاملة بالمؤسسة، ورئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ وكذا ممثلي المجالس الجماعية.

ومن بين أهم الاختصاصات التي أسندت إلى هذا المجلس، دراسة برنامج العمل السنوي وتتبع إنجازه، والمصادقة على التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسير المؤسسة المتضمن للمعطيات المتعلقة بالتدبير المالي والإداري والمحاسباتي للمؤسسة.

وهكذا يتضح، أن المشرع عندما اعتمد نهج التشارك والإشراك والديموقراطية في تدبير الشأن التعليمي، سواء على مستوى البنيات الإدارية الجهوية أو على مستوى المؤسسة التعليمية، لم يهدف فقط إلى إحداث آليات للتدبير عن قرب، وإنما إلى ترسيخ ثقافة جديدة في تدبير الشأن التربوي والتعليمي.

وعليه، يتبين من خلال هذه القراءة المستعجلة أن الهيكلة التي تم تبنيها، تمزج بين عدة أساليب للتدبير، قلما نجدها في القطاعات الأخرى، تتسم بتجانس وتعايش أساليب المركزية واللامركزية واللاتركيز.

وإذا كان الهدف من وضع هذه الهندسة يبدو جليا من خلال المرجعيات والمرتكزات الأساسية، فإن تحقيقها قد يستدعي الوقوف على المكتسبات التي تم تحقيقها والصعوبات التي تعترض استكمال مسلسل اللامركزية واللاتمركز بقطاع التربية والتكوين.

IV- الإمكانات البشرية والمادية المواكبة لمسلسل اللامركزية واللاتمركز:

أ- توجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين:

✓ على مستوى الموارد البشرية:

- تحفيز الموارد البشرية وتحسين ظروف عملها؛
- مراجعة مقاييس التوظيف والتقويم والترقية؛
- اعتماد سياسة هادفة للتكوين الأساسي والمستمر.

✓ على المستوى المادي والمالي:

- إحداث هيئات متخصصة في التخطيط والتدبير والمراقبة؛
- تنويع انماط البنيات والتجهيزات؛
- تعبئة موارد التمويل وترشيد اعتمادها؛
- تحقيق شفافية الميزانيات المرصودة، وملاءمتها مع أولويات القطاع.

ب- التدابير المصاحبة لمسلسل اللامركزية واللاتمكز:

✓ على مستوى الموارد البشرية:

يمكن إجمال أهم التدابير المتخذة في هذا المجال في:

- إحداث آليات على المستوى الجهوي والإقليمي لضمان تتبع شؤون الموارد البشرية؛
- تفويض تدريجي لبعض الاختصاصات في مجال تدبير الموارد البشرية؛
- توفير الدعم اللازم لهذه العملية، خاصة بما يتعلق بالتكوين وترشيد التدبير.

✓ على المستوى المالي والمادي:

- إعداد الميزانية بناء على مقاربة جديدة تأخذ بعين الاعتبار تعدد وتنوع المكونات؛
- التأطير المركزي لعمليات إعداد وتحضير الميزانيات الجهوية ؛
- تفويض الاعتمادات اللازمة لمديري الأكاديميات لإنجاز مختلف العمليات المندمجة ضمن مخططات العمل السنوية، مع تعيينهم كآمرين مساعدين بالصرف؛
- تكليف الأكاديميات بالإشراف المباشر على إنجاز بعض العمليات كالبناءات والتجهيزات الكبرى.

V - مقاربة تشخيصية لتجربة نظام الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين:

في غياب دراسة علمية تقييمية للتجربة الحالية، سنكتفي بمحاولة تشخيصية تستمد عناصرها من الملاحظة الميدانية والواقع المعاش للبنيات المؤسساتية للمنظومة التربوية.

والواقع، أن معاينة التجربة الحالية تقودنا إلى استخلاص مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد إنجاز عدة مكتسبات، كما أنها تبين أن هذه المسيرة الإصلاحية اعترتها بعض الصعوبات والإكراهات التي تؤثر على استكمال مسلسل اللامركزية واللاتمركز.

1) المكتسبات الكبرى:

إن ما تحقق من منجزات على مستوى أوراش الإصلاح التي باشرها قطاع التربية الوطنية لحد الآن، يوضح بالملموس الالتزام بالمقتضيات والتوجهات التي نص عليها الميثاق الوطني للتربية و التكوين في مجال إقرار اللامركزية واللاتمركز، التي يتعين نهجها لضمان نجاعة الإصلاح التربوي و إسهامه في إنجاح مختلف الأوراش الإصلاحية الكبرى التي باشرتها الدولة على الصعيدين الجهوي والمحلي، و يتجلى ذلك على المستويين، المؤسساتي والتدبيري.

أ- على المستوى المؤسساتي :

إن أهم مكسب يمكن إبرازه، في هذا المجال ، يكمن أساسا في كون قطاع التربية والتكوين، أصبح يتوفر على مرجعيات أساسية تحدد مرتكزات وأسس المنظومة التربوية، خاصة على مستوى التوجهات والاختيارات المؤسساتية.

ويتعلق الأمر هنا، بالميثاق الوطني للتربية والتكوين، وكذا الإطار الاستراتيجي لتنمية النظام التربوي اللذان يعتبران أهم مرجعية في هذا المجال.

وفي هذا الإطار، لابد من التذكير أن الميثاق الوطني للتربية والتكوين وضع الثوابت التي تحدد توجهات وعمل قطاع التربية الوطنية على المدى المتوسط والبعيد ، وهذا من شأنه أن ينعكس بصفة مباشرة على هياكل هذا القطاع والمؤسسات العمومية الموضوعة تحت وصايته.

ويمكن إيجاز أهم المكاسب التي تم تحقيقها على هذا المستوى في بناء صرح مؤسساتي يشمل جميع المستويات، انطلاقا من البنيات المركزية مرورا بالأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وانتهاءا بالمؤسسات التعليمية، كما تم تعزيز هذا الصرح بإحداث هيئات استشارية ، من أهمها المجلس الأعلى للتعليم .

من هذا المنطلق ، أصبحت المنظومة التربوية تتوفر على ترسانة قانونية جد مهمة تغطي مجموع مجالات التربية والتكوين، ولاسيما إعادة تنظيم وتحديد اختصاصات الإدارة المركزية، وإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في شكل مؤسسات عمومية ذات استقلال مالي وإداري ومادي، وإرساء هياكل هذه المؤسسات، وتحديد النظام الأساسي لمؤسسات التربية والتعليم العمومي، وتعميم التمدرس والتعليم الأولي والتعليم المدرسي الخصوصي، فضلا عن النظام المدرسي وأنظمة الإمتحانات المدرسية.

وإن اعتماد المؤسسة العمومية كأداة لتدبير مرفق عام، ذو طابع اجتماعي محض، يشكل نقلة نوعية نظرا لما أثبته هذا النمط من التدبير من فعالية ونجاعة في قطاعات أخرى، كما أن إرساء هياكل المجالس الإدارية للأكاديميات، ذات التركيبية المتنوعة، كإحدى الآليات الجديدة لتدبير الشأن التربوي على المستوى الجهوي متمتعة بجميع السلط والصلاحيات اللازمة لإدارة الأكاديمية، قد مكن من تكريس نهج الإشراك والتشارك والتشاور، وجعل قضية التعليم ضمن أجندة الاهتمامات الجهوية، وهو ما يجسد ويدعم سياسة القرب في تدبير المنظومة التربوية من خلال إسناد وظائف تدبيرية للوحدات الجهوية والإقليمية والمحلية.

فعلى المستوى الإقليمي، ساهم التواجد الفعلي للنيابات بالقرب من المؤسسات التعليمية، وما راكمته من تجربة، في لعب دور مركزي ضمن الهندسة الجهوية الجديدة.

أما على المستوى المحلي، فقد تم إدماج نهج جديد لتدبير المؤسسة التعليمية يرتكز على مبادئ الإشراك والتشارك، وهذا ما يمكن اعتباره تكريسا لدمقرطة الشأن التعليمي على المستوى المحلي.

إن ما يمكن التأكيد عليه في هذا الصدد، هو أن تموقع البنيات الجهوية قد تم في ظرف وجيز، ودون تسجيل أي اختلال أو تعطيل في سيرورة الشأن التعليمي، اعتبارا لكون منهجية التنسيق سلوكا وممارسة لصيقة بطبيعة هذا القطاع، على المستوى المركزي والجهوي والإقليمي لمواكبة المجهودات التي تبذلها الأكاديميات والوقوف على الصعوبات التي تعترض حسن سير الإصلاح .

ب- على المستوى التدبيري:

- **مجال تدبير الموارد البشرية:**

رغم كون مجال تدبير الموارد البشرية مازال يتم على المستوى المركزي، فإن ذلك لم يمنع من القيام بمبادرات تروم تمكين الأكاديميات ومصالحها الإقليمية من الإشراف المباشر على بعض العمليات التي تندرج في إطار ترسيخ سياسة القرب.

وفي هذا الإطار، أصبحت الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين تشرف على عدد من العمليات التي كانت تتم على الصعيد المركزي، وهكذا أصبحت تتولى الإشراف على إسناد مناصب المسؤولية والإدارة التربوية من خلال إجراء مقابلات مع المترشحين جهويا.

وفضلا عن ذلك، فقد أصبحت الأكاديميات تتولى الإشراف على الحركة الجهوية ، كما تم الشروع في مباشرة عملية تعيين خريجي مراكز التكوين داخل نفس الجهة حسب الحاجيات على مستوى النيابات والجماعات، مع وضع مخطط للتكوين المستمر لفائدة مختلف الأطر والعمل على تنفيذه، وإعداد برنامج للتكوين والتواصل الداخلي ضمانا لدينامية جديدة من خلال الأنشطة الاجتماعية.

وفي مجال دعم لامركزية ولاتمركز تدبير الموارد البشرية، تم وضع تصور يتم وفقه تفويت الاختصاصات للأكاديميات عبر 3 مراحل، حيث انصبت المرحلة الأولى برسم الموسم الدراسي

2003–2004، على تفويت تدبير المساطر التي لا تستلزم تأشيرة المراقبة المركزية للالتزام بنفقات الدولة المعتمدة لدى هذه الوزارة، والمتعلقة أساسا بالتعويضات العائلية والرخص وتسليم بعض الشهادات الإدارية، فيما ستهم المرحلة الثانية تفويت المساطر التي تستلزم تأشيرة المراقبة المركزية للالتزام بنفقات الدولة، ويمكن تدبيرها بتوزيع الأدوار بين الإدارة المركزية والأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، وستنصب المرحلة الثالثة على النقل النهائي لمهام واختصاصات تدبير الموارد البشرية إلى الأكاديميات.

وسعيا إلى مواكبة التطبيق الجيد لمشروع لاتركيز تدبير الموارد البشرية، تم اتخاذ مجموعة من التدابير المصاحبة، شملت بالأساس:

- ✓ إعداد وإصدار دلائل عملية تهم المساطر المعتمدة والشؤون التأديبية والتغيبات والانقطاعات عن العمل ؛
- ✓ تنظيم دورات تكوينية لفائدة الأطر المكلفة بتدبير الموارد البشرية على الصعيدين الجهوي والإقليمي ؛
- ✓ تنظيم زيارات ميدانية للأكاديميات الجهوية للمساعدة على الانطلاق الفعلي لمشروع لاتركيز تدبير المساطر المتعلقة بالمرحلة الأولى.

وعموما، يمكن اعتبار تدبير الموارد البشرية على الصعيد الجهوي من المجالات التي عرفت تطورا ملموسا نظرا لما يتطلبه هذا المجال من تدبير عن قرب، لاسيما مع الندرة التي تميز الموارد البشرية لهذا القطاع.

- ➢ **مجال تدبير الموارد المادية والمالية:**

في هذا المجال، وجب التأكيد على التطور الذي عرفته منهجية إعداد مشروع الميزانية خلال خمس سنوات الأخيرة بشكل تدريجي، لتستجيب أكثر لتوجه اللامركزية الذي أفرز إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين كمؤسسات عمومية، وكذا لعاملي التدبير المندمج ووحدة الإشراف كنتيجة حتمية لتقدم الوزارة في قيادة الإصلاح الشمولي للمنظومة التربوية.

وعلى هذا الأساس، انتقل دور الإدارة المركزية، ابتداء من السنة المالية 2002، من الإعداد الكامل لمشروع الميزانية وتفويض الاعتمادات للبنيات الجهوية والإقليمية، إلى الإشراف على إعداد ميزانيات الأكاديميات والسهر على انسجامها في برنامج محاسباتي متكامل، دون إغفال جانب الريادة الذي تضطلع به المصالح المركزية في إطار القيادة الشمولية للإصلاح. وتجدر الإشارة في هذا الصدد، إلى أنه تم الشروع في اعتماد مقاربة التعاقد في وضع بنود ميزانية الأكاديميات، كصيغة للتدبير العقلاني والتشاركي، بين الإدارة المركزية والأكاديميات، وبين هذه الأخيرة والنيابات، في إطار من الشفافية والنجاعة والحكامة المسؤولة.

ولتحقيق هذه الغاية، تم الرفع من الميزانية الإجمالية المخصصة للأكاديميات، سواء بالنسبة لميزانية الاستغلال أو بالنسبة لميزانية الاستثمار.

وقد خصصت هذه الزيادة لدعم المجالات ذات الأولوية الملحة، لاسيما التكوين المستمر والتأطير التربوي وتفعيل مجالس التدبير وتأهيل المؤسسات التعليمية والداخليات والارتقاء بالتعليم الأولي.

ومع إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وتحديد الاختصاصات المنوطة بها في مجال البنايات والتجهيزات المدرسية وتفعيل دورها في التدبير الجهوي لشؤون التربية والتكوين، شرعت هذه الأخيرة في تحمل مهمة تدبير كل ما يتعلق بالإنجازات الجديدة في مجال البناء أو التوسيع أو الترميم وذلك بدءا من مرحلة الدراسات التقنية.

وقد ساعدها في ذلك توفر النيابات على أطر تقنية ذات تجربة مهمـــة في مجال البناء، بالإضافة إلى ذلك فإن عددا كبيرا من الأطر التي كانت تعمل بالمصلحة المركزية، فضلت الالتحاق بالأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في إطار إعادة توزيع الموارد البشرية، خصوصا وأن الهيكلة الجديدة للوزارة لم تعد تتضمن أية بنية تتكلف بالبنايات المدرسية.

وقد استمر دعم وتأطير المصلحة المركزية للقدرات التدبيرة للأكاديميات حتى بعد تفعيل سياسة اللامركزية، حيث تم تنظيم أيام دراسية خاصة بتدبير مجال اقتناء الأثاث المدرسي والعتاد التعليمي والديداكتيكي وأثاث وعتاد الداخليات والمطاعم المدرسية لفائدة مسؤولين عن التجهيز المدرسي بالأكاديميات.

- **مجال الدعم الإجتماعي والتحفيز:**

على الرغم من توقف مساعدات الأغذية العالمي (PAM) للمطاعم المدرسية، فقد تم الاستمرار في ضمان الإطعام المدرسي للمستفيدين، فضلا عن الرفع من مقادير المنح الدراسية الحالية من 528 درهما إلى 700 درهما عن كل ثلاثة أشهر. كما تم تعزيز النقل المدرسي من خلال اقتناء مجموعة من الحافلات لتوفير النقل للتلاميذ بالوسط القروي، حيث تم تمويل هذه العملية من فائض التأمين المدرسي والرياضي، بناء على الاتفاقية المبرمة مع شركة التأمين سينيا CNIA في هذا الإطار.

وسعيا إلى مواكبة التوجه الجهوي الجديد في مجال تدبير السكن الإداري، فقد تم وضع إطار تنظيمي جديد لإسناد السكنيات المخزنية للموظفين غير المسكنين بحكم القانون، ضمانا لاستقرار الموظفين بالعالم القروي، وكذا لتمكين أعوان الحراسة المستديمة من الاستفادة من السكن مع الإعفاء من واجب الكراء.

- **المجال التربوي:**

لقد شكل الإصلاح البيداغوجي أحد الأوراش الجوهرية الرامية إلى تفعيل غايات وأهداف الميثاق الوطني للتربية والتكوين. وفي هذا الصدد، ولترجمة وأجرأة مقتضياته، تم القيام باستشارة واسعة مع الفاعلين التربويين وممثلين عن الجمعيات المهنية والشركاء الاجتماعيين .

وتكمن حصيلة هذا العمل التشاركي الذي استغرق ما يقرب من سنة، في إجراء مراجعة شاملة للمكونات البيداغوجية، من حيث هندسة الأسلاك التعليمية والبرامج والمناهج الدراسية والكتب

المدرسية وتعزيز تعليم اللغات وتحسينه والتقويم التربوي والتوجيه والإعلام المدرسي ونظام التقويم والامتحانات .

فبالنسبة لإعادة هيكلة الأسلاك التعليمية، فإن الهندسة الجديدة للأسلاك التعليمية التي تم اعتمادها انطلاقا من مقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين، قد عملت على دمج التعليم الأولي والتعليم الإبتدائي لتشكيل سيرورة تربوية منسجمة تسمى الإبتدائي. كما عملت على دمج التعليم الإعدادي والتعليم الثانوي في سيرورة متناسقة تسمى الثانوي .

وبالنسبة لمراجعة البرامج والمناهج والكتب المدرسية، فإن أهم ما يميز المناهج الجديدة، كونها تشكل قفزة نوعية على المستوى البيداغوجي بالنسبة لما كان معمولا به، حيث إنها شملت مختلف الأسلاك والتخصصات واعتمدت مدخلا بيداغوجيا، وهو مدخل يتمثل في تربية المتعلم على القيم وتنمية كفاياته وتربيته على الاختيار واتخاذ القرار في مساراته الدراسية.

وفي هذا الصدد، تم تأسيس اللجنة الدائمة للبرامج التي تعتبر مكسبا هاما لحقل التربية والتكوين، وذلك لما انصهر فيها من خبرة وطنية في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية واللغات والآداب وتكنولوجيا الإعلام والتواصل جعلتها قابلة للمقارنة بمثيلاتها في البلدان الصديقة .

وقد تميزت المناهج الجديدة بإحداث مواد جديدة وتوسيع تدريس مواد أخرى إلى عدة مستويات تعليمية، وهكذا تم بالخصوص إدماج تدريس الأمازيغية بالسنة الأولى من التعليم الإبتدائي، كإحدى الخطوات في أفق تعزيز وترسيخ هذا المكون الثقافي الأساسي في الهوية الوطنية ، كما تم اتخاذ خطوات أخرى في مجال تيسير الانفتاح على الثقافات العالمية، بتوسيع تدريس اللغة الفرنسية إلى السنة الثانية الإبتدائية واللغة الأجنبية الثانية والإعلاميات إلى السنة الثالثة الإعدادية، والتاريخ والجغرافيا والتربية على المواطنة إلى السنة الرابعة الابتدائية .

أما بالنسبة لإصلاح الكتب المدرسية والمواد الديداكتيكية الأخرى، فلقد تم اعتماد مقاربة متجددة في تدبير عملية اعتماد الكتب المدرسية، ترتكز أساسا على الرفع من مستوى الجودة البيداغوجية للكتب المدرسية وتطويرها شكلا ومضمونا، بالارتكاز على تيسير المنافسة الشفافة بين المؤسسات الناشرة وهيأة التأليف، انطلاقا من دفاتر تحملات تحدد الخاصيات البيداغوجية والقيمية والتقنية والفنية (الجمالية) للكتاب المدرسي، مع مراعاة تعددية الكتب المدرسية.

وانسجاما مع الاختيارات التربوية المعتمدة، تم تبني نظام يتمحور حول التقويم باعتماد المراقبة المستمرة والامتحانات الجهوية والامتحان الوطني .

ونظرا لأهمية التوجيه المدرسي، فقد تم اعتماد مدخل خاص بالاختيار ضمن المناهج والبرامج الدراسية، يرتكز على توسيع شبكة مراكز الإعلام والتوجيه والقطاعات المدرسية للتوجيه وتوفير المزيد من المسالك عن طريق توسيع وتنويع الشعب التقنية والعلمية وتعزيز التوجيه نحو شعب التكوين المهني، مع منح أطر التوجيه تكوينا يكسبهم القدرة على تقديم الاستشارات اللازمة للتلميذات والتلاميذ .

وهكذا، فإن اعتماد حكامة جديدة أملتها طبيعة وخصوصية الهياكل، من خلال سن مساطر وطرق جديدة في تدبير الشأن التعليمي، لا سيما في مجال الموارد البشريـــة والميزانية، قد ساهم في تخفيف عبء التدبير المباشر عن الهياكل المركزية وتمريره إلى المستوى الجهوي والمحلي واتخاذ القرار عن قرب والاستجابة للمتطلبات والحاجات الملحة في ظرف وجيز، وحل المشاكل المطروحة في عين المكان.

2) صعوبات وإكراهات استكمال مسلسل اللامركزية واللاتمركز:

إجمالا، يمكن القول إن الإطار التشريعي و التنظيمي في مجال التسيير و التدبير قد قطع أشواطا مهمة لتفعيل مضامين الميثاق الوطني للتربية و التكوين ، مقارنة مع ما تم إنجازه في مجالات أخرى .

إلا أن هذا المجهود التشريعي و التنظيمي لم يترجم بما فيه الكفاية على مستوى إرساء و تفعيل آليات التأطير والتدبير الإداري و التربوي على مختلف المستويات، كما أن التصور المنبثق عن المرجعيات الأساسية للإصلاح لم يبلور بصفة دقيقة وواضحة على مستوى الهياكل التنظيمية مركزيا وجهويا ومحليا .

وعموما، فإن التحليل الأولي لحصيلة المنجزات ، يبين أن هناك إكراهات من شأنها التأثير على استكمال مسلسل اللامركزية واللاتمركز من أهمها:

أ- على المستوى المؤسساتي:

على الرغم من وضع هندسة جديدة للهياكل المركزية، تنسجم مع نهج اللامركزية واللاتمركز، فإن إرساء هذه الهياكل لم يستحضر كل المهام والوظائف التي يتعين على المركز أن يضطلع بها في إطار قيادة الإصلاح ومواكبة تجربة الأكاديميات.

كما أن الإرادة القوية للتعجيل بإرساء نظام الأكاديميات، قد أدت إلى اعتماد معايير كمية بالأساس، عند وضع هيكلة هذه البنيات، وهو ما ساهم في التأثير على جودة التأطير الإداري والتربوي للمنظومة.

كما أن طبيعة العلاقة بين الأكاديميات ومصالحها الإقليمية قد أحدث نوعا من الإزدواجية في التعامل مع هذه المصالح، باعتبار هذه الأخيرة مصلحة لاممركزة تم إدماجها بهذه الصفة في الجهة .

هذا، وإن تعدد وتنوع تركيبة المجالس الإدارية للأكاديميات، قد ساهم في غالب الأحيان في التأثير على التجانس المفترض داخل هذه الأجهزة التقريرية، لاسيما مع محدودية انخراط بعض أعضاء المجلس، خاصة ممثلي الجماعات المحلية التي تعتبر طرفا رئيسيا في قضايا التربية والتكوين. كما أن محدودية الانخراط الفعلي لأعضاء اللجان التقنية الدائمة المنبثقة عن المجلس الإداري قد ساهمت بدورها في التأثير على مردوديتها وكيفية اشتغالها ، خاصة وأن النظام الداخلي المؤطر لسير هذه اللجان لازال في طور الإعداد .

ومن جهة أخرى، فإن ارتباط إحداث النيابات الإقليمية بالتقسيم الإداري للمملكة، قد أثر بشكل واضح على استقرار البنية الجهوية وسير المنظومة التربوية، حيث تم حذف مجموعة من المصالح الإقليمية نتيجة لذلك ، دون مراعاة للحاجيات المحلية في مجال التربية والتكوين.

كما أن وضع المؤسسة التعليمية لم يعكس بشكل ملموس الدينامية والحركية المسجلة على مستويات إدارية أخرى، وقد يعزى ذلك إلى عدة أسباب من أهمها، تعدد المجالس المحدثة على مستوى المؤسسات التعليمية، وعدم التجانس بين مكوناتها، وماتطلبه ذلك من مجهود لإرسائها وجعلها منصهرة في بنية هذه المؤسسات من جهة، ومحدودة الإمكانات المادية والبشرية على هذا المستوى من جهة أخرى .

ب– على المستوى التدبيري:

إن أهم ما يمكن إثارته في هذا الصدد، هو مدى استيعاب الهيكلة المركزية الحالية للوظائف والأدوار الجديدة، المرتكزة أساسا على التصور والمراقبة والافتحاص والتقويم، ومدى انسجام المهام المنوطة بالبنيات المكونة لهذه الهيكلة، حيث يبرز نوع من التداخل في الاختصاصات، وهذا ما يفسر اللجوء إلى إحداث وحدات إدارية مستقلة(المركز الوطني للإمتحانات، الوحدة المركزية لتكوين الأطر...)، في محاولة لتجاوز هذا التشعب والتداخل.

أما على المستوى الجهوي، فإن انشغال الأكاديميات بالتدبير اليومي، يحول في كثير من الأحيان دون التفرغ لإنجاز مهام التخطيط التي تقتضي، بالإضافة إلى باقي المهام، توصيفا وتصنيفا دقيقا. وقد يعزي ذلك إلى صعوبة تدبير الموارد البشرية على هذا المستوى، في وضع يتسم بعدم التوازن بين الحاجيات والمتطلبات والإكراهات المرتبطة بندرة ومؤهلات هذه الموارد.

ومن جهة أخرى، فإن اقتصار ميزانيات الأكاديميات على إعانات الدولة، يحول دون الرقي إلى مستوى تنمية قدراتها التدبيرية وتحقيق أهداف الإصلاح على الصعيد الجهوي.

ويضاف إلى ذلك اكتفاء المجالس الإدارية بعقد دورة واحدة في سنة، بدلا من دورتين، تخصص لمناقشة الميزانية وبرنامج العمل السنوي فقط، وذلك نظرا للصعوبات المطروحة فيما يخص رئاسة هذه المجالس التي تتطلب الحضور الفعلي للسيد الوزير .

وإن أهم ما يمكن تسجيله على المستوى الإقليمي، يتجلى في طبيعة العلاقة بين الأكاديمية والنيابة، وبين هذه الأخيرة والمصلحة المركزية في المجال التدبيري .

أما على المستوى المحلي، فيمكن إثارة مسألة التباين في مستوى انخراط الفاعلين في مختلف مجالس المؤسسات التعليمية، ولاسيما مجالس التدبير، التي تعتبر بنية محورية ضمن آليات التأطير والتدبير التربوي والإداري.

كما أن الصعوبات المرتبطة باقتناء العقارات، تساهم في إحداث تأخر في إنجاز مشاريع البناء المبرمجة.

وإذا كان إصلاح المنظومة التربوية يراهن على انخراط كافة مكونات المجتمع، فإن الشراكة باعتبارها آلية أساسية في هذا المجال، لازالت لا ترقى إلى تغطية كافة المجالات ولاتشمل كافة المتدخلين والفاعلين، وخاصة الجماعات المحلية .

وهكذا، يتضح أن الصعوبات والإكراهات التي أمكن رصدها خلال النصف الأول من العشرية الوطنية للإصلاح في مجال التسيير والتدبير، ترجع في جانب كبير منها إلى عدم الملاءمة بين الإمكانات المادية والمالية والبشرية المرصودة، وبين الأهداف والغايات المحددة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين، فضلا عن حداثة تجربة اللامركزية واللاتمركز، التي لم تستثمر بشكل كلي المكتسبات التي تم تحقيقها في مجال اللاتركيز.

وإضافة إلى ذلك، فإن أسلوب الإشراك المعتمد في تدبير الشأن التربوي على المستوى الجهوي، مازال دون مستوى الطموحات والتطلعات، كما أن مساهمة مختلف الفرقاء الاقتصاديين والاجتماعيين إلى جانب الدولة، لم تمكن بدورها من مواكبة الإصلاحات التي تعرفها المنظومة التربوية.

وإذا كانت وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي قد عرفت تجربة رائدة على مستوى التسيير والتدبير، حيث تم إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والارتقاء بها إلى مستوى مؤسسات عمومية، تمارس اختصاصات واسعة في مختلف المجالات التربوية والتكوينية، فإن هذه المكتسبات بكل تراكماتها مازالت في حاجة ماسة إلى المزيد من الجهود وإلى تعبئة كل الفعاليات بغية تدعيمها، واعتماد الحكامة الجيدة كأداة لبلوغ الأهداف الآنية والمستقبلية التي حددها الميثاق الوطني للتربية والتكوين، علما أن نهج اللامركزية واللاتمركز هو مسلسل مستمر وقابل للتقويم والإصلاح، كلما اقتضت الضرورة ذلك.

VI - تساؤلات واقتراحات :

من خلال التحليل الأولي لتجربة اللامركزية واللاتمركز، يتضح أن هناك مجموعة من المكتسبات والمرتكزات التي يتعين تثبيتها وتدعيمها، كما أن هناك صعوبات وإكراهات يجب العمل على تجاوزها والخروج باقتراحات علمية لاستشراف المنظومة التربوية. وتوسيعا لدائرة النقاش، يمكن طرح التساؤلات والمقترحات التالية:

- ✓ توضيح مفهوم ومبادئ اللامركزية واللاتمركز، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

هل الأمر يتعلق بنظام مندمج، يحتل فيه المركز دورا قياديا(Pilotage) من خلال الاحتفاظ بتدبير دواليب النظام التربوي ومكوناته، على اعتبار أن مراكز القرار يجب أن تبقى ممركزة؟

أم أن الأمر يتعلق بنهج لامركزي يتجه نحو إرساء المؤسسة العمومية، التي تفرض إحداث بنيات مستقلة، لها جميع الإمكانيات والمؤهلات. وفي هذه الحالة سيكون للمركز دور قيادة السياسة العامة للقطاع، دون الاهتمام بالجوانب التدبيرية، على صعيد الجهة.

- ✓ مدى استجابة الهيكلة الحالية للمركز لوظائفه الجديدة، المرتكزة على قيادة الإصلاح ووضع السياسة العامة للقطاع والمخططات الاستراتيجية الكبرى؛
- ✓ مدى تناسق المهام المسندة إلى الإدارة المركزية مع توجهات نهج اللامركزية، في أفق تحديد مجالات تدخل مجموع المكونات سواء على المستوى المركزي أو الجهوي أو الإقليمي ؛
- ✓ التركيز على المراقبة و الافتحاص و التقويم المنتظم ، مع اعتماد حكامة تستحضر نهج التنسيق الدائم حول مشاريع قيادية جماعية؛
- ✓ إلى أي حد تمكن نظام الأكاديميات من تحقيق أهداف الإصلاح ، وبالتالي لعب الأكاديميات لدورها كآليات لتفعيل سياسة القرب ؟
- ✓ انشغال الأكاديميات بتدبير بعض المجالات غير المؤثرة بصفة مباشرة على النظام وتدبير الندرة، وعدم السعي والبحث عن مصادر أخرى للتمويل، علما أنه حتى في حالة افتراض تغطية جميع المجالات، فإنه لا يمكن الاقتصار على مهام تدبير النظام التربوي بل إصلاحه بالدرجة الأولى.
- ✓ مدى نجاعة تجربة الأكاديميات في صيغتها الحالية :
  - ❖ استمرار مركزة بعض الاختصاصات ذات الطابع التدبيري ؛
  - ❖ استكمال نموذج المؤسسة العمومية، و هو ما يفرض دعمها و منحها المزيد من الاستقلال الذاتي؛
  - ❖ اعتماد هيكلة الأكاديميات على معايير كمية بدل اللجوء إلى معايير نوعية.

- ✓ مدى فعالية التشكيلة الحالية للمجالس الإدارية وكيفية اشتغالها، بالنظر إلى الاختصاصات الهامة المنوطة بها؛
- ✓ مدى ضبط العلاقة بين الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والنيابات الإقليمية من جهة، وبين هذه الأخيرة والوزارة من جهة أخرى؛
- ✓ التساؤل عن جدوى مأسسة المستوى الإقليمي كبنية لاممركزة، نظرا لإمكانية الأكاديمية احتواء مصالح خارجية في أي نقطة من دائرة نفوذها الترابي؛
- ✓ مدى فعالية مبادئ الإشراك و التشارك المعتمدة في تدبير منظومة التربية و التكوين، بالنظر إلى ضعف انخراط الفعاليات المكونة لآليات التأطير و التدبير (تركيبة المجالس الإدارية، مردودية اللجان التقنية، مساهمة الجماعات المحلية ...)؛
- ✓ مدى تأثير اللامركزية كبنية و كنمط جديد للتدبير في بلورة الإصلاح داخل باقي المكونات الخاضعة لسلطة الأكاديميات ؛
- ✓ مدى مواءمة القدرات البشرية و التقنية للأكاديميات لمتطلبات إصلاح المنظومة التربوية؛
- ✓ التفكير في وضع مواصفات ملائمة و مواكبة لخيار نهج اللامركزية، سواء تعلق الأمر بأنماط التدبير أو المشرفين عليه؛
- ✓ مدى إيصال نهج اللامركزية واللاتمركز إلى المؤسسة التعليمية؛
- ✓ مدى فعالية آليات التأطير والتدبير الإداري على المستوى المحلي؛
- ✓ مدى نجاعة سياسة القرب في تحسين الأداء التربوي، من خلال:
  - ❖ إدماج البرامج الجهوية وتفعيلها ؛
  - ❖ تعزيز دور المراقبة والتأطير التربوي؛
  - ❖ الإشراف على التكوين المستمر؛
  - ❖ تأطير المؤسسة التعليمية ؛
  - ❖ النهوض بالتوجيه المدرسي والمهني في إطار من التنسيق مع قطاع التعليم العالي والتكوين المهني ؛
  - ❖ تقويم الكتاب المدرسي؛
  - ❖ إرساء الجدوع المشتركة ؛
  - ❖ تأطير الإمتحانات الإشهادية ؛
  - ❖ اعتماد التدريس بالكفايات .

وعلى العموم ، فإن نهج اللامركزية واللاتمركز هو مسار " processus " قابل للتجديد والتطوير باستمرار، ويجب أن نعرف مسبقا أين يتجه هذا المسار؟

كما أنه يتعين ألا يقتصر الأمر على تدبير المنظومة التربوية، بل إصلاحها بالدرجة الأساسية.

تقارير الملتقيات الجهوية

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة سوس ماسة درعة

بطاقة عن الندوة الجهوية في موضوع تجربة الأكاديميات

تاريخ عقد الندوة: 26 و27 أبريل 2007
المكان: غرفة الصناعة والتجارة والخدمات بأكادير

المدعوون:

1. نواب الوزارة
2. رؤساء الأقسام والمصالح والمكاتب والمشاريع بالأكاديمية
3. رؤساء مصالح بعض النيابات
4. المفتشون
5. مديرو مراكز التكوين
6. بعض أعضاء المجلس الإداري: ممثل الجامعة وممثل التكوين المهني و أعضاء اللجن الثنائية وممثلو جمعيات الآباء، وممثل وزارة المالية، ممثل وزارة التجهيز،
7. الخازن المكلف بالأداء؛
8. المجلس الجماعي
9. مجلس الجهة
10. الصحافة الجهوية

المتغيبون:

- ممثل المجلس الجماعي
- ممثل التكوين المهني
- ممثل التعليم العالي

الوثائق المعتمدة:

- الوثائق الوزارية في الموضوع؛
- النصوص القانونية والمذكرات المنظمة لعمل الأكاديميات
- عرض السيد "وليام مروة" عميد أكاديمية بوردو حول *"القيادة البيداغوجية المشتركة"*

منهجية التحضير:

- تشكيل لجنة جهوية وتنظيم اجتماعات حول الموضوع وتنظيم نقاش عام؛
- تحديد الموضوعات وتوزيعها على المتدخلين؛
- تعيين مقررين للجلستين؛
- تبني اقتراح دمج محاضرة السيد *"وليام مروة"* عميد أكاديمية بوردو ضمن برنامج الندوة؛
- عقد اجتماع لصياغة تقرير تركيبي عن وقائع الندوة؛

البرنامج التواصلي:

1. إعداد ملصق بالمناسبة؛
2. إعداد لافتات في الموضوع؛

3. توزيع دعوات
4. إخبار عن النشاط بواسطة وسائل الإعلام: الإذاعة الجهوية، التلفزة المغربية والصحف الجهوية والوطنية؛
5. المتابعة المباشرة لإذاعة راديو بليس الخاصة للندوة؛

وقائع الندوة:

- مدخل للنقاش والتقويم: عرض حول "القيادة الأكاديمية المشتركة" لعميد أكاديمية بوردو الفرنسية السيد وليام مروة؛
- كلمة مدير الأكاديمية حول الموضوع والأهداف؛
- عرض جهوي بمثابة أرضية للنقاش: كل المحاور المقترحة من قبل الوزارة؛
- إضافة محورين إلى المحاور الرسمية: محور حول أي تصور عن الجهوية واستراتيجية التنفيذ، ومحور حول التدبير المالي؛
- العروض:

1. عروض رؤساء الأقسام حول مجالات التدبير وشروط تحسينه: الخريطة، المالية، التربوي؛
2. عرض حول تجربة المجلس الإداري: العضوية والتركيبة والمهام واللجن الفرعية وحضور الاجتماعات.....
3. مقترحات في أفق تطوير تجربة الأكاديميات الجهوية؛
4. تجربة الاتصال غير الممركز بجهة سوس ماسة درعة؛

- مناقشة العروض وتقديم توصيات ومقترحات مكتوبة وشفوية؛

النشر والطبع:

- تجميع المواد في أفق طبعها ونشرها في كتيب.

الندوة الجهوية حول تجربة الاكاديميات بالمغرب
أكادير 26 و 27 أبريل 2007

برنامج الندوة

الخميس 26 أبريل 2007		
ملاحظات	**الأنشطة**	**التاريخ والتوقيت**
يلقيها عميد أكاديمية بوردو الفرنسية	**محاضرة حول:** **القيادة البيداغوجية المشتركة**	**الساعة الرابعة بعد الزوال**
الجمعة 27 ابريل 2007		
كلمة د مبارك حنون مدير الأكاديمية	الافتتاح	**الفترة الصباحية ابتداء من الساعة التاسعة صباحا**
عرض إطار يقدمه ذ. محمد جهدو مؤطر تربوي بالأكاديمية	أرضية حول تجربة الأكاديمية الجهوية للتربية بجهة سوس ماسة درعة	
عروض من تقديم رؤساء الأقسام بالأكاديمية : – ذ.مصطفى اعدري – ذ.احمد بوبكرى – ذ. محمد عبد الإله	* الشؤون المالية وتدبير الموارد البشرية *الشؤون التربوية * الخريطة والبرمجة	
	استراحة شاي	
يقدمه ذ. محمد إبراهيمي مكلف بالاتصال بالأكاديمية	تجربة الاتصال والتواصل بالأكاديمية	
يقدمه ذ. احمد الشطيبى عضو المجلس الاداري للأكاديمية	عضوية المجلس الإداري، تجربة أربع سنوات	
يقدمه ذ. محمد ابوشاما مؤطر تربوي بالأكاديمية	مقترحات فى أفق تطوير تجربة الأكاديميات الجهوية	
	وجبة الغداء	
	مناقشة عامة للعروض السابقة وتقديم التوصيات	**الفترة المسائية ابتداء من الساعة الثالثة بعد الزوال**
	اختتام الندوة	

يتضمن هذا التقرير كل الأفكار التي تناولتها العروض والمناقشات والتوصيات.

مدخل:

أي تصور استراتيجي للجهوية وما مدى توحيده لدى مختلف مكونات الوزارة وهل من تصور استراتيجي للتنفيذ معبر عنه؟

إكراهات الإرساء:

- تصور للجهوية غير واضح وغير مشترك وغير موحد باستثناء ما ورد في الميثاق وفي النصوص التشريعية؛
- تواجد الاختيار الجهوي والاختيار المركزي (الامتحانات المهنية، امتحانات الباكالوريا، الحركات الانتقالية، التعيينات، مراكز التكوين.....)؛
- عدم تحديد محطات تدرج إرساء الجهوية؛
- عدم توضيح حدود الجهوية وضرورة ضبطها مخافة الانفلاتات الممكنة؛
- تردد الأكاديميات في المبادرة واتخاذ القرار الجهوي المناسب في عدد من الحالات؛
- نقص في التصور الاستراتيجي للتنفيذ وتبرير تأجيل تفويت بعض الصلاحيات للأكاديميات؛
- عدم كفاية المخطط المركزي لمصاحبة الأكاديميات في التدبير غير المتمركز.

الاقتراحات:

- تدارك وضع التصور وتمكين مختلف الفاعلين التربويين منه؛
- توضيح أدوار كل من المركز والإدارات الجهوية والإقليمية والمحلية؛

مواطن القوة

- تمكن الأكاديمية من بلورة سياسة القرب والإشراك؛
- تمكن الأكاديمية من إطلاق المبادرة وفتح باب الاجتهاد؛
- تمكن الأكاديمية من تنظيمات القرب والهياكل التدبيرية وإحداث آليات التنسيق والتأطير ومأسسة العمل؛
- تمكن الأكاديمية من وضع سياسة تواصلية تعرف بالمنجز وبالبرامج؛
- تمكن ا الأكاديمية من تصور تربوي ومخططات للعمل؛
- تمكن الأكاديمية من تكوين نخبة تربوية جديرة بقيادة العمل التربوي جهويا وإقليميا ومحليا وتدبير مختلف شؤونه؛

المقترحات

أما مواطن الضعف التي توقفت عليها الندوة، فقد تم تقديم المقترحات التالية لتجاوزها مبوبة حسب المجالات المشار إليها في الرسالة الوزارية الصادرة بتاريخ 11 أبريل 2007 تحت عدد 63:

I - الجانب المؤسساتي:

القانون 07.00:

- ✓ تحيين ومراجعة وإغناء القانون 07.00 في ضوء نتائج تقويم تجربة الأكاديميات الجهوية؛
- ✓ إصدار قرارات منظمة للتنسيق بين الأكاديمية وقطاع التكوين المهني وبين الأكاديمية ومؤسسات التعليم العالي،
- ✓ تفعيل صلاحيات اللامركزية المخولة للأكاديميات بشكل يضمن تحقيق برامجها ومخططاتها التوقيعة،
- ✓ إصدار نصوص تشريعية وتنظيمية لمأسسة ودعم البحث التربوي على المستوى الجهوي والإقليمي والمحلي.

1- المجالس الإدارية للأكاديميات:

- ✓ إسناد رئاسة المجلس الإداري إلى من ينوب عن الوزير في حالة تعذر حضوره؛
- ✓ تفعيل ما ورد بالبند الخامس 07.00 بعقد دورتين سنويا للمجلس الإداري؛
- ✓ استصدار نظام داخلي خاص بالمجلس الإداري؛
- ✓ الاكتفاء بتمثيلية المصالح الخارجية للوزارات التي تساهم بالفعل في تنمية قطاع التربية الوطنية مع تحديد شخص واحد بالحضور الدائم والتتبع والمشاركة في أعمال المجلس ولجنه؛
- ✓ توسيع التركيبة الحالية للمجلس الإداري ليشمل عضوية:
  - ممثلي إدارة المياه و الغابات
  - المكاتب الوطنية ووكالات التوزيع (الهاتف، الماء، الكهرباء....)؛
  - الهيئات المالية والتنموية بالجهة.
- ✓ إشراك لجن المجلس الإداري في مختلف الاستحقاقات التربوية؛

2- الأكاديميات كإدارة جهوية:

- ✓ ضبط وتدقيق وتحديد مسؤوليات وصلاحيات مدبري الشأن التربوي جهويا و إقليميا ومحليا؛
- ✓ إعادة النظر في الهيكلة والتسميات الحالية و تبني ما يلي:
  - المدير الجهوي للأكاديمية
  - النائب الجهوي للمدير أو المدير الجهوي المساعد أو الكاتب العام
  - النائب الإقليمي للمدير؛

و ذلك لتحقيق التراتبية الإدارية المطلوبة في تأدية المهام والمسؤوليات وتفادي الازدواجية المؤسساتية وتعدد مصادر القرار؛

- ✓ إحداث مديريات بالأكاديمية لتحفيز الأطر والرفع من مستوى الأداء؛
- ✓ مراعاة خصوصيات كل جهة عند وضع الهيكلة الإدارية لكل أكاديمية؛

3- التنسيق:

- ✓ إحداث مجلس تنسيقي وطني بين مديري الأكاديميات،
- ✓ إحداث مجلس جهوي للتنسيق يجمع المدير الجهوي والمسؤولين الإقليميين؛

- ✓ إحداث آلية للتنسيق بين الأكاديمية ومختلف الفعاليات الرسمية وغير الرسمية،
- ✓ إحداث منسقيات جهوية وإقليمية خاصة بالإدارة التربوية؛
- ✓ إحداث منسقيات جهوية وإقليمية خاصة بالمجالس الإدارية؛
- ✓ إحداث هياكل لمجالس التدبير على المستوى المحلي والإقليمي والجهوي؛
- ✓ مصاحبة الإدارة المركزية للأكاديمية إلى حين إرساء الجهوية؛
- ✓ تعميم خبرة الأكاديمية في مجال التدبير على النيابات ومؤسسات التربية والتكوين؛
- ✓ تطابق بين هيكلة إدارة الأكاديمية وهيكلة إدارة النيابات الإقليمية؛
- ✓ إتباع الهيئات الجهوية للتفتيش لإدارة الأكاديمية على مستوى التصور وعلى مستوى الممارسة؛
- ✓ إتباع المجلس الإقليمي لتنسيق التفتيش لإدارة النيابة؛
- ✓ تحديد العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين على مختلف المستويات.

II- الاستشراف والبرمجة:

- ✓ العمل بمبدإ التعاقد بين كل من الوزارة والأكاديمية من جهة والأكاديمية والنيابات والنيابة والمؤسسات من جهة أخرى عن طريق:
  - تحديد التزامات الأكاديمية في شكل أهداف وبرامج،
  - ابراز ما تقدمه الإدارة المركزية من وسائل مادية و مالية،
  - تقييم منجزات الأكاديمية مقارنة مع ما تم الالتزام به؛
- ✓ إنشاء بنك إحصائي للمعطيات يتم تزويده وتحيينه باستمرار ويوضع رهن إشارة كل المتدخلين؛
- ✓ إحداث جهاز قار وآليات محكمة لوضع وتتبع و استثمار خرائط التكوين المهني بتنسيق مع قطاع التكوين المهني في إطار تشاركي وتعاقدي؛
- ✓ الإشراك الفعلي للجماعات المحلية ومندوبيات التخطيط و الوكالات الحضرية والمنعشين العقاريين والسلطات المحلية في وضع الخرائط التربوية وتتبع مراحل تنفيذها.

III - في التدبير:

1- المجال التربوي:

- ✓ إعادة هيكلة قسم الشؤون التربوية بإحداث مصلحة خاصة بالمراقبة التربوية وتتبع الحياة المدرسية؛
- ✓ تنظيم وتشجيع ودعم البحث التربوي الميداني التدخلي؛
- ✓ إعداد استراتيجية موحدة بين الإدارة المركزية و الإدارة الجهوية في مجال التكوين المستمر تستجيب للحاجات الواقعية في المجال التربوي.

2- المجال المادي والمالي:

- ✓ إصدار النصوص القانونية لتفعيل الاستقلالية المالية للأكاديمية،
- ✓ إصدار قانون مطبق للمادة 13 من القانون 00. 07 المرتبطة بوضع الممتلكات المنقولة وغير المنقولة رهن تصرف الأكاديمية،
- ✓ إصدار نصوص تشريعية تنظم التعويض عن بعض المهام الإضافية؛
- ✓ إصدار قرار مطبق للمادة 9 من القانون 00. 07 الخاصة باستغلال مداخيل الخدمات ذات الطابع التربوي التي تقدمها الأكاديمية،

- ✓ نهج خطة موحدة وطنيا لتفويض الصلاحيات و الاعتمادات المالية من الأكاديمية إلى النيابات ثم إلى مؤسسات التربية والتكوين محليا؛
- ✓ إعادة النظر في هيكلة المصالح المالية للأكاديميات لتستجيب مع حجم العمليات المالية؛
- ✓ إعفاء الأكاديمية كمؤسسة عمومية ذات النفع العام من الرسوم مثل استهلاك الماء و الكهرباء أو التعامل معها بتسعيرة تفضيلية؛
- ✓ إصدار نصوص قانونية تدقق التدبير المالي للداخليات و للإطعام المدرسي.

3- مجال الموارد البشرية:

- ✓ إسناد "باب الموظفين (Chapitre Personnel)" للأكاديميات الجهوية ضمانا لاستقلاليتها كمؤسسة عمومية؛
- ✓ تفويض باقي الاختصاصات في مجال تدبير الموارد البشرية (توظيف، ترسيم، ترقية، إعفاء، رخص، معاش، انتقال...) تفعيلا للامركزية؛
- ✓ تأهيل جميع الأطر داخل الأكاديمية والنيابات من رؤساء أقسام ومصالح ومكاتب ...
- ✓ تزويد الإدارة جهويا وإقليميا بالأطر التقنية المختصة والكفءة في مجالات المحاسبة وبرمجة الميزانية والشؤون القانونية ومراقبة البناءات؛
- ✓ خلق حوافز مالية كفيلة بضمان استقرار أطر التدريس و الإدارة التربوية بالمناطق النائية؛

IV -التواصل والشراكة:

- ✓ إحداث مصلحة للاتصال والعلاقات العامة بالأكاديمية؛
- ✓ إبرام اتفاقيات في مجال الاتصال والإعلام بغاية خدمة قضايا التربية والتكوين والتعريف بها؛
- ✓ إحداث آليات لتنظيم تظاهرات تواصلية بالأكاديمية والنيابات بشراكة مع فعاليات مختلفة؛
- ✓ إحداث هياكل وآليات تتبع مشاريع الشراكة والتعاون؛
- ✓ توسيع مجال مبادرات مؤسسات التربية والتكوين لعقد شراكات مع مؤسسات التعليم المدرسي الخصوصي والتكوين المهني والمؤسسات المالية والاقتصادية؛
- ✓ تعزيز تجربة احتضان المؤسسات المالية والمقاولات والأبناك للمؤسسات التعليمية؛
- ✓ تشجيع احتضان بعض مؤسسات التعليم المدرسي الخصوصي لبعض المؤسسات التعليمية بالوسط القروي وبالأحياء الهامشية.

التوصيات

- ✓ توحيد تصور مرتبط بالاختيار الجهوي في مجال التربية والتكوين وفق استراتيجية مضبوطة ومحددة لمراحل التنفيذ؛
- ✓ بلورة مخطط على المستوى المركزي لتأطير ومصاحبة وتعزيز و تقويم التجربة الجهوية في مجال التربية والتكوين؛
- ✓ تفعيل اللامركزية في اتجاه تمتيع الأكاديمية بهامش مريح في تنفيذ برامجها ومخططاتها التوقعية؛
- ✓ إبرام شراكات مع قطاعات متخصصة قصد تفويض تدبير بعض مجالات من قبيل البنايات المدرسية و تسيير الداخليات و حراسة و/أمن المؤسسات التربوية و الإدارية.

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة كلميم السمارة

تبعا للرسالة الوزارية عدد 63 بتاريخ 11 ابريل 2007 ، وفي إطار التقويم والتتبع المباشر والميداني لتجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وعملا على تنفيذ ماتم الاتفاق بشأنه خلال اجتماعات المجالس الإدارية المنعقدة هذه السنة وإسهاما من الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة كلميم السمارة في تفعيل هذه التوصيات واستعداد لليوم الدراسي الوطني المزمع تنظيمه بالوزارة بتاريخ 07 مايو 2007 حول المنجزات والمكتسبات التي تم تحقيقها وكذا الصعوبات التي تمت مصادفتها خلال خمس سنوات من اعتماد نهج اللامركزية واللاتمركز بقطاع التربية الوطنية ، وحرصا على توفير سبل نجاحه ليحقق الغايات المتوخاة من تنظيمه ، تم استدعاء كافة مكونات المجلس الإداري للأكاديمية الى جانب الفعاليات والشركاء الاجتماعيين في القطاع من:

- ممثل المجلس الأعلى للتعليم .
- الكتاب العامون للنقابات .
- رؤساء رابطة المديرين
- رؤساء جمعيات المجتمع المدني

حيث نظمت الأكاديمية بمقرها بكلميم لقاء جهويا وذلك يوم الثلاثاء 24 ابريل 2007 بحضور 39 مشاركا .

وقد تم افتتاح هذا اللقاء بكلمة ترحيبية للسيد مدير الأكاديمية تناول فيها الإطار العام الذي ينعقد فيه هذا اللقاء مشيرا إلى بعض الملاحظات والجوانب بخصوص تجربة الأكاديمية أعقبها إلقاء عرض جهوي حول تقييم تجربة الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة كلميم السمارة وذلك وفق التصميم التالي :

I – مدخـــــــل :

1– السياق العام .

- ✓ التوجيهات الملكية السامية
- ✓ الميثاق الوطني للتربية والتكوين .
- ✓ إحداث المجلس الأعلى للتعليم .

2- السياق الخاص:

- ✓ الظهير الشريف رقم 1.00.203 الصادر بتنفيذ القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين .
- ✓ المرسوم رقم 2.00.1016 الصادر بتطبيق القانون 07.00.
- ✓ القرار الوزاري رقم 120 بشان تحديد اختصاصات وتنظيم مصالح الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة كلميم – السمارة .

II – حصيلة عمل الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة كلميم السمارة

1– الجانب المؤسساتي .

2– جانب الاستشراف والبرمجة .

3– الجانب التدبيري في المجالات التالية :

أ – التدبير التربوي.

ب– التدبير المالي والمادي.

ج– تدبير الموارد البشرية.

4 – الجانب المتعلق بالتواصل والشراكات .

وبعد الانتهاء من العرض تم فتح باب المناقشة، بعد ذلك توزع المشاركون على ثلاث ورشات:

1– ورشة الجانب المؤسساتي والاستشراف والبرمجة .

2– ورشة الجانب التدبيري المتعلق ب :

أ – التدبير التربوي.

ب– التدبير المالي والمادي.

ج– تدبير الموارد البشرية.

3 – ورشة التواصل والشراكة .

وبعد قراءة تقارير الورشات تم الخروج بالتوصيات التالية :

المجال	التوصيات
الجانب المؤسساتي	▪ تدعيم استقلالية الأكاديمية بمزيد من المقتضيات القانونية . ▪ إعادة النظر في الهيكلة الحالية للأكاديمية لعدم تلبيتها للحاجات الملحة للجهة . ▪ إعادة النظر في تاريخ انعقاد المجلس الإداري وكذا في مكوناته وهيكلته. ▪ ضرورة إيجاد إطار تعاقدي واضح بين الوزارة الوصية والأكاديمية تحترم أولويات الجهة دون المس بالأولويات الوطنية . ▪ التسريع باستصدار القانون الداخلي للمجلس الإداري . ▪ ضبط العلاقة بين الأكاديمية ومصالحها الإقليمية بمقتضيات قانونية إضافية .
جانب الاستشراف والبرمجة	▪ بناء حاجيات القطاع على المتطلبات المعبر عنها وليس على الإسقاطات. ▪ تزويد الأكاديمية بأطر متخصصة مع التوفر على قاعدة معطيات جهوية متعلقة بجميع المشاريع . ▪ ضرورة التشاور والتشارك في انجاز المخططات على مستوى المؤسسات التعليمية . ▪ تفعيل اللجان الخاصة بانجاز المخطط الثلاثي . ▪ ضرورة اضطلاع الأكاديمية بصلاحياتها في مجال وضع البرامج والمخططات ▪ دعم مجال إعداد الخرائط الاستشرافية بالبرانم المعلوماتية توخيا للدقة والفعالية.
الجانب التدبيري المتعلق ب : الموارد البشرية	▪ تحفيز الموارد البشرية العاملة بالقطاع في الجهة . ▪ إسناد المناصب الشاغرة داخل الأكاديميات والنيابات . ▪ اعتماد معايير الكفاءة المهنية في إسناد المناصب . ▪ احترام المذكرات الوزارية بخصوص الحركة الجهوية . ▪ إعادة إحياء المراكز الجهوية والمدارس العليا لتكوين الأساتذة المتخصصين في المواد المدرسة . ▪ حسن تدبير فائض الموارد البشرية بالاحتفاظ به داخل المؤسسة التعليمية

المجال	التوصيات
التدبير التربوي	▪ الرفع من قيمة التعويضات مع عدم خضوعها للضريبة . ▪ وضع امتحانات تراعي التحليل والتركيب والاستنتاج بدل الحفظ . ▪ استشارة المعنيين أثناء وضع برامج التكوين. ▪ إحياء الأنشطة الاجتماعية التربوية . ▪ تكييف القانون رقم: 05 المتعلق بالتعليم الأولي مع متطلبات الجهة . ▪ اعتماد التكوين المستمر عن بعد.
التدبير المالي	▪ توفير الاعتمادات الكافية للأكاديمية . ▪ الرفع من اعتمادات الأداء . ▪ ضرورة تتبع تنفيذ الميزانية من طرف المجلس الإداري . ▪ فتح الاظرفة في بداية السنة المالية لتمكين انجاز البنايات .
الشراكة	▪ الرفع من المنحة السنوية للأكاديمية لتفعيل الاتفاقيات . ▪ تشجيع المحيط الاقتصادي والاجتماعي على تمويل مبادرات الشراكة . ▪ تبسيط المساطر المتعلقة بالمصادقة على مشاريع اتفاقيات الشراكة من طرف السلطة الوصية . ▪ تكوين المكلفين بمكاتب الشراكات بالنيابات و الأكاديمية . ▪ ضرورة استثمار التوصيات المنبثقة عن منتديات الإصلاح الإقليمية في موضوع الشراكة . ▪ ضرورة استفادة الجهة من برامج التعاون الدولي للوزارة .
التواصل	▪ خلق وسيلة ممنهجة للحوار مع الفقراء الاجتماعيين للقطاع . ▪ وضع برنامج عن المستوى الجهوي لتعزيز تقنيات التواصل على مستوى الأكاديمية والنيابات . ▪ إعادة تفعيل برنامج التواصل الالكتروني بين الموظفين بالأكاديمية ومصالحها الإقليمية . ▪ خلق موقع متميز للأكاديمية على الانترنيت يتضمن بنك للمعلومات عن الأكاديمية . ▪ إقامة أبواب مفتوحة للتواصل . ▪ استغلال وسائل الإعلام المحلية والوطنية بإعداد برامج حول الأكاديمية والجهة .

وبعد قراءة التوصيات تم اختتام أشغال اللقاء الجهوي بدعوة كافة المشاركين لتناول وجبة الغداء بمقر الأكاديمية .

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة العيون بوجدور الساقية الحمراء

نظمت الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة العيون بوجدور الساقية الحمراء يوم الثلاثاء 24 ابريل 2007 بمقر قصر المؤتمرات الملتقى الجهوي حول " تقويم تجربة اللامركزية واللاتمركز في تدبير الشأن التربوي ونظام الأكاديميات " بحضور السيد محمد الظريف والي جهة العيون بوجدور الساقية الحمراء عامل إقليم العيون وعدد من الشخصيات من منتخبين وبرلمانيين ومستشارين و رئيس المجلس العلمي المحلي بالعيون وعدد من رؤساء المصالح الخارجية و السد ين نائبي الوزارة التربية الوطنية بالجهة ، وعدد من مفتشي التعليم ، وممثلي مختلف فئات نساء ورجال التعليم وممثلين عن جمعيات الآباء ، وفاعلين جمعويين ...كما حضره الشركاء الإجتماعيون للأكاديمية وباقي أعضاء المجلس الإداري للأكاديمية .

وبعد افتتاح الملتقى بعرض أهدافه وبرنامجه، تناول الكلمة السيد والي جهة العيون بوجدور الساقية الحمراء عامل إقليم العيون مذكرا بخطاب صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره يوم 12 دجنبر 2006 حيث أعطى جلالته تعليماته السامية في مجال اللامركزية واللاتركيز. وقد تحدث السيد الوالي بإسهاب عن الأهمية التي يحضى بها خيار اللامركزية واللاتمركز في تدبير الشأن الإداري المغربي خصوصا خلال العقود الثلاثة الأخيرة ، مبينا أن اللامركزية والا تمكرز شكلت انشغالا حقيقيا من طرف كل النخب المغربية المعنية بتدبير الشأن العام ، وكذلك لدى مختلف الدوائر التشريعية والتنفيذية ، ومراكز القرار السياسي والمجالي ، وذلك بهدف " جعل الجهة فاعلا وشريكا في تحقيق تنمية وطنية ومحلية منسجمة ومتوازنة ، كما أشار السيد الوالي إلى كون وزارة التربية الوطنية قد قطعت أشواطا بعيدة في مجال اللامركزية واللاتمركز وجعلت خيار الجهوية قاطرة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ورافعة أساسية لدمقرطة الحياة العامة للبلاد وتحديث مقاربات وتصورات عملها " كما استعرض السيد الوالي في كلمته المراحل التي قطعتها استراتيجية اللامركزية واللاتمركز منذ أواسط السبعينيات من القرن الماضي والتطور الذي خضعت له " بدءا بالميثاق الجماعي ، مرورا بدسترة التنظيم الجهوي وصولا الى الانخراط بارادة سياسية قوية في تعميق اللامركزية وعدم التمركز . حيث أوجزها في :

* صدور ميثاق التنظيم الجماعي سنة 1960؛
* صدور قانون تنظيم مجالس العمالات والأقاليم سنة 1963.

المرحلة الثانية :

* صدور ظهير 30 شتنبر 1976، الذي يعد النص المؤسس للمشروع اللامركزي على مستوى البلديات والمجالس القروية.

المرحلة الثالثة :

* الإقرار الدستوري للوحدات الترابية المنتخبة (دستور 1992و دستور 1996)؛
* صدور قانون 96.47 الخاص بإحداث وتنظيم الجهات لسنة 1997
* مراجعة القانون المتعلق بالتنظيم الإقليمي بالمغرب سنة 2002
* إعادة النظر في الميثاق الجماعي لسنة 2002.

وفي ختام كلمته نوه السيد الوالي بالسيد مدير الأكاديمية وأطر ها، ونساء ورجال التعليم على المجهودات التي يبذلونها للرفع من جودة التربية والتكوين بالجهة، معبرا عن استعداده لتقديم كافة أنواع الدعم والمساعدة للمساهمة في النهوض بهذا القطاع وصولا إلى الأهداف المتوخاة .

– بعد ذلك ألقى السيد أحمد بن الزي مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة العيون بوجد ور الساقية الحمراء كلمة حول مرجعيات وأهداف عقد الملتقى الجهوي حول " تقويم تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين "

أعطى خلالها نبذة موجزة عن المراحل التي قطعها إ صلاح المنظومة التربوية مبينا أن تدبير الشأن التعليمي — فيما سبق – كان تقليديا وممركزا ، جعل القطاع يعيش مشاكل بنيوية، وأبرز أن شعلة التعبئة من أجل الإصلاح ظلت متقدة في نفوس المغاربة ملكا وحكومة وشعبا، إيمانا منهم بأن التربية والتكوين تعد المدخل الأساس و الحاسم للتنمية ، والبوابة الرئيسة لتعميق قيم الديمقراطية والمواطنة الحقة في مجتمعنا المغربي. وذكر بالمحطات التالية :

- 1980 كانت الدعوة لتنظيم أيام التربية الوطنية بإفران التي تقرر فيها تكوين لجنة وطنية لإصلاح التعليم .
- 1985 إصدار البنك العالمي ورقة حول برنامج إصلاح التعليم بالمملكة المغربية .
- 1994 صياغة ورقة المبادئ الأساسية لعلاج التعليم .
- 1999 توجت فيها محطات إصلاح منظومة التربية والتكوين بإخراج الميثاق الوطني إلى حيز الوجود الذي كانت فيه المبادرة الأولى لجلالة المغفور له الملك الحسن الثاني طيب الله تراه ، وقرر صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله في خطاب جلالته السامي يوم 8 أكتوبر 1999 إحالته على البرلمان لوضع مشاريع القوانين التي توفر له إمكانية التنفيذ حيث :
- أعلنت العشرية 2000-2009 عشرية وطنية للتربية والتكوين .
- وأعلن قطاع التربية والتكوين أول أسبقية وطنية بعد الوحدة الترابية.

وأشار إلى أن هذه المجهودات قد توجت بتعزيز صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله وأيده لقطاع التربية الوطنية ، بالمجلس الأعلى للتعليم الذي نصبه جلالته بالقصر الملكي العامر بالدار البيضاء في 14 شتنبر 2006. بأدوار ورؤية جديدتين لاستكمال الإصلاح الكيفي لا الكمي فقط للمنظومة التربوية وتبوئ المدرسة المكانة التي تستحقها في المجتمع .

وأكد أن الميثاق الوطني للتربية والتكوين جاء بتوجهات كبرى لإرسا ء اللامركزية واللاتركيز في تدبير المنظومة التربوية ، و نقل الاختصاصات ووسائل العمل من الإدارة المركزية إلى صعيد الجهة ، وتوسيع صلاحيات الأكاديميات، لتصبح سلطة جهوية فعلية في تدبير قطاع التربية والتكوين ، ذات اختصاصات واسعة تربويا وإداريا وماليا ، بإشراك الفاعلين والمهتمين من سلطات محلية ومجالس منتخبة وهيئات مهنية وجمعيات آباء و أمهات و أولياء التلاميذ في تسيير الشأن التربوي من خلال تمثيلهم في مجالس التدبير والمجلس الإداري للأكاديمية ،

وأوضح أن إحداث الأكاديميات مكن من إقرار أساليب تدبيرية حديثة لمنظومة التربية والتكوين ونهج حكامة جيدة تتوخى تطبيق أشكال التنظيم الجديد على المستوى المحلي والإقليمي والجهوي والوطني ، والتقليص من الاختصاصات التسييرية والتدبيرية للإدارة المركزية داخل المنظومة التربوية ، فأصبحت الأكاديميات سلطة جهوية للتربية والتكوين لامركزية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي خاضعة لوصاية الدولة وتتولى تطبيق السياسة التعليمية على المستوى الجهوي ، وعبر عن اعتزاز وافتخار المغاربة عامة ، و الفاعلين التربويين والاجتماعيين خاصة بهذه المؤسسات الاجتماعية التي تهتم بقطاع اجتماعي حيوي ، يعتبر الأول من نوعه في المملكة المغربية بل وفي العالم بأسره .

معتبرا أن تعزيز المكاسب التي تمت مراكمتها تستلزم من الجميع العمل على تشخيص الواقع التربوي وتقييمه وقراءته قراءة نقدية ، بأدوات منهجية وعلمية، وتحتم الوقوف على الإكراهات والصعوبات في أفق وضع خطط لتجاوزها واستشراف المستقبل ، بما يتيح تحقيق المدرسة المغربية المواطنة المتجددة و المتفاعلة مع محيطها الإجتماعي والمهني والعلمي والثقافي .

وذكر في الأخير بأن إصلاح المنظومة التربوية قد قطع أشواطا مهمة في المغرب عامة وفي هذه الجهة خاصة مكنت من تحقيق جل غاياته ومراميه بفضل الحضور الدائم والدعم المتواصل والتتبع المستمر لجميع الفاعلين والشركاء والمتدخلين ، مجددا الشكر للجميع و آملا أن تتكلل أشغال الملتقى بالنجاح والتوفيق .

وبعد استراحة قصيرة قدم السيد النائب الإقليمي لقطاع التربية الوطنية بالعيون نيابة عن السيد مدير الأكاديمية العرض الإطار حول تقييم تجربة الأكاديمية الجهوية لجهة العيون بوجدور الساقية الحمراء منذ إحداثها سنة 2002 ، ذكر فيه بالمرجعيات المؤطرة لهذا الملتقى حيث استعرض تجربة الأكاديمية في المجالات الآتية :

1- الجانب المؤسساتي .
2- جانب الاستشراف والبرمجة .
3- الجانب التدبيري في المجال التربوي .
4- الجانب التدبيري في المجال المالي والمادي .
5- الجانب التدبيري في مجال تدبير الموارد البشرية .
6- جانب التواصل والشراكة والإشراك .

1- الجانب المؤسساتي .

بين السيد النائب أن إحداث الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة العيون بوجدور الساقية الحمراء مكن من إرساء مجموعة من الوحدات التربوية والإدارية والتربوية كان لها دور أساسي في تحسين جودة التدبير الإداري والتربوي والرفع من مردودية منظومة التربية والتكوين بالجهة.

1- <u>جانب الاستشراف والبرمجة</u> :

ذكر السيد النائب – في هذا الجانب – بما تقوم الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين في وضع المخططات الإستراتيجية في مجالات الخريطة التربوية و تدبير الموارد البشرية و البناءات والتجهيز و التوثيق والتنشيط والإنتاج التربوي وتدبير الميزانية ودعم الموارد الذاتية للأكاديمية و انجاز الدراسات والتقارير المهتمة بالتدبير التوقعي للشأن التربوي. كما ذكر باعتماد الأكاديمية المقاربة التشاركية عند الإنجاز لتيسير وتسريع عمليات التنفيذ مع الانفتاح على جمعيات المجتمع المدني ومختلف الفاعلين الاجتماعيين وشركاء الأكاديمية الجانب التدبيري في المجال التربوي:

* **توسيع وتعميم التعليم، وتحقيق تكافؤ الفرص بين الجنسين.**

أكد السيد النائب أن الأكاديمية تعمل منذ إحداثها على تنمية القدرة على التعلم واكتساب المعرفة وتوظيفها وإنتاجها . وكذا تنمية قدرات الإدارة التربوية على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة والتنسيق والتكامل بين الخطط والمشاريع الوطنية والجهوية تحقيقا للرؤية التروية المشتركة.

وأوضح بالأرقام تطور نسب التمدرس بالجهة حيث انتقلت :

بالسلك الإبتدائي من 93 % سنة 2002 إلى 100 % سنة 2006.

بالسلك الإعدادي من 75.28 % سنة 2002 إلى 94.8 % سنة 2006.

بالسلك الثانوي من 68 % سنة 2002 إلى 76.3 % سنة 2006.

وتحدث بإسهاب عن المجهودات المبذولة في مجال تحسين الخدمات الداعمة للتمدرس بالرفع من نسبة التلاميذ المستفيدين من الكتب واللوازم المدرسية و النظارات والفحوصات الطبية والإطعام المدرسي و المنح المدرسية كما أشار إلى الرفع من قيمة المنحة ، وإلى إحداث المزيد من المصحات المدرسيةو تجهيزها .

كما اشار إلى أن إصلاح منظومة التربية والتكوين قد وضع قطيعة ابستيمولوجية مع المنهجية التقليدية التي كانت تعرفها المناهج و البرامج التربوية ، وأوضح أن الأكاديمية قد عملت في إطار الإصلاح البيداغوجي على إرساء و تتبع البرامج والمناهج الجديدة وبناء وإرساء المنهاج الجهوي والمحلي ، والسهر على إدماج مفاهيم حقوق الإنسان و مدونة الأسرة و التربية على المواطنة ، و تدريس اللغات ، والسعي إلى إحداث التعليم الأصيل بالسلك الابتدائي ووضع خطة عمل لإرسائه ،وإحداث أقسام تحضيرية وشعب التقني العالي .

وفي مجال تأهيل المؤسسات ذكر السيد النائب بجهود الأكاديمية منذ إحداثها سنة 2002 في تأهيل المؤسسات التعليمية وجعلها ميدانا للمعرفة ومجالا للتنشئة الاجتماعية وفضاء خصبا مفعما بالحياة يساعد التلاميذ على تفجير طاقاتهم وتنمية أولاعهم وصقل مواهبهم وتنمية كفاياتهم المعرفية والحسية والحركية والانفعالية ، في إطار تشاركي مع كل الفاعلين الجهويين والمحليين. من خلال دعمها بشكل تدريجي بوسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال و عبر إحداث قاعات متعددة الوسائط و تجهيزها وربطها بشبكة الأنترنيت وتعزيزها سنة 2006 ببرنامج جيني (GENIE)

الرامي إلى تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال كوسيلة أساسية للتدريس ستحقق التميز والإتقان والجودة.

و في مجال التأطير والتقويم التربوي تطرق إلى ما عرفه مجال التفتيش و التأطير والمراقبة التربوية على صعيد الجهة من تطور ملحوظا تمثل في تنامي أعداد المفتشين من مختلف التخصصات مما ساهم في جودة الخدمات و الرفع من مردودية النظام التربوي الداخلية والخارجية . وأبرز مساهمة إحداث الأكاديمية في تحسين طرق العمل المتعلقة بتدبير مختلف عمليات التقويم و تعزز مصداقية الامتحانات و الحد بشكل كبير من احتمالات الخطأ ، التي كان يعرفها النظام التربوي و تعزيز وتقوية ممارسة التقويم في الوسط التربوي و تعزيز التغذية الراجعة في تدبير الشأن التربوي و مواصلة إرساء ثقافة التقويم التربوي باعتباره مدخلا رئيسا لبناء وإعداد البرامج والمشاريع وخطط العمل التربوية و إبراز أهمية التقويم في التشخيص والدعم التربويين و جعل الدعم التربوي ممارسة تربوية ضرورية لمعالجة الإختلالات وتقوية المكتسبات و بيان دور الدعم التربوي في معالجة التعثر الدراسي ومحاربة الهدر المدرسي .

أما في المجال المادي والتدبيري بين ارتباط الأكاديمية بالإطار التنظيمي الجديد للميزانية الذي يحدد علاقتها بالسلطة الوصية من حيث تنفيذ السياسات الوطنية تربويا وتكوينيا على مستوى الجهة وفي إطار تعاقدي ، وكذا بكيفية تدبير المحاسبة العمومية خارج الإطار المخصص لميزانية الدولة في إطارها الجديد ، وما يتعلق بمسك المحاسبة العامة طبقا للقواعد المسطرة في الدليل العام للمعايير المحاسبية مبرزا أن التطور المتنامي للميزانية المخولة للأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة العيون بوجد ور الساقية الحمراء ، يرجع إلى الرعاية الملكية السامية لقطاع التربية والتكوين وإلى العناية التي توليها الوزارة للقطاع بالجهة ، مشيرا إلى النمو المطرد للإعتمادات المالية الممنوحة للأكاديمية المخصصة لميزانية التسيير والإستثمار التي انتقلت بالنسبة لميزانية التسيير من مبلغ: 6101071 درهم سنة 2002 إلى 12894953 درهم سنة 2007 وبالنسبة لميزانية الإستثمار من مبلغ 1118600 درهم سنة 2002 إلى مبلغ 30227379 سنة 2007 .

وأشار إلى أن تفويض الاعتمادات للأكاديمية مكن من التحكم في النفقات ، واعتماد منهجية التعاقد و إرساء المنهجية التشاركية من خلال تفويت بعض التدابير للقطاع الخاص والتي همت خدمات النظافة ، والبستنة ، والحراسة بالمصالح الداخلية والخارجية للأكاديمية والمؤسسات التعليمية الثانوية و.اعتماد الصفقات العمومية في جميع المجالات المرتبطة بالبناء والتوسيع والإصلاح والتجهيز، و تقنين استعمال الهاتف والانترنيت من خلال تطبيق التعرفة المحددة ، وتحسين استهلاك الماء والكهرباء و ضمان تحسين الخدمات الداعمة للتمدرس.

وتطرق السيد النائب إلى الإصلاح في مجال الموارد البشرية باعتباره أحد أهم المرتكزات الأساسية التي ينبني عليها تحسين جودة التعليم والرفع من مردوديته ، مستعرضا خطوات الأكاديمية في المجالات المرتبطة بتأهيل الموارد البشرية حيث وضعت لذلك مخططا استراتيجيا لتنميتها وتطويرها ، و آليات واضحة لتقييم استراتيجيتها في مواجهة الاحتياجات من الموارد البشرية ، وتهيئ الجو الملائم لنساء ورجال التعليم من خلال تحسين ظروفهم الاجتماعية

وتسوية وضعياتهم الإدارية ، و تنمية قدرات الفاعلين التربويين وتقوية كفاياتهم في مجال الإعلام والتواصل عبر استغلال برنامج , GENIE ، و رصد إعتمادات مالية مهمة للتكوين وإشراك مختلف الأطراف الفاعلة في عملية تأهيل الأطر الإدارية والتربوية ، وإعمال مبدأ تكافؤ الفرص و اعتماد مسطرة التباري والانتقاء كوسيلة لولوج مناصب المسؤولية ، و اعتماد صيغ مرنة لترشيد وتدبير الموارد البشرية و مواصلة الانفتاح على الشركاء الاجتماعيين وإشراكهم في تتبع ومعالجة بعض القضايا و الملفات .

واستعرض السيد النائب ما منحه قانون 07.00 للأكاديميات من اختصاصات هامة في مجال الشراكة ، مع الهيئات والمؤسسات الجهوية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بهدف انجاز المشاريع الرامية إلى الارتقاء بمستوى التربية والتكوين بالجهة .

وبسط ما قامت به الأكاديمية من شراكات مع مختلف القطاعات الحكومية ، والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين ، وفعاليات المجتمع المدني لتكريس انفتاح المؤسسة التعليمية على محيطها السوسيو– ثقافي محليا ، ووطنيا ، وجعل العملية التربوية شأنا عاما ولتشجيع روح المبادرة لدى مختلف الفاعلين في مجالات دعم التمدرس، وتوفير الهياكل والبنيات التعليمة ، والتربية على المواطنة وحقوق الإنسان ،والانخراط في المبادرة الوطنية لتنمية البشرية ،و تأمين التربية غير النظامية ، و تشجيع الأنشطة الثقافية والتعريف بالثقافة المحلية . كما تطرق إلى نماذج من اتفاقيات الشراكة التي أبرمتها الأكاديمية الجهوية .

وبعد انتهاء العرض المؤطر للملتقى تشكلت الورشات وفق المجالات التالية :

- الورشة الأولى : المجال المؤسساتي .
- الورشة الثانية : مجال الحكامة الجيدة وتدبير منظومة التربية والتكوين على مستوى الأكاديمية الجهوية ، الحصيلة والأفاق ".
- الورشة الثالثة : التواصل والشراكة والإشراك / آليات الحكامة الجيدة .
- الورشة الأولى : المجال المؤسساتي .

تناولت هذه الورشة الإصلاحات الأخيرة التي عرفها قطاع التربية والتكوين في مجال اللامركزية واللاتمركز والنصوص التشريعية والتنظيمية والقرارات المنظمة للجانب المؤسساتي ، وكذلك الهياكل الإدارية على المستوى الجهوي والإقليمي والمحلي .

و خلصت إلى الآتي :

* عدم مواءمة الهيكلة الحالية للأكاديمية للمهام المنوطة بها.
* توسيع تمثيلية بعض الفعاليات المهتمة بالشأن التربوي في المجلس الإداري .
* تنظيم دورات تكوينية لفائدة بعض مكونات المجلس الإداري للأكاديمية .
* دمج المجالس التربوية لتلافي تداخل الاختصاصات .
* تفويض باقي الإختصاصات الممركزة للأكاديميات .

- **الورشة الثانية : مجال الحكامة الجيدة وتدبير منظومة التربية والتكوين على مستوى الأكاديمية الجهوية ،**

وتمخضت أشغال هذه الورشة على ما يلي :

– اعتماد ثقافة التغذية الراجعة وجعلها ممارسة يومية في تدبير وتسيير قضايا التربية والتكوين .
– عقلنة و تدبير الإيقاعات المدرسية .
– اعتماد الآليات الحديثة في التدبير الجيد للموارد المالية،
– تعزيز وتطوير آلية التدبير التشاركي لتوفير موارد جديدة للأكاديمية الجهوية .
– تحسين ظروف عمل الأطر التربوية والإدارية، وخاصة في المناطق شبه الحضرية.
– خلق نادي ترفيهي لأسر رجال ونساء التعليم، وتعزيز الأعمال الاجتماعية بالمنطقة .

- **الورشة الثالثة : التواصل والشراكة والإشراك / آليات الحكامة الجيدة .**

انطلقت الورشة في بحث ومقاربة المحور من التساؤل المركزي الآتي :

– ما هي الإجراءات التي يمكن اعتمادها لانخراط الجميع في الإصلاح التربوي وفق منظور تشاركي منفتح وفعال ، موحد في الأهداف والتصورات طموح في الأفكار والمشروعات ، متعدد ومتنوع في التقنيات والآليات، متطابق بين الخطابات والإنجازات ، قائم على الشفافية و الاندماج والفعالية ؟

وتأسيسا على هذا التساؤل أنتجت الورشة الأفكار والتصورات الآتية :

– إحداث خلية بالأكاديمية لتتبع الشراكات وأخذ المبادرات في خلق شراكات جديدة .
– تقديم جميع الجمعيات الموقعة على شراكات مع الأكاديمية تقرير يتضمن منجزاتها في مجال الشراكة
– تكثيف اللقاءات التواصلية في مجال التدبير التشاركي مع محتلف الفاعلين التربويين والاجتماعيين بالجهة .
– تنظيم دورات تكوينية لفائدة أعضاء مجالس التدبير في المقاربة التشاركية .
– عقد شراكة مع قطاعي الصيد البحري والقطاع المنجمي من أجل دعم التعليم بالعالم القروي .
– عقد شراكة مع المديرية الجهوية للتخطيط لإرساء ثقافة انفتاح المؤسات التعليمية على محيطها السوسيو– ثقافي والاقتصادي من خلال إعداد المنوغرافيات المدرسية
– عقد شراكة مع مندوبية الصحة من اجل تعزيز التربية الصحية بالمؤسسات التعليمية ، وتقوية دور الأسرة في التربية الصحية وتعبئة الشركاء من أجل محيط مدرسي صحي.

خلاصة :

إن النقاش في هذا المنتدى الجهوي الأول من نوعه انصب حول بناء مدرسة مغربية حديثة منتجة ومرسخة لقيم المواطنة و ضامنة للإرتقاء الإجتماعي وذات إشعاع في محيطها المحلي والجهوي و مندمجة في بيئتها وحاملة لأفكار التقدم وقادرة على ربح رهانات الجودة والعولمة .

الصعوبات والإكراهات :

* التأخير في تفويت المساطر المتبقية لتدبير الموارد البشرية.
* عدم ملاءمة هيكلة الأكاديميات ومصالحها للمهام الموكولة إليها.
* غياب سطر خاص في ميزانية الأكاديميات للاعتمادات المرصودة للأنشطة الثقافية والفنية والرياضية.
* عدم تفعيل المادة 9 من القانون 07.00 المتعلق بمداخيل الخدمات التي تقدمها الأكاديميات والمرتبطة بنشاطها.
* عدم مواكبة القطاعات الحكومية الأخرى للمستجدات التنظيمية جهويا لقطاع التربية والتكوين باعتباره مؤسسة عمومية.
* عدم استقرار الأطر الإدارية والتربوية وأطر هيئة التفتيش بالجهة بسبب غياب التحفيز.
* محدودية مساهمة الفاعلين الاقتصاديين المستثمرين في التعليم الخصوصي.
* غياب الأطر التقنية والتسييرية المختصة.

محدودية مبادرات الشراكة بالجهة وعدم تغطيتها لكل المجالات.

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة وادي الذهب لكويرة

تنفيذا للمذكرة الوزارية رقم: 63 الصادرة بتاريخ11 أبريل 2007 وسعيا لاستجماع جملة من المعطيات والبدائل العملية القمينة بإغناء أشغال اليوم الدراسي الوطني حول تقويم تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ، نظمت أكاديمية جهة وادي الذهب الكويرة يوما دراسيا جهويا في نفس الموضوع يوم السبت 28 أبريل 2007 برحاب مدرسة ناريمان الخاصة شارك فيه لفيف من المعنيين والمهتمين بالشأن التربوي بالجهة من منتخبين ومصالح خارجية وأعضاء عن المجلس الإداري للأكاديمية وشركاء اجتماعيين وجمعيات آباء وأولياء التلاميذ والجمعيات المدنية المرتبطة بشراكات مع الأكاديمية.

أشغال اليوم الدراسي الجهوي استهلت بشريط يعرض لأهم المكتسبات المحققة على مدار خمس سنوات من اعتماد نهج اللامركزية واللاتمركز بقطاع التربية الوطنية ، تلاه العرض الإطار للسيد مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين بجهة وادي الذهب لكويرة وقف من خلاله عند السياق العام لإحداث الأكاديميات كمؤسسات عمومية وما صاحب هذه التجربة من ترسانة قانونية مهمة مستعرضا بعدها اختصاصاتها مع تشخيص للممارسة الواقعية لعملها التدبيري مبرزا عناصر القوة والضعف فيه، خاتما باستجلاء رهاناتها وأفق عملها المستقبلي على ضوء الانتظارات المعلقة على القطاع لقيادة قاطرة التنمية المستدامة.

أعقب ذلك استراحة نظم خلالها حفل شاي على شرف الحاضرين، بعدها تم توزيع المشاركين إلى ست ورشات:

- ✓ ورشة الجانب المؤسساتي؛
- ✓ ورشة الاستشراف والبرمجة؛
- ✓ ورشة التدبير التربوي؛
- ✓ ورشة التدبير المالي والمادي؛
- ✓ ورشة تدبير الموارد البشرية؛
- ✓ ورشة التواصل والشراكة والإشراك.

محاور تناولها المشاركون بكثير من التمحيص والنقاش الجاد المفعم بروح المسؤولية ، مؤكدين على اختلاف تمثيلياتهم لأهمية هذه المحطة الهامة من تقييم تجربة الأكاديميات لتساهم في المجهود الوطني لانعاش أوراش التربية والتكوين.

وبعد نقاش جاد ومسؤول داخل كل الورشات خلص المشاركون في هذا اليوم الدراسي الجهوي لتبني التوصيات التالية:

- **الجانب المؤسساتي :**
  - ✓ تمتيع الأكاديميات ،بصفتها مؤسسات عمومية، بالاستقلالية الكاملة؛
  - ✓ إستصدار نظام داخلي يضبط عمل وسير المجالس الإدارية؛
  - ✓ إعادة هيكلة الأكاديميات بما يتلاءم والمهام الموكولة إليها؛

- **الاستشراف والبرمجة :**
  - ✓ إدماج المخططات الأكاديمية ضمن استراتيجيات التنمية الجهوية؛
  - ✓ بناء العمليات الاستشرافية من المؤسسة إلى المصالح الإقليمية والجهوية ثم الوطنية؛
  - ✓ اعتماد منظومة معلوماتية محينة لبناء العمليات الإستشرافية .
- **التدبير التربوي :**
  - ✓ تعميم المنسقيات الجهوية للتفتيش على جميع الأكاديميات؛
  - ✓ تحرير تأليف الكتاب المدرسي جهويا لتشجيع البحث عن مقاربات تنسجم مع خصوصيات الجهة؛
  - ✓ ترسيخ ثقافة التعاقد التربوي والتدبير بالنتائج في الوسط المدرسي.
- **التدبير المالي والمادي:**
  - ✓ تسوية وضعية الممتلكات المنقولة وغير المنقولة ؛
  - ✓ إستصدار نصوص تنظيمية لإستغلال مداخيل الخدمات ؛
  - ✓ إحداث وكالات لتدبير أوراش البناء والتوسعة و الإصلاح والخدمات المفوتة؛
  - ✓ إرساء برنام تدبيري موحد لكل العمليات المالية والمادية؛
  - ✓ خلق الهياكل التدبيرية والمالية المصاحبة للشخصية المعنوية.
- **تدبير الموارد البشرية :**
  - ✓ تفويض اختصاصات واسعة في مجال تدبير الموارد البشرية ؛
  - ✓ إستصدار نظام أساسي خاص بالعاملين بالأكاديمية.
- **التواصل والشراكة و التشارك :**
  - ✓ دعم النهج التشاركي لتوفير موارد مادية ومالية وبشرية إضافية؛
  - ✓ إرساء منظومة جديدة للتواصل تنظر في الملفات العالقة بتعاون مع الشركاء.

وبعد انتهاء أشغال الورشات التأم الجميع في جلسة عامة عرضت فيها التقارير وفتح نقاش عام للتداول فيما خلصت إليه من توصيات تم تثمينها بتوصية عامة تهم: التقليل من الفوارق بين الأكاديميات بتمتيعها بنفس حظوظ الدعم خدمة لمبدأ تكافؤ الفرص بما يوفر شروط إقلاع تربوي يساوق الجودة كمطمح مستقبلي للممارسة التربوية.

وبالرغم من حجم الاكراهات المرصودة من قبل المشاركين ، فقد ثمنوا جميعا تجربة الأكاديميات كخطوة هامة على درب ترسيخ نهج اللامركزية واللاتمركز وما صدر عن ممارساتها كشأن يومي من مؤشرات مشجعة لنجاح التعاطي مع أوراش الإصلاح التربوي.

واختتم اللقاء بتلاوة برقية الولاء والإخلاص المرفوعة للسدة العالية بالله جلالة الملك محمد السادس نصره الله وأيده ، ضمنها الحاضرون تجندهم الدائم للانخراط الايجابي والبناء وراء جلالته لإنجاح مسلسل إصلاح المنظومة التربوية تحقيقا لانتظارات أمتنا المغربية وربحا لتحديات الممارسة التربوية المستقبلية.

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة الدار البيضاء الكبرى

مـقـدمـــــة:

نص الميثاق الوطني للتربية والتكوين وكذا القانون 07.00 المحدث للأكاديميات على نقل الاختصاصات ووسائل العمل وأدواته من المركز إلى الأكاديميات بُغية " إعطاء اللامركزية واللاتمركز أقصى الأبعاد الممكنة ". وعلى هذا الأساس، بدأ نقل السلط من الوزارة باتجاه الأكاديميات شيئا فشيئا، مما يمنح هذه الأخيرة هوامش أكبر و أوسع من الاستقلالية، فكان تأسيس المجالس الإدارية للأكاديميات بمثابة المؤشر الأول على السير الفعلي في الاتجاه اللاممركز السالف ذكره، كما تم تتميم هذا الإجراء ودعمه بإنشاء لجان العمل الدائمة، والتي تتوفر فيها فرص كبرى ووفيرة لمشاركة مختلف الفاعلين في السير بالمنظومة التعليمية باتجاه الإصلاحات الجوهرية والهيكلية والمنهجية المنشودة.

لقد اجتهدت الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في تفعيل كُلّ ما سلف ذكره من الآليات والاختصاصات، في إطار دعم استقلاليتها، وممارسة كُلّ ما يناط بها في ظلّ هذه الاستقلالية من المسؤوليات، طبقا لما تشتمل عليه خطط التنمية المستدامة واستراتيجياتها في دائرة ترابها الجهوي، ولا تزال، إلى حد الآن، تترقب المزيد من التفويضات حتى يتسنى لها أن تكون في مستوى ما تعقده الساكنة الجهوية عليها من عريض الآمال والانتظارات.

1- موقع الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والاختصاصات الموكولة إليها:

أ-على مستوى تدبير الموارد البشرية والملفات المرتبطة بها:

قطعت السلطة المركزية أشواطا لا بأس بها على طريق تأهيل الأكاديميات، وخاصة في المجالات التي لا تحتاج إلى تدخل قطاعات حكومية أخرى – كوزارة المالية مُمثلة بمراقبيها على الالتزام بنفقات الدولة – حيث فوضت للأجهزة الأكاديمية الجهوية اختصاصات تدبير التعويضات العائلية، والاقتطاع من رواتب الموظفين بسبب التغيبات غير المُبرّرة وغير المشروعة، ومنح الرخص الاستثنائية ورخص المرض قصيرة الأمد، والتي لا يتجاوز مظروفها الزمني تسعين يوما، ورخص الحجّ والولادة؛ ومنح بعض الترخيصات الأخرى بالتغيب لأسباب معينة، كما جاء ذلك بتفصيل في الدليل الذي أصدرته الوزارة بخصوص الأجرأة العملية للمساطر المُعنون بـ " **الدليل العملي للمساطر: لا تركيز تدبير الموارد البشرية (المرحلتان الأولى والثانية)** ". وكذا الشأن بالنسبة لتدبير الحركات الانتقالية الجهوية وإعادة الانتشار.

ب-على مستوى تدبير الممتلكات والوعاءات العقارية:

وعلى صعيد تدبير الممتلكات والعقارات المندرجة في خانة تراث القطاع التعليمي الجهوي، فوضت الوزارة لهذه الأخيرة اختصاص تدبير المنازعات القائمة حول السكنيات الإدارية والوظيفية، وذلك لتبسيط وتسريع إجراءات حماية الملكية العمومية. والحال أن هذا التفويض سهّل كثيرا مأمورية الإدارة فيما يتعلق بحماية المصلحة والملكية العموميتين ضد التطاول والعسف والاحتلال غير المشروع. ويجري الآن جرد وحصر لجميع الممتلكات على الأصعدة الجهوية بُغية السير في طريق تنفيذ مقتضيات القانون الذي يضعها بين أيدي الأكاديميات بصورة مجانية.

2- انفتاح الأكاديمية على محيطها الاجتماعي والاقتصادي والإعلامي:

وعلى صعيد الشراكة والتواصل، سجلت المؤسسة الأكاديمية تقدُّما ملموسا، بالنظر للمؤشّرين الكمي والنوعي، فيما تبرمه من الاتفاقيات والعقود و ما تُنجزه في إطارها من الأعمال سواء على صعيد المردودية، أو على مستوى إعداد وتأهيل المؤسسات ومدّها بالبنيات الأساسية اللازمة، وبالمرافق والتجهيزات الضرورية. والواقع أن التقارير المتطرقة إلى حصيلة الجُهد التشاركي والتعاوني تظل مهمة ومشجعة.

مقترحات أساسية لدعم وتطوير تجربة الأكاديمية في مجال تدبير الموارد البشرية

ويبقى القول، إن الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين أصبحت، الآن وأكثر من أي وقت مضى، في أمس الحاجة إلى استكمال إجراءات تأهيلها، وإلى ثقة أوسع وأكبر توليها لها السلطة المركزية من حيث اقتناع هذه الأخيرة بكون الإطار الأكاديمي أمثل آلية للتدبير الجهوي لشؤون القطاع خاصة، ولشؤون التنمية الشاملة والمستدامة بصورة عامة.

❶ بالنسبة للمجلس الإداري للأكاديمية: اجتماعاته وتركيبته:

نظرا لتركيبة هذا المجلس المتعددة الأعضاء المنتمين لمختلف القطاعات الحكومية والمنتخبين ورجال السلطة، يُقترح ما يلي:

- ✓ أن ينعقد هذا المجلس مرة واحدة فقط في السنة، قصد تقديم حصيلة برنامج عمل الأكاديمية وللوقوف على ما تم إنجازه وتحقيقه ومناقشة محاور برنامج العمل المقبل وكذا مشروع ميزانية السنة الموالية،
- ✓ تحويل اللجان المنبثقة عن المجلس الإداري للأكاديمية المنصوص عليها في المادة 6 من القانون 07.00 إلى لجان استشارية تجتمع بعد نهاية الدورة الأولى وعند نهاية السنة بالإضافة إلى الاجتماعات التي تنظمها تحضيرا لانعقاد المجلس الإداري. ويُقترح، أيضا في هذا الصدد، إدراج النواب الإقليميون كأعضاء ضمن هذه اللجان بصفتهم الإدارية.

❷ بالنسبة لهيكلة الأكاديمية والنيابات الإقليمية التابعة لها يُقترح:

- ✓ إحداث كتابة عامة بهذه المؤسسة تعنى بالجانبين الإداري الوظيفي والمالي، وذلك نظرا لما يكتسيه وضع أكاديمية جهة الدار البيضاء الكبرى من خصوصية ترجع إلى ضخامة حجم الأعمال الموكولة إليها وشساعة خريطتيها الجغرافية والديمغرافية، وكذا الوفرة العددية للأطر العاملة داخل نفوذها الترابي وللفئات المستفيدة داخل مؤسسات التربية والتكوين، فضلا عن الميزة التي تختص بها هذه الجهة من الناحية الاقتصادية كقوة كبرى في هذا المجال بين باقي جهات المملكة وما تستدعيه من إبرام شراكات واتفاقيات تعاون، ومن الناحية الاجتماعية على الصعيدين الكمي والنوعي على السواء؛ الشيء الذي يُرتّب على هذه الأكاديمية واجبات ومسؤوليات تتطلب معالجة إدارية مادية ومالية ومحاسبية فعالة وحاسمة تستوجب بدورها نمطا

من الإشراف والتنسيق لا يتيسّر و لا يستقيم إلا بوجود كتابة عامة تُشرف على هذه المهام وتُنسّق فيما بينها دُفعة واحدة.

وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن الضرورة أضحت تقتضي كذلك إحداث مصالح أُخرى تهتم بـ:

- التكوين الأساسي والمستمر،
- التأطير التربوي والحياة المدرسية،
- الإعلام والتوجيه المدرسي والمهني.

✓ إعادة النظر في هيكلة النيابات الإقليمية الواقعة في النفوذ الترابي لهذه الأكاديمية.

❸ بالنسبة للشق المتعلق بالعقارات و الممتلكات غير المنقولة يُقترح:

✓ ضرورة تفعيل المادة السابعة، من المرسوم رقم 2.00.01016 الصادر في 07 ربيع الآخر 1422 الموافق لـ 29 يونيو 2001 بتطبيق القانون 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، والتي تنص على ما يلي: " **يُحرر محضر يتم فيه جرد للمنقولات والعقارات التابعة لملك الدولة الخاص الواردة في المادة 13 من القانون 07.00، ويُصادق على هذا الجرد بقرار مشترك للسلطة الحكومية الوصية على الأكاديميات والسلطة الحكومية المكلفة بالاقتصاد والمالية.**"

❹ بالنسبة لبرنامج عمل الأكاديمية يُقترح:

✓ إخبار الأكاديمية بالمناصب المالية المخصصة لها طيلة ثلاث سنوات حتى يتسنى لها الالتزام بمخطط العمل المبرمج من قبلها. مع ضرورة التفكير في تمكينها من نظامها الأساسي الخاص بأطرها وموظفيها، والذي من شأنه أن يضع بين أيديها إمكانيات اختيار وتوظيف ما تحتاج إليه من الأطر والموظفين والأعوان بناء على احتياجاتها،

✓ اعتماد مقاربة التعاقد في تدبير الشأن الجهوي/الإقليمي/المحلي على مستوى تحديد الأهداف وتقييم النتائج،

✓ يجب أن يقتصر دور السلطة الوصية على التأطير والتوجيه ومراقبة مدى احترام الأكاديميات للقوانين المنظمة للقطاع، بحيث يتم العمل وفق مذكرات توجيهية تصدرها السلطة الوصية تحدد بموجبها تنظيم السنة الدراسية والعمليات الكبرى (الإحصاء الرسمي السنوي، الخرائط التربوية، تنظيم الامتحانات...) وتنظيم الامتحانات، بحيث يقتصر على تحديد تاريخ إجراء اختبارات البكالوريا وتحديد الفترات المخصصة لباقي الامتحانات،

✓ البرانم والتطبيقات الإعلاميائية المعتمدة من طرف الوزارة والملزمة للأكاديميات للاشتغال بها غالبا ما تنقصها الدقة والاحترافية ولا تستجيب للحاجيات الحقيقية المرجوة منها (برانم الإحصاء، الخرائط التربوية، الحركات الانتقالية، الترقيات...).

3- ميزانية الأكاديمية :

3-1- تطور المنحة من ميزانية الدولة :

السنة المالية	المنحة من ميزانية الدولة (استثمار + استغلال)	نسبة الزيادة مابين N وN+1
2002	70 037 222.00	-
2003	93 412 918.00	33%
2004	93 061 217.00	0%
2005	94 321 500.00	1%
2006	137 108 000.00	45%
2007	137 955 000.00	1%

لقد عرفت الاعتمادات المخولة للأكاديمية استقرارا خلال السنوات المالية 2002– 2003– 2004 و 2005 إلا أن السنتين الماليتين 2006 و 2007 عرفت زيادة مهمة خصصت لدعم البرامج التالية :

- التكوين المستمر؛
- الدعم الاجتماعي؛
- البناءات المدرسية.

إلا أن الاعتمادات المخولة للأكاديمية في ميزانية الاستثمار تبقى غير كافية مقارنة مع حجم ووزن جهة الدار البيضاء الكبرى وكذا حركية ساكنتها الدائمة من وسط المدينة إلى أطرافها.

3-2 - طُـرق صرف الميزانية :

ومنذ السنة المالية 2006 قد تم تقديم ميزانية الأكاديمية لتأشير عليها في مرحلتين؛ ميزانية مؤقتة نأخذ بعين الاعتبار الإعانة من ميزانية الدولة فقط وميزانية معدلة تشمل إضافة إلى الإعانة السابقة ما تبقى من حسابها في الخزينة. مما سمح للأكاديمية بصرف الميزانية منذ بداية السنة وبدون أي تأثير.

و قد حرصت الأكاديمية في إطار التدبير المعقلن للاعتمادات على تصنيف الصفقات وتجميع المتشابه منها على المستوى الجهوي، وإفراد بعضها بحسب خصوصية كل نيابة، مما مكن من كسب الكثير من الجهد والوقت، وكذا من عقلنة وربح القيمة المادية في الكثير من الصفقات بشكل واضح، الأمر الذي ساهم بالتالي في توفير مبالغ مالية مهمة تم صرفها في حالات ملحة وفق برنامج العمل المعد لذلك.

فيما يخص الصرف عن طريق سندات الطلب قامت الأكاديمية بإحداث **لجنة المشتريات** تضم من بين أعضاءها الخازن المكلف بالأداءات لدى الأكاديمية ابتداء من تاريخ فاتح مارس 2005، وذلك لتدارس والبث في جميع الملفات الخاصة بالمشتريات عن طريق سندات الطلب.

3-3- المراقبة المالية:

تخضع الأكاديمية للمراقبة المالية المطبقة على المؤسسات العمومية وفقا للنصوص التشريعية الجاري بها العمل. وتمارس هذه المراقبة من طرف مراقبة الدولة والخازن المكلف بالأداء المتواجدين بمقر الأكاديمية الشيء الذي مكن من تسريع عملية التأشير على الصفقات وكذلك الأداءات مما أعطى للأكاديمية مصداقية في تعاملاتها المالية مع مختلف الشركاء.

4- تفويض الاعتمادات:

4-1- النيابات الإقليمية :

قامت الأكاديمية خلال السنة المالية 2005 بتخويل اعتمادات للنيابات الإقليمية صرفت عن طريق الشساعات بمبلغ 1612201,00 ، كما قامت الأكاديمية بتعيين السيدات والسادة النائبات والنواب الإقليميين ومديري مراكز التكوين آمرين بالصرف مساعدين. كما عملت الأكاديمية على الرفع من الاعتمادات المفوضة للنيابات الإقليمية تدريجيا إذ بلغت برسم السنة المالية 2006 ما يناهز ثلاثة عشر مليون درهم (بنسبة 13 % من ميزانية الأكاديمية).

مباشرة بعد تفويض هذه الاعتمادات برمجت الأكاديمية يومين دراسيين لفائدة الأطر العاملة في المصالح الإدارية والمالية بالنيابات الإقليمية، قام بتأطيرها أطر من المصالح المركزية والسيـــدة مراقبة الدولة والسيد الخازن المكلف بالأداء لدى الأكاديمية .

وعملا على بلورة ودعم الأهداف التي تنهجها الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الدار البيضاء الكبرى انطلاقا من مقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين والمتجلية في ترسيخ مبدأ اللامركزية واللاتمركز في تدبير الشأن المالي وتتميما لعملية تفويض الاعتمادات إلى النيابات الإقليمية برسم السنة المالية 2006، ستعمل الأكاديمية خلال هذه السنة على الرفع من الاعتمادات المفوضة.

4-2- المؤسسات التعليمية :

من أهداف الميثاق الوطني للتربية والتكوين تحقيق الاستقلالية المالية للمؤسسات التعليمية حتى تتمكن من مزاولة مهامها على أكمل وجه إلا أن المذكرات الوزارية المنظمة لعملية استخلاص وصرف المداخيل في المؤسسات التعليمية لا تتوافق مع النصوص والقوانين المنظمة للمؤسسة العمومية (الأكاديمية). وهذا يعيق تفويض الاعتمادات للمؤسسات التعليمية إذ أن هذا التفويض رهين بإصدار قرار من وزارة المالية والخوصصة يحدد مجالات وكيفيات استخلاص المبالغ وكذا مجالات وطرق صرفها .

5- تسيير الداخليات:

لقد عملت الأكاديمية على إبرام صفقات إطار خاصة بتزويد الداخليات بالمواد الغذائية وتحسين جودة الخدمات بجميع مرافق الداخليات، كما قامت بإصلاح بناية الداخليات بكل من المؤسسات التعليمية التالية :

- ثانوية مولاي إدريس؛

- ثانوية الخوارزمي التقنية؛
- ثانوية الخنساء ؛
- الثانوية التقنية بالمحمدية؛
- الثانوية الإعدادية مولاي عبد الرحمان؛
- ثانوية محمد الخامس (في طور الدراسات التقنية).

كما خولت اعتمادات للداخليات لاقتناء غاز الطهي عن طريق الشساعة.

6- برنامج دعم إصلاح المنظومة التربوية بالمغرب PARSEM

لقد عرفت السنة المالية 2006 بداية العمل بمقتضيات البنك الدولي في إطار برنامج دعم إصلاح المنظومة التربوية بالمغرب PARSEM الذي يخص كل نفقات التعليم الابتدائي والثانوي الإعدادي في ميزانية الاستثمار والاستغلال. إلا أن هذا البرنامج قد جاء بتغييرات في مساطر العمل المعمـــول بها فيما يتعلق بالصفقات العمومية الشيء الذي أدى إلى تأخير انطلاق العمل في صرف الميزانيـــة ، وخصوصا برامج البناءات المدرسية والذي لم يتم إلا في شهر مايو 2006 ، وذلك بعد التوصل إلـــى اتفاق بين البنك الدولي والمراقبين العاملين بوزارة المالية ووزارة التربية الوطنية والأكاديميـــة الجهوية على طريقة العمل .و أبرمت الأكاديمية صفقات متعلقة بالدراسات التقنية والمعمارية، وكذا الأشغال.

7- إحداث المركز الجهوي للأدوات الديداكتيكية:

تسعى الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الدار البيضاء الكبرى إلى إحداث مركز جهوي للأدوات الديداكتيكية (C.R.M.D) ، والذي يهدف إلى توفير خدمات تربوية في مجال الأدوات الديداكتيكية لمختلف المستويات التعليمية (التعليم الأولي / التعليم الابتدائي/ التعليم الثانوي الإعدادي والتأهيلي ومراكز التكوين بالجهة)، وفي مختلف التخصصات التعليمية: العلمية والأدبية والتقنية. ومن شأن هذا المركز أن يسد طفرة نوعية في مجال إعداد وتوفير الحاجيات المتنوعة من الأدوات الديداكتيكية، والعمل على إصلاحها وصيانتها، وتسريع وثيرة توزيعها والاستفادة منها في كل النيابات والمؤسسات التعليمية التابعة لها، بانتهاج مقاربة شمولية في تحديد الحاجيات وتوفير المستلزمات ، انطلاقا من دراسة تشخيصية لما هو متوفر منها وإعادة تأهيله، وكذا لما يجب إعداده وفق دفاتر تحملات مضبوطة.

ولإحداث هذا المركز الذي سيشتغل بشكل مؤسساتي واضح الأهداف والعمليات، يتطلب الأمر تأهيل المقر الكائن بملحـــقة الأكاديمية / ثا.مولاي عبد الله/شارع موديبوكيتا، وتوفير العدة اللوجيستكية لاشتغاله، وكذا الموارد البشرية الضرورية للإشراف عليه. و تجدر الإشارة إلى أن إنجاز هذا المركز سيتم خلال سنتين . و لهذا تم تخصيص اعتماد مالي برسم السنة المالية 2007 يقدر ب 800000.00 د .

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة دكالة عبدة

في إطار التحضير لليوم الدراسي الوطني حول تقديم تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، نظمت السيد مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة دكالة– عبدة أياما تواصلية مع ممثلين عن كافة الفاعلين التربويين والاجتماعيين وممثلين عن السلطات المحلية بالجهة، خلال الفترة الممتدة من 23 إلى 25 أبريل 2007، بمقر الأكاديمية .

وقد حضر اجتماعات هذه الأيام الثلاثة 44 إطارا، قدمت لهم عروض حول استراتيجية الأكاديمية في مجالات التدبير المؤسساتي والاستشراف والبرمجة، والمجال التربوي ومجالي الموارد البشرية والاتصال .

كما تم تقديم حصيلة منجزات الأكاديمية خلال الفترة الممتدة من سنة 2002 إلى سنة 2007 في المحاور التالية :

– تعميم التمدرس؛
– تحسين جودة التعليم؛
– تدبير الشؤون المالية والمادية؛
– تدبير الموارد البشرية.

وقد أعقبت هذه المداخلات مناقشة عامة عن المعيقات التي تعترض تحقيق الأهداف المسطرة في برامج عمل الأكاديمية والاختلالات التي تعرفها بعض أوراش الإصلاح التي تسهر على إعدادها وتنفيذها وتتبعها الجهة والمصالح التابعة لها ، لنخلص إلى طرح بعض التوصيات القمينة بالرفع من وتيرة الأداء الإداري للأكاديمية وتحسين فعالية ونجاعة تدبير الملفات الإدارية والتربوية والمالية، وبالتالي تحقيق النتائج المتعاقد في شأنها مع كافة الفاعلين التربويين والفرقاء الاجتماعيين وممثلي الموظفين في المجلي الإداري.

وفيما يلي توصيات الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة :

1– مجال الشراكة والتعاون مع الفاعلين التربويين والاجتماعيين والسلطة الإقليمية والمحلية

– تفعيل الدورية المشتركة بين وزارة التربية الوطنية ووزارة الداخلية في مجال تعميم التمدرس ومحاربة الأمية والهدر المدرسي والاعتناء بفضاءات المؤسسات التعليمية وتأمينها؛
– تفعيل دور جمعيات الآباء للمساهمة في جودة التعليم ؛
– رصد أولويات التدخل في مجالات التعليم وإيجاد الحلول بمساعدة الجمعيات والجماعات وأولياء التلاميذ ؛
– ضرورة استدعاء أعضاء يمثلون الجماعة وأولياء التلاميذ عند توزيع العتاد المدرسي على المؤسسات لكي يقفوا على مجهودات الأكاديمية وللمساهمة في الحفاظ عليها؛
– إشراك أولياء التلاميذ الداخليين في توفير العتاد الخاص بالداخليات (كؤوس، ملاعق، شوكات، أسرة، ...) ؛ إشراك الجماعات المحلية في تحسين ظروف الداخليات والمقيمين بها؛
– إشراك جمعيات الآباء في تحسين ظروف الداخليات والمقيمين بها؛

- انفتاح المؤسسات عن الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين لتأهيل الداخليات وتحسين ظروف المقيمين به.
- تفعيل الشراكة المبرمة مع التكوين المهني ؛
- تفعيل دور اللجان التقنية المنبثقة عن المجلس الإداري وإحداث نظام داخلي خاص بها لتحديد أعضاءها ومهامها ؛
- إحداث لجن جهوية مختلطة من هيئات نقابية وسياسية لتتبع ومراقبة إنجاز المناهج ومشاريع البناءات المدرسية ؛
- تفعيل الأندية النسوية لتشجيع التعليم الأولي ومحاربة الأمية ؛
- مطالبة جميع جمعيات الجهة للمساهمة في التعليم الأولي ومحاربة الأمية.

2- مجال التدبير الإداري والتربوي

- إعادة النظر في مقاربة الشخص المناسب في المكان المناسب ؛
- ضرورة الاعتناء بفئة الأطفال ذوي الحاجات الخاصة ؛
- تفعيل دور مجالس التدبير وتفويض الاعتمادات المالية للمؤسسات التعليمية بمقاربة التدبير المتمحور حول النتائج الواجب إنجازها ؛
- التفكير في مجلس إداري إقليمي قصد التتبع والتقويم والمراقبة للأنشطة والمشاريع المبرمة ؛
- التسريع بإنجاز مشاريع البناءات المدرسية المبرمجة وتجهيزها في الوقت المناسب تفاديا لتسرب التلاميذ ؛
- محاربة ظاهرة الساعات الإضافية ؛
- اتخاذ كافة الإجراءات لتوفير أعوان الخدمة بالمؤسسات التعليمية، مع إعطاء الأولوية لتلك المحتوية على داخليات ؛
- القيام بزيارات منتظمة لمؤسسات التعليم الأولي والتعليم المدرسي الخصوصي، في إطار التتبع والتأطير التربوي والمراقبة ؛
- إحداث مصلحة خاصة بالتوجيه والإعلام على صعيد كل نيابة إقليمية ؛
- توسيع الداخليات وتجهيزها لاستغلال القاعات المخصصة للنوادي في الأنشطة الثقافية والفنية ؛
- الكف عن عمليات ضم قسمين في قسم واحد والتكليفات التي تهدف بالخصوص الوسط القروي للحد من ظاهرة الانقطاع المبكر عن الدراسة ؛
- إجراء الحركات الانتقالية في شهر يوليوز من كل سنة ؛
- استثمار ملف الشواهد الطبية في إعداد بحث تربوي.

3- بالنسبة بمجال التفتيش المالي

- تنظيم دراسي لتوحيد العمل في مجال التسيير المالي بالمؤسسات التعليمية ؛
- التكوين المستمر في الميدان المالي للمكلفين بالتسيير المالي لمعرفة المستجدات ؛
- تغطية المؤسسات بالمقتصدين ؛

- الإسراع بتغيير إطار الأطر المكلفة بالتسيير المالي بالمؤسسات التعليمية ؛
- تفعيل الشراكة بين وزارة التربية الوطنية والمالية في مجال تأطير الأطر المكلفة بالتسيير المالي.
- تعويض الأطر المكلفة بالشساعة عن أعباء التنقل ؛
- إضافة قانون شساعة المداخيل بجانب شساعة النفقات ؛
- بالنسبة لتسيير الداخليات
- توفير التجهيزات بالداخليات ؛
- الحد من ظاهرة الاكتظاظ بالداخليات ؛
- تأهيل الداخليات ؛
- توزيع منح الداخليين الجدد قبل انطلاق الدخول المدرسي ؛
- الرفع من المنح المخولة للداخليين وخاصة بالثانوي التأهيلي ؛
- تفعيل المذكرة الإطار المنظمة بمجال التفتيش المشترك ؛
- توفير وسائل النقل ومقرات العمل للمفتشين ؛
- تغطية جميع المؤسسات بالمفتشين في المجال المالي

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة الشاوية ورديغة

تحضيرا لأشغال اليوم الدراسي الوطني المقرر عقده بتاريخ 07 مايو 2007 الذي سيخصص للوقوف على المنجزات والمكتسبات التي تم تحقيقها على مدى الخمس سنوات الماضية من اعتماد نهج اللامركزية واللاتمركز بقطاع التربية الوطنية ، وتفعيلا للمذكرة الوزارية رقم 63 الواردة في نفس الموضوع ، انعقد بمقر الأكاديمية يوم الخميس 26 أبريل 2007 بحضور و بمشاركة السادة أعضاء المجلس الإداري والسادة نواب الوزارة بالجهة والمفتشين المنسقين الجهويين ورؤساء المصالح العاملين بالأكاديمية وممثلين عن هيئتي الإشراف التربوي والإدارة التربوية بالجهة ،اللقاء الجهوي حول تدارس وتقويم تجربة الأكاديمية خلال الفترة المذكورة .

ترأس هذا اللقاء و أدار أشغاله السيد مدير الأكاديمية الذي قدم بالمناسبة عرضا في الموضوع تطرق من خلاله إلى :

– الأهداف التي يروم هذا اللقاء تحقيقها و السياق و الإطار الذي ينعقد فيه.

– التشريعات المؤطرة لنهج اللامركزية و اللاتمركز و ما أفضت إليه كتوجه و ممارسة على المستوى:

  – الجهوي ؛
  – الإقليمي ؛
  – المحلي .

– تجليات نهج اللامركزية واللاتمركز على مستوى الأكاديمية :

  – في مجال الشؤون التربوية ؛
  – في مجال الموارد البشرية ؛
  – في مجال الشراكة والتواصل ؛
  – في مجال تدبير الموارد المالية و المادية .

– حدود استقلالية الأكاديميات و العلاقات بين الأكاديمية و الوزارة .

بعد هذه المداخلة و ما تلاها من مناقشة، توزع المشاركون إلى أربع مجموعات عمل تدارس كل منها، أحد المحاور التالية:

  – الجانب المؤسساتي؛
  – جانب الاستشراف والبرمجة ؛
  – التدبير التربوي و الإداري و المالي و المادي؛
  – الشراكة و الإشراك و التواصل .

و أنجزوا التقارير صحبته :

المكون 1 : الجانب المؤسساتي

المحاور	المنجز / المكتسب	الصعوبة / الإكراه	المأمول / التحسين الممكن
– تفعيل القانون 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات . **– تفعيل عمل المجالس الإدارية.** **– تطوير أداء اللجن الوظيفية.**	– تعزيز نهج اللامركزية واللاتمركز من خلال: – إحداث المجالس الإدارية كآلية لتدبير الشأن التعليمي التربوي . – تشكيل اللجن الوظيفية. – استقلالية التدبير المالي الإداري . – إعداد المخطط التنموي الجهوي والإقليمي . – إحداث مجالس المؤسسات كآلية للتدبير المحلي	– عدم توفر المجالس الإدارية وكذا اللجن الوظيفية على قانون داخلي . – ضعف فاعلية اللجن المنبثقة عن المجلس الإداري للأكاديمية. – محدودية صلاحيات تدبير الموارد البشرية جهويا. تعقيد مساطر التعليم المدرسي الخصوصي. – صعوبة تفعيل بعض مقتضيات القانون 06.00 بمثابة النظام الأساسي للتعليم المدرسي الخصوصي.	– توفير قانون داخلي ينظم عمل المجالس الإدارية واللجن الوظيفية المنبثقة عنها. – تفعيل قرارات اللجن الوظيفية وتطوير أدائها . الانتقال من إدارة الموظفين إلى تدبير الموارد البشرية . – إصدار التشريعات الكفيلة بتقوية دور الأكاديميات في معالجة بعض اختلالات التعليم المدرسي الخصوصي.
– الاختصاصات المفوتة من الإدارة المركزية إلى الأكاديميات.	– تخويل الأكاديميات اختصاصات في مجالات التخطيط والبرمجة والتدبير التربوي والإداري والمادي والمالي وفي مجالي الشراكة وتقويم	– عدم كفاية الوقت المتبقى من عشرية الإصلاح لتفعيل كل مقتضيات الميثاق	– تطوير البحث التربوي الجهوي . – تعزيز جهوية البرامج. – توفير الأطر الكافية لتدريس اللغات الحية.

المحاور	المنجز / المكتسب	الصعوبة / الإكراه	المأمول / التحسين الممكن
	التدبير.	الوطني للتربية والتكوين. – محدودية البحث التربوي الجهوي . – صعوبة توسيع تدريس اللغات الحية بالتعليم الثانوي الإعدادي. – عدم تعزيز جهوية البرامج الدراسية . – نقص في الموارد البشرية . – ضعف انتشار التعليم الأولي وخصوصا بالوسط القروي.	– تطوير وتنمية التعليم الأولي بالجهة والرفع من مستوى تأطير العاملين به . تحديث وتدبير القدرات التدبيرية للأكاديمية على المستوى المالي والمادي. – استعمال العمليات المرتبطة بتفويض الاختصاصات في مجال الموارد البشرية وكذا تفويت الممتلكات بعد إنهاء الدراسات التقنية اللازمة لضبطها . – إرساء آليات المراقبة والتتبع الإداري والتربوي لمؤسسات التعليم المدرسي الخصوصي.

المحاور	المنجز / المكتسب	الصعوبة / الإكراه	المأمول / التحسين الممكن
– العلاقة بين الأكاديمية والسلطة الوصية.	– تقيد أجهزة الأكاديميات بأحكام القانون المحدث لها وبكل النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالمؤسسات العمومية. – تفعيل الأكاديميات للسياسة التربوية والتكوينية والأولويات والأهداف الوطنية. – تقييم حصيلة عمل الأكاديميات وطريقة استعمال الموارد المخصصة لها من طرف الدولة. – خضوع الأكاديمية للمراقبة المالية للدولة المطبقة على المؤسسات العمومية. – مشاركة الأكاديميات في إعداد البرامج والتوجيهات والكتب المدرسية. – المصاحبة وتأطير برامج عمل الأكاديميات .	– عدم كفاية السقوف الزمنية المحددة لإنجاز بعض العمليات .	– تكثيف وتنسيق التواصل بين الأكاديمية والوزارة . – مساعدة الأكاديمية في تحقيق حكامة جيدة ومتطورة بواسطة : – الإرشاد والتواصل؛ – التحفيز؛ – التقويم؛ – تطوير المساطر وسد الفراغات التشريعية.
– العلاقة القائمة بين الأكاديمة والنيابة (مصلحة خارجية).	– تعزيز نهج اللاتمركز الإداري . – توسيع هامش تفويض الاعتمادات المالية إلى النيابات. – تعزيز سياسة القرب في تدبير الشأن التربوي إقليميا ومحليا. – تكثيف التواصل الخارجي بين الطرفين.	– عدم وضوح بعض النصوص التشريعية المنظمة للعلاقة بين النيابات والأكاديمية . – غموض في تدبير العلاقة بين الأكاديمية ومصالحها الخارجية.	– العمل على ضبط الآليات والطرق الكفيلة بتعزيز التكامل الإيجابي بين الطرفين .
الهيكلة الإدارية للأكاديمية / للنيابة	– أنجزت هيكلة الأكاديميات. – أنجزت هيكلة النيابات .	– عدم وظيفية الهيكلة الحالية للأكاديميات والنيابات على المستوى الإداري.	– توفير هيكلة وظيفية ومرنة تخدم تحقيق أهداف الحكامة الجيدة والتدبير الحديث . – ضرورة توفير كتابة إقليمية للنيابات وكتابة عامة للأكاديميات.

المحاور	المنجز / المكتسب	الصعوبة / الإكراه	المأمول / التحسين الممكن
– تفعيل التظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي	– تنظيم الحياة المدرسية. – تشكيل مجالس المؤسسات . – تنظيم العلاقات بين الأطر العاملة بالمؤسسة التعليمية. – تنظيم الفضاءات المدرسية وضبط المتدخلين فيها. – تفعيل الأندية الثقافية والتربوية.	– عدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة المعنية بالتدبير الإداري والمالي. – ضعف البنيات التحتية للمؤسسات التعليمية. – عدم انتظام جدولة اجتماعات مجالس المؤسسات.	– توفير الموارد البشرية الكفأة والمؤهلة لتحقيق تدبير جيد للشأن التربوي والإداري والمالي والمادي للمؤسسات التعليمية.
– تفعيل دور مجلس تدبير المؤسسة كآلية لدعم عمل الإدارة التربوية .	– تشكيل وإحداث مجالس تدبير المؤسسات التعليمية وفق التشريعات والنصوص التنظيمية الجاري بها العمل.	– عدم توفر النصاب المطلوب في أغلب الاجتماعات. – التأثير السلبي للإنتماءات السياسية والنقابية على أشغال هذه المجالس . – عدم مساهمة ممثلي الجماعات المحلية في أشغال مجالس التدبير . – صعوبة استغلال الميزانية المرصودة لمجالس التدبير .	– توفير الإطار التشريعي الواضح لتفعيل أدوار مجالس التدبير.

المكون 2: الاستشراف و البرمجة

الموضوع	المنجز/المكتسب	الصعوبة/الإكراه	المأمول/التحسين الممكن
اللامركزية و اللاتمركز	• توسيع مجالات إشراف الأكاديمية على الشأن التربوي بالجهة؛ • إشراك مختلف الفاعلين على مستوى المجالس و اللجان على صعيد الجهة والإقليم و المؤسسة.	• نقل الاختصاصات يصطدم أحيانا بعدم كفاية الموارد البشرية؛ • ضعف انخراط مكونات المجتمع من خارج المنظومة التربوية.	• توفر الأكاديمية على جميع المقومات المادية و التقنية و البشرية لتضطلع بالدور المنوط بها على الوجه المطلوب؛ • انخراط جميع فعاليات المجتمع و كل القطاعات الحكومية في الاهتمام بالشأن التربوي.
تعميم التمدرس	•تنمية و توسيع قاعدة المتمدرسين خصوصا بالتعليم الابتدائي.	• ظاهرة الهدر المدرسي؛ • ضعف جودة التحصيل.	• الاعتناء بالخدمات الداعمة للتمدرس من قبيل المطاعم المدرسية و الداخليات و النقل المدرسي وحملات التضامن و الدعم التربوي لإيقاف النزيف المتمثل في الهدر المدرسي؛ • الحرص على تمكين المتمدرسين من تعليم جيد و إعادة النظر في أساليب التقويم .
تنمية التعليم الخصوصي	• ارتفاع عدد مؤسسات التعليم الخصوصي؛ • تزايد عدد المتمدرسين بالتعليم الخصوصي.	• بعض التجاوزات المرتبطة بالبرامج المطبقة أو التوقيت المعتمد أو المجالس الواجب تأسيسها بالمؤسسة	• تفعيل القانون 06.00 • تفعيل المرسوم 1015 • تفعيل المذكرة 141 بشأن مراقبة التعليم الخصوصي
برمجة البناءات المدرسية	• ارتفاع نسبة الجماعات المغطاة بمؤسسات التعليم الثانوي ؛ • توسيع شبكة المؤسسات التعليمية.	•العزلة التي تعيشها بعض التجمعات السكانية من حيث انعدام البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية أو ضعفها.	حث جميع فعاليات المجتمع و كل القطاعات الحكومية من خلال المجلس الإداري و باقي الآليات و المؤسسات من أجل العمل على فك العزلة عن التجمعات السكانية و الانخراط في حراسة و صيانة المؤسسات التعليمية و تجهيزاتها.

الموضوع	المنجز/المكتسب	الصعوبة/الإكراه	المأمول/التحسين الممكن
برامج العمل	• إعداد إطار استراتيجي للأكاديمية ؛ • إعداد برامج و ميزانيات توقعية تعرض على أنظار المجلس الإداري ؛ • إعداد مخطط استراتيجي للتكوين المستمر؛ • إلزام المترشحين لتحمل المسؤوليات بإعداد مشاريع و عرض تصورات.	• ضعف الموالفة و التكامل بين مختلف البرامج • مشكل التفعيل و التتبع و التقويم • ضعف الانخراط في التنفيذ	•العمل على إعداد البرامج و الأهداف وفق نظرة شمولية ؛ •الحرص على تتبع و تقويم تنفيذ مختلف المشاريع.
توسيع شبكة التعليم التقني	• توسيع قاعدة المؤسسات المحتضنة للتعليم التقني و تعميمها على أقاليم الجهة ؛ • احتضان كل شعب التعليم التقني وفق الهيكلة الجديدة؛ • إحداث ثلاث شعب جديدة بمستوى شهادة التقني العالي ؛ • إحداث الأقسام التحضيرية للمدارس العليا ، شعبة الرياضيات الفيزياءو علوم المهندس و الإعداد لاحتضان شعبة التكنولوجيا و العلوم الصناعيةخلال الموسم 2008/09.	• صعوبة توسيع الشبكة إلى تجمعات سكنية محدودة العدد ؛ • نقص في الوضوح فيما يتعلق بآفاق الدراسات التقنية ؛ • معاناة التلاميذ الذين يتم انتقاؤهم لبعض التخصصات في حالة عدم ولوجهم للمدارس و المعاهد التي من أجلها اختاروا مسالك محددة بالتأهيلي ؛ •ضعف الجودة.	• الرفع من جودة التعليم ؛ • الحد من الهدر المدرسي و تشجيع التمدرس بالإعدادي و التأهيلي لتتسع القاعدة الضرورية لتقريب المؤسسات التقنية من التلاميذ.
التكوين **المستمر**	•إعداد مخطط استراتيجي للتكوين المستمر ؛ •تنوع محاور التكوين المستمر و الفئات المستفيدة منه.	•عدم ملاءمة بعض التكوينات من حيث الزمان و المكان الذي تنظم فيه ؛ الفضاء التربوي و الإيقاع الزمني و المعينات الديداكتيكية و المناهج و البرامج غير مواكبة كليا للمقاربة الكفاياتية.	•مراعاة حاجيات المستفيدين بشكل أكثر دقة ؛ •مراعاة أكثر للزمان و المكان الملائمين للأطر المستفيدة ؛ •التركيز أكثر على المقاربة الكفاياتية من حيث التدابير المواكبة لتدريس وفق المقاربة المذكورة.

المكـــون 3 : الجـانـــب التدبيري في المجال

التربوي والمادي والمالي وفي مجال الموارد البشرية

1- المنجزات

- تفويت مجموعة من الاختصاصات في مجال الموارد البشرية إلى الأكاديميات التي لا تستوجب تأشيرة المراقبة المالية وذلك بموجب القرار الوزيري رقم 747.04 المؤرخ في 20 شتنبر 2004 المتعلق بالتعويضات العائلية والرخص..
- تنظيم مقابلات لشغل منصب مدير مؤسسة تعليمية أو مدير الدراسة بعد انتقاء وزاري.
- انتقاء المرشحين لتنظيم المقابلات لشغل المناصب التي بقيت شاغرة بعد إجراء الحركتين الأولى والثانية الخاصة بالمديرين.
- تنظيم الحركة الإدارية والانتقالية على المستوى الجهوي.
- تكوين الموظفين بمختلف هيئاتهم بمقتضى مخطط جهوي للتكوين المستمر الذي سطرته لجان متخصصة في هذا المجال.
- تحضير الميزانية يتم حاليا من طرف الأكاديمية من خلال إمدادات الدولة المخولة لها.
- اعتماد التدبير المالي المتمركز حول النتائج.
- إعداد برنام جهوي لتوفير المعلومات والمعطيات والإحصائيات لفائدة الأكاديمية.
- إنجاز شبكة معلوماتية بمقر الأكاديمية.

2- الصعوبة / الإكراه

- عملية الانتقاء والمقابلة مع المديرين غير كافية لاختيار الأطر الأكفاء لتسيير مؤسسة تعليمية.
- غياب دلائل تفسيرية للملفات المرتبطة بالحياة الإدارية للموظفين.
- عدم وجود دليل واضح يبرز توصيف وتصنيف الوظائف.
- عدم وجود دليل مرجعي للوثائق الضرورية المطلوبة لإعداد الملفات المرتبطة بالحياة الإدارية للموظفين.
- عدم وجود العدد الكافي من الموظفين بمصلحة الموارد البشرية ومصلحة الميزانية للرفع من الأداء الوظيفي.
- تعقيد المساطر الإدارية في بعض الملفات الإدارية والمالية.
- قلة الإعتمادات المرصودة وارتفاع عدد المؤسسات.
- عدم احترام السلم الإداري تصاعديا وتنازليا من طرف بعض المصالح بالنيابات والإدارة المركزية.

3- المأمول / تحسين الممكن

- إنجاز تكوينات أساسية لمديري المؤسسات التعليمية على منهجية التدبير وتقنيات تسيير إدارة تربوية.
- تعيين أطر إضافية لتنمية القدرات التدبيرية للموظفين بالفعالية اللازمة والمردودية المطلوبة.

ـ تخفيف المسالك الإدارية وتبسيط المساطر لضمان النجاعة في الأداء وتحسين المردودية والسرعة في الإنجاز.

ـ الحرص على ضمان التغذية الراجعة بالجواب على مراسلات المصالح الإدارية بالأكاديمية والنيابات.

ـ تنمية التكوين المستمر في ميدان تكنولوجيا المعلوميات قصد الانتقال من التدبير الورقي إلى المعلومياتي.

ـ إحداث الهياكل الجهوية لوزارة تحديث القطاعات العامة ومكتب أداء الأجور الرئيسي والمراقبة المالية للالتزام بدفع النفقات لتسهيل مأمورية التأشير على القرارات والملفات وصرف المستحقات المالية على المستوى الجهوي بغاية التجسيد الفعلي للامركزية الإدارية التي تنهجها الأكاديمية.

ـ تفعيل أدوار مجالس التدبير وباقي مجالس المؤسسات (المجلس التربوي، المجلس التعليمي، مجالس الأقسام).

ـ تطوير العمل الاجتماعي وإحداث إدارة جهوية لمؤسسة محمد السادس للنهوض بالأعمال الاجتماعية.

ـ تكثيف التكوينات المستمرة لفائدة جميع الأطر للرفع من القدرات التدبيرية للموظفين في مختلف المجالات المهنية.

ـ وضع نصوص قانونية لتنظيم موارد ذاتية بالإضافة إلى إعانة الدولة.

ـ وضع قانون لتنظيم الصفقات خاص بالأكاديميات كمؤسسات عمومية.

ـ تخصيص جزء من ميزانية الجماعات المحلية لإنجاز بعض التجهيزات بالمؤسسات التعليمية لتوفير الإمكانيات المساعدة للتلاميذ على التحصيل المعرفي في ظروف عادية.

ـ الاهتمام الفعلي بالداخليات والمطاعم المدرسية وبدور الطالب وذلك من حيث التجهيز وآلية الاستقبال للحد من ظاهرة الهذر المدرسي بالوسط القروي.

ـ مطالبة مديري المؤسسات التعليمية بالقيام بحملة إخبارية حول تواريخ إيداع ملفات طلب المنح الدراسية إلى الإدارة المعنية.

ـ العمل على تطوير وتحديث الامتحانات وتفعيل آليات محاربة الغش.

ـ العمل على توجيه جميع أصناف البريد تحت إشراف الأكاديمية احتراما للسلم الإداري.

4: التواصل والشراكة

الشراكة: أهمية الشراكة كرهان وكخيار استراتيجي في العمل الآني والمستقبلي لقطاع التربية والتكوين

المحاور	المنجز / المكتسب	الصعوبة والإكراه	المأمول/ لتحسين الممكن
القوانين التنظيمية في مجال الشراكة في علاقتها مع اللامركزية واللاتمركز في قطاع التربية الوطنية؛ احترام الشراكات المبرمة للقوانين وانسجامها مع إستراتيجية الوزارة في مجال مبادرات الشراكة؛ ملاءمة مجالات العمل في الشراكات المبرمة مع توجهات الوزارة في مجال الشراكات؛ تفعيل الشراكات المبرمة على المستوى الجهوي والإقليمي والمحلي وحسن تدبيرها.	✓ توفر ترسانة قانونية وطنيا؛ ✓ إبرام مجموعة من الشراكات جهويا وإقليميا ومحليا مع مجموعة من الفعاليات (جمعيات ، قطاعات حكومية ..)تشمل مجالات متعددة وخصوصا الأنشطة التربوية والخدمات الاجتماعية ..	✓ ضعف الاطلاع لذى فاعلين من داخل المنظومة التربوية أو خارجها على النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بالشراكات؛ ✓ عدم التزام مجموعة من الشراكات المبرمة بالضوابط القانونية؛ ✓ ضعف عدد الشراكات المبرمة؛ ✓ المذكرات الوزارية المنظمة للشراكات مازالت في بعض بنودها تكرس مبدأ المركزية؛ ✓ الشراكات المبرمة لا تمس كل المجالات المحددة في استراتيجية الوزارة؛ ✓ عدم التوفر على معطيات تخص تفعيل الشراكات على المستوى المحلي تسهيلا لعمليات التتبع والتقويم ؛ ✓ عدم تفعيل كل الشراكات الوطنية والجهوية على المستويات المحلية (المؤسسات التعليمية..).	1. تكثيف التحسيس والتوعية وإشاعة النصوص بين مختلف الفاعلين الداخليين والخارجيين؛ 2. إحداث وإرساء بنيات واضحة متخصصة مجهزة بوسائل وأطر كفأة للنهوض بمجال الشراكة على مستوى الأكاديمية والنيابات..؛ 3. ترسيخ العمل بثقافة المشروع وإدراج الشراكات ضمن المشاريع ؛ 4. توسيع مجالات الشراكة؛ 5. تنويع الشركاء وخصوصا مع التعليم الخصوصي (مجالات التكوين والتأطير..)؛ 6. موافاة المصالح المختصة بتقارير دورية حول تفعيل وتنفيذ الشراكات المبرمة تسهيلا لعملية التتبع والتقويم؛ 7. تخفيف الوصاية المركزية على عقد الشراكات لتجسيد نهج اللامركزية واللاتمركز؛ 8. إحداث بنك للمعطيات حول الشركاء المفترضين للقطاع؛ 9. تعميم الشراكات الوطنية والجهوية على المستويات الاقليمية والمحلية والسهر على تتبعها وتنفيذها .

4: التواصل والشراكة

التواصل: التأكيد على توجهات الوزارة في مجال التواصل كاختيار استراتيجي مبني على الشفافية

المحاور	المنجز / المكتسب	الصعوبة والإكراه	المأمول/ لتحسين الممكن
إستراتيجية الوزارة في مجال التواصل **التواصل الداخلي** **التواصل الخارجي**	✓ توفر بنيات مركزية ✓ توفر الوسائل من نشرات إخبارية تواصلية مركزية ..	✓ ارتباط نوع وكثافة التواصل بالشخص المسؤول ، ✓ صعوبات في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، ✓ عدم وضوح البنيات المكلفة بالاتصال ومهامها، ✓ ضعف تكوين الأطر في مجال الاتصال، ✓ ضعف التواصل داخل المؤسسات .	1. مأسسة التواصل وإبرازه كرهان قطاعي ومجتمعي، 2. اعتماد التدبير التشاركي، 3. هيكلة البنيات المكلفة بالاتصال على المستويات الجهوية والاقليمية والمحلية ، 4. تحديد مهام هذه البنيات ومجال عملها ، 5. تزويد هذه البنيات بجميع المعطيات والمعلومات المحينة والدقيقة وبوسائل عمل حديثة، 6. الاستثمار في التكوين الأساسي والمستمر في مجال التواصل لفائدة كل مكونات المنظومة ، 7. تكثيف التواصل داخل المؤسسات، 8. اعتماد التكنولوجيات الحديثة في التواصل ، 9. تفعيل مجالس المؤسسات كوسائل رفيعة للتواصل ، 10. تنظيم ملتقيات ومنتديات حول التواصل ، 11. إصدار مجلة متخصصة جهوية تهم البحوث والدراسات ..، 12. إصدار نشرة تواصلية جهوية.

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة الرباط سلا زمور زعير

في إطار سياسة اللامركزية واللاتمركز التي تنهجها الدولة بمقتضى الدستور والقوانين المنظمة للجهات (التقطيع الإداري الرسمي للمملكة إلى 16 جهة واعتبار الجهة كجماعة محلية)، وفي سياق إصلاح المنظومة التربوية الجارية وفق مقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين، تم إحداث أكاديمة جهوية للتربية والتكوين بكل جهة من جهات المملكة بموجب القانون 07.00 ، يخولها صفة مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وإذا كانت السلطة الوصية لم تفوت إلى الأكاديميات كل الاختصاصات ببعض المجالات تدبير الموارد البشرية، فإن مجال التخطيط التربوي والتدبير المالي والإداري، على عكس ذلك، حظي باهتمام خاص، وعهد إلى الأكاديميات بالقيام بكل العمليات المرتبطة به، الشيء الذي يؤكد أهمية العمل بمخططات وبرامج استشرافية تعتمد التخطيط والبرمجة ..

ووفقا للاختصاصات الموكولة للأكاديميات حسب مقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين ، وتأسيسا على ما ينص عليه القانون 07.00، خاصة فيما يخص حسن التدبير، فإن الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الرباط سلا زمور زعير انخرطت في هذا النهج وتمكنت من تحقيق نتائج هامة في جميع المجالات، سواء تعلق الأمر بالتوسيع الكمي للمنظومة التربوية على الصعيد الجهوي والرفع من جودة التعليم والتكوين أو بالحكامة في مجالات التدبير المادي والمالي وتدبير الموارد البشرية.

وتطبيقا للمراسلة الوزارية في شأن القيام بوقفة تأملية وتقييمية لتجربة الأكاديميات لفترة الخمس سنوات الماضية، نظمت الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الرباط سلا زمور زعير يومه الأربعاء 2 ماي 2007 بالمركز الوطني للشباب بالهرهورة يوما دراسيا حول تقييم تجربة الأكاديمية في الفترة مابين 2002 و 2007 . حضر هذا اللقاء أعضاء من المجلس الاداري للأكاديمية وممثلون عن كل الهيئات الفاعلة في الحقل التربوي بالجهة. افتتح اللقاء بعرض للسيدة مديرة الأكاديمية تطرقت فيه إلى أهم منجزات الأكاديمية والتطورات الحاصلة في كل المجالات المرتبطة بالتربية والتكوين حيث تبرز مؤشرات التطور الكمي للمنظومة التربوية على مستوى الجهة أن الجهود المبذولة من طرف الأكاديمية قد مكنت من إحراز نتائج جد إيجابية . ففي مجال توسيع التمدرس تبين المعطيات الاحصائية تطورا ملموسا في الإقبال على التعليم بالجهة حيث أن نسب التمدرس بالجهة تعادل أو تتجاوز المعدلات الوطنية لنسب التمدرس الملاحظة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التطور يرتبط بما يتم القيام به من أجل تحسين المردودية الداخلية للمنظومة التربوية على مستوى الجهة:

- تشجيع الإقبال على التمدرس؛
- تحسين نسب التدفق؛
- التقليص من نسب الهدر المدرسي؛
- توسيع الطاقة الاستيعابية لجميع أسلاك التعليم؛
- الدعم الاجتماعي؛
- إرجاع التلاميذ المفصولين أو المنقطعين عن الدراسة؛

وواكب هذا التطور في مجال التمدرس مجهود كبير فيما يخص تدبير الموارد البشرية، حيث تم سد الحاجيات المتزايدة من خلال ترشيد تشغيل الأطر المتوفرة وإعادة انتشارها عند الاقتضاء..

ولقد تم تحقيق هذه الإنجازات بفضل تعبئة الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لدى الأكاديمية، إلا أن هذه التعبئة، بالنظر إلى الصعوبات التي تعترض عمل الأكاديمية، بلغت حدها الأقصى. وبالفعل فإن الاعتماد على هذه الإمكانات أبان عن محدوديته حيث أضحى من اللازم البحث عن إمكانيات إضافية تتلاءم والأهداف المتوخى تحقيقها، واتخاذ الإجراءات الضرورية لإرساء جميع الهياكل الإدارية والتنظيمية القمينة ببلورة مقتضيات الإصلاح التربوي على أرض الواقع.

وسعيا وراء تجاوز هذا الاختلال لجأت الأكاديمية إلى البحث عن مصادر تمويل إضافية من خلال ربط علاقات شراكة وتعاون مع مختلف الفاعلين في الحقل التربوي كالجماعات المحلية وفعاليات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمنظمات الدولية والسلطات المحلية .

تلت هذا العرض مناقشة عامة ليتجه الحضور إلى العمل داخل ورشات تمحورت أشغالها حول النقط التالية :

- الجانب المؤسساتي؛
- جانب الاستشراف والبرمجة؛
- جانب التدبير في المجال التربوي والمادي والمالي ومجال الموارد البشرية؛
- جانب التواصل والشراكة والإشراك مع كل الفعاليات على كافة المستويات.

ولتسهيل مهام الورشات، وضع بين أيديهم جذاذات تجميعية تمحورت فقراتها حول المجالات، الوضع القائم واقتراح التحسينات الممكنة..وفيما يلي نتائج أشغال الورشات الأربعة :

تشخيص الوضع القائم والتحسينات المقترحة حسب المجالات :

المجال المؤسساتي

المجال	الوضع القائم	التحسينات الممكنة
<u>هيكلة المنظومة التربوية</u>: **1- الوزارة؛** **2- الأكاديمية؛** **3- هيكلة النيابة؛** **4- هيكلة المؤسسة التعليمية؛** **المساطر.**	– عدم وضوح اختصاصات بعض المديريات؛ – انعدام التنسيق بين مكونات الوزارة يؤثر سلبا على المستوى الجهوي؛ – غياب حدود المهام بين الوزارة والأكاديمية هيكلة الأكاديمية لا تواكب اختصاصاتها؛ –تداخل الاختصاصت بين الأكاديمية والنيابة؛ – تعدد مهام المدير وتداخلها؛ – غياب فعلي لأدوار مجالس المؤسسة؛ – غياب التأطير؛ – غياب هيئة المراقبة التربوية عن مجموعة من مجالس المؤسسة بالإضافة إلى هيئة الاستشارة والتوجيه؛ – صورية عدد من جمعيات الآباء والأمهات وأولياء التلاميذ – غياب ميزانية خاصة بالمؤسسة يؤثر على أدائها وفعاليتها؛ – تعقد المساطر؛ – غموض النصوص وتقادمها؛ – غياب المتخصصين في التعامل مع النصوص القانونية والتشريعية.	– الاسراع بنقل جميع الاختصاصات المتعلقة بالتدبير التربوي والاداري على مستوى الجهة؛ – ضرورة إعادة النظر في هيكلة الأكاديمية من أجل خلق منصب نائب المدير وإضافة مصالح وأقسام؛ – تكوين خلية الاستراتيجية والتتبع لتشخيص الوضعية داخل المؤسسات التعليمية؛ – تحديد الوضع القانوني للنيابات؛ – التأطير والمصاحبة؛ – تبسيط المساطر المتعلقة بمجالس المؤسسة والشراكات؛ – تحديد المهام؛ – تبسيط المساطر في التدبير المالي؛ – العمل على انفتاح أكثر لمجالس المؤسسة؛ – التتبع القانوني والعملي للجمعيات الشريكة؛ – تخويل المؤسسات التعليمية ميزانيات خاصة بها؛ – إرساء قاعدة العمل بمشروع المؤسسة؛ – تبسيط المساطر؛ – تحيين النصوص التشريعية ذات الصلة بالقطاع؛ – توثيق النصوص وتحيينها؛ – إعادة القراءة للمرسوم رقم 02.376 المحدد لاختصاصات مجال المؤسسة.

التدبير التربوي

المجالات	الوضع القائم	التحسينات الممكنة
1- الحياة المدرسية: تحرير المبادرة وتفعيل مجالس المؤسسة في اتجاه تنشيط الحياة المدرسية في مختلف المجالات: - تنظيم الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية؛ - الشراكة في المجالات التربوية؛ - العناية بالفضاءات المدرسية: • تعميم الزي الموحد؛ • تخليق الحياة المدرسية؛ • القاعات المتعددة الوسائط؛ • المكتبات؛ • النوادي؛ • اللغات؛ - الادماج المدرسي؛ - التعليم الأولي؛ - التربية غير النظامية ومحو الأمية.	■ إعطاء دفعة قوية للأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية متعددة ومتنوعة طول السنة كدعامة للجودة. ■ تعدد اتفاقيات الشراكة المبرمة بين المؤسسة التعليمية والجمعيات والمنظمات والمراكز الثقافية الدولية في مختلف مجالات التربية والتكوين. ■ تم بدل مجهودات هامة في اتجاه إرساء ثقافة الزي الموحد بالوسط التعليمي. ■ تثبيث قيم اجتماعية وحضارية لدى التلميذ (المواطنة/ الديموقراطية/ حقوق الانسان/المساواة...) المساهمة في تحقيق أهداف برنامج GENIE ■ دعم المكتبات المدرسية وتنشيط القراءة ■ دعم مختلف النوادي وتشجيع خلق نوادي جديدة. ■ توسيع تعليم الأمازيغية واللغات الأجنبية ■ تنمية أقسام ادماج الأطفال ذوي الحاجيات الخاصة. ■ تنمية التعليم الأولي بخلق أقسام مدمجة للتعليم ما قبل المدرسي بالمؤسسات الإبتدائية بالوسط القروي والشبه الحضري الابتدائية. ■ مساهمة المدرسة العمومية في تحقيق أهداف محو الأمية والتربية غير النظامية (التأطير؛ توظيف الموارد البشرية والمادية..)	■ دعم المبادرة لدى الادارة التربوية؛ ■ دعم مجالس المؤسسة؛ ■ دعم الانفتاح المتبادل بين المؤسسة التعليمية وبين محيطها السوسيو الاقتصادي من أجل الارتقاء بالحياة المدرسية..يتمثل الدعم في أشكال متعددة : مادي (البنايات والتجهيز)؛ مؤسساتي (النصوص والتنظيم..)؛ بشري (تقوية قدرات الادارة التربوية..) ؛ ■ تعميم مشروع المؤسسة؛ ■ تعميم الزي الموحد؛ ■ تفعيل آليات مجلس التدبير والمجالس التربوية؛ ■ وضع آليات لتقويم الشراكات مع تكوين رؤساء المؤسسات في مجال الشراكات؛ ■ تحرير المبادرة يستدعي إعادة النظر في النصوص؛ تكوين الإدارة؛ تبسيط المساطر؛ تشجيع المجتمع المدني على المبادرة؛ ■ تفعيل مجلس التدبير يتطلب تخويل مدير المؤسسة التعليمية صفة آمر بالصرف.

المجالات	الوضع القائم	التحسينات الممكنة
2- التقويم التربوي: - المراقبة المستمرة؛ - الامتحانات الاشهادية : • امتحان شهادة نهاية دروس السلك الابتدائي؛ • امتحان شهادة نهاية دروس السلك الاعدادي؛ • امتحانات شهادة البكالوريا؛	▪ يتم العمل بنصوص ومذكرات تنظيمية للتقويم التربوي في غياب بعض الشروط المادية والتربوية الضرورية لانجاح هذا العمل التربوي: • تعدد الأقسام لدى الاستاذ الواحد في بعض التخصصات (التربية الاسلامية مثلا) ؛ • الاكتظاظ: ارتفاع عدد التلاميذ بالقسم يحول دون التتبع المباشر للتلميذ؛ • ضعف وسائل الاستنساخ بالمؤسسة التعليمية. • التأثيرات الجانبية على انجاز المقررات (الغياب /العطل...) ؛ • ضعف الكفايات في مجال علم التقويم (بناء الاختبارات..) ؛ • تعدد صيغ الامتحانات الموحدة المحلية والاقليمية والجهوية والوطنية هو إغناء للتقويم التربوي واللاتركيز في هذا المجال غير أن التنظيم يتطلب توفير شروط مادية وبشرية هامة.	من أجل تقويم في خدمة الجودة: ▪ دعم التغذية الراجعة(feedback) في مجال المراقبة المستمرة بتوفير الموارد البشرية والمادية الضرورية؛ ▪ تحقيق التوازن بين التقويم التربوي والتدريس؛ ▪ دعم قدرات وكفايات المدرسين في مجال التقويم التربوي عبر التكوين المستمر؛ ▪ ضرورة ملاءمة القرار الوزاري للعطل مع تمفصلات المنهاج الدراسي؛ ▪ فتح المراقبة المستمرة كورشة للتكوين المستمر؛ ▪ خلق مراكز للتصحيح خاصة بكل مادة؛ ▪ إجراء الاختبار وفق الاحتفاظ بالتلاميذ وتوزيعهم على الأساتذة والمؤسسات؛ ▪ إعادة النظر في طبيعة أسئلة الامتحان لمواجهة ظاهرة الغش؛ ▪ توحيد طريقة بناء فروض المراقبة المستمرة ؛ ▪ تخصيص دعم تربوي داخل المؤسسات.

المجالات	الوضع القائم	التحسينات الممكنة
3- التعليم الأولي والخصوصي - الرفع من مساهمة قطاع التعليم الخصوصي في مجال التمدرس	▪ تطور قوي للتعليم الأولي وخاصة منه التعليم الخصوصي بمحور سلا، الرباط و الصخيرات تمارة وبلوغ نسب تتجاوز المعدلات الوطنية بالنسبة لحصة التعليم الخصوصي لاعداد المدرسين؛ ▪ عدد كبير من مؤسسات التعليم الأولي والخصوصي المرخص لها قديما لا تستجيب للمقاييس والشروط المدونة بدفاتر التحملات الجديدة ، ومنها من يعمل بدون ترخيص؛ ▪ صعوبة تطبيق مقتضيات القانونين رقم 05.00 بشأن النظام الأساسي للتعليم الأولي و 06.00 بمثابة النظام الأساسي الخاص بالتعليم الأولي والمدرسي الخصوصي ؛ ▪ ارتفاع ثمن العقارات بالمناطق التي تعرف طلبا على التعليم الخصوصي تجعل المستثمرين في هذ القطاع يلجأون إلى قطاع التربية والتكوين العمومي لطلب رفع اليد عن البقع الأرضية المخصصة لبناء مؤسسات التعليم العمومي. ▪ تعدد الوصاية على قطاع التعليم الأولي؛	▪ تنمية التعليم الأولي والخصوصي بالوسط القروي والشبه حضري تستدعي: • تنمية التعليم الأولي بالمؤسسات التعليمية بتعاون مع جمعيات المجتمع المدني؛ • إعادة النظر في النصوص والقوانين المنظمة من أجل تمييز إيجابي بين الوسطين الحضري والقروي وبين الأقاليم حسب الخصوصيات السوسيواقتصادية؛ • إلزام المؤسسات الخصوصية بتأسيس جمعيات الآباء والأمهات؛ • تفعيل القانون المنظم للتعليم الخصوصي فيما يتعلق بالمناهج المعتمدة؛ • مراقبة وتأطير مؤسسات التعليم الخصوصي من خلال تأطير مكاتب التعليم الخصوصي بالنيابات والأكاديمية؛ • وضع برنامج للتكوين الاداري للمديرين بمؤسسات التعليم الخصوصي؛ • تقنين تدريس الساعات الخصوصية بمؤسسات التعليم الخصوصي؛ • تشجيع خلق أقسام التعليم الأولي داخل المؤسسات التعليمية العمومية الابتدائية؛ • خلق لجن خاصة بتأطير التعليم الخصوصي.

المجالات	الوضع القائم	التحسينات الممكنة
4-التأطير التربوي – تأطير العمل التربوي بالمؤسسة التعليمية – المساهمة في الانتاج والبحث التربويين – المساهمة في التكوين الأساسي والمستمر – المساهمة في التأطير الاداري والمادي والبشري بالمؤسسة التعليمية.	▪ تواجد متميز لهيأة التأطير بمختلف مكوناتها في مختلف هذه المجالات ▪ تكثيف التأطير التربوي والاداري للمؤسسات التعليمية	▪ الاستمرار في توفير الامكانيات المادية والبشرية لتعزيز أدوار هيأة التأطير ▪ تشجيع انخراط هيأة التأطير في عدة مجالات أخرى.. ▪ الزيادة في أطر الاشراف التربوي بنيابات الجهة ▪ التأكيد على تدشين طور جديد في تقافة التفتيش على مستوى الأكاديمية ▪ ضرورة الانخراط في البحث التربوي لتيسير مواكبة المفتشين لوظيفتهم ▪ تكثيف عملية التكوين المستمر لصالح أطر التأطير التربوي ▪ وضع خطة للبحث والإنتاج التربوي وتنفيذها ▪ تيسير قنوات التواصل بين المؤسسات والنيابات والأكاديمية عبر الوسائل الجديدة للاتصال ▪ تكثيف اللقاءات التأطيرية بين الأساتذة وهيئة التفتيش ▪ تغطية الخصاص في بعض المواد ▪ تفعيل التنظيم الجديد للتفتيش

المجالات	الوضع القائم	التحسينات الممكنة
5-المناهج والكتب المدرسية - تطبيق البرامج والمناهج الجديدة وتكييفها مع خصوصيات الجهة	▪ التركيز على المستجدات في التقنيات والطرائق التربوية والمناهج والكتب المدرسية ▪ عدم تفعيل 30 % للبرامج الجهوية ▪ وقع التعدد في الكتب المدرسية لكن اعدادها ممركز ▪ اختيار الكتب ووضع تصور جهوي واقليمي لعملية التوزيع قبل انطلاق الدخول المدرسي ▪ تزويد المؤسسات بالوسائل المادية الضرورية لتطبيق البرامج والمناهج الجديدة ▪ تكثيف الزيارات الميدانية لتتبع تطبيق البرامج والمناهج واستعمال الكتب المدرسية على الوجه الأمثل ▪ مراجعة الكتب المدرسية الجديدة لتنقيتها من الأخطاء المحتملة والعمل على تقويمها	الدفع بهذا التعدد الى جهوية الكتاب ▪ ضرورة تهيئ وثائق مرافقة خاصة بمادة التربية البدنية ▪ تتبع وتقويم الكتب المدرسية بشكل مستمر على الصعيد الجهوي والمركزي ▪ تحرير توزيع واختيار الكتب المدرسية للاستفادة من أجود الكتب ▪ ملاءمة الكتب المدرسية مع توجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين.

التواصل والشراكة والإشراك مع كل الفعاليات على جميع المستويات

المجالات	الوضع القائم	التحسينات الممكنة
الشراكة في المجالات التربوية	■تعدد اتفاقيات الشراكة المبرمة بين المؤسسة التعليمية والجمعيات والمنظمات والمراكز الثقافية الدولية في مختلف مجالات التربية والتكوين. ■الشراكة مع التعليم الأولي والخصوصي	■ دعم المبادرة لدى الادارة التربوية ■ دعم الانفتاح المتبادل بين المؤسسة التعليمية وبين محيطها السوسيو الاقتصادي من أجل الارتقاء بالحياة المدرسية..يتمثل الدعم في أشكال متعددة : مادي؛ مؤسساتي (النصوص والتنظيم..)، بشري (تقوية قدرات الادارة التربوية..) ■ تعميق مفهوم التواصل والعمل على تعزيز الأنشطة الثقافية والرياضية من خلال الانفتاح على مؤسسات دولية ■ استثمار بعض الاتفاقيات التي تربط الأكاديمية ببعض الوزارات كما هو الشأن مع وزارة إعداد التراب الوطني(البيئة والتطهير) ■ ضرورة تخصيص اعتمادات مالية لدعم البرامج السنوية تقافيا واجتماعيا من طرف الجماعات المحلية. ■ تبسيط المسطرة القانونية المنظمة لعقد الشراكات مع تفويت الصلاحية للمؤسسات التعليمية (مجلس التدبير) في التخطيط والبرمجة والانجاز والتتبع والتوقيع. ■ إحداث خلية داخل الأكاديمية مهمتها تتبع مختلف عمليات الشراكة وانتاج دليل لجميع الفرقاء الراغبين في المساهمة في الشراكة ووضع برنامج على المدى المتوسط للأنشطة المزمع تنظيمها ■ احتضان المؤسسات الخصوصية لبعض أقسام المدارس العمومية والاستفادة من التجربة والنقل المدرسي والتجهيزات ■ إدماج التعليم الخصوصي داخل الحوض المدرسي ■ تشجيع الشراكة بين المؤسسات العمومية والخصوصية. ■ *تفويت واحتضان المؤسسات العمومية المغلقة للقطاع الخصوصي وفق دفتر تحملات واضح ■ العمل على إدماج نسبة من أبناء المعوزين بالمجان في التعليم الخصوصي.

تدبير الموارد البشرية

المجالات	الوضع القائم	التحسينات الممكنة
تدبير الموارد البشرية – ترشيد استغلال الموارد البشرية وإعادة تأهيل الموارد البشرية والرفع من كفاءاتها وتحسين جودة العمل بمختلف ميادين تدخلها – تتبع حركية مختلف الأطر الادارية والتربوية. – التكوين الأساسي والتكوين المستمر لفائدة الأطر الادارية والتربوية – تدبير ملفات الموظفين – تدبير ملفات الشؤون التأديبية – تطوير التكوين المستمر داخل المؤسسات التعليمية	▪ في اطار لاتركيز تدبير الموارد البشرية فقد تم نقل بعض الاختصاصات، التي لا تستلزم تأشيرة المراقبة المالية، للأكاديمية – تدبير المسارات المهنية للموظفين – التوظيفات – التكوين الأساسي والمستمر – تركيز التوظيفات وتدبير المسارات المهنية – سيرورة الحركات الانتقالية تجاوزت السنة الدراسية لتؤثر سلبا على الدخول المدرسي المقبل ▪ نظرا لاعتبار نيابات الجهة مغلقة في وجه الحركة الانتقالية، فإن القلة القليلة المستفيدة من دخول المنطقة تتميز بكبر سنها أو/و عجزها صحيا	– بهدف التوظيف الأمثل للموارد البشرية يجب الدفع بنهج اللاتمركز واللاتركيز في اتجاه: ▪ التدبير عن قرب للتوظيف المحلي للربط بين الحاجيات الحقيقية للجهة والتوظيفات ▪ الترقيات للربط بين المردودية والجودة والامتيازات الممنوحة ▪ المعالجة المحلية لظاهرة الغياب ▪ إعادة النظر في العلاقة بين الادارة المركزية والأكاديمية فيما يخص تنظيم الاحصاء وإعداد الخرائط التربوية المرتبطة عضويا بالحركة الانتقالية في اتجاه أن تجرى آخر حركة قبل 31 ماي حتى تتمكن الأكاديمية من تنظيم الحركة الجهوية قبل نهاية السنة الدراسية. ▪ توفير موارد بشرية متخصصة بالنسبة لكل المواد ▪ تتبع تسوية الملفات التي تم تدبيرها على مستوى الأكاديميات ▪ فتح الجهة في إطار الحركة الوطنية لتغذيتها وتجديد الأطر بها ▪ ضبط وتوضيح مساطر العمل والاختصاصات حسب مستويات المسؤولية ▪ مراجعة مذكرة تنظيم الرخص المدرسية ▪ استحداث تحفيز للعاملين بالبوادي والمناطق الصعبة ▪ ضرورة وضع تدبير استشرافي للموارد البشرية ▪ تنظيم الحركة الجهوية قبل الدخول المدرسي ▪ إعادة انتشار أطر المراقبة التربوية حسب الفئات ▪ احتساب التكوينات المستمرة في الترقية والتأثير على المسار المهني للفرد

التوجيه التربوي :

المجالات	الوضع القائم	التحسينات الممكنة
<u>التوجيه التربوي</u> – تطوير وظائف وآليات الاستشارة والتوجيه التربوي – دعم التوجيه والمؤازرة التربوية – المشاركة في التقويم الإداري والتربوي للمؤسسات التعليمية	▪ الإعلام: توظيف محتشم لتقنيات الإعلام والتواصل الحديثة ▪ محدودية أعداد أطر التوجيه تغيب بناء مشاريع مهنية للتلاميذ يعتمد في مجال التوجيه ▪ مشاركة ايجابية لأطر التوجيه في مجال التنظيم الداخلي للمؤسسات (تفعيل المجالس) وخاصة مجلس التدبير. ▪ تنظيم منتديات للإعلام المدرسي والجامعي والمهني بشراكة مع مهنيي القطاع ▪ توفير المادة الاعلامية كافية ومحينة للتلاميذ والطلبة ... ▪ صعوبة تغطية قطاعات التوجيه بأكملها نظرا لتزايد القطاعات وقلة أطر الاستشارة والتوجيه ▪ تركيز القرارت والمطبوعات الخاصة بالعمليات المتعلقة بالتوجيه بالمصالح المركزية يبطئ من السير العادي لهذه العمليات	لأجل توجيه وإعلام هادف وجب: ▪ الرفع من أعداد أطر التوجيه ▪ الاستمرار في دعم وتأهيل مراكز الاعلام والتوجيه وخلية انتاج الوثائق الاعلامية بالجهة وتحسين ظروف العمل بها ▪ مواكبة مستجدات الاستشارة والتوجيه ▪ ضرورة مواكبة أطر التوجيه لمردودية عمل التلاميذ على امتداد السنة

الاستشراف والبرمجة والتدبير المادي والمالي: إعداد الميزانية و مخططات العمل

المجالات	الوضع القائم	التحسينات الممكنة
إعداد الميزانية أو برنامج العمل **1 الإطار الاستراتيجي** : آليات تفعيل الميثاق الوطني للتربية والتكوين • المخطط القطاعي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية • المخطط الاستراتيجي الجهوي 2008/2006 • برنامج المتعدد السنوات(حسب مقرر وزير المالية المنظم للتدبير المالي والمحاسباتي) من ثلاث إلى خمس سنوات يتضمن : – برنامج عمل – حساب الموارد والتحملات – مخطط للاستثمار – مخطط التمويل – مشروع ميزانية السنة الموالية • الخريطة التربوية(ثلاث سنوات) • الخريطة المدرسية(سنوية) • برنامج العمل السنوي	– آخر مخطط انتهى سنة 2004 – غير مصادق من طرف المجلس الإداري ووزارة المالية – غير متوفر – غير متوفرة – متوفر – متوفر ولكن في صيغة غير اجرائية في معظم مكوناته تتضمن مقتضيات ومفاهيم غير مناسبة لطبيعة الأكاديمية لمؤسسة عمومية ذات طابع إداري.	– التدبير المرتكز على النتائج يستدعي اعتماد مقاربة التخطيط المتوسط المدى للربط بين المخطط الاستراتيجي وبرنامج العمل – إعتبار المخطط التربوي آلية ذات أهمية تساعد على وضوح الرؤيا المستقبلية – اعتماد المقاربة النسقية كمدخل موضوعي لمأسسة التخطيط الاستشرافي – توفير معطيات ديموغرافية مدققة واللازمة من طرف قطاع الإحصاء والتخطيط – تدقيق المعطيات المتوفرة بهدف تقريب التخمينات والتوقعات من الواقع – تعبئة جميع القطاعات التنموية من أجل أجرأة المخططات التربوية – إشراك المؤسسات التعليمية في تحضير المخططات – ضرورة وجود مخطط سوسيو اقتصادي وطني و/أو جهوي – الأخذ باختيارات ملزمة للجميع – نظرا لخصوصيات قطاع التربية والتكوين الذي ليس بالمقاولة لكنه يصنع الانسان، وجب مراعاة نوع من المرونة ومصاحبة الأكاديمية في التدبير المادي والمالي – توفير دليل مساطر التدبير المادي والمالي – تفعيل افتحاص المؤسسات التابعة للأكاديمية – دعم تكوين المسؤولين عن الجانب المادي والمالي – تبسيط مساطر اللامركزية واللاتركيز في الميدان المالي والمادي – تحيين النصوص الخاصة بالتسيير المالي والمادي مواءمة النصوص لطبيعة الأكاديمية وخصوصيات النظام التربوي.

2 – الإطار القانوني – قانون المالية – القانون 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المؤسسات العمومية(11 نونبر 2003) – قرار وزير المالية رقم 2470 بتاريخ 17 مايو 2005 المتعلق بالتنظيم المالي والمحاسباتي للأكاديميات الجهوية .	– أثر سلبي للإكراه المالي على وثيرة الإصلاح – غياب تنوع مصادر التمويل.	تنويع مصادر التمويل وتشجيع الشركاء على الاستثمار في مجال التربية والتكوين.
3 – الإطار المالي * إعانة الدولة: – للاستغلال – للاستثمار * التفويضات المباشرة للنيابات * الإعانات خارج الميزانية *الموارد الخاصة	– تعتمد الاكاديمية في تدبير نشاطها على موارد بشرية تنقصها الكفاءة – غياب الاستقلالية في مجال التخطيط والبرمجة – غياب التفاوض حول الأهداف والوسائل – عدم التحكم في مسطرة المصادقة على برنامج العمل . – يفتقد إلى الشمولية والمكننة	– إعاد النظر في هيكلة الأكاديميات – دعم قدرات الاكاديمية بموارد بشرية مؤهلة. – دعم استقلالية الأكاديمية . – ارساء نظام اعلاميائي اولوية ملحة.
4 –الجانب التنظيمي *القدرات التدبيرية للأكاديمية والنيابات * علاقة الاكاديمية بالوزارتين الوصيتين **5–النظام الاعلاميائي**		

تنفيذ الميزانية ومخططات العمل

المجالات	الوضع القائم	التحسينات الممكنة
1 – **الإطار القانوني** – قانون المحاسبة – القانون 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية الدولة على المؤسسات العمومية. – المرسوم المنظم للصفقات العمومية. – قرار وزير المالية المنظم للتدبير المالي – والمحاسباتي. – النص (1969) المنظم للشساعة – النصوص الجبائية – النصوص المنظمة لبعض النفقات. 2 – **الإطار التنظيمي والمسطري** * هيكلة الأكاديمية الحالية * علاقة الأكاديمية مع الوزارة. * علاقة الأكاديمية بالمراقبة الحالية. لا تركيز تدبير الموارد المالية بنية الميزانية تعتمد المشروع المتضمن لعدة حسابات تبوب الاعتمادات المفتوحة. إعداد دفاتر التنظيم ودفاتر المساطر.	– بعض النصوص غير ملائمة الشيء الذي يفتح الباب أمام تأويلات مختلفة لهذه النصوص. – بعض النفقات تفتقد إلى قاعدة قانونية. – غياب نصوص متعلقة بتحصيل بعض المداخيل . – لا تنسجم مع الصلاحيات التي خولت للأكاديمية وسرعة التنفيذ المطلوبة . – ضرورة تحرير طلبات التحويل عبر دواليب الوزارة يحد من استقلالية الأكاديمية. – تعدد مهام المراقبة المالية بعدة مؤسسات يحد من فعاليتها. تصطدم بقلة الإمكانيات البشرية لدى وزارة المالية لمصاحبة الأكاديميات في توجهها اللامتمركز. مستوى التفاصيل المعتمد في بناء الميزانية يعقد عملية الصرف في طور الإعداد وخاصة دفتر المساطر.	بدل مجهودات إضافية ل: – تكييف بعض النصوص لتصبح مسايرة للأكاديمية ولخصوصيات النظام التربوي – وضع نصوص جديدة لبعض النفقات والمداخيل – مراجعة هيكلة الأكاديميات. – تبسيط مسطرة التحويل. مصاحبة الوزارة لنهج اللاتركيز واللاتمركز من خلال تعبئة الموارد البشرية الضروري. ضرورة مسايرة المراقبة المالية لنهج اللاتركيز واللاتمركز المعتمد من طرف الوزارة. إعادة النظر في البنية الحالية للميزانية والتوجه نحو شمولية الاعتمادات. الإسراع بإعداد وتفعيل هذا الإجراء من أجل تبسيط مسطرة المراقبة المالية.

تتبع وتقويم تنفيذ الميزانية ومخططات العمل

المجال	الوضع القائم	التحسينات الممكنة
1 – مسك المحاسبة: – الميزانياتية – العامة – المادية – التحليلية **2 – المؤشرات ولوحات القيادة** **3– آليات المراقبة الداخلية والخارجية** – الافتحاص – التفتيش	قطعت الأكاديمية أشواطا مهمة في هذا المجال : – ضبط حسابات الأكاديمية – اقتناء وتوظيف نظام محاسباتي ممكنن تعميمه على النيابات والمراقبة المالية المالية. لم تفعل بعد غير ممكنة وموحدة غير مفعلة احتساب وتوظيف بعض مؤشرات التمدرس بعض المبادرات المحدودة تفتيش المصالح الاقتصادية تعوزه الأطر الكافية نوعا وعددا.	الإسراع بإرساء نظام إعلاميائي محاسباتي مندمج يمكن في دعم التخطيط والبرمجة وتوحيد اتخاذ القرارات الصائبة في مجال التدبير الإداري والمالي والمادي. التدبير التوقعي والاستباقي في مجال التربية والتكوين يتطلب اعتماد هذه الآليات والإسراع بتفعيلها. دعم الميزانية كآلية لتقييم الأداء وتصحيح المسارات في الوقت المناسب.

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة الغرب الشراردة بني حسن

الجوانــب	الاقتراحـــــات
الجانب المؤسساتي	– إعادة النظر في تركيبة المجلس بما يدعم قوته وفعاليته ؛ – الأكاديمية مؤسسة عمومية تدخل في الجهوية واللامركزية واللاتمركز؛ – الدفع بالآليات القانونية ؛ – الرفع باللاتمركز نحو المؤسسات التعليمية ؛ – إصرار الأكاديمية على تفعيل ممارسة اختصاصاتها المخولة لها من طرف القانون 07 المحدث للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ؛ – إحداث آليات قانونية لتفويت الممتلكات حتى تستكمل الأكاديميات بنيتها.
الجانب التدبيري في المجال التربوي والمادي والمالي وفي مجال الموارد البشرية	* ***<u>المجال التربوي</u>***: – تفعيل البرامج الجهوية والمحلية ؛ * ***<u>المجال المادي:</u>*** – الإسراع بإحداث خوالة المداخيل لرأسملة أعمال أطر مراكز التكوين ؛ – الرفع من الإعانة المخولة للأكاديميات ؛ – المطالبة باللامركزية المالية وخلق أرقام تأجير على مستوى الجهة ؛ * ***<u>مجال الموارد البشرية :</u>*** – الإسراع بتفويت تدبير الموارد البشرية للأكاديميات (التفكير في إحداث آليات قانونية للتفويت التام لتدبير الموارد البشرية.
الجانب المتعلق بالتواصل والشراكة	– نظرا لمستوى المهنية والاحترافية الذي وصلته الأكاديمية الجهوية يجب أن تصبح المصادقة على الشراكات من اختصاص الأكاديمية.
جانب الإشراف والبرمجة	– جهوية الخريطة بعلاقتها مع المجلس الإداري.

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة فاس بولمان

تنفيذا لمقتضيات المراسلة الوزارية رقم 63 بتاريخ 11 أبريل 2007 في شأن التحضير لليوم الدراسي الوطني حول تقويم تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، انعقد بمقر الأكاديمية بتاريخ 25 أبريل 2007 اللقاء الجهوي بمشاركة وحضور جميع مكونات المجلس الإداري لأكاديمية جهة فاس– بولمان، وممثلي كل القطاعات الحكومية والهيئات المنتخبة والفرقاء الاجتماعيين، وبعض الفعاليات المهتمة بالشأن التعليمي على الصعيد الجهوي حيث بلغ عدد المشاركين.

وبعد افتتاح السيد مدير الأكاديمية اللقاء الجهوي بكلمة توجيهية تأطيرية انصبت حول استعراض أهم المنجزات والمكتسبات التي تحققت منذ تأسيس الأكاديمية كمؤسسة جهوية ذات الاستقلالية المادية والشخصية المعنوية سنة 2001، مذكرا بالاكراهات والمعيقات التي حالت دون ممارسة بعض المهام المنوطة بالأكاديمية من خلال قانون 07.00 ، وتحقيق الأهداف المتوخاة منها. وقد حرصت الكلمة على طرح اشكاليات رئيسة همت محاور الورشات التي توزع حولها المشاركون كما يلي:

✓ **المجـال المؤسساتي:**

تطرق اللقاء الجهوي ضمن المحاور التي تناولها الجانب المؤسساتي، انطلاقا من معطى أساسي تمثل في كون خيار اللامركزية واللاتمركز خيار استراتيجي لتطوير تدبير النظام التربوي، وأنه أحد الدعائم الأساسية للإصلاح، فتوقف عند الحصيلة والمكتسبات المسجلة في هذا النطاق وكذا أهم الصعوبات والاقتراحات. وذلك ضمن مقاربة شمولية تتضمن الجانب التشريعي والهيكلي والتراكم الحاصل في هذا المجال وكذا حدود وآفاق الآداء التدبيري جهويا وإقليميا ومحليا.

* **المكتسبـــات:**

- تضمنت المكتسبات صدور مجموعة من النصوص التنظيمية والتشريعية من أهمها القانون 07.00، حيث شكل إحداث الأكاديميات إطارا مؤسساتيا مهما لإرساء خيار اللامركزية واللاتمركز، بالإضافة إلى قرار وزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكويـن الأطـر والبحـث العلمي رقم: 131 الصادر في 2002/10/25 المحـدد لاختصاصات وتنظيم مصالح أكاديمية جهـــة فاس – بولمان.
- تفعيل المجلس الإداري واللجن المنبثقة عنه في إطار بلورة مخطط وبرامج العمل المختلفة لتنمية النظام التربوي بهذه الجهة وكذا تقويم أجرأته.
- تفعيل اللجن الإدارية المتساوية الأعضاء في إطار نهج تشاركي.
- إرساء هياكل البنيات الإدارية للأكاديمية ومصالحها الخارجية.
- إحداث مجالس التدبير بالمؤسسات التعليمية على مستوى الأسلاك التعليمية الثلاث.
- تفويض مجموعة من الاختصاصات من الوزارة إلى الأكاديمية ومن الأكاديمية إلى المصالح الخارجية في مجال التدبير التربوي والمادي والمالي والبشري.
- إرساء آليات تمثل أساسا لمأسسة العلاقة مع مختلف الشركاء والمتدخلين.

* **الصعـوبات:**

تم رصد مجموعة من الصعوبات والإكراهات تتجلى في ما يلي:

- القرار المحدد لاختصاصات وهيكلة الأكاديمية لا يستوعب الأفق الذي أعطي لها ضمن القانون 07.00.
- هياكل الأكاديمية في حاجة لمراجعة بإحداث أقسام ومصالح جديدة.
- الحاجة لتدقيق مهام واختصاصات المصالح في علاقتها باختصاصات الأقسام.
- الحاجة لمراجعة تركيبة المجلس الإداري وفتح المجال لتمثيل المؤسسات التعليمية من خلال إعطاء صفة العضوية لثلاث مديرين للمؤسسات التعليمية بالأسلاك الثلاث.
- ملحاحية إصدار نصوص تشريعية لتطوير أداء مجالس التدبير.
- تفاوت حجم هياكل بعض المصالح الخارجية للأكاديمية وعدم تناسب ذلك مع جميع مهامها.
- ثنائية وضعية النيابات في علاقتها بالوزارة وعلاقتها بالأكاديمية.
- عدم مواكبة باقي القطاعات الحكومية لخيار الجهوية المتبع في مجال التربية والتكوين.
- تفاوت أداء اللجن المنبثقة عن المجلس الإداري وحاجتها لمزيد من العمل في أفق مأسستها وتفعيل أدوار باقي القطاعات الحكومية، انطلاقا من كون العملية التعليمية التعلمية شأنا مجتمعيا.

* **اقتراحات وخلاصات:**

خلص اللقاء الجهوي في هذا الإطار إلى ضرورة التطوير المستمر للجانب المؤسساتي فيما يخص النصوص والتشريعات والبنيات والهياكل والاختصاصات، وذلك بتعميق وتوسيع اختصاصات الأكاديمية وتدعيم بنياتها وهياكلها وأهمية الوصول باللامركزية واللاتمركز إلى المؤسسات التعليمية عبر المصالح الإقليمية وإعادة تدقيق الاختصاصات والمهام والعلاقات بين كل مكونات المنظومة التربوية محليا، إقليميا، جهويا، ومركزيا.

✓ **ورشة الاستشراف والبرمجة:**

خلصت أشغال الورشة إلى ما يلي:

ففي مجال المنجزات والمكتسبات تم التنصيص على توفر الأكاديمية على مخطط استراتيجي جهوي لتنمية النظام التربوي، وإن كان يحتاج المزيد من التدقيق والتحيين والتعميق.

كما طالب المشاركون بإحداث منظومة إعلاميائية منسجمة تأخذ بعين الاعتبار حاجيات الجهة من المعلومات حسب طبيعتها ونوعها ودقتها. هذا علاوة على أهمية إحداث خلية جهوية يعهد إليها بوضع برانم إعلاميائية خاصة بالمخططات الجهوية التي ينبغي الاستناد إليها من أجل إعداد مخططات إقليمية خاصة بالنيابات. ولا شك أن تكوين الكفاءات يعد أمرا لا مناص منه وخصوصا في مجال الخرائطية وتقدير الكلفة المالية لتنفيذ المخططات مع ضرورة إعداد خطط تقويمية للمخططات الجهوية. هذا بالاضافة إلى تأطير وتكوين مجالس التدبير على مستوى المؤسسات التعليمية لحملها على اعتماد منهجية التخطيط في تحضير برامج العمل مع إرساء منهجية تعاقدية بين النيابات الاقليمية وهذه المؤسسات.

وتناول الحاضرون أهمية تحديد الحاجيات ورصدها بطريقة علمية وتوفير الامكانات المادية بما في ذلك مصادر أخرى للتمويل قصد إنجاز المشاريع الخاصة بالبناءات المدرسية التي تعرف أشغالها تباطؤا ينعكس سلبا على الدخول المدرسي.

وفي الأخير، تم التركيز على ضرورة اعتماد التخطيط المندمج وإحداث هيئة جهوية خاصة به، والعمل بالبرنام الخاص بنمدجة قطاع التربية والتكوين وإحداث لجنة الاستشراف والبرمجة على صعيد الأكاديمية إلى جانب اللجان التابعة للمجلس الإداري.

✓ **ورشة التدبير التربوي والمادي والمالي والموارد البشرية** :

أما أشغال هذه الورشة فقد خلصت إلى التأكيد على مايلي:

ففي مجال الاشراف التربوي، تم التنصيص على ارساء البنيات وتوفير الفضاءات ووسائل العمل المناسبة وإحداث آليات قصد تتبع تنفيذ البرامج والتوجيهات التربوية المتعلقة بالمواد الدراسية في جميع المؤسسات العمومية والخصوصية.

وفي إطار تدبير الايقاعات المدرسية، أكدت الورشة على أهمية العمل بالتوقيت المكيف بالوسط القروي وببعض المؤسسات بالوسط الحضري شريطة القيام بتقويم التجربة على المستوى الوطني. وعلى مستوى الفضاءات المدرسية، تم الوقوف عند ضرورة استغلال الفضاءات وتحسينها، والاهتمام بالنوادي المدرسية، وتشجيع المسؤولين على تنشيطها وإشراك جميع المتدخلين.

وفي مجال التقويم والامتحانات، تم التأكيد على ضرورة إجراء دراسة خاصة بتقويم التعلمات، وإحداث خلايا جهوية متعدد الاختصاصات تعمل في هذا الإطار على إنجاز بحوث ميدانية.

وعلى مستوى التوجيه نحو الشعب العلمية والتقنية ، ثمنت الورشة المكتسبات المحققة، ودعت إلى ضرورة توفير التجهيزات الضرورية للمختبرات المدرسية، وتحسيس التلاميذ والمدرسين بأهمية المواد العلمية، والاعتناء بالمشروع الشخصي للتلميذ.

وفي مجال التكوين المستمر، تم التأكيد على مكتسب انجاز المصوغات الخاصة بهذا المجال، ودعت إلى ضرورة تأسيس بنيات جهوية للبحث العلمي التربوي. وعلى صعيد تعليم اللغات تمت الإشارة إلى توسع شبكة تدريس اللغة الأمازيغية ودعت إلى الرفع من قاعدة المستفيدين من اللغات الأجنبية بالثانوي الإعدادي، كما طالبت الورشة بموضع البرامج الجهوية المحلية وتحديد علاقتها بالبرامج التعليمية. وضرورة مأسسة الدعم التربوي وإشراك الجمعيات المختصة في هذا الإطار مع الاهتمام بتوسيع قاعدة المستفيدين من الدمج المدرسي.

وفيما يتعلق بالتكوين المستمر، تم تسليط الضوء على المخطط الجهوي لهذا التكوين ومسار إنجازه وطالبت الورشة بضرورة إحداث آليات جهوية وإقليمية تتولى تدبير هذا الملف.

وعلى مستوى التعليم الأصيل أكدت على توسيع قاعدة المستفيدين من هذا التعليم مع البحث عن آفاق جديدة لهم.

وفي مجال التربية غير النظامية ومحاربة الأمية، سجلت الورشة المكتسبات المحققة وأوصت بعقد دورات تكوينية لمنشطيها.

أما على صعيد التعليم الأولي والتعليم المدرسي الخصوصي، فقد تم التنصيص على أهمية تنظيم الأكاديمية لدورات تكوينية للمتفقدين بالتعليم الأولي وضرورة تتبع تطبيق المناهج والبرامج في المؤسسات التعليم المدرسي الخصوصي.

وفيما يخص برامج تعميم تكنولوجيات الإعلام والاتصال، أكدت الورشة على عدم جاهزية المؤسسات لاستقبال هذا البرنامج، لذلك تم اقترح تأهيل العنصر البشري وإنتاج حوامل ديداكتيكية مساعدة والاهتمام بالصيانة.

وعلى مستوى التدبير المادي والمالي، تم التنصيص على أهمية المنجزات المحققة وخاصة على صعيد اعتماد سياسة القرب وإشراك النيابات في جميع مراحل إعداد الميزانية، مع التأكيد على نقص الأطر المختصة، وغياب آليات التشخيص والتحليل والبرمجة ومن ثم طالبت بضرورة تفعيل التكوين المستمر والبحث عن موارد إضافية والتوصل بالميزانية في الوقت المناسب.

كما أكدت الورشة على ضرورة توسيع صلاحيات المجلس الإداري للأكاديمية، وتفعيل آليات اللاتركيز مع إعادة النظر في قانون الصفقات وتطوير نظام الخوالة، وخلق شبكة معلوماتية للتتبع والمصاحبة.

أما فيما يتعلق بالموارد البشرية فقد تم التأكيد على ضرورة تطوير التكوين المستمر، وذلك بوضع البنيات التربوية الخاصة بمؤسسات التربية والتكوين، وإشراك الأطر المختصة. كما تمت الاشارة إلى المجهودات المبذولة على مستوى تدبير المعطيات وتحديث آليات العمل من خلال بناء قاعدة معطيات جهوية، وإرساء آليات التدبير اللاممركز وتوظيف الكفاءات البشرية المتوفرة واستثمار التقنيات المعلوماتية الحديثة.

✓ **<u>ورشة الاتصال والتواصل والشراكة</u>** :

بعد نقاش مستفيض، توصلت الورشة إلى الخلاصات والتوصيات التالية:

من جهة أولى، طالب المشاركون بإحداث مصلحة الاتصال بالأكاديمية نظرا لتعدد المهام والأنشطة مما يستوجب إيلاء المسألة دعما بشريا وماديا حتى تقوم بدورها على أحسن وجه.

وفيما يتصل بالشراكة والإشراك، اعتبر المشاركون أن وضع برنامج سنوي مندمج يعمم على كافة الشركاء سيشكل لا محالة أرضية لتقييم المجال التشاركي عند انعقاد المجلس الإداري، كما دعوا إلى إبرام شراكات إطار (على المستوى الوطني) خصوصا بالنسبة للمديريات والمندوبيات غير المخولة لإبرام شراكات جهوية وإقليمية ومحلية، وغني عن البيان أن تفعيل الشراكات المصادق عليها، لا يتم إلا عبر تكثيف الاتصال والتواصل من خلال إصدار مذكرات ومراسلات تحسيسية تستهدف أجرأة بنود الشراكات المبرمة، علما أن الشراكة مع الفرقاء ينبغي أن تسمو إلى شراكة مبنية وممأسسة تتجه نحو الإصلاحات الكبرى كالبناء والإحداث والتوسيع.

من جهة أخرى، أوصت الورشة بالرجوع إلى ما هو قائم من شراكات غير مفعلة للوقوف على أسباب تعثرها وإيجاد الحلول المناسبة لتنفيذها، كم ألحت على ضرورة خلق لجنة للمراقبة والتتبع، منبثقة عن المجلس الإداري للأكاديمية يكون من مهامها وضع برنامج مدقق يهم البحث عن وسائل التمويل والتفعيل والتدبير، ثم تقييم مدى نجاح هذا البرنامج بعد عرضه على أنظار المجلس الإداري الموالي.

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة تازة الحسيمة تاونات

نظمت الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة تازة ـ الحسيمة ـ تاونات منتدى جهويا حول "**تجربة الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين: الحصيلة والآفاق**" بقاعة الندوات علي بن حسون بالحسيمة، وذلك يوم الإثنين 16 أبريل 2007.

افتتح السيد مدير الأكاديمية المنتدى بحضور السادة أعضاء المجلس الإداري للأكاديمية، والسادة نواب الوزارة بالجهة، والسادة رؤساء الأقسام والمصالح بالأكاديمية والنيابات الإقليمية، وبعض ممثلي التلاميذ في مجالس التدبير والمجلس الأعلى للتعليم، وعينة من مديري المؤسسات التعليمية ومراكز التكوين التابعة للجهة، وممثلي المكاتب الجهوية للنقابات التعليمية، والمفتشين المكلفين بالتنسيق الجهوي التخصصي، وبعض ممثلي المجالس المنتخبة.

وقد تمت أشغال المنتدى وفق البرنامج التالي:

08^{30} استقبال المشاركين في المنتدى

09^{00} افتتاح أشغال المنتدى بعرض السيد مدير الأكاديمية

09^{40} مناقشة عامة

10^{40} استراحة شاي

11^{00} انطلاق أشغال الورشات

13^{30} الجلسة العامة الثانية لقراءة خلاصات وتوصيات الورشات ومناقشتها

14^{00} وجبة غذاء

اعتبر السيد مدير الأكاديمية، في كلمته الافتتاحية، تنظيم منتدى جهوي لتقييم تجربة الأكاديمية خطوة أساسية للوقوف على الإنجازات المتحققة، وإبراز حدود هذه التجربة في أفق تحسينها، مركزا على مكونات المنظومة الأكاديمية وأهميتها في الإصلاح بدء بالأكاديمية، ومرورا بالنيابة الإقليمية، وانتهاء بالمؤسسة التعليمية، مؤكدا على أهمية الخطة التي أعدتها الأكاديمية للارتقاء بالإدارة التربوية.

كما اعتبر السيد المدير أن تنظيم منتدى لتقييم تجربة الأكاديمية ليس هدفا في حد ذاته، بقدر ما يهدف إلى بلورة وصياغة مقترحات وملتمسات وتوصيات قابلة للاستثمار خلال اليوم الدراسي الوطني المزمع تنظيمه بالرباط بتاريخ 07 مايو 2007، الأمر الذي جعل الأكاديمية تحرص على إشراك مختلف الفاعلين غير المباشرين في هذا المنتدى من شركاء اجتماعيين، وممثلي المجالس المنتخبة، إضافة إلى الفاعلين المباشرين، أعضاء للمجلس الإداري للأكاديمية، والأطر التربوية والإدارية والتلاميذ.

وبعد وضع المنتدى في سياقه العام، انتقل السيد مدير الأكاديمية إلى تقديم عرض مصور في الموضوع ، وقد تم تخصيص المحور الأول لموضوع تنظيم الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، مبرزا أهم عناصر هذا التنظيم، كالإطار القانوني، والاستقلالية، والمراقبة، والمهام، والهيكلة. أما المحور الثاني فقد خُصص للحديث عن أهم منجزات الأكاديمية منذ سنة 2002 إلى حدود أبريل 2007، وخاصة المنجزات الكبرى المؤسسة للنظام الجهوي في قطاع التربية والتكوين، وللأكاديمية كإدارة جهوية، أي تلك المنجزات المجسدة للامركزية ولاتمركز الشأن التربوي، كالحديث عن إحداث الأكاديمية، وعن مجلسها الإداري، ودورية اجتماعاته، والصلاحيات المفوضة للأكاديميات،

وعلاقة هذه الأخيرة بالنيابات الإقليمية التابعة لها. كما أكد السيد المدير على أهمية توفر الأكاديمية على مخطط تنموي جهوي، مما يجعلها أمام مسؤوليات محددة وواضحة، خاصة في إطار التدبير المتمركز حول النتائج.

وبعد تقديم العرض، تم فتح باب المناقشة التي تطرقت إلى مشاكل مرتبطة بالهدر المدرسي، والتوقيت المكيف، وغياب تمثيلية التلاميذ بالمجلس الإداري للأكاديمية، ووضعية بعض الداخليات، وقد أجاب السيد المدير عن كل التساؤلات المطروحة مقدما الشروح الضرورية. وبعد ذلك توزع الحاضرون إلى أربع ورشات، وهي:

ـ **الورشة الأولى: الجانب المؤسساتي**، من تأطير السيدين، النائب الإقليمي للوزارة بتاونات، ورئيس مصلحة الموارد البشرية والاتصال بالأكاديمية.

ـ **الورشة الثانية: الجانب التدبيري في المجال التربوي والمادي والمالي وفي مجال الموارد البشرية:** من تأطير السيدين، النائب الإقليمي للوزارة بتازة، ورئيس قسم تدبير الموارد البشرية والشؤون الإدارية والمالية بالأكاديمية.

ـ **الورشة الثالثة: الاستشراف والبرمجة** من تأطير السيدين، النائب الإقليمي للوزارة بالحسيمة، ورئيس مصلحة الخريطة المدرسية والإعلام والتوجيه بالأكاديمية.

ـ **الورشة الرابعة: الجانب المتعلق بالتواصل والشراكة والإشراك مع كل الفعاليات في شتى المستويات:** ، من تأطير السيدين، رئيس قسم الشؤون التربوية، ورئيس مصلحة الإشراف على تسيير مؤسسات التعليم الأولي والتعليم المدرسي الخصوصي بالأكاديمية.

وأسفر تركيب توصيات وخلاصات مختلف الورشات، عما يلي:

1ـ الجانب المؤسساتي:

- ✓ تسريع وتيرة لامركزة القرارات.
- ✓ تعميم سياسة اللامركزية على باقي الوزارات الأخرى لتسهيل التواصل والتنسيق الأفقي.
- ✓ تفويض الاعتمادات للمؤسسات التعليمية وإشراك مجالس التدبير في صرفها.
- ✓ ضمان تمثيلية التلاميذ في المجلس الإداري للأكاديمية.
- ✓ إرساء منظومة للإعلام.
- ✓ ضرورة إيجاد عقود برامج عمل تسمح بتقييم المردودية على جميع المستويات.
- ✓ توسيع تمثيلية الأعضاء المنتخبين بالمجلس الإداري للأكاديمية، وتأهيلهم للقيام بالأدوار المنوطة بهم.
- ✓ إحداث كتابة عامة ضمن هيكلة الأكاديمية الجهوية.
- ✓ إحداث كتابة إقليمية ضمن هيكلة النيابات الإقليمية للوزارة.
- ✓ إحداث قسم خاص بالشؤون الإدارية والمالية بشكل منفصل عن تدبير الموارد البشرية بالأكاديمية.
- ✓ إقرار نظام داخلي للمجلس الإداري واللجان المنبثقة عنه.

- ✓ إرساء وتفعيل وظائف شبكات مؤسسات التربية والتكوين.
- ✓ إحداث مراكز جهوية وإقليمية للتقنيات التربوية.
- ✓ إحداث مصلحة على المستوى الجهوي للتقويم المؤسساتي والتربوي.
- ✓ توحيد عدد المصالح بجميع النيابات التابعة للجهة.

2ـ جانب الاستشراف والبرمجة:

✓خلق الشروط والظروف الضامنة لنمو المؤسسة التعليمية بتوفير الوسائل الداعمة لها.

✓الارتقاء بالتكوين بالتدرج، والرفع من الطاقة الاستيعابية للمؤسسات المحتضنة له، وتنويع المسالك والشعب.

- ✓ ضرورة اعتماد النيابات التعليمية لمخططات تنموية إقليمية متمركزة حول النتائج.
- ✓ إعداد مخططات للتكوين المستمر وتفعيلها.

✓الارتقاء بأساليب وأدوات التقويم.

✓الرفع من وتيرة برامج القطاعات الأخرى في إطار مخطط مندمج.

3ـ الجانب التدبيري في المجال التربوي والمادي والمالي وفي مجال الموارد البشرية:

- ✓ تفعيل الوثيقة الإطار للتفتيش.
- ✓ إحداث المجالس الجهوية والإقليمية لتنسيق التفتيش التربوي وتفعيلها.
- ✓ تعزيز التفتيش الجهوي بتعيينات جديدة ليضطلع بمهامه كاملة.
- ✓ خلق آليات لتتبع وتقويم بعض القرارات المتخذة مركزيا (شعارات الدخول المدرسي،...)، ومدى تفعيلها على أرض الواقع.
- ✓ ضرورة استثمار التقارير المرفوعة إلى الأكاديمية والوزارة على مختلف الأصعدة، التربوية والمادية والمالية، ...
- ✓ تسريع تفويض الاختصاصات للنيابات الإقليمية في الجانب المتعلق بالتدبير المادي والمالي.
- ✓ تسريع وتعزيز وتحديث الجانب التدبيري للأكاديمية على مستوى الموارد البشرية.
- ✓ الارتقاء بسبل وأدوات تقييم أداء العاملين بقطاع التربية والتكوين.
- ✓ تفعيل المجلس الجهوي للتكوين المستمر واللجان الإقليمية.
- ✓ الارتقاء بمراكز التكوين وتأهيلها.
- ✓ توسيع اختصاصات الأكاديمية في مجال التكوين المستمر.
- ✓ تفعيل جانب المراقبة والتأطير التربوي والإداري لمؤسسات التعليم الخصوصي والأولي.
- ✓ تحفيز الأطر التربوية على البحث وإجراء الدراسات المرتبطة بالتربية.
- ✓ تخويل الأكاديمية صلاحيات تشكيل لجان جهوية وإقليمية في مجال البحث التربوي

4ـ الجانب المتعلق بالتواصل والشراكة والإشراك مع كل الفعاليات في شتى المستويات:

✓ تسجيل صعوبة التنسيق مع الشركاء والفاعلين، كعدم التزام بعض الجماعات المحلية بتنفيذ الالتزامات المتفق بشأنها.

- ✓ ضرورة تنسيق العمل بين المسؤولين في قطاع التربية الوطنية مركزيا وجهويا وإقليميا.
- ✓ العمل على ترسيخ ثقافة التنسيق وإشراك كل الفعاليات.
- ✓ إيصال المعلومة المرتبطة بالشأن التربوي بدقة وسرعة إلى مراكز القرار (الأكاديمية، والنيابات،..) من أجل اتخاذ القرار المناسب في حينه.
- ✓ تفعيل التنسيق بين كل المتدخلين في قطاع التربية والتكوين للارتقاء بالمنظومة التربوية.
- ✓ تفويض السادة النواب الإقليميين الاختصاصات المنصوص عليها قانونيا.
- ✓ إقرار آليات التنسيق بين المجلس الإداري والمجلس الأعلى للتعليم، ومع مؤسسة محمد السادس للنهوض بالأعمال الاجتماعية للتربية التكوين.
- ✓ تشجيع الاستثمار في مجال التعليم المدرسي الخصوصي والأولي، وتوسيع الشراكات بالنسبة للأخير، خاصة في الوسط القروي.
- ✓ تعزيز التنسيق مع قطاع التعليم العالي في مجال البحث العلمي والتربوي.

وبعد الانتهاء من تلاوة تقارير الورشات، فتح السيد المدير باب المناقشة مجددا، فاسحا المجال أمام المشاركين لإبداء الملاحظات حول التوصيات والخلاصات المسجلة، وقد نوه الحاضرون بفكرة تنظيم منتديات جهوية ومنتدى وطني لتقييم تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، باعتبارها تجربة فتية تحتاج إلى المواكبة والتقويم للارتقاء بجودة نظامنا التربوي.

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة تادلا أزيلال

انطلاقا من الالتزام بمبدإ " التربية شأن يهم الجميع " ويقينا بأن اكتشاف سبل الإصلاح المتجدد لمنظومتنا التربوية ، يتطلب أن تظل الأكاديمية ، مؤسسة تسهر على تدبير الشأن التربوي بالجهة، منفتحة – دوما – على الشركاء والفاعلين وذوي الخبرة في هذا المجال الحيوي ، مما يجعلها فضاء تعدديا لتبادل الرأي وتلاقح الأفكار ومرصدا للتتبع الحثيث، كما يجعلها كذلك قوة اقتراحية.

وتنفيذا لمقتضيات المراسلة الوزارية رقم 63 الصادرة بتاريخ 10-04-2007 وفي إطار التقويم والتتبع المباشر والميداني لتجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ، وعملا على التحضير لليوم الدراسي الوطني الذي سينعقد بتاريخ 7 ماي 2007 نظمت الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة تادلا – أزيلال يومين دراسيين : 20-21 أبريل 2007 بمقر الأكاديمية (قاعة المجلس الإداري) في موضوع " تقويم تجربة الأكاديمية " قصد الوقوف عند نقط القوة والضعف في تجربتنا التي نعتبرها فتية، مع اقتراح الحلول الناجعة والكفيلة بالتغلب على الصعوبات والعوائق القائمة ، والانكباب في نفس الوقت على القضايا الجوهرية لهذا الإصلاح في افق إعطائه الدفعة التي تتطلبها هذه المرحلة من العشرية والشحنة التي يستدعيها واجب تأهيل الرأسمال البشري ، وتهييء الغد الأفضل لبناتنا وأبنائنا .

وهكذا، وضمانا لنجاح هذا الملتقى وتحقيق الأهداف المتوخاة منه، عينت لجنة تنظيمية ضمت كلا من المفتشين المكلفين بالتنسيق الجهوي والمنسقين الجهويين ورؤساء المصالح بالأكاديمية وبعض مفتشي المقاطعات بالنيابة، عهدت إليها مهمة الاعداد لهذا الملتقى من حيث البرمجة وتوفير الوثائق اللازمة وتحديد المدعوين واستدعاؤهم ، وتكوين الورشات والمجالات المستهدفة خلال هذا الملتقى وتعيين منشطين وكلت إليهم مهمة التأطير بتقديم عروض في الموضوع، وكذا تعيين مقررين لمختلف الورشات .

وقد انكب أعضاء هذه اللجنة التنظيمية طيلة يومي 16 و17 أبريل 2007 لدراسة مختلف القضايا المرتبطة بالاستعدادات لهذا الملتقى ومن جملتها برنامج اليومين الدراسيين الذي حدد فيما يلي :

1- المجال المؤسساتي
2- جانب الاستشراف والبرمجة
3- التدبير التربوي ، المادي، المالي، والموارد البشرية .
4- **مجال الشراكة والتواصل** .

حضر هذا الملتقى أعضاء المجلس الإداري والفعاليات التربوية والجمعوية بالجهة برئاسة السيد مدير الأكاديمية وفق البرنامج التالي :

<u>اليوم الأول 20 أبريل 2007</u>

أثناء الجلسة الصباحية العامة تم استقبال المشاركين وانطلاق الأشغال بكلمة ترحيبية وتوجيهية للسيد مدير الأكاديمية، تلتها مداخلة الأستاذ محمد خرباش بصفته عضوا في المجلس الأعلى للتعليم في موضوع " المسار التاريخي لإحداث الأكاديميات " مركزا في ذلك على أهمية الميثاق

الوطني للتربية والتكوين في إرساء هذه التجربة . بعده مباشرة تدخل السيد مراد القادري بصفته عضو الديوان بقطاع التربية الوطنية الذي قدم مقاربة إحصائية حول إشكالات قطاع التربية الوطنية أمام البرلمان خلال الفترة الممتدة بين 2002 و2006 . ثم قدم بعد ذلك السيد (سيرج دوبي)الخبير الكندي مداخلة حول مشروع دعم القدرات المؤسساتية في تدبير الشأن التربوي وتفعيل اللامركزية واللاتمركز في القطاع التربوي المغربي. أما مداخلة السيد النائب الإقليمي ببني ملال فقد تمحورت حول إبراز القضايا الرئيسية من خلال قراءة في وثائق دورات المجالس الإدارية للأكاديمية مذكرا بالمنجزات والمكتسبات وكذا الإكراهات الرئيسية والإشكالات على صعيد الجهة . في حين كانت مداخلة السيد النائب الإقليمي لأزيلال عبارة عن قراءة في التقارير الجهوية والإقليمية لمنتديات الإصلاح (2004–2007) من حيث الأهداف والمنجزات والآفاق مركزا على فعاليات ملتقى الأطلس الوطني حول الارتقاء بالمدرسة في العالم القروي .

وفي الجلسة الزوالية انطلقت أشغال الورشات الأربعة حول محاور موضوع الملتقى.

اليوم الثاني 21 أبريل 2007

في صبيحة هذا اليوم استؤنفت أشغال الورشات بإعداد التقارير وقراءتها في الجلسة العامة . وفيما يلي الحصيلة من خلال : 1– المنجزات 2– الإكراهات 3– الاقتراحات

I. على مستوى المنجزات

استنادا إلى ما جاء في تقارير الورشات يمكن إجمال بعض أهم المنجزات المحققة في هذه الجهة في المجالات التالية :

1-1 مجال تعميم التمدرس

بلورت الأكاديمية في هذا الإطار مخططا جهويا لتدبير شؤون التربية أخذ ا بعين الاعتبار الأهداف المرتبطة بتوسيع قاعدة التمدرس التي وضعتها الوزارة كأولوية. وهكذا انتقلت نسبة التمدرس للفئة العمرية ما بين 6 و11 سنة من 90% المسجلة خلال الموسم الدراسي 2002/2003 إلى 96 % في الموسم الدراسي الحالي . أما في الثانوي الإعدادي فمن 60% إلى 67 % ، في حين بلغت نسبة المتمدرسين في الثانوي التأهيلي 37 % بعدما كانت 30 % فقط . هذا دون إغفال التعليم الأولي الذي بالرغم من المجهودات المبذولة فنسبة التمدرس فيه لم تتعد 40 %.

2-1 مجال تدبير الموارد البشرية والشأن التربوي:

تنظيم حركات انتقالية جهوية سنويا لفائدة الأطر العاملة بتراب الأكاديمية وفق ما تنص عليه القوانين والتشريعات الصادرة في هذا الشأن وبإشراك الفرقاء الاجتماعيين .

– إرساء قاعدة معطيات الموارد البشرية على الصعيد الجهوي مما ييسر ضبط الحاجيات من الأطر الإدارية والتربوية .

– اعتماد مخطط جهوي للارتقاء بالإدارة التربوية، والحرص على أجرأة المسطرة الخاصة بانتقاء الأطر الإدارية عن طريق تكوين لجن عهدت إليها مهمة إجراء مقابلات للانتقاء والإقرار في المناصب المتوفرة .

– تفعيل الوثيقة الإطار المتعلقة بهيكلة التفتيش محليا وإقليميا وجهويا مع إحداث مقرات مجهزة لهذه الهيئة واقتناء سيارات وضعت رهن إشارتها .
– إنجاز الشطر الأول من البرنامج الوطني للتكوين المستمر .
– تنظيم أيام تكوينية لفائدة الأساتذة في إطار الاستعداد لاجتياز امتحانات الكفاءة المهنية وكذا للخريجين الجدد.
– إشراك الفرقاء الاجتماعيين في تدبير مجموعة من الملفات الخاصة بالأطر الإدارية والتعليمية العاملة وكذا في عقد مجالس انضباطية جهوية .
– إنجاز الشطر الأول من ملتقيات الربيع مارس- أبريل – ماي 2007 المحدد في :

- الملتقى الجهوي الرابع للإعلام المدرسي والجامعي والمهني
- منتديات الإصلاح حول الارتقاء بالإدارة التربوية.
- انطلاق برنامج التكوين في المعلوميات (GENIE)
- تكوين أطر الإدارة التربوية (المكلفون الجدد)
- تنظيم الامتحانات المهنية للموسم الدراسي 2007/2006.
- تنفيذ برنامج التكوين المستمر الأطر الإدارة التربوية .

3-1 تدبير الموارد المادية والمالية

– اعتماد مقاربة تشاركية في إعداد وتنفيذ وتتبع الميزانية على صعيد الأكاديمية .
– تفويض اعتمادات مالية للنيابتين معا، ولبعض المؤسسات التعليمية ترسيخا لمبدإ اللامركزية واللاتمركز.
– اعتماد نهج التعاقد في تفويض الاعتمادات المالية .
– تفويت الصفقات بموجب دفتر التحملات .
– إصلاح عدد مهم من المؤسسات التعليمية في الابتدائي و الثانوي بسلكيه.
– إصلاح وترميم مقر الأكاديمية ونيابة بني ملال .
– إحداث وتجهيز مجموعة من الإعداديات وخاصة في العالم القروي.
– توسيع التعليم الثانوي التأهيلي بإحداث مؤسسات جديدة أو توسيع أخرى .

1-4 – محاربة الأمية والتربية غير النظامية:

– عقد شراكات بين النيابتين وبعض الجمعيات التنموية في مجال محاربة الأمية والتربية غير النظامية .
– ارتفاع عدد المستفيدين من التربية غير النظامية ما بين الموسمين الدراسيين 2003 –2004 والموسم 2006/2005 من 18000مستفيد إلى 30.000.
– التنسيق بين الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوينن ووزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية والتعاون الوطني والشبيبة والرياضة في هذا المجال .

1 – 5– الدعم الاجتماعي :

– ارتفاع عدد المستفيدين من مجال الدعم الاجتماعي (مطاعم مدرسية – داخليات – أدوات مدرسية).

II. على مستوى الاكراهات :

بالرغم من الانجازات السالفة الذكر فإنها تبقى دون مستوى الطموحات وذلك لإكراهات عديدة يمكن إجمال أهمها في :

2– 1: في المجال المؤسساتي :

– إن إصدار مختلف النصوص التشريعية والشروع في تنفيذها تم في زمن غير كاف لتمثلها واستيعابها .

– الترسانة التشريعية والتنظيمية المواكبة للإصلاح غير كافية أمام غياب ممارسات جدية وتحفيزات لكافة الفاعلين في قطاع التربية والتكوين .

– دورات المجلس الإداري تنعقد في زمن غير الذي ينص عليه القانون ، ولاتنعقد إلا مرة واحدة في السنة بدل دورتين على الأقل وفق منطوق القانون ذاته مما يترتب عنه تأخر في صرف الميزانية وعدم مواكبته لمخطط العمل في الجهة ، وكذا ضعف فعاليته في التتبع وتجاوز الاكراهات .

– المرسوم المنظم للنيابات صدر قبل إحداث الأكاديميات، الشيء الذي جعله لايساير ما جاءت به القوانين المنظمة للأكاديميات .

– هيكلة المجلس الإداري لا تسمح بالاشتغال الفعال ، بالنظر إلى ضآلة نسبة المنتخبين (13 عضوا فقط) وباقي الأعضاء معينون ومشاركتهم غير وازنة .

– غياب مشاركة الجماعات المحلية في تدبير الشأن التربوي.

2-2: في مجال الموارد البشرية

– عدم كفاية الموارد البشرية كما ونوعا ، خاصة منها التقنية (مالية – تدبيرية)الأمر الذي يعرقل تسريع وتيرة الإصلاح.

– تراكم الاختصاصات والمهام في القسمين اللذين تتكون منهما هيكلة الأكاديمية .

– قلة الموارد البشرية المؤهلة في مجال التواصل على صعيد الأكاديمية والنيابتين.

2-3: في المجال التربوي

– برنامج التكوين المستمر لم ينطلق من الحاجيات الفعلية للمستفيدين ، كما أن شروط تنفيذه غير مشجعة.

– العالم القروي لا يشمله التعليم الخصوصي، كما أن هناك تفاوتا كبيرا بين النيابتين في هذا المجال .

– التعليم الأولي يعرف وضعية صعبة وعزوف جمعيات المجتمع المدني والجماعات المحلية عن الانخراط فيــه.

2– 4: في مجال الشراكة :

– طموحات الميثاق الوطني للتربية والتكوين في مجال البحث عن شركاء وموارد مادية ومالية خارج منحة الدولة بالنسبة لميزانية الأكاديمية لم تتحقق على أرض الواقع .

– مساهمات المقاولات والجماعات المحلية والقطاعات الحكومية في مجال محاربة الأمية والتربية غير النظامية ضئيلة ولاترقى إلى المتوخى .

– عزلة المؤسسات التعليمية في المناطق الجبلية ومعاناة سكانها من الفقر والتهميش تحول دون عقد شراكات.

– اتفاقية الشراكة التربوية لم تترسخ بعد في أذهان بعض المسؤولين العاملين في قطاع التربية والتكوين والفاعلين الاجتماعيين .

III. الاقتراحات :

3-1- في المجال المؤسساتي:

– إعادة النظر في تركيبة المجلس الإداري للأكاديمية بمضاعفة عدد الأعضاء المنتخبين، والتفكير في صيغة بديلة لرئاسة السيد الوزير شخصيا لكافة المجالس الإدارية لأكاديميات ، حتى يتسنى انعقاد دوراته في زمن مقبول ، ولأكثر من دورة في السنة.

– وكذا تفعيل اللجن الدائمة لمتابعة تنفيذ توصيات المجلس ، والتواصل مع مختلف المتدخلين مع اقتراح إصدار نص قانوني يلزم القطاعات الحكومية الممثلة فيه بتقديم اقتراحات قصد تأهيل نظام التربية والتكوين .

– إقرار تمثيلية السادة رؤساء المؤسسات التعليمية في تشكيلة المجلس الإداري.

– تعميم اعتماد نهج اللامركزية في جميع القطاعات العمومية بهدف تحقيق جهوية شاملة ومنسجمة .

– ترسيخا لمبدإ اللامركزية واللاتمركز " يتعين إحداث آلية على صعيد الأكاديمية والنيابتين تتكفل بتأطير وتوعية أعضاء مجالس التدبير بالأدوار المنوطة بها داخل المؤسسات التعليمية وكذا استثمار وتتبع التقارير الواردة عنها في أفق تحقيق الفعالية الناجعة.

– إعادة هيكلة الأكاديمية من خلال:

*مراجعة الهيكلة الحالية للأكاديمية بإضافة أقسام ومصالح جديدة تسد الخصاص الملحوظ في بعض المجالات تجنبا لتراكم المهام .

*إحداث منصب المدير المساعد بالأكاديمية ومنصب الكاتب الإقليمي بالنيابة الإقليمية قصد التنسيق بين المصالح والأقسام و النيابة عن المسؤول المباشر أثناء غيابه .

3-2 : في مجال الموارد البشرية :

– إسناد اختصاصات واسعة للإدارة الجهوية في مجال التحكم في توظيف وتعيين وتحريك ونشر الموارد البشرية لتسهيل إنجاح المخطط الجهوي .

3-3 : في مجال تدبير الموارد المالية :

– ضرورة تفعيل النصوص القانونية في مجال البحث لتوفير الموارد المالية والمادية لدعم ميزانية الأكاديمية

– تفويض تدبير ممتلكات قطاع التربية الوطنية بالجهة للأكاديمية قصد الرفع من المصادر المالية وتنويعها .

– وضع معايير محددة ودقيقة وسن تشريعات واضحة لصرف التعويضات عن بعض المهام (الامتحانات – المباريات– الإقامة – التنقل – المهام الطارئة) ومراقبة صرفها عملا على تأمين الحكامة الجيدة في التدبير .

3- 4: في المجال التربوي

– خلق لجان جهوية للبحث التربوي الميداني يشكل قاعدة مرجعية وآلية لوضع المخططات الجهوية وتتبع تنفيذها وتقويمها .

– إحداث مرصد جهوي لتتبع وتقويم الاختلالات التربوية في جميع مستويات وأسلاك التعليم تحقيقا لحكامة جيدة .

– التفكير في وضع آليات قانونية ومسطرية تجعل من التكوين المستمر مجالا مؤسسيا وتحتسب المشاركة الفاعلة والاستفادة العملية منه في تقويم المسار المهني للمستفيد .

– تشجيع ثقافة الامتياز من طرف الأكاديميات بإحداث مؤسسات خاصة بالمتفوقين وفق شروط مادية وتربوية مناسبة (الإيواء المنح – الدعم المادي) .

– تفعيل المراقبة الإدارية والتربوية في مجال التعليم الخصوصي ضمانا للجودة المطلوبة.

– توسيع قاعدة المستفيدين من التعليم الأولي المدمج في التعليم العمومي وذلك بتبسيط مسطرة عقد الشراكات مع الفاعلين المهتمين بهذا المجال (جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ – الجمعيات التنموية ...)

3 – 5: في مجال الشراكة :

– إحداث مصلحة خاصة بتدبير كافة الشؤون المتعلقة بالتواصل والشراكات والمنازعات القانونية على المستويين الجهوي والإقليمي .

– تفعيل اتفاقيات الشراكة المبرمة بين كتابة الدولة المكلفة بمحاربة الأمية والتربية غير النظامية وفدرالية جمعيات القروض الصغرى .

الجلسة الختامية:

تميزت الجلسة الختامية بحضور السيد مدير الأكاديمية ، إلى جانب السيدين النائبين الإقليمي، وخلالها تم تقديم تقارير عن مختلف الموائد المستديرة في جو ساده الانصات والتفهم والمسؤولية .

بعد ذلك تناول السيد مدير الأكاديمية الكلمة مدليا بمايلي:

إن الميثاق الوطني للتربية والتكوين بديباجته ومجالاته ودعاماته وضع أمامنا رهانات وتحديات على مستوى تعميم التمدرس وربطه بالمحيط الاقتصادي في سيرورة بيداغوجية تستهدف تحقيق الجودة عبر انفتاح المؤسسات على محيطها وانخراط الجميع في الشأن التعليمي باعتباره قضية وطنية تحضى بالأولوية بعد الوحدة الترابية . وإن اختيار اللامركزية واللاتمركز نهج تعاقدي تواضعت على تبنيه وترسيخه جميع الفعاليات المجتمعية توج بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في ربوع الوطن والذي قطعنا فيه أشواطا لايستهان بها.

إن هذه التجربة تسائلنا جميعا بالاستناد إلى المنجزات والاكراهات في هذه الوقفة التقويمية للحصيلة لاستشراف المستقبل وما ينتظرنا من رهانات وتحديات .

إن ما خلصت إليه أشغال الورشات يعتبر بحق مرآة تعكس الصورة الحقيقية لواقع الممارسة الميدانية، وتضع الأصبع على الاختلالات المعيقة للفعالية في آداء االمنظومة التربوية للجهة، وتسلط الضوء على المسلكيات القمينة بتحقيق انتظارات المجتمع ،في أفق تكوين إنسان فاعل متشبع بوطنيته يساهم في الدفع بعجلة التقدم والنماء لهذا البلد ليحتل مكانته ضمن مصاف الدول الراقية.

وبعد فتح مناقشة عامة شارك فيها الحاضرون ختم السيد المدير هذا اللقاء بشكره للجميع على مشاركتهم الفعالة وإنجاح هذا الملتقى.

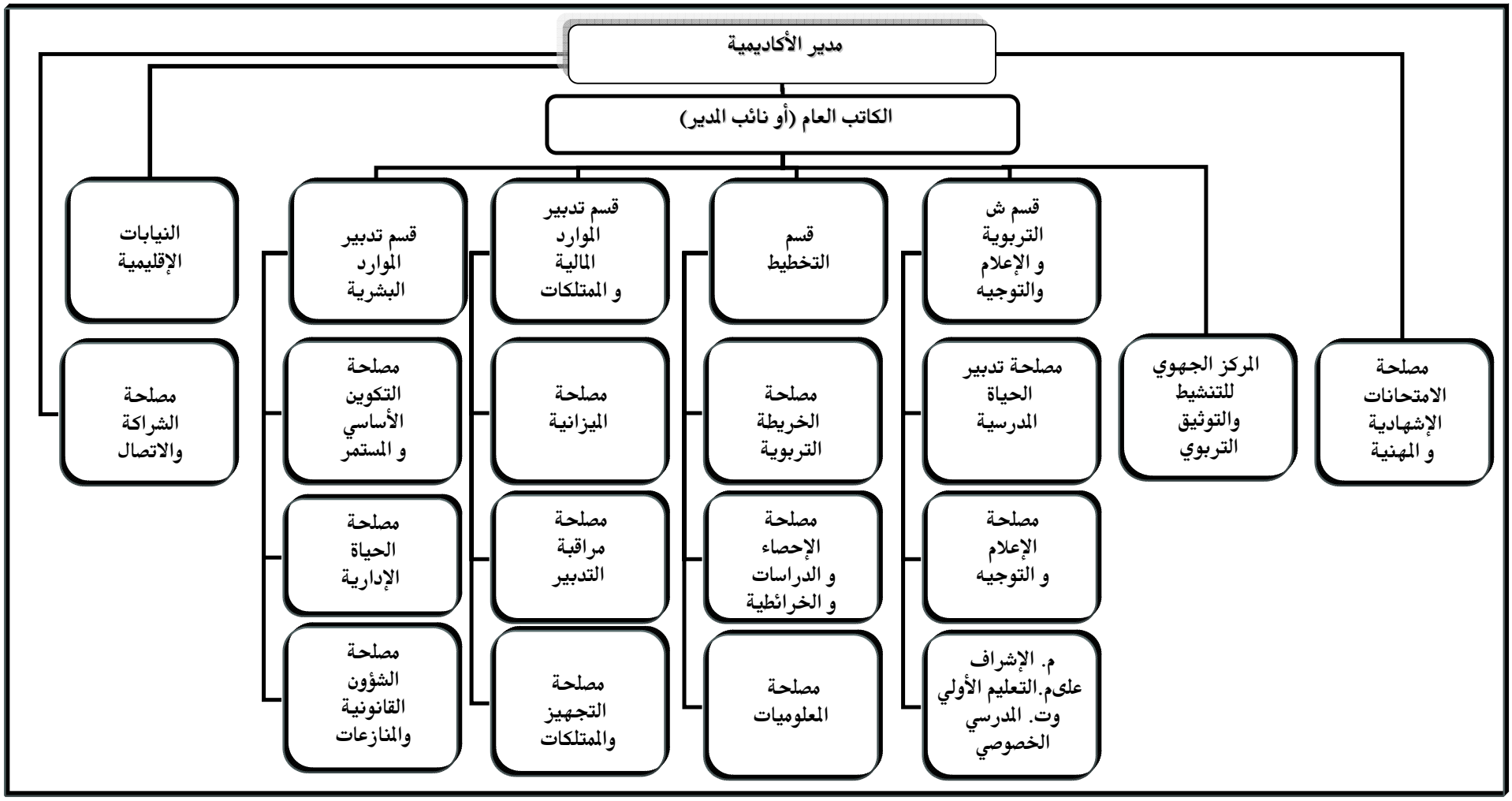
الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة طنجة تطوان

في إطار اللقاء الجهوي حول تجربة أكاديمية التربية والتكوين لجهة طنجة تطوان المنظم يوم الجمعة 27 أبريل 2007 بمركز تكوين المعلمين والمعلمات بتطوان، توزع المشاركون على أربع ورشات، وتوجت مناقشاتهم الجادة والمسؤولة بتسجيل الاقتراحات والتوصيات التالية :

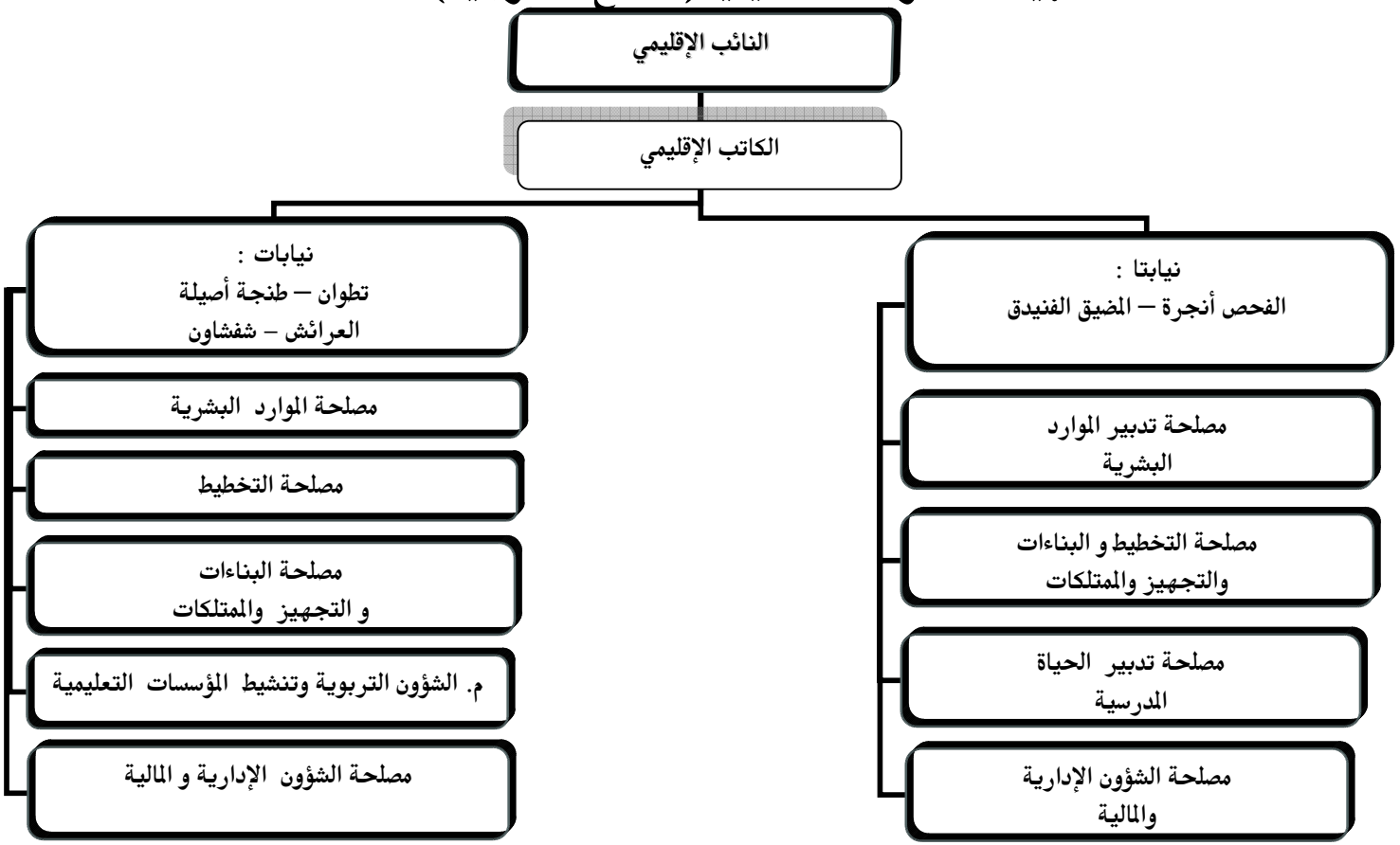
الورشة الأولى: هيكلة الأكاديمية والنيابات.

المحاور	اقتراحات وتوصيات
فصل المهام و الاختصاصات بين المستويين المركزي و الجهوي؛	– ضرورة التسريع بفصل الاختصاصات والمهام بين ما هو مركزي وجهوي وإقليمي؛ – تفعيل الاختصاصات والمهام الموكولة حاليا إلى الأكاديميات والنيابات؛ – توسيع اختصاصات الأكاديميات والنيابات الإقليمية؛ – توفير الضمانات والشروط المناسبة لتفويض هذه الاختصاصات.
احترام الاختصاصات الموكولة للأكاديمية ومصالحها الخارجية الإقليمية و المحلية؛	– تحديد الاختصاصات بدقة على المستوى الجهوي والإقليمي والمحلي وضمان احترامها والالتزام بالمواعيد المقررة؛ – الاحتفاظ بمبالغ الاقتطاعات داخل النيابات الإقليمية بهدف صرفها لفائدة الموظفين كمنحة للمردودية؛ – تلافي تمركز الاختصاصات جهويا أو إقليميا؛ – اعتماد التدبير التعاقدي على مستوى المؤسسات التعليمية أيضا؛ – تفعيل الاستقلال المالي والتربوي للمؤسسات التعليمية.
دعم الأكاديميات بوضع نظام إعلامي موحد يضمن تدبيرا ناجعا و فعالا و شفافا يربط بين جيمع المستويات المعنية بالتدبير التربوي والمادي والمالي والبشري داخل المنظومة التربوية وخارجها؛	– دعم النيابات والمؤسسات التعليمية بالعتاد المعلومياتي؛ – إنشاء شبكة إعلاميائية داخلية ANTRANET لتيسير وتسريع الاتصال والتواصل؛ – تكليف مكتب المعلوميات بمهمة تنسيق المعطيات الإعلامية والإحصائية؛ – تأهيل العنصر البشري في الجانب الإعلاميائي؛ – تغطية الخصاص في الموارد البشرية على مستوى النيابات والمؤسسات التعليمية.
إعادة النظر في هيكلة الأكاديمية بالشكل الذي يتلاءم و طبيعة عملها و تنوع مجالات تدخلها ويحسن من آدائها على المستويات؛	– ضرورة تبني الهيكلة المقترحة للأكاديمية ومصالحها الخارجية اعتبارا لتعدد المهام وتنوع مجالات التدخل. (انظر الهيكلة المقترحة أسفله)
الإسراع بإحداث الآليات الجهوية الكفيلة بتطوير التنسيق بين قطاعي التربية الوطنية و التكوين المهني.	– تفعيل كل ما ورد في القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين خصوصا ما يتعلق بالتكوين المهني؛ – إحداث وكالة للتقويم والتوجيه وتوسيع امتداداتها على المستوى الجهوي والإقليمي؛ – إيجاد آلية للتوجيه المبكر نحو التكوين المهني؛ – إعداد خريطة جهوية مشتركة بين الأكاديمية والمندوبية الجهوية للتكوين المهني؛ – احترام رغبات الموجهين نحو التكوين المهني تلافيا للهدر أو العودة إلى التعليم العام؛ – تفعيل الشراكة والتعاون بين الجهة والتكوين المهني كآلية لتطوير التنسيق بين القطاعين.

الهيكلة المقترحة للأكاديمية(المصالح الداخلية)



الهيكلة المقترحة للأكاديمية(المصالح الخارجية)



الورشة الثانية : الاستشراف و الحياة المدرسية

المحاور	اقتراحات وتوصيات
البحث و النشر التربوي و تنظيم الامتحانات	– إحداث بنية منظمة للبحث والنشر التربوي على مستوى الأكاديمية والنيابات الإقليمية؛ – إحداث موقع خاص بالأكاديمية وإحياء مجلتها؛ – التفكير في إمكانية خلق شبكة جهوية للبحث والنشر التربوي بتعاون مع مؤسسات التعليم العالي وتكوين الأطر؛ – توفير الشروط والظروف الملائمة لتشجيع التلاميذ على المشاركة في إنجاز الامتحان التجريبي؛ تقليص الضغط الزمني لفترة الامتحانات.
ملاءمة البرامج التربوية مع الخصوصيات الجهوية	– ضرورة بلورة تصور وطني حول كيفية ملاءمة البرامج التربوية للخصوصية الجهوية؛ – إعادة النظر في الغلاف الزمني للمناهج الوطنية لفسح المجال أمام إدراج البرامج الجهوية.
إعداد و تطوير التكوينات التقنية الأساسية ذات الأهداف المهنية الخاضعة للنظام المدرسي	– بلورة خطة مشتركة بين قطاع التربية الوطنية وباقي القطاعات المتدخلة؛ – إحداث تكوينات تقنية جديدة تستجيب للحاجات المهنية المستجدة؛ – تفعيل المذكرات المشتركة الخاصة بالتوجيه.
الارتقاء بالصحة المدرسية و الوقاية	– تخصيص الموارد المالية والبشرية الكفيلة بوضع برنامج جهوي للارتقاء بالصحة المدرسية والوقاية؛ – توسيع الشراكة مع المنظمات والجمعيات ذات الاختصاص في مجال التربية على الصحة.
تنفيذ برامج التربية غير النظامية و محو الأمية	– تجاوز الارتباك الحاصل في الإشراف على هذا القطاع لتخفيف العبء على قطاع التربية الوطنية.
تقييم التعلمات ذات الطابع الجهوي و مراقبة ما يتم منها على المستوى الإقليمي و المحلي	– برمجة تكوينات في مجال تقويم التعلمات لفائدة أطر المراقبة التربوية وأطر الاستشارة والتوجيه.
تنمية التعليم الأولي	– توسيع الشراكات مع المجتمع المدني لتنمية التعليم الأولي خصوصا بالعالم القروي؛ – برمجة وتنفيذ تكوينات سريعة للمربيات والمربين؛ – التفكير في خلق آلية لتبع وتقويم برامج التعليم الأولي؛ – توفير شروط تعميم تجربة الأقسام المدمجة.
الارتقاء بالتعليم المدرسي الخصوصي	– تشجيع التعليم المدرسي الخصوصي من خلال إدماجه في برامج التكوين الأساسي والمستمر؛ – ضرورة إسهام مؤسسات التعليم المدرسي الخصوصي في امتصاص بطالة الخريجين بتوظيفهم كأساتذة قارين خصوصا بالثانوي الإعدادي والتأهيلي.
تمكين الأكاديمية من تتبع الحياة المدرسية	– إحداث مصلحة بالأكاديمية تختص بتدبير الحياة المدرسية، مع تحديد مهامها باستحضار آفاق توسيع اللامركزية واللاتمركز.

الورشة الثالثة: تدبير الموارد البشرية و المادية و المالية.

المحاور	اقتراحات وتوصيات
تدبير الموارد البشرية	– التمييز بين التسيير اليومي للموارد البشرية والتدبير بمفهومه العام؛ – تمكين الأكاديمية من وضع سياسة على صعيد الجهة فيما يخص تسيير وتدبير الموارد البشرية؛ – توسيع مجال الإعلاميات في مجال تدبير الموارد البشرية؛ – تنظيم دورات تكوينية للمشرفين على تدبير الموارد البشرية؛ – إيجاد نظام تحفيزي للموارد البشرية يستحضر المردودية في مجال الترقية؛ – خلق قناة تواصل بين الأكاديمية وجمعيات الأعمال الاجتماعية مع دعم هذه الأخيرة بوضع بعض العقارات غير المشغلة رهن إشارتها.
تدبير الميزانية والبناءات	– محدودية الميزانية المرصودة رغم مضاعفتها ، مما يحد من إمكانية الاستجابة للحاجات المتزايدة؛ – ضرورة إعادة النظر في سياسة البناءات وإعطاء الأولوية لصيانة المؤسسات؛ – ضرورة تحيين لائحة الممتلكات العقارية للأكاديمية والإسراع في تحفيظها؛ – ضرورة تفويت العقارات من الأملاك المخزنية إلى الأكاديمية؛ – ضرورة إحداث شساعة التحصيل للتمكن من تنويع مصادر التمويل بالأكاديمية؛ – اعتماد المرونة الضرورية في وضع الميزانية من خلال تبني شمولية الاعتمادات؛ – احترام قرارات المجلس الإداري للأكاديمية من طرف وزارة المالية أثناء التأشير على الميزانية؛ – حث الجماعات المحلية على تفعيل ما ورد بالميثاق الجماعي في شأن التربية و التعليم؛ – إحداث حساب خارج الميزانية لمواجهة الطوارئ؛
تفعيل اللامركزية	– تمكين الأكاديمية من الأدوات و الوسائل والإمكانات الضرورية لتفعيل اللامركزية؛ – تمكين الأكاديمية من الموارد البشرية المتخصصة أو السماح لها بتشغيلها عن طريق التعاقد؛ – الإسهام في تأهيل القدرات التدبيرية للموارد البشرية بالأكاديمية؛ – استكمال تفويض الاختصاصات المتعلقة بالموارد البشرية و الحياة الإدارية.

<u>الورشة الرابعة:</u> الشراكة و التعاون و التواصل :

المحاور	توصيات واقتراحات
آليات وبرامج التواصل والشراكة والتعاون	– ضرورة إنشاء مكتب مستقل من أجل تجميع المعلومات والسهر على تداولها؛ – إصدار نشرة من أجل التعريف بمشاريع الشراكات بدل الاعتماد على المراسلات؛ – إنشاء صفحة ويب من أجل التواصل مع الشركاء والفرقاء الاجتماعيين ونشر ثقافة الشراكة؛ – تنمية و تطوير الانفتاح على المجتمع المدني من خلال وضع إطار عام للتعاون و التشارك؛ – إحداث لجنة لدراسة الميثاق الجماعي والبحث عن سبل إسهام الجماعات المحلية في النهوض بالشأن التربوي؛ – إصدار نصوص تنظيمية تحدد تدخلات الجماعات المحلية في الشأن التعليمي؛ – البحث عن شراكات مع الجماعات المحلية في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية؛ – إعادة النظر في المذكرة رقم 02 المنظمة لعقود الشراكة حتى تتلاءم والمستجدات ذات الصلة؛ – إنجاز مصوغات للتكوين في موضوع الشراكة ووضعها رهن إشارة الفاعلين التربويين؛ – البحث عن شراكات لإنجاز الدراسات أو المساهمة فيها بمقابل عيني في شكل هبات لفائدة الأكاديمية؛ – البحث عن صيغة توافقية على شكل شراكة لتكوين مدرسي التعليم المدرسي الخصوصي في مراكز تكوين أساتذة الابتدائي والثانوي الإعدادي والتأهيلي وبالمؤسسات التعليمية؛ – وضع خريطة للدعم التربوي تكون مرجعا لعقد شراكات في هذا المجال؛ – إبرام شراكات مع المقاولات والمؤسسات الإنتاجية لمحو الأمية الوظيفية لدى مستخدميها؛ – إبرام شراكات مع المؤسسات السجنية من أجل تقديم خدمات التربية والتكوين والتربية على المواطنة؛ – الإسراع بدراسة مشاريع الشراكات من طرف السلطات التربوية الوصية؛ – البحث عن سبل جديدة لتشجيع الاستثمار في التعليم الخصوصي ؛ – إيلاء الأسبقية للتعليم الأولي خصوصا بالوسط القروي في برامج التعاون و التشارك – تشجيع مبادرات الأكاديميات للبحث عن جهات متعاونة خارجية جديدة لدعم مواردها المالية وتحسين قدراتها التدبيرية تحت إشراف السيد الوزير.

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين

لجهة مراكش تانسيفت الحوز

في إطار التحضير للمنتدى الجهوي الذي يتمحور هذه السنة حول تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، نظمت الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين مراكش تانسيفت الحوز بتاريخ 27 و28 مارس 2007 أشغال لجن موضوعاتية التي تدارست المحاور الخمسة الواردة في الوثيقة المركزية .

الكلمة الافتتاحية للسيد مدير الأكاديمية أبرزت السياق العام الذي يكتنف تنظيم أشغال هذه اللجن، وكذا حرص الأكاديمية وإصرارها على إشراك كل الفاعلين والمتدخلين والشركاء التربويين وغيرهم في إثراء النقاش حول مختلف الزوايا التي يتلمسها موضوع المنتدى لهذه السنة، وتحقيق مزيدا من التعبئة لتقييم المكتسبات وتشخيص الصعوبات واقتراح الحلول الكفيلة بالتغلب عليها وإغناء عناصر البناء الاستراتيجي، كما تستهدف هذه الحلقات الحوارية والتواصلية أيضا الاطلاع على عمق وكنه الرؤى والتصورات المختلفة والمتنوعة والغوص في أعماقها لاستحضارها واستثمارها كأرضية وورقة عمل لتأثيث أشغال ورشات المنتدى الجهوي .

وتفعيلا للمراسلة الوزارية رقم 63 الصادرة بتاريخ 11 أبريل 2007 نظمت الأكاديمية يوم الخميس 26 أبريل 2007 بالمدرسة العليا للأساتذة يوما دراسيا جهويا حول المنجزات والمكتسبات التي تم تحقيقها والصعوبات التي تمت مصادفتها خلال تفعيل نهج اللامركزية واللاتمركز في قطاع التربية والتكوين.

وقد تميزت أشغال هذا اليوم الدراسي، بمشاركة متنوعة تمثلت في باحثين من حقول معرفية جد مختلفة، ومن مسئوولين وفاعلين تربويين جهويين وإقليميين ومحليين، وأعضاء المجلس الإداري للأكاديمية ، وممثلي مختلف الكليات التابعة لجامعة القاضي عياض ،وممثلي مناديب عدد من القطاعات الحكومية، وجمعيات مؤسسات المجتمع المدني و ممثل مختلف الهيئات الجهوية النقابية .

الكلمة الافتتاحية للسيد مدير الأكاديمية أبرزت أن هذا الاجتماع يندرج في سياق التحضير لأشغال اليوم الدراسي الوطني الذي سينعقد بتاريخ 07 ماي 2007 بالرباط ، والذي سيتمحور هذه السنة حول تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، مشيرا للأهمية القصوى التي توليها الوزارة الوصية لعقد هذه الأيام الدراسية، والتي لا تشكل فقط مناسبة لمساءلة الواقع التعليمي وتوسيع وتنويع الاستشارات التربوية، ولكن أيضا محطات تشخيصية وتقييمية أساسية لما تم إنجازه واستطلاعية للآفاق المستقبلية واستبيان الرهانات والتطلعات و الإكراهات، كما أكد أن اليوم الدراسي لهذه السنة الذي يتزامن مع السنة الثانية من النصف الثاني من عشرية التربية والتكوين يكتسي أهمية خاصة لكونه يرصد ويضع تجربة الأكاديميات على المحك و التي رغم حداثة عهدها بالتدبير والتسيير الإداري للشأن التربوي، فقد راكمت تجربة رائدة ومتنوعة، وشكلت مكسبا هاما، ومنعطفا نوعيا من خلال إشراع المجال أمام تبلور وتفتح الخصوصيات الجهوية، ومقاربة قضايا التعليم برؤية جديدة ونمط متطور في التدبير والتسيير يعتمد على التفكير الجماعي وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتفعيل نهج اللامركزية واللاتمركز في قطاع التربية والتكوين اللذين

يعتبرهما الميثاق الوطني للتربية والتكوين خياران استراتيجيان وإجراءان عاجلان، كما تطرق إلى الحصيلة الإيجابية لأشغال اللجن الموضوعاتية التي نظمتها الأكاديمية في وقت سابق، والتقارير المنبثقة عنها التي سيتم وضعها رهن إشارة المنتدين للاستئناس بها واعتمادها كأوراق عمل للورشات، بالإضافة إلى ملخص موجز يستعرض منجزات الأكاديمية وتوصيات المجالس الإدارية و تقرير مركز للمخطط الإستراتيجي الجهوي .

بعد ذلك، توزع المشاركون في هذا اليوم الدراسي الجهوي على ثلاثة ورشات، ولابد من الإشارة ونظرا لكثافة ونوعية الحضور، إلى أن كانت الاهتمامات المعبر عنها كانت متنوعة والمقاربات متعددة. فعلى مستوى المقاربات، نجد أن المقاربات القانونية والحقوقية احتلت حيزا خلال الورشة الأولى المتعلقة بالجانب المؤسساتي، على أن التساؤلات ذات البعد التربوي والبيداغوجي طبعت أشغال الورشة 2 المتعلقة بالجانب التدبيري، والورشة الثالثة المتعلقة بالجانب التواصلي.

الورشة 1: الجانب المؤسساتي

استهلت الورشة عملها بعرض ورقة تقديمية للمنشطين تضمنت قراءة مركزة لصيرورة مفهوم اللامركزية واللاتمركز عبر مراحل وأحقاب من تاريخ المغرب الحديث كما تضمنت طرحا مركزا للمحاور التالية :

- قراءة في القانون 07.00 المحدث للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.
- المجالس الإدارية للأكاديميات.
- الأكاديميات كإدارات جهوية.
- المصالح الإقليمية للأكاديميات.
- مجالس التدبير بالمؤسسات.

وقد تم اعتماد تقارير أشغال اللجن الموضوعاتية التي تم عقدها بتاريخ 27 و28 مارس 2007 ، و مختلف الوثائق المتوفرة للمشاركين، وبعد نقاش مستفيض، انصب في البداية على تثمين المكتسبات ورصد الإكراهات والمعيقات والصعوبات التي تهم الجانب المؤسساتي في تجربة الأكاديميات، ثم إبداء مجموعة من الاقتراحات والتوصيات يمكن إجمالها في :

المحور الأول: قراءة في القانون رقم 07.00 المحدث للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين

1- ضرورة استحضار قصر تجربة الأكاديميات المحدثة بمقتضى القانون رقم 07.00، والتي بالرغم من وجاهة وصحة ما طرح من أفكار وتصورات وانتقادات، شكلت لحضة نوعية ومحطة مشرقة في مسار تأهيل المنظومة التربوية وجعلها مواكبة ومساهمة في بناء مغرب المؤسسات والحداثة والديمقراطية.

2- ضرورة إضفاء طابع الدقة والتحديد على التعابير والمفاهيم الواردة في بعض بنود القانون رقم 07.00 للحد من هامش التأويل و تعدد القراءات.

3- مراجعة الهيكلة الحالية للأكاديميات حتى تواكب الاختصاصات والصلاحيات المتزايدة الممنوحة لها، مع نقل مزيد من الاختصاصات إليها وتمكينها من الوسائل القمينة بتجسيد قدراتها التدبيرية الكفيلة ببلورة الإصلاح.

4- لضمان تفعيل أمثل لسياسة القرب، لابد من القيام ببعض التعديلات من بينها ، إعادة النظر في المادة المحددة لمهام مديري الأكاديميات في القانون رقم 07.00 المشار إليه أعلاه، والقيام بإحداث مناصب متمفصلة حوله، كمدراء مساعدين في المجالات المتعلقة بالشؤون التربوية، والشؤون المالية والإدارية، والموارد البشرية، والتخطيط والإستراتجية، وبالتواصل والشراكة، وإحداث منصب كاتب عام ينسق بين مختلف المصالح و يحفظ ذاكرة الأكاديمية .

5- ضرورة توضيح وشرح المادة المتعلقة بعلاقة النواب بمدير الأكاديمية، وذلك ضمن مقتضيات المادة 12 من القانون، وإعادة تحديد الاختصاصات المخولة لكل منهما حيث تسند للنواب الإقليميين مهمة مدراء مساعدين بأقاليم الجهة.

المحور الثاني : المجالس الإدارية للأكاديميات.

1- ضرورة إعادة النظر في تركيبة المجالس الإدارية للأكاديميات خاصة فيما يتعلق ب :

- الرفع من نسبة الأعضاء المنتخبين.
- إقرار تمثيلية بعض الفئات الفاعلة في المجال التربوي كمديري مؤسسات التربية والتكوين، وممثلي التلاميذ و ممثلي الفاعلين و المنعشين الاقتصادين و ممثلي جمعيات المجتمع المدني العاملة في مجال التربية والتكوين .
- الرفع من تمثيلية مؤسسات التعليم الأولي، والتعليم المدرسي الخصوصي وفتحها أمام كل المؤسسات وليس فقط المنظمة في إطار جمعيات كما ينص على ذلك القانون المنظم.
- تأمين تمثيلية فعلية لجميع أقاليم الجهة، وذلك درءا لتمثيلية تهيمن عليها المراكز.

2- توصيف وتفصيل دور ووظائف اللجن المنبثقة عن المجلس الإداري وإضافة لجن أخرى: اللجنة التربوية، لجنة الشراكة و التواصل، لجنة التربية الغير النظامية و محو الأمية.

3- ضرورة تحديد دور رؤساء المجالس الإقليمية وممثلي القطاعات الحكومية، ومجالات تدخلهم في اختصاصات المجالس الإدارية للأكاديميات.

4- تعزيز دور المجالس الإدارية في ابتكار وسائل وآليات العمل والمتابعة والتقويم و البحث عن تنويع مصادرالتمويل من أجل تفعيل أنجع لمقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين، و الرفع من وثيرة أجرأة المخططات الإستراتيجية الجهوية.

5- الحرص على إشراك كل الفعاليات المدنية التي من شأنها إثراء وإغناء وتأثيث تجربة المجالس الإدارية للأكاديميات.

المحور الثالث : الأكاديميات كإدارات جهوية.

1- تفعيل دور الأكاديمية كإدارة جهوية من خلال اهتمامها بالشق الجهوي في التربية والتكوين، وتنظيم العلاقة مع الاختصاصات ذات الصبغة المركزية.

2- ضبط العلاقة بين الأكاديمية كإدارة جهوية لتدبير قطاع التربية والتكوين، والنيابات كإدارات إقليمية للسهر على التسيير اليومي، وذلك ضمانا للسرعة والفعالية والنجاعة.
3- ضرورة مواكبة القطاعات الحكومية الممثلة في المجالس الإدارية، لتجربة الجهوية في مجال التربية والتكوين، وبصفة خاصة وملحة قطاع المالية والخوصصة.
4- ضرورة الإسراع بتمكين الأكاديميات كإدارات جهوية من الصلاحيات والاختصاصات المنصوص عليها في القانون بما في ذلك تفويض تدبير الموارد البشرية والممتلكات.

المحور الرابع : المصالح الإقليمية للأكاديميات.

1- ضرورة وضع مرسوم لتحديد الصلاحيات المخولة للنواب ومهام رؤساء المصالح بالنيابات.
2- إعادة النظر في هيكلة النيابات لتكون منسجمة ومتناغمة مع البنية الهيكلية للأكاديميات.
3- العمل على توفر النيابات على كل المصالح بغض النظر عن عدد المؤسسات و المدرسين بمجالها الترابي لضمان الفعالية والانسجام مع المخطط الجهوي للأكاديميات.

المحور الخامس : مجالس التدبير بالمؤسسات التعليمية.

1- إصدار قوانين تنظيمية للتدبير المالي لمجالس التدبير بالمؤسسات التعليمية.
2- تمكين مؤسسات مراكز التكوين من حقها في تأسيس مجالس التدبير .
3- التفكير في آليات أنجع لضمان حضور وفعالية المستشارين الجماعيين في تفعيل مشاريع مجالس التدبير بالمؤسسات التعليمية.
4- ضرورة مواكبة ومصاحبة مجالس التدبير في بلورة وتنفيذ مشاريع المؤسسات وتمكين أعضائها من دورات تكوينية في إطار التكوين المستمر بالنيابات والأكاديمية.
5- تبني منهجية العمل بالحوض المدرسي(المكون من الثانوية التأهيلية أو الثانوية الإعدادية و روافدها من المؤسسات الابتدائية) ضمانا لمبدأ التكافل والتعاضد وتسهيلا لتفعيل المشاريع ومواكبة لمجهودات الآباء وضمانا لانخراط الأبناء عبر مراحل الأسلاك التعليمية. وإشراك مجلس تدبير الحوض المدرسي في تحسين جودة الخدمات التربوية و ضمان نجاح مسار التلميذ في الأسلاك التعليمية عبر توفير التدبير المالي للمجلس بتعيين مقتصد للحوض المدرسي.

الورشة 2 : الجانب التدبيري

قدم الأستاذين المنشطين للورشة، ورقة تقديمية ركزت على دعائم إرساء نهج اللامركزية واللاتمركز في المجال التدبيري حول :

- التدبير التربوي.
- التدبير المادي والمالي.
- تدبير الموارد البشرية.

وبعد تحديد منهجية العمل وتحديد الحيز الزمني لكل محور فتح باب النقاش الذي خلص إلى التوصيات والمقترحات التالية :

المحور الأول : المجال التربوي.

1- الدعوة إلى تدبير محكم لإيقاعات الزمن المدرسي من خلال عقد دورات تكوينية حول "تقنيات قياس زمن التعلم" للأطر الإدارية والتربوية، ووضع آليات لتتبع وتقويم مدى استثمار الزمن المدرسي .
2- الإسراع في تفعيل نسبة 30٪ للمناهج الجهوية والمحلية وتقويمها من طرف المؤطرين.
3- إحداث لجنة جهوية لتتبع توزيع الكتب المدرسية وتوفيرها في الوقت المناسب.
4- تعميم إدماج التكنولوجيا الحديثة في المواد الدراسية، والبدء بتأهيل المؤسسات التعليمية وتكوين الأطر الإدارية والتربوية.
5- تعميم تدريس اللغة الإسبانية بالتعليم الثانوي الإعدادي.
6- إعادة هيكلة أسلاك التعليم على أساس العمل بالأحواض المدرسية.
7- إحداث خلية جهوية وخلايا إقليمية تهتم بالتقويم وتجدد أدواته وآلياته، مع توصية بالاستغناء عن الامتحان الجهوي والعودة إلى نظام الدورة الواحدة.
8- إعادة فتح مركز تكوين المفتشين أو خلق مركز على المستوى الجهوي لتدارك النقص الحاصل في هذا الصنف من الأطر التربوية.
9- إحداث مركز جهوي للبحث التربوي.

المحور الثاني : المجال المادي والمالي .

1- تفويض التدبير المالي للمؤسسات التعليمية لمجالس التدبير والإسراع بإخراج النصوص التشريعية المنظمة لحيز الوجود، وتعيين مدير المؤسسة كآمر مساعد بالصرف.
2- تفويض الاختصاصات من المراقب المالي أو الخازن المكلف بالأداء إلى مراقبين ماليين أو وكلاء مفوضين على صعيد النيابات.
3- تفعيل دور المفتشية الجهوية للمصالح المادية والمالية في مجالات الإعداد والتتبع والمراقبة.
4- البحث عن موارد إضافية بالنسبة للأكاديميات، باستحضار تجربة الجامعات في هذا المجال.
5- فصل المهام بين المسير والمخول بالنسبة للداخليات والمطاعم المدرسية مع اعتماد صفة التحويل عند الأداء عن طريق الخوالة.

المحور الثالث: تدبير الموارد البشرية.

1. تفويض تدبيرا لموارد البشرية بكاملها للأكاديميات والنيابات بما فيها تدبير الحركة الانتقالية الجهوية، مع الإستغناء عن الحركة الانتقالية الوطنية و توفير إمكانية الانتقال بين الجهات عبر التبادل وتفعيل سياسة إعادة انتشار الموارد البشرية وتعيين الخريجين الجدد.....
2. إحداث مركز جهوي للتكوين المستمر يعمل وفق مخطط جهوي مضبوط يبنى على أساس تشخيص موضوعي لجانبية المكونين وحاجيات الفئات المستهدفة وطبيعة التكوين.
3. توسيع قاعدة مشاركة الفرقاء الاجتماعيين في تدبير الشأن التربوي والمالي وتدبير الموارد البشرية.

الورشة 3: الجانب التواصلي

افتتحت الورشة بعرض مقتضب للأستاذ المنشط، تناول فيه بالبسط والتحليل:

- مفهوم الشراكة والتواصل وأبعادها التربوية.
- المرجعيات المؤسساتية المؤطرة.
- شروط الشراكات الناجحة وعوامل التعثر.

بعد ذلك قدم المكلف بخلية الشراكة والتعاون بالأكاديمية نبذة موجزة عن تجربة الأكاديمية في هذا المجال مركزا على : طبيعة الشراكات المبرمة، تصنيفها، نسبة التغطية بمختلف النيابات، نوعية الشركاء.

وبعد اقتراح منهجية عمل تعتمد على: تحديد الوضعية المأمولة، تشخيص الوضعية الحالية، وضع مقترحات وحلول وإستراتيجية التنفيذ، خاض المشاركون في الورشة نقاشا مستفيضا ومتعدد المقاربات اتسم بالمرونة والواقعية، وخلص لما يلي :

المحور الأول: التواصل

1. تحديد الوضعية المأمولة

– تواصل شمولي أفقيا وعموديا بين جميع مكونات الحقل التربوي بالجهة، منفتح على كافة الشركاء والفاعلين والمهتمين بالشأن التربوي.
–تواصل فعال يهدف إلى تحسين صورة المنظومة التربوية ويستقطب كافة المتدخلين.
–تواصل يعمل على الارتقاء بالعلاقات المهنية وجعلها في وضعية سوية وسليمة.

2. تشخيص الوضعية الحالية

–تواصل ضعيف ومتعثر يترتب عنه ضياع للوقت والجهد؛
–غياب هيكلة واضحة للبنيات المكلفة بالتواصل ونقص في الاحترافية والتخصص؛
–نقص في الموارد البشرية والإمكانيات المرصودة لجانب التواصل؛
–ضعف التنسيق والتشاور بين مختلف الهياكل الإدارية.

3. اقتراحات وحلول

–إرساء آليات وشبكات للتواصل الداخلي والخارجي؛
–ضبط قاعدة معطيات موحدة تحت إشراف مخاطب واحد؛
–الاستفادة من مختلف الأفكار الجديدة عبر إنشاء آلية لتجميعها؛
–إنتاج نشرات تواصلية تغطي أنشطة الأكاديميةو نيابتها؛
–إدماج تقنيات التواصل في برامج التكوين الأساسي والتكوين المستمر.

المحور الثاني : الشراكة

1 – تحديد الوضعية المأمولة

– وصول جدوى الشراكة إلى المستهدف الأول منها : التلميذ، ودعم المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها عبر التربية عن طريق التعلمات مع احترام قيم ومواصفات الهوية المغربية؛

– شراكات تغطي جميع المؤسسات بما في ذلك المتواجدة في المناطق النائية وتلامس جميع المجالات التربوية.

2– تشخيص الوضعية الحالية

– تسجيل تقدم ملموس في عدد الشراكات المبرمة على مستوى الجهة خاصة بعد منتديات الإصلاح لسنة 2006 ؛

– ضعف البنيات وعدم وضوح الهيكلة سواء على مستوى الأكاديمية أو النيابات؛

– تعدد المتدخلين في تدبير ملف الشراكات وضعف التنسيق فيما بينهم.

3 – اقتراحات وحلول

– تعزيز التكوين الأساسي والتكوين المستمر خاصة بالنيابات الإقليمية؛

– توفير الوسائل اللوجيستيكية للتتبع والتقويم؛

– الاشتغال على ملفات معينة واضحة المعالم؛

– توصيف دقيق للبنيات المسؤولة عن ملف الشراكة على مستوى الأكاديمية والنيابات.

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة مكناس - تافيلالت

عملا بالمراسلة الوزارية رقم 63 الصادرة في 11 أبريل 2007، وإسهاما من الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مكناس– تافيلالت في الإعداد لليوم الدراسي المزمع تنظيمه من قبل الوزارة المسؤولة عن القطاع، مطلع الأسبوع الثاني من شهر مايو 2007، حول تقويم نهج اللامركزية واللاتمركز من خلال تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، نظمت الأكاديمية المذكورة يوما دراسيا في موضوع " تقويم تجربة الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مكناس– تافيلالت، حضره مسؤولون جهويون وإقليميون منتمون للقطاع، وأعضاء المجلس الإداري، كما حضرته فعاليات ثقافية وتربوية وإدارية مختلفة وذلك يوم الجمعة 27 أبريل 2007 .

وفقا لبرنامج العمل المسطر جرت أشغال اليوم الدراسي في فترتين :

أ/ فترة صباحية خصصت لتقديم ومناقشة عرضين تأطيريين:

* **عرض أول**: ساهم به الأستاذ السيد مبارك عامر، مدير الشؤون القانونية والمنازعات بالوزارة في موضوع " تجربة الأكاديميات في إطار اللامركزية واللاتمركز "

* **عرض ثان**: قدمه السيد محمد أضرضور، مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مكناس تافيلالت في موضوع " تجربة الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مكناس – تافيلالت : حصيلة وآفاق "

ب/ مرحلة ما بعد الزوال، أنجز برنامجها في مرحلتين

* **مرحلة أولى** : انتظم خلالها المشاركون في ست ورشات ناقشت حصيلة أكاديمية جهة مكناس تافيلالت خلال السنوات الخمس الماضية، واقترحوا عناصر توجيهية للعمل المستقبلي في مختلف المجالات .

* **مرحلة ثانية** : خصصت لتلاوة تقارير الورشات في جلسة عامة، توجت بإصدار برقية ولاء وإخلاص مرفوعة إلى راعي التربية والمربين جلالة الملك محمد السادس نصره الله وأيده.

وفي ما يلي تقديم للخطوط العريضة لمضامين العرضين التأطيريين ولأهم الخلاصات والمقترحات التي أفرزتها المناقشة في مختلف الورشات .

1- الخطوط الكبرى لمضامين العرضين التأطيريين

تناول السيد مدير الشؤون القانونية والمنازعات بالوزارة تجربة الأكاديميات في إطار اللامركزية واللاتمركز بالدرس والتحليل والتقويم ، وذلك من خلال المحاور التالية :

- اللامركزية واللاتمركز : الإطار التاريخي والتحديد الإجرائي للمفاهيم؛
- نهج اللامركزية واللاتمركز في قطاع التربية الوطنية؛
- الهندسة المعتمدة في قطاع التربية الوطنية؛
- مقاربة تقييمية لتجربة اللامركزية واللاتمركز؛
- تساؤلات واقتراحات حول التجربة.

أما عرض السيد مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مكناس – تافيلالت فقد انصب على جرد وتقويم حصيلة تجربة هذه الأكاديمية وتقديم مقترحات في أفق تطويرها ، وذلك في صيغة متناغمة مع توجهات الوزارة الوصية الواردة في العرض الوطني .

تمت هيكلة العرض الجهوي في المحاور الكبرى التالية :

– قراءة في مهام الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين واختصاصات مجالسها الإدارية؛

–حصيلة منجزات الأكاديمية الجهوية لجهة مكناس تافيلالت خلال السنوات الخمس الماضية؛

–جرد وتحليل الخطوط العريضة للآفاق المستقبلية لعمل الأكاديمية في مختلف المجالات .

2– خلاصات ومقترحات أشغال الورشات

انتظم المشاركون في اليوم الدراسي، في فترة ما بعد الزوال، في ست ورشات هي:

المؤطر	الموضوع	الورشة
ذ. احمد بلفقيه، نائب الوزارة بخنيفرة	الجانب المؤسساتي	الورشة الأولى
ذ. عبد الجليل بنعبد الهادي، نائب الوزارة بإفران	الاستشراف والبرمجة	الورشة الثانية
ذ. محمد جبوري من هيأة تنسيق التفتيش الجهوي	التدبير التربوي	الورشة الثالثة
ذ. محمد بلال، نائب الوزارة بمكناس	التدبير المالي والمادي	الورشة الرابعة
ذ.حسن بنصالح رئيس مصلحة تدبير الموارد البشرية	تدبير الموارد البشرية	الورشة الخامسة
ذ. محمد الهدمات ، نائب الوزارة بالرشيدية	التواصل والشراكة والتشارك	الورشة السادسة

شكلت مضامين العرضين الوطني والجهوي أرضية لتأطير أشغال الورشات، والتي اعتمد المشاركون في مدارسة موضوعاتها على منهجية مرتكزة على تشخيص الوضع القائم وتقديم مقترحات وبدائل للتطوير بالنسبة لكل محور من المحاور المحددة لاشتغال كل ورشة .

2-1 الورشة الأولى: الجانب لمؤسساتي

انصبت أشغال هذه الورشة على مدارسة الاختصاصات المخولة حاليا للأكاديمية ، ودور هذه الأخيرة في تفعيل نهج اللامركزية واللاتمركز ووضعية علاقة هذا الجهاز الجهوي بالوزارة الوصية على قطاع التربية والتكوين . كما ناقشت الورشة تركيبة المجلس الإداري للأكاديمية وأجندة انعقاد دوراته ، لتنتهي بمدارسة الهيكلة الإدارية لهذه المؤسسة الجهوية .

وقد شخصت مختلف التدخلات المعيقات المؤسساتية في ستة جوانب هي :

– محدودية اختصاصات الأكاديمية ومواردها المالية بالنظر إلى متطلبات وإكراهات التدبير اليومي؛

– اقتصار دور الأكاديميات على إعداد وتنفيذ الميزانية وبعض جوانب تدبير الموارد البشرية؛

– غموض العلاقة بين الأكاديمية ومصالحها الإقليمية في الأدوار والوظائف؛

– ارتفاع عدد أعضاء المجلس الإداري للأكاديمية ومحدودية انخراط جميع مكوناته في العمل؛

– اقتصار انعقاد المجالس الإدارية على دورة سنوية واحدة بدلا من دورتين؛

– عدم استحضار الهيكلة الحالية للأدوار والوظائف الموكولة للأكاديمية.

أفرز النقاش مجموعة من المقترحات والبدائل التي من شأنها تطوير الجانب المؤسساتي، تتلخص في ما يلي :

- الدعوة إلى أجرأة البند المتعلق بإمكانية حصول الأكاديمية على مداخيل مقابل الخدمات التي تقدمها؛
- تفويض الوزارة للأكاديمية مزيدا من الاختصاصات في مجال توظيف وتدبير الموارد البشرية، على أن تفوض الأكاديمية بدورها للنيابات اختصاصات أكبر في نفس المجال، وذلك وفق منهجية تعاقدية تستند على مخططات عمل محددة ودقيقة؛
- تقليص عدد أعضاء المجلس الإداري للأكاديمية وإعادة النظر في مسألة الانتداب بشكل يضمن الانخراط الإيجابي والمساهمة الفعلية لجميع الأعضاء؛
- إعادة النظر في هيكلة الأكاديمية باستحضار ثقل المهام الموكولة إليها، وإحداث منصب المدير المساعد أو الكاتب العام .

2-2 الورشة الثانية: الاستشراف والبرمجة

انكب المشاركون في هذه الورشة على مناقشة موضوع الاستشراف والبرمجة من خلال محاور المخطط الاستراتيجي، والخريطة الاستشرافية الجهوية، وخطة العمل السنوية والخرائط التربوية الجهوية .

شخص المشاركون الوضع القائم في مجال الاستشراف والبرمجة في الجوانب التالية :

– توفر أكاديمية الجهة على مخطط استراتيجي للفترة الممتدة من 2004 إلى 2008، تم إعداده من قبل فعاليات تربوية وبتأطير من الوكالة الكندية للتعاون الدولي؛

– تعذر وضع الخريطة الاستشرافية على مستوى الأكاديمية، نظرا لعدم توفر برنام إعلاميائي خاص بهذه العملية، وقلة الأطر المكونة في هذا المجال؛

– تعد الأكاديمية كل سنة، وبتنسيق مع النيابات الخرائط التربوية الجهوية وذلك بتأطير من المصالح المركزية. غير أن هذه العملية تعرف تأخرا في الإنجاز بسبب قدم البرانم الاعلاميائية المعتمدة، كما تعاني في بعض الأحيان من غياب المعطيات الدقيقة والمضبوطة؛

أفرز النقاش الذي دار في هذه الورشة عن مقترحات وبدائل للتطوير، تتلخص في :

- الدعوة إلى مراجعة المخطط الاستراتيجي الجهوي وتحيينه في الأفق المستقبلي، بإشراك المندوبية السامية للتخطيط والمندوبية الجهوية للتكوين المهني والجماعات المحلية، ثم عرضه على المجلس الإداري للأكاديمية للمصادقة عليه والحرص على تنفيذ مضامينه؛
- اعتبار المخطط الاستراتيجي الجهوي أداة أساسية للتفاوض مع الجهات الممولة وطنيا ودوليا؛
- برمجة تكوينات لفائدة أطر مصلحة الخريطة المدرسية والإعلام والتوجيه؛
- إعداد برنام خاص بالخريطة الاستشرافية، وتحديث البرانم الاعلاميائية الخاصة بإنجاز الخرائط التربوية السنوية .

3-2 الورشة الثالثة: التدبير التربوي

شمل موضوع التدبير التربوي محاور عديدة بلغ عددها 19 محورا، ناقشها المشاركون في الورشة وجسدوا الأوضاع القائمة المتعلقة بهذا المجال في ما يلي:

– عدم انتظام عقد دورات مجالس المؤسسات، وإحجام عدد من الأعضاء عن حضور اجتماعات مجلس التدبير، وضعف آليات تتبع وتنفيذ قرارات هذا المجلس؛

– محدودية ثقافة العمل بالمشروع ونقص في تكوين الفاعلين في منهجية بناء المشاريع، إلى جانب اقتصار أغلب المشاريع القائمة على مجالات ذات طبيعة تربوية؛

– محدودية معرفة التلاميذ والآباء بالهندسة البيداغوجية الجديدة؛

– انتهاء الأكاديمية من بناء وتجريب المنهاج الجهوي والمحلي في أفق تعميم العمل به بالمدارس؛

– تثمين مبدإ تعدد الكتب المدرسية واعتماد دلائل المدرسين، مع الإشارة إلى عدم توفر بعضها بالعدد الكافي في السوق بداية كل موسم دراسي؛

– اعتبار التوقيت المستمر والمكيف المعمول بهما في مدارس العالم القروي مرهقا للمتعلمين؛

– عدم احترام بعض المؤسسات الابتدائية لإيقاعات الزمن المدرسي، وذلك إما بتقليص هذا الزمن أو اعتماد التوقيت المكيف في مدارس الوسط الحضري؛

– محدودية الانخراط في البحث التربوي، وشح في انتاجات الفاعلين في هذا المجال؛

– اعتبار إقرار التربية على القيم قيمة إيجابية مضافة في المناهج الدراسية مع الإشارة إلى أن المؤسسات التعليمية لا زالت تشهد بعض السلوكات المشينة في أوساط التلاميذ؛

– تقدير المجهود المبذول من طرف الأكاديمية والنيابات في التعريف بمستجدات الامتحانات الاشهادية ونشر المعلومات المتعلقة بالتوجيه المدرسي والمهني، مع الإشارة إلى ضرورة مواصلة العمل لتعميم هذه المستجدات والمعلومات في أوساط الأساتذة والتلاميذ والآباء .

– ايجابية التأطير والمراقبة الذي تعرفه المؤسسات مع تسجيل محدودية استثمار تقارير الزيارات والتفتيش، وغياب رجع التغذية؛

– تسجيل نقص في التحصيل الدراسي للمتعلمين في اللغات الحية، وضيق قاعدة المؤسسات الابتدائية التي تدرس فيها الأمازيغية؛

– محدودية تتبع الصحة المدرسية للمتعلمين خاصة في مؤسسات العالم القروي وبالأقسام الداخلية؛

– إيجابية تزويد عدد من المؤسسات التعليمية بالأجهزة الإعلامية، غير أن هذا المجهود يحتاج إلى مزيد من العمل من أجل تعميمه؛

– عدم تمكن الأكاديمية من تحقيق كل الأهداف المسطرة في مجال محو الأمية والتربية غير النظامية بسبب ضعف انخراط باقي الفاعلين؛

وإسهاما من المشاركين في الورشة في تطوير التدبير التربوي، قدموا مجموعة من البدائل والاقتراحات يمكن إيجازها في ما يلي:

- إعادة هيكلة مجلس التدبير والمجلس التربوي بدمجهما في مجلس واحد، مع مراجعة تركيبة هذا المجلس وتنظيم تكوين للفاعلين التربويين على مستوى الجهة في مهام وآليات تفعيل مجالس المؤسسة؛
- العمل على خلق بنك جهوي للمشاريع على مستوى الأكاديمية ، وتكوين الفاعلين في منهجية بناء وتدبير وتقويم المشروع؛

- تكثيف حملات التعريف بمستجدات الهندسة البيداغوجية والامتحانات الاشهادية وتوسيع نشر المعلومات المتعلقة بالتوجيه ، وذلك باعتماد الصيغ الإعلامية الممكنة؛
- دعوة الجهات المختصة إلى توفير الكتب المدرسية بالقدر الكافي في السوق عند بداية كل موسم دراسي، مع مناشدة الوزارة باحترام المدة الزمنية المحددة لتجديد هذه الكتب؛
- حث النيابات على مراقبة وتتبع تطبيق المذكرات المتعلقة بإيقاعات الزمن المدرسي في التعليم الابتدائي، على أن تعمل الأكاديمية على إجراء دراسة تقويمية لتجربة التوقيت المستمر والمكيف في أفق مراجعتها؛
- إعطاء دفعة جديدة للبحث التربوي بخلق جائزة جهوية سنوية، ونشر الانتاجات الجيدة، وتفعيل دور الفرق التربوية التخصصية في الأكاديمية والمؤسسات؛
- دعم التربية على القيم بمراعاة التوازن بين القيم الدينية والوطنية والكونية في المناهج الدراسية، والاعتناء بفضاءات المؤسسات وجماليتها، وخلق مراكز الاستماع بها لتصحيح القيم السلبية؛
- إعطاء دينامية جديدة لاستثمار تقارير التفتيش على مستوى الأكاديمية والنيابات وضمان رجع مردودها ، مع مواصلة تمكين المفتشين من وسائل وأدوات العمل؛
- العمل على تنظيم ندوة جهوية حول التفتيش التربوي في مستهل كل موسم دراسي، وذلك بتنسيق مع مختلف تنظيمات جهاز التفتيش ومراكز التكوين التربوي؛
- دعم تدريس اللغات الحية بالرفع من معاملاتها والعمل بالتفويج، وإقرار تدريس اللغة الاسبانية إلى جانب الإنجليزية في مستوى الثالثة إعدادي، مع احترام حق التلميذ في الاختيار بين اللغتين؛
- توسيع قاعدة تدريس اللغة الأمازيغية مع تكليف أستاذ متفرغ لتدريسها؛
- الاستغلال الأمثل للآليات والأجهزة الاعلاميائية المتوفرة بالمؤسسات، وتعميم الاستفادة من مشروع Génie، مع تكوين الموارد البشرية الكافية لتدريس الإعلاميات بالمؤسسات؛
- مواصلة الجهود في مجال محو الأمية والتربية غير النظامية ببرمجة حملات التحسيس والتعبئة بإشراك السلطات المحلية؛

2-4 الورشة الرابعة: التدبير المالي والمادي

تدارس المشاركون في هذه الورشة قضايا التدبير المالي والمادي من خلال مناقشتهم لمصادر التمويل، وبنية الميزانية، وآليات ومساطر تحضيرها وتنفيذها، والمراقبة المالية، والتدبير المعلوماتي لها، وترشيد النفقات، والوضعية القانونية للممتلكات، والمشاريع السنوية للبناء والتوسيع والإصلاحات الكبرى والتجهيز، وملاءمة البنايات والتجهيزات مع الخصوصيات الجهوية ومعايير الجودة، ثم صيانة التجهيزات والممتلكات .

جسد المشاركون في هذه الورشة وضعية التدبير المالي والمادي في ما يلي :

- محدودية مصادر التمويل واقتصارها على إعانات وزارة التربية الوطنية؛
- اعتماد المراقبة المالية القبلية؛
- عدم توفر البرانم الخاصة بتدبير الجوانب المالية والمادية؛
- وجود صعوبات مرتبطة بالاقتناءات العقارية.

أفرز النقاش في هذه الورشة مجموعة من المقترحات والبدائل نوردها كالتالي :

- البحث عن موارد أخرى وإبرام شراكات لتمويل المشاريع

- تفعيل نظام تدبير الميزانية بالنتائج
- اعتماد مقاربة تعاقدية كصيغة للتدبير العقلاني والتشاركي
- إرساء مراقبة بعدية وابتكار أساليب جديدة لترشيد النفقات
- تفويت الاختصاصات وتفعيل النصوص المنظمة
- تكييف تصاميم واجهات المؤسسات مع خصوصيات الجهة
- دعم باب الحراسة والتنظيف في الميزانية وتعميمه على كل الأسلاك
- إحداث لجنة لتدبير وصيانة الممتلكات ، وتنمية ثقافة الحفاظ عليها .

2-5 الورشة الخامسة : تدبير الموارد البشرية

انصبت أشغال الورشة على اختصاصات الأكاديمية في تدبير الموارد البشرية، وتعزيز وتأهيل الموارد البشرية ، ثم المردودية المهنية وتخليق الأداء .

تأسيسا على المحاور الثلاثة التي تمت مناقشتها، شخص المشاركون في هذه الورشة الوضع القائم في تدبير الموارد البشرية في:

– ايجابية تفويض الوزارة للأكاديمية مجموعة من الاختصاصات في مجال تدبير الموارد البشرية؛

– التنصيص على الخصاص الذي تعاني منه الأكاديمية والنيابات في الأطر الإدارية، وكذا النقص الملحوظ في هيأة التدريس بنيابتي خنيفرة والرشيدية؛

– تثمين البرنامج الجهوي للتكوين المستمر، والذي تنفذه الأكاديمية لفائدة مختلف الأطر التابعة لها؛

– تعاني الحياة المهنية من مجموعة من السلوكات المشينة من قبيل الساعات الإضافية غير المرخص بها، والتغيبات غير العمللة، وعدم احترام السلم الإداري، والإكثار من الشواهد الطبية ،والجمع بين الوظائف بممارسة أعمال حرة ....

أفرز النقاش الذي دار في الورشة مجموعة من المقترحات والبدائل هي:

- العمل على التحيين الشهري لقاعدة المعطيات بتنسيق بين الأكاديمية والوزارة؛
- مواكبة باقي القطاعات خاصة المكتب الرئيسي لأداء الأجور لتجربة لامركزية ولاتمركز وزارة التربية الوطنية؛
- عرض ملف الاستيداع على أنظار اللجن الثنائية قبل إقرار الاستفادة؛
- موافاة الوزارة للأكاديمية بمفتاح البرنام المعد للحركة الجهوية؛
- الإسراع بإحداث مركز جهوي للتكوين المستمر، واستحضار حاجيات هذا التكوين عند إعداد ميزانية الأكاديمية، وإحداث لجن منبثقة عن المجلس الإداري خاصة بالتكوين المستمر؛
- تفعيل آليات المراقبة والتقييم والتتبع؛
- تفعيل النصوص القانونية المتعلقة بالساعات الإضافية، ومراجعة مسطرة مراقبة الشواهد الطبية، وأجرأة مقتضيات منشور الوزير الأول المتعلق بالجمع بين الوظائف؛
- وضع آليات للتحفيز على المردودية وعلى العمل بالعالم القروي .

2-6 الورشة السادسة : التواصل والشراكة والتشارك

تمت دراسة هذا الموضوع ومناقشته من خلال محاور التواصل الداخلي، والتواصل الخارجي، ثم الشراكة .

يتجسد الوضع القائم في مجال التواصل والشراكة، حسب ما أفرزته المناقشة التي دارت في الورشة حول الجوانب التالية :

- اقتصار التواصل الداخلي على أساليب تقليدية وشلل في أداء مكاتب الاتصال والتواصل؛
- غياب إستراتيجية واضحة للتواصل مع الشركاء والفاعلين وقلة فعالية الآليات المعتمدة فيه؛
- غياب ثقافة متمركزة حول مفهوم الشراكة، واقتصار الشراكات على مجالات محدودة؛
- عدم إلمام بعض الشركاء بأولويات التربية والتكوين؛

أورد المشاركون في الورشة مجموعة من المقترحات والبدائل التي يرونها كفيلة بتطوير التواصل والشراكات؛ وتتمثل في :

- اعتماد آليات جديدة في التواصل بين الأكاديمية والنيابات، وبين هذه الأخيرة والمؤسسات التعليمية (تكنولوجيا المعلوميات والاتصال، نشرات واجتماعات دورية منتظمة) ؛
- إحداث خلايا للاتصال في كل من الأكاديمية والنيابات؛
- وضع مخطط استراتيجي للتواصل مع باقي الفرقاء يستند على الموارد البشرية المدربة وعلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- تعميق الوعي بأهمية الشراكة والبحث عن شركاء محتملين لتمويل مشاريع التربية والتكوين على المستويات الجهوية والإقليمية والمحلية؛
- تخصيص اعتمادات مالية لدعم الشراكات المهمة ضمن الميزانية السنوية للأكاديمية؛
- تنظيم دورات التكوين المستمر في بناء وتدبير الشراكات لفائدة الأطر التربوية العاملة في هذا المجال ،على المستوى الجهوي والإقليمي.

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
للجهة الشرقية

تبعا للمراسلة الوزارية عدد 63 بتاريخ 11 أبريل 2007 في شأن التحضير لليوم الدراسي الوطني حول تقويم تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، احتضنت الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين للجهة الشرقية يوم الخميس 19 أبريل 2007 ندوة جهوية خصصت لموضوع " **تجربة اللامركزية واللاتمركز في تدبير الشأن التربوي ونظام الأكاديميات** "، أشرف على افتتاح أشغالها السيد والي الجهة الشرقية عامل عمالة وجدة – أنكاد بحضور السيد رئيس جامعة محمد الأول والسيد مدير الأكاديمية والسيد مدير الشؤون القانونية والمنازعات والسادة النواب الإقليميون بالجهة والمنتخبين وممثلي الهيئات السياسية والنقابية وممثلي المجتمع المدني والصحافة و ممثلوا جمعيات آباء وأولياء التلاميذ والسادة أعضاء المجلس الإداري للأكاديمية بالإضافة إلى فعاليات مهتمة بالشأن التعليمي على الصعيد الجهوي.

افتتحت الندوة بكلمة السيد مدير الأكاديمية التي أكد فيها الأهمية التي تكتسيها، خصوصا وأنها تنتظم في سلسلة من الندوات التي تستهدف التقويم والتحصيل والتتبع المباشر والميداني لتجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، مبرزا أن اختيار اللامركزية واللاتمركز انشغال حقيقي لدى مختلف النخب المغربية المعنية بتدبير الشأن العام ولدى مختلف الدوائر التشريعية والتنفيذية ومراكز القرار السياسي والمجالي بهدف جعل الجهة فاعلا وشريكا في إحقاق تنمية وطنية ومحلية منسجمة ومتوازنة. كما أشار إلى المراحل التي قطعتها استراتيجية اللامركزية واللاتمركز منذ أواسط السبعينيات من القرن الماضي والتطور الذي عرفته بدءا بالميثاق الجماعي ومرورا بدسترة التنظيم الجهوي ووصولا إلى الانخراط بإرادة سياسية قوية في تعميق نهج اللامركزية واللاتمركز . وختم السيد مدير الأكاديمية كلمته بتوجيه الشكر للسيد والي الجهة الشرقية عامل عمالة وجدة– أنكاد على مجهوداته لدعم حركية النهوض بقطاع التربية الوطنية بالجهة وكذا لكل المشاركات والمشاركين في هذه الندوة الجهوية، معربا عن طموحه التواق إلى المضي قدما في تحسين جودة أداء اختيار اللامركزية واللاتمركز وتطوير مختلف المؤسسات والبنيات الإدارية المرتبطة به.

وقد عرف برنامج الجلسة الافتتاحية بالإضافة إلى الكلمة الافتتاحية للسيد مدير الأكاديمية ، تقديم عرضين رئيسيين ، كان أولهما عرض حول " المجالس الإدارية: اختيار في اللامركزية واللاتمركز " قدمه الأستاذ مبارك عامر مدير الشؤون القانونية والمنازعات بالوزارة، مبرزا تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في إطار اللامركزية واللاتمركز حيث تمحورت مداخلته حول العديد من النقاط المهمة من أبرزها:

- نهج اللامركزية واللاتمركز في إطاره التاريخي والمفاهيمي؛
- نهج اللامركزية واللاتمركز في اطار التربية الوطنية قبل وبعد الميثاق؛
- الهندسة المعتمدة لتأطير وهيكلة قطاع التربية الوطنية؛
- مقاربة تقييمية لتجربة اللامركزية واللاتمركز (المكتسبات– المعيقات – الاقتراحات).

تلاه عرض ثان حول موضوع :" **اللامركزية واللاتمركز، اختيار لتدبير الشأن العام**" القاه السيد بنيونس مرزوقي أستاذ باحث بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية / جامعة

محمد الأول – وجدة، مشيرا فيه إلى ملاحظتين أساسيتين مكملتين لما جاء في عرض السيد مبارك عامر وهما:

* أولاهما: أن نجاح اللامركزية واللاتمركز رهين بالإرادة السياسية للدولة وبدرجة استعداد تنظيمات المجتمع المدني للإنخراط في هذه التجربة؛

* ثانيهما أن المغرب دولة رائدة في مجال اللامركزية مقارنة مع باقي الدول العربية ودول العام الثالث، إذ وفر ضمانات دستورية لنهج اللامركزية واللاتمركز.

بعد ذلك، توزع المشاركون إلى أربع ورشات من أجل تدارس الجوانب التالية:

– الجانب المؤسساتي؛
– الاستشراف والبرمجة؛
– التدبير في المجال التربوي والمادي والمالي وفي مجال الموارد البشرية؛
– التواصل والشراكة.

وقد أسفرت أشغال الندوة الجهوية حول " تجربة اللامركزية واللاتمركز في تدبير الشأن التربوي ونظام الأكاديميات " عن تقديم تقارير الورشات والتوصيات العامة للندوة.

1 – الورشة الأولى، الجانب المؤسساتي : ناقش المشاركون فيها النقط التالية:

– قراءة في النصوص القانونية والمراسيم المنفذة لها (القانون المحدث للأكاديميات رقم 07.00 كمثال) ؛
– المجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية والمهام المنوطة بها؛
– عدم وصول نهج اللامركزية إلى المؤسسات التعليمية؛
– عدم مسايرة مجالس التدبير بالمؤسسات التعليمية لنهج اللامركزية؛
– الجانب الاستشرافي في مجال تدبير مجالس المؤسسات التعليمية؛
– اللامركزية بمفهومها الإداري والمرفقي تقتضي التركيز على تدبير البنيات والمرافق في تكاملها وشموليتها؛
– خصوصية وزارة التربية الوطنية من حيث علاقة الوصاية بين المركز و الجهة.

كما أوصى المشاركون في هذه الورشة بمايلي :

- إحداث قانون داخلي للمجلس الإداري للأكاديمية؛
- الإلحاح على إنشاء آليات لمتابعة تنفيذ قرارات المجلس الإداري وتوصياته؛
- تفويض رئاسة المجلس الإداري حتى يتسنى له الانعقاد في الوقت المناسب؛
- إعادة النظر في هيكلة المجلس الإداري حتى يضطلع بأدواره كاملة؛
- اقتراح إشراك الإدارة التربوية في المجلس الإداري خصوصا وأنها الأقرب إلى تدبير الشأن التربوي؛
- إعادة النظر في اختصاصات مجالس التدبير حتى تؤدي أدوارها بشكل فعال؛
- تدعيم صلاحيات النيابات واختصاصاتها إلى جانب الأكاديمية؛
- إحداث آلية للرقابة والافتحاص لضبط سير اللامركزية واعتبار ذلك أمرا صحيا لأنه يرتبط بالشفافية والتقويم في التدبير المؤسساتي؛
- مواكبة القوانين التنظيمية للمصالح الخارجية الجهوية مع القانون رقم 07.00 لخلق التنسيق والتناغم بين الآليات القانونية والآليات التدبيرية اليومية.

2 – الورشة الثانية، جانب الاستشراف والبرمجة : ركزت هذه الورشة على مناقشة القضايا التالية :

– تقويم تجربة اللامركزية واللاتمركز؛
– نهج اللامركزية واللاتمركز خيار أساسي للارتقاء بالمنظومة التربوية؛
– رصد مواطن القوة والضعف في تجربة الأكاديميات؛
– المخطط الاستراتيجي؛
– منهجية التدبير التعاقدي؛
– تدبير العديد من الاختصاصات المرتبطة بالموارد البشرية والمالية والإدارية رغم الاختصاصات المفوضة للأكاديميات على مستوى المصالح المركزية للوزارة؛
– استشراف الآفاق المستقبلية.

وخلصت أشغال الورشة إلى مجموعة من التوصيات الهامة نجملها فيما يلي :

– دعم اقتراحات الأكاديمية فيما يخص تدبير ملف الموارد البشرية؛
–فسح المجال للمبادرات المحلية والإقليمية والجهوية قصد ترسيخ مفاهيم التشارك والديمقراطية؛
– الارتقاء بكفاءة العنصر البشري المتشبع بثقافة اللامركز ية قولا وممارسة؛
– تحديد الاختصاصات بدقة بين المركز والجهة وذلك بإعادة النظر في القانون رقم 07.00 وجعله أكثرملاءمة وانسجاما مع اللامركزية واللاتمركز؛
– حث الجماعات على المشاركة في تدبير المرفق التعليمي مع تحمل مسؤولية الصيانة للمؤسسات التعليمية؛
– تسهيل صرف اعتمادات مالية لمجالس التدبير لتسيير المؤسسات التعليمية؛
–العمل على تجاوز إشكالية العقار الذي تتزايد حدته وذلك باقتناء الأراضي مسبقا قبل التفكير في البرمجة وذلك تفاديا للمشاكل التي تظهر من بعد؛
– استحضار خصوصية الجهة والأقاليم التابعة لها، وذلك بتبني نماذج مكيفة على غرار المدرسة؛
– البحث عن الصيغ القانونية التي تلزم المنعشين العقاريين بتخصيص بقع مجانية لبناء المؤسسات؛
– ضرورة مراعاة الحاجيات المستعجلة للأقاليم في توزيع ميزانية الاستثمار؛
– اعتبار النيابات إدارات إقليمية وتمكينها من ممارسة صلاحياتها واختصاصاتها الهادفة الى تنمية التمدرس بالإقليم، وجعل الإمكانيات الضرورية في متناولها لتسهيل ماموريتها في إطار سياسة القرب؛
– تأهيل الأكاديميات والنيابات بالموارد البشرية المؤهلة مع إعادة انتشار أطر الوزارة للاستفادة مما راكمته من تجربة على الصعيدين الجهوي والإقليمي؛
– تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية قصد انخراطها في مجالس التدبير وإبداعها لصيغ جديدة لفائدة المؤسسة؛
– إحداث مجالس النيابات على غرار مجالس الأكاديميات والمؤسسات .

3 – الورشة الثالثة، التدبير في المجال التربوي والمادي والمالي وفي مجال الموارد البشرية: تركز النقاش فيها حول النقط التالية :

- تعدد المجالس بالمؤسسات التعليمية وتداخل اختصاصاتها ؛
- تعثر سير مجالس التدبير داخل المؤسسات التعليمية ؛
- عدم تفعيل وأجرأة المناهج الجهوية والمحلية ؛
- تطوير مردودية المجلس الإداري للأكاديمية وعدم فعاليته في المجال التربوي ؛
- عدم إشراك المجلس الإداري للأكاديمية في تدبير ملف الموارد البشرية ؛
- عدم التوازن في توزيع الموارد البشرية على النيابات التابعة للأكاديمية ؛
- محدودية استغلال الفائض من الموارد البشرية في عملية الدعم التربوي ؛
- محدودية الاعتمادات المرصودة للأكاديمية بحيث لا تتناسب مع حاجياتها ؛
- حذف المفتشيات الجهوية للمصالح الاقتصادية والمالية وعدم تعويضها بأجهزة أخرى للمراقبة ؛
- غياب افتحاص داخلي للنيابات والأكاديمية ؛

وأوصى المشاركون في هذه الورشة بما يلي :

- تسهيل المراحل المتعلقة بإعداد الميزانية والمصادقة عليها في أفق تفويض الاعتمادات للنيابات ؛
- الرفع من مردودية المؤسسات التعليمية وذلك بتفعيل مجالس تدبيرها للقيام بأدوارها كاملة ؛
- الرفع من الميزانية المرصودة للأكاديمية ؛
- ضرورة انعقاد المجالس الإدارية في الإبان المناسب ؛
- إعادة النظر في تركيبة المجلس الإداري للأكاديمية وفي رئاسته ؛
- تفعيل مقتضيات القانون المحدث للأكاديميات فيما يتعلق بتنويع الموارد المالية للأكاديمية ؛
- ضرورة البحث عن شركاء لتدبير ملف التكوين المستمر ؛
- العمل على وضع نظام داخلي للمجلس الإداري ؛
- إعادة الاعتبار للمفتشيات الجهوية للاقتصاد ومدها بالوسائل اللازمة للنهوض بأدوارها كاملة ؛

4 – الورشة الرابعة، الجانب المتعلق بالتواصل والشراكة والإشراك مع كل الفعاليات في شتى المستويات: ناقش المشاركون فيها المواضيع التالية :

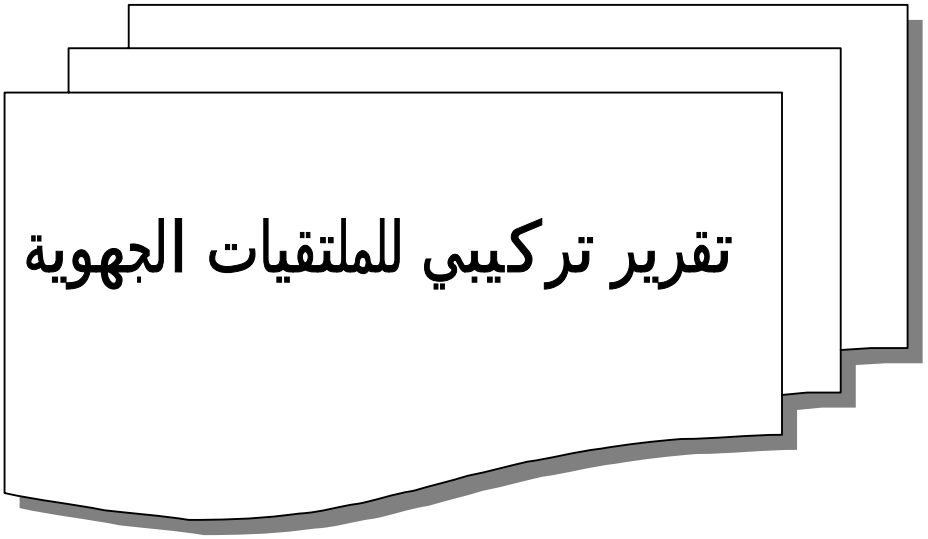
- تعريف الشراكة ؛
- عدم وجود إطار قانوني لإنجاز الشراكات ؛
- عدم احترام مضامين الشراكة ؛
- غياب الجماعات المحلية في المجال التربوي ؛
- ضعف الآليات لتتبع الشراكة وتقويمها ؛
- عدم ملاءمة الشراكة للأهداف التربوية ؛
- عدم إخضاع الشراكة لقانون مرن وإسنادها لرأي الجهات المختصة ؛

ومن بين أهم التوصيات التي خلصت إليها الورشة :

- تفعيل الشراكة على أرض الواقع وتقريبها من المؤسسات وخاصة في العالم القروي ؛
- تحديد الصلاحيات، وتعميم الدليل المرجعي لمبادرة الشراكة بقطاع التربية والتكوين ؛

- تكوين المكونين في مجال الشراكة وتقنيات التفاوض؛
- الانفتاح على وسائل الإعلام؛
- توضيح الإطار القانوني المتعلق بكل جانب؛
- وضع دليل من طرف الأكاديمية توضح فيه مقومات الشراكة؛
- العمل على توسيع ثقافة الشراكة؛
- العمل على تعميق الوعي بالشراكة؛
- تفعيل مضمون الشراكات الموقع عليها؛
- إيجاد آليات لمعرفة كل مستجد مع إيجاد موقع الكتروني؛
- إرساء ثقافة التواصل مع تنظيم دورات تكوينية على المستويين العمودي والأفقي؛
- وضع منظومة إعلامية متكاملة لتفعيل التواصل؛
- ضرورة خلق مخطط للتواصل.

وقد اختتمت أشغال الندوة الجهوية حول " تجربة اللامركزية واللاتمركز في تدبير الشأن التربوي ونظام الأكاديميات " تحت رئاسة السيد مدير الأكاديمية الذي توجه بالشكر للأستاذين مبارك عامر وبنيونس مرزوقي على عرضيهما الشيقين ولكل المشاركات والمشاركين في هذه الندوة .


تقرير تركيبي للملتقيات الجهوية

في إطار التوجهات الجديدة للوزارة المرتكزة على تقويم وتتبع تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، تقرر تنظيم يوم دراسي وطني بتاريخ 7 مايو 2007، بهدف الوقوف على المنجزات والمكتسبات التي تم تحقيقها، وكذا الصعوبات التي أمكن رصدها خلال النصف الأول من العشرية الوطنية لإصلاح منظومة التربية والتكوين.

وتبعا لذلك، وحرصا على إنجاح هذا الملتقى الوطني، بادرت هذه الوزارة إلى دعوة جل الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، لعقد لقاءات جهوية بمشاركة وحضور جميع مكونات المجالس الإدارية للأكاديميات ، من قطاعات حكومية، وهيئات منتخبة وفرقاء اجتماعيين، وكذا جميع الفعاليات المهتمة بالشأن التعليمي على الصعيد الجهوي.

وفي هذا الصدد، تم التوصل بردود مختلف الأكاديميات تتضمن خلاصات وتوصيات واقتراحات ، وقد انصبت جل الاقتراحات على ثلاثة جوانب أساسية، وهي الجانب المؤسساتي وجانب تدبير الموارد وجانب التدبير التربوي.

1- الجانب المؤسساتي:

يمكن إجمال مختلف الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بهذا الجانب في النقط التالية :

- تدقيق مهام واختصاصات المصالح في علاقتها باختصاصات الأقسام؛
- تعميق وتوسيع اختصاصات الأكاديمية وتدعيم بنياتها وهياكلها والوصول باللامركزية واللاتمركز إلى المؤسسات التعليمية عبر المصالح الإقليمية وإعادة تدقيق الاختصاصات والمهام والعلاقات بين كل مكونات المنظومة التربوية محليا، إقليميا، جهويا، ومركزيا؛
- مراجعة الهيكلة الحالية للأكاديميات حتى تواكب الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة لها؛
- إعادة النظر في هيكلة النيابات لتكون منسجمة ومتناغمة مع البنية الهيكلية للأكاديميات؛
- إحداث منصب كاتب عام للتنسيق بين مختلف مصالح الأكاديمية؛
- إحداث كتابة إقليمية ضمن هيكلة النيابات الإقليمية ؛
- إحداث قانون داخلي للمجلس الإداري للأكاديميات ينظم عمل المجالس الإدارية واللجن الوظيفية المنبثقة عنها ؛
- تفويض رئاسة المجلس الإداري؛
- إعادة النظر في تركيبة المجالس الإدارية للأكاديميات في اتجاه التقليص من عدد أعضائها من جهة،
- تمثيلية بعض الفئات الفاعلة في المجال التربوي كمديري مؤسسات التربية و التكوين و ممثلي التلاميذ و الرفع من تمثيلية مؤسسات التعليم الأولي، و التعليم المدرسي الخصوصي ؛
- تأمين تمثيلية فعلية لجميع أقاليم الجهة؛

- ضرورة مواكبة القطاعات الحكومية لتجربة الجهوية في مجال التربية والتكوين و بصفة خاصة مصالح قطاع المالية؛
- إحداث آلية لتقويم اللامركزية؛
- إصدار النصوص التي تسمح للأكاديميات ببيع الخدمات وتنويع مداخيلها
- إحداث آلية جهوية لتطوير التنسيق بين قطاعي التربية الوطنية والتكوين المهني؛
- تفعيل قرارات اللجن الوظيفية وتطوير أدائها؛
- تكثيف وتنسيق التواصل بين الأكاديميات والوزارة؛
- إزالة الغموض الذي يسود تدبير العلاقة بين الأكاديمية ومصالحها الإقليمية، وذلك بضبط الآليات والطرق الكفيلة بتعزيز التكامل الإيجابي بين الطرفين؛
- توفير إطار لضبط عمل مجالس تدبير مؤسسات التربية والتعليم العمومي لتجاوز الصعوبات الحالية التي تعوق سيرها، ومنها عدم انتظام اجتماعات مجالس المؤسسات، وعدم توفر النصاب المطلوب في أغلب الاجتماعات، وعدم مساهمة ممثلي الجماعات المحلية في أشغالها؛
- تمكين الأكاديمية من نظام أساسي خاص بموظفيها.

2- <u>تدبير الموارد</u>:

– العمل على خلق التوازن في مجال توزيع الموارد البشرية على مستوى الأكاديمية؛

– تمكين الأكاديمية من وضع سياسة على صعيد الجهة فيما يخص تسيير وتدبير الموارد البشرية واستكمال تفويض الاختصاصات المتعلقة بتدبيرها ؛

– الارتقاء بسبل وأدوات تقويم أداء العاملين بقطاع التربية والتكوين؛

– وضع معايير محددة ودقيقة لصرف التعويضات عن بعض المهام (الامتحانات، التنقل...) ومراقبة صرفها ؛

– تطوير وتفعيل المجالس الجهوية للتكوين المستمر واللجان الإقليمية والبحث عن شركاء لتدبير هذا الملف؛

– تسليط الضوء على المخطط الجهوي للتكوين المستمر ومسار إنجازه، وكذا إحداث آليات جهوية وإقليمية تتولى تدبير هذا الملف؛

– الارتقاء بمراكز التكوين وتأهيلها ؛

– توسيع صلاحيات المجلس الإداري للأكاديمية، وتفعيل آليات اللاتركيز،مع إعادة النظر في قانون الصفقات وتطوير نظام الخوالة، وخلق شبكة معلوماتية للتتبع والمصاحبة؛

– تفعيل النصوص القانونية في مجال البحث عن موارد إضافية وإحداث شساعة التحصيل لتنويع مصادر التمويل والتوصل بالميزانية في الوقت المناسب ؛

– تبني شمولية الاعتمادات في الميزانية المرصودة للأكاديمية مع ضرورة تعزيزها لتتناسب وحاجياتها؛

– اعتماد مقاربة التعاقد في تدبير الشأن الجهوي/الإقليمي/المحلي على مستوى تحديد الأهداف وتقييم النتائج؛

– العمل على تسريع تفويض الاختصاصات للنيابات الإقليمية في الجانب المتعلق بالتدبير المادي والمالي؛

– دعم استقلالية المؤسسات التعليمية من خلال إصدار قرار لوزير المالية والخوصصة يحدد مجالات وكيفيات استخلاص المبالغ بهذه المؤسسات وكذا مجالات وطرق صرفها؛

– إعادة النظر في سياسة البناءات وإعطاء الأولوية لصيانة المؤسسات؛

– تفويت العقارات من الأملاك المخزنية إلى الأكاديمية، وذلك بتفعيل مقتضيات المادة 7 من المرسوم رقم 2.00.1016 الصادر في 29 يونيو 2001 بتطبيق القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين والتي تنص على تحرير محضر يتم فيه جرد المنقولات والعقارات التابعة لملك الدولة الخاص؛

– العمل على تسريع تفويض الاختصاصات للنيابات الإقليمية في الجانب المتعلق بالتدبير المادي والمالي؛

– تعزيزالبنيات التحتية والعمل على برمجة البناءات المدرسية بشكل يمكن من فك العزلة على بعض التجمعات السكانية.

3- <u>التدبير التربوي</u>:

– دعم انتشار التعليم الأولي وخصوصا بالوسط القروي؛

– إعادة هيكلة أسلاك التعليم على أساس العمل بالأحواض المدرسية ؛

– الرفع من قاعدة المستفيدين من اللغات الأجنبية بالثانوي الإعدادي وتوفير الأطر الكافية لتدريس هذه اللغات؛

– تعميم إدماج التكنولوجيا الحديثة في المواد المدرسية؛

– إعداد وتطوير التكوينات التقنية الأساسية ذات الأهداف المهنية الخاضعة للنظام المدرسي؛

– تفعيل وأجرأة المناهج الجهوية والمحلية وتقويمها من طرف المؤطرين ؛

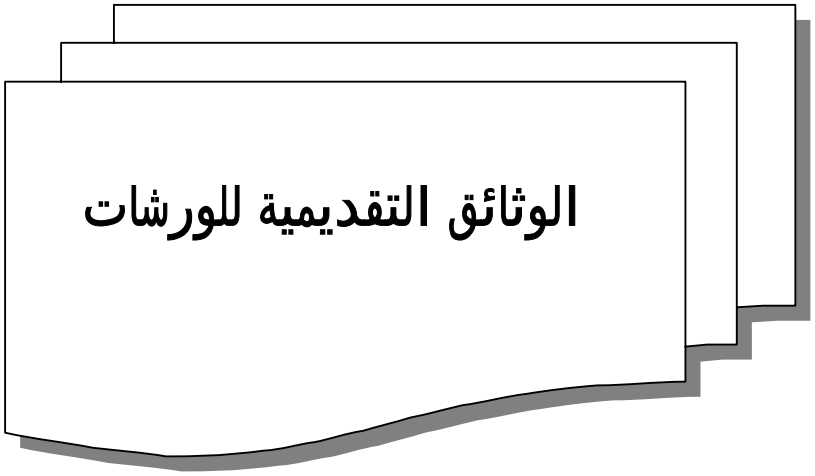
– تمكين مجلس التدبير من صلاحية اختيار الكتب المدرسية المناسبة بتنسيق مع المجالس التعليمية ؛

– عقلنة و تدبير الإيقاعات المدرسية بإدخال التوقيت المكيف في الوسط القروي وفي بعض مؤسسات الوسط الحضري شريطة القيام بتقويم التجربة على المستوى الوطني ؛

–استغلال الفضاءات المدرسية وتحسينها، والاهتمام بالنوادي المدرسية، وتشجيع المسؤولين على تنشيطها وإشراك جميع المتدخلين؛

– ضرورة مأسسة الدعم التربوي وإشراك الجمعيات المختصة في هذا الإطار مع الاهتمام بتوسيع قاعدة المستفيدين من الدمج المدرسي ؛

– إحداث مراكز جهوية للأدوات الديداكتيكية.


الوثائق التقديمية للورشات

الورشة الأولى:

الإطار المؤسساتي- البنيات والهيكلة

السياق العام للموضوع:

لقد كان اعتماد الميثاق الوطني للتربية والتكوين بمثابة قناعة مشتركة بين كافة مكونات الحقل التربوي والثقافي والسياسي والاجتماعي، حظي بتزكية ملكية سامية واحتل مكانة متميزة في التصريح الحكومي للحكومات المتعاقبة.

و في هذا الإطار، دعا إلى إحداث سلطات جهوية للتربية و التكوين اللامتمركزة واللاممركزة ، مزودة بالموارد المالية والبشرية الفعالة لتضطلع بالاختصاصات الموكولة لها على المستوى الجهوي، مرتكزة على مبدأ التشارك و المشاركة و الديموقراطية باعتبار التربية شأن للجميع.

و لقد كان ضروريا في خضم التحول الكبير الذي عرفته المنظومة التربوية، أن يعاد النظر في هيكلة وتنظيم الإدارة المركزية باتجاه العناية والاهتمام بالابتكار والتجديد، بالإضافة إلى تكييف توجهاتها مع المرامي الجديدة للإصلاح، وبمصاحبة تجربة الأكاديميات وتنسيق مجهوداتها ومبادراتها وتتبع تنفيذها وتقويم نتائجها، بما يخدم التوازن وتكافؤ الفرص بين الجهات، حيث تم تقليص عدد المديريات المركزية، وعدد الأقسام وعدد المصالح.

ولبلورة التوجهات الكبرى للإصلاح التي جاء بها الميثاق الوطني للتربية و التكوين، تم إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين على شكل مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي خاضعة لوصاية الدولة.

وقد أوكل المشرع لهذه الوحدات مهمة تطبيق السياسة التعليمية والتكوينية في المجالات التربوية والتدبيرية والمالية والمادية، وهو ما يشكل نقلة نوعية لتجسيد نهج اللامركزية واللاتمركز، ويكرس بعدا ترابيا محليا للإصلاح يروم تسريع وترشيد مساطر التدبير والتسيير وممارسة سياسة القرب والارتقاء بالجودة.

ومتع المشرع هذه الأكاديميات بهياكل إدارية قصد تمكينها من ممارسة المهام الموكولة إليها، بحيث أن المدير يسير الأكاديمية و يعتبر المنفذ و المنسق لأعمال المجلس الإداري الذي يديرها.

وتعتبر مجالس هذه المؤسسات العمومية إحدى الآليات الأساسية لتدبير الشأن التعليمي والتربوي على المستوى الجهوي، تهدف إلى إذكاء دينامية التغيير المنشود لتحقيق أهداف الإصلاح بجميع أقاليم ومناطق الجهة، وذات تركيبة متنوعة، وهو ما يبرز بوضوح الحرص الشديد على إشراك كل الفعاليات التي من شأنها إثراء وإغناء هذه التجربة الطموحة. كما أن عمل اللجان التقنية داخل المجلس، بإعتبارها قوة الإقتراحية، يكتسي أهمية كبيرة نظرا للدور الذي تلعبه في مجال الأعمال التحضيرية.

بالإضافة إلى الأكاديميات على المستوى الجهوي، تم الإحتفاظ بالنيابات كوحدات لامتمركزة على المستوى الإقليمي، لكونها كانت اللبنة الأولى للامركزية الإدارية، ولدورها الريادي خلال المرحلة الانتقالية لإرساء نظام الاكاديميات الجهوية للتربية والتكوين على مستوى القرب في المنظومة التربوية.

و تعد مؤسسات التربية و التعليم من مظاهر تجليات اللامركزية و اللاتمركز على المستوى المحلي، و بما أصبحت تتوفر عليه من أجهزة تدبيرية تكرس الخيار التشاركي في التسيير، والتعاون مع الشركاء الإجتماعيين للمؤسسة على المستوى المحلي.

المرجعيات الأساسية:

تفعيلا لمقتضيات الميثاق الوطني للتربية و التكوين، تم إصدار مجموعة من النصوص شملت المجالات التالية:

- ✓ إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين ؛
- ✓ مراجعة مهام و اختصاصات المصالح المركزية للوزارة؛
- ✓ إرساء هياكل الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين و مصالحها الإقليمية ؛
- ✓ تفويض الاختصاصات في مجال تدبير الموارد البشرية للأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين؛
- ✓ وضع النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية و التعليم العمومي.

المكتسبات:

إن أهم مكسب يمكن إبرازه في هذا المجال هو إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، في شكل مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، أنيطت بها مجموعة من الاختصاصات والمهام، كما تم تعزيز هذه الاختصاصات باختصاصات جديدة تم تفويضها إليها من طرف المصالح المركزية، لاسيما في مجال تدبير الموارد البشرية و المصادقة على الصفقات، مما ساهم في تعزيز نهج اللامركزية واللاتمركز.

وإضافة إلى ذلك تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات في اتجاه تقريب الخدمات الإدارية من المرتفقين، حيث أصبحت الأكاديميات تملك أهلية التقاضي أمام المحاكم المختصة وإبرام العقود واتفاقيات الشراكة في إطار احترام الأنظمة والقوانين الجاري بها العمل.

وبالموازاة مع ذلك، تم التأكيد على أهمية ودور النيابات والمؤسسات التعليمية باعتبارها مصالح إقليمية ومحلية للأكاديميات، راكمت تجربة غنية في تدبير الشأن التعليمي على المستوى الإقليمي والمحلي كوحدات لاممركزة سابقا، حيث تم العمل على إعادة هيكلة المصالح الإقليمية للأكاديميات وتحديد اختصاصاتها.

وتعزيزا لدور المؤسسة التعليمية، تم إحداث آليات جديدة للتأطير والتدبير الإداري والتربوي، لمؤازرة الإدارة التربوية، لاسيما مجلس التدبير، الذي يعكس بحق مبادئ الإشراك والتشارك.

وبهذا، فإن التنظيمات الجديدة للمصالح المركزية وللأكاديميات ومصالحها الإقليمية، والمحلية، قد روعي فيها التوازن الذي يفرضه دعم نهج اللامركزية واللاتمركز. و التي إتسمت بخصوصية تنبع من كونها تتعلق بقطاع إجتماعي بامتياز.

ويمكن إجمال المكتسبات المحققة على المستوى المؤسساتي من خلال تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في:

- ✓ أرساء هياكل مؤسساتية جديدة للتدبير جهويا و إقليميا و محليا، مع إعادة هيكلة الإدارة المركزية؛
- ✓ إرساء دعائم صرح مؤسساتي على جميع مستويات التنظيم الإدري لقطاع التربية الوطنية، مركزيا، جهويا (الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين)، إقليميا (النيابات)، و محليا (مؤسسات التربية و التعليم العمومي)؛
- ✓ إرساء هياكل المجالس الإدارية للأكاديميات و تحديد اختصاصاتها؛
- ✓ انتظام عقد دورات المجالس الإدارية للأكاديميات سنويا، وتحت إشراف السيد الوزير؛
- ✓ نهج و ترسيخ ثقافة الإشراك و التشارك و الديمقراطية، بالإضافة إلى الحكامة الجيدة في تدبير المنظومة التربوية، نظرا لكون الشأن التعليمي يهم الجميع.

المحاور الأساسية للنقاش:

بعد استعراض المكتسبات و الإيجابيات المتعلقة بالجانب المؤسساتي في تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين في إطار ترسيخ نهج اللامركزية و اللاتمركز، يتضح وجود مجموعة من الجوانب الغير مكتملة في التجربة و التي تحتاج إلى تعميق النقاش حولها، ستكون هذه الورشة مناسبة حقيقية لمناقشة تساؤلات تتمحور حول النقاط التالية:

مدى وضوح اختصاصات كل من المركز و الأكاديميات:

- ✓ هل تستجيب هيكلة المركز الحالية للأدوار والوظائف الجديدة المنوطة به (من حيث كونه قائدا للإصلاح من جهة، و مركزا محددا للسياسات العامة للقطاع و الإستراتيجيات الكبرى له)؟ ؛
- ✓ مدى تعارض المهام الموكولة إلى الإدارة المركزية مع نهج اللامركزية، نظرا لعدم تحديد مجالات تدخل بقية المكونات على المستويات المركزية و الجهوية و المحلية؛
- ✓ التداخل في بعض الاختصاصات بين الإدارة المركزية و الأكاديميات؛
- ✓ استمرار مركزة بعض الاختصاصات ذات الطابع التدبيري؛
- ✓ التركيزعلى تفعيل بعض اختصاصات المركز اتجاه الجهة كالإفتحاص و التقويم و المراقبة باعتبارها مقومات الحكامة الجيدة؛
- ✓ إلى أي حد يمكن أن يساهم إحداث وحدة مركزية للتنسيق بين الأكاديميات في تفعيل التجانس و التنسيق و التعاون فيما بينها؟.

مدى نجاعة تجربة الأكاديميات في صيغتها الحالية:

- ✓ مدى تمكن نظام الأكاديميات من تحقيق أهداف الإصلاح للمنظومة التربوية، على أن تلعب الأكاديميات لدورها كآليات لتفعيل سياسات القرب؛
- ✓ استكمال نموذج المؤسسة العمومية كنظام للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، مما يفرض دعمها و منحها المزيد من الاستقلال الذاتي في التدبير و التسيير؛
- ✓ اختلاف الأكاديميات من حيث مكوناتها و بنياتها الإدارية (اختلاف عدد الأقسام و المصالح من أكاديمية لأخرى) واعتماد هيكلتها على معايير كمية بدل اللجوء إلى معايير نوعية؛
- ✓ انشغال الأكاديميات بتدبير بعض المجالات غير المؤثرة بصفة مباشرة على النظام وتدبير الندرة، فهي لا يمكنها الاقتصار على مهام تدبير المنظومة التربوية، بل المهمة الأساسية هي إصلاحه بالدرجة الأولى؛
- ✓ مدى تأثير اللامركزية كبنية و كنمط جديد للتدبير في بلورة الإصلاح داخل باقي المكونات الخاضعة لسلطة الأكاديميات (النيابات إقليميا، و المؤسسات التربوية محليا)؟؛

مدى فعالية هياكل الأكاديميات في تفعيل نهج اللامركزية:

- ✓ مدى فعالية آليات التأطير و التدبير الإداري على المستويات الجهوية، الإقليمية، والمحلية؟؛
- ✓ وضع مواصفات ملائمة و مواكبة لخيار نهج اللامركزية و اللاتركيز، سواء تعلق الأمر بأنماط التدبير أو المشرفين عليه؛
- ✓ مدى توفر مواصفات محددة و موحدة في مسيري الأكاديميات و مدة انتدابهم، على غرار باقي المؤسسات العمومية؟؛
- ✓ ما تأثير عدم وجود قانون داخلي للمجالس الإدارية للأكاديميات في سير أعمال المجالس، واللجان؟؛
- ✓ إلى أي حد يمكن اعتبار العدد الكبير من الأعضاء الممثلين في المجلس الإداري للأكاديمية عائقا أمام فعالية أكبر للمجالس الإدارية للأكاديميات؟؛
- ✓ ما جدوى تمثيلية بعض القطاعات الحكومية التي لاعلاقة لها بقطاع التربية و التكوين في المجالس الإدارية للأكاديميات، ومشاركتها في التصويت؟؛
- ✓ إلى أي حد يؤثر عدم تمثيل أطر الإدارة التربوية و جمعيات مؤسسات التعليم الأولي عن تشكيلة المجلس الإداري للأكاديمية على قراراته، و برامجه، وتوقعاته؟؛
- ✓ رقابة المجالس الإدارية للأكاديميات على أعمال و تصرفات السلطة التدبيرية للأكاديمية؛
- ✓ تأثير غياب آليات لتتبع تنفيذ قرارات المجالس الإدارية للأكاديميات؛
- ✓ إلى أي حد يمكن أن يساهم تفعيل عمل اللجان التقنية في حيوية و إشعاع دور المجلس؟؛
- ✓ ماهي إمكانات إحداث لجان جديدة في حضيرة المجلس تجسد الخصوصيات المحلية للجهة؟؛

مدى تفعيل مبادئ الشراكة و التشارك لإنجاح تجربة اللامركزية:

- ✓ إلى أي حد تخدم العلاقة المزدوجة للنيابات الإقليمية للتربية الوطنية بكل من المركز والأكاديمية ترسيخ اللامركزية في بعديها الجهوي و الإقليمي؟؛
- ✓ النيابات كبنية لاممركزة إقليميا، ألا يمكن أن تلعب دورا طلائعيا في لامركزية جهوية، كالذي لعبته غداة إحداث الأكاديميات؟؛
- ✓ مدى فعالية مبادئ الإشراك و التشارك المعتمدة في تدبير منظومة التربية و التكوين، في علاقتها مع الشركاء الإجتماعيين للإدارة (النقابات، ...)؟؛
- ✓ ما هي حدود الشراكة و التشارك و التعاون بين الأكاديميات و الفاعلين الجهويين (السلطات المحلية، المجلس الجهوي، الجماعات المحلية، الغرف المهنية،.....)؟؛
- ✓ ما مكانة التنسيق و التعاون بين الأكاديميات و هيئات المجتمع المدني المعني بالمهام المخولة للأكاديمية؟؛
- ✓ مدى إيصال نهج اللامركزية واللاتمركز إلى المؤسسة التعليمية؛
- ✓ أي تعاون ممكن بين الأكاديميات و مجالس المؤسسات، خاصة منها مجالس التدبير؟؛

مدى تفعيل مبادئ التواصل لإنجاح تجربة اللامركزية:

- ✓ تواصل و انفتاح الأكاديمية على محيطها بما يخدم الإصلاح الذي يهدف إلى إشراك الجميع في إنجاحه لكون الشأن التربوي شأن يهم الجميع؛
- ✓ التواصل بين جميع الفاعلين المعنيين بالمجال التربوي،سواءا المركزيين (الوزارة الوصية على القطاع، القطاعات الأخرى بإعتبارها معنية بالشأن التربوي،...) الجهويين منهم (الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين،و السلطات العمومية، اللجان متساوية الأعضاء، و المجالس المنتخبة،....)، و المحليين (الجماعات المحلية، و السلطات العمومية المحلية، القطاع الخاص، هيئات المجتمع المدني،...) بما يخدم التشاركية و الإشراك على شاكلة شبكة للتعاون لإنجاح الإصلاح؛
- ✓ التواصل مع أولياء أمور التلاميذ لتفعيل دورهم كأحد أهم روافد الإصلاح؛
- ✓ العلاقة مع الإعلام السمعي البصري و الإلكتروني و بشكل خاص الأنترنيت للتواصل مع التلاميذ ونشر مبادئ و أهداف الإصلاح.

بعد استعراضنا لهذه الجملة من الأفكار و طرحها للنقاش في هذه الورشة، يجب استحضار معطى أساسي و هو أن الأمر يجب ألا يقتصر على تدبير النظام فحسب، بل ينبغي أن يشمل بالأساس تدبير الإصلاح. و هنا يثار التساؤل المركزي:

اللامركزية و اللاتركيز كخيار انتهجه قطاع التربية الوطنية من خلال الأكاديميات كمؤسسات عمومية:

- ✓ هل هو خيار سيمضي فيه القطاع إلى غاية الوصول لنموذج المؤسسة العمومية كما هو متعارف عليه حاليا، أي استقلال ذاتي إداريي و ماليي. بحيث ينفرد المركز بوضع السياسات العامة، في حين تتكلف الوحدات اللامركزية و اللاممركزة بالتدبير على الصعيدين الإقليمي والمحلي؛
- ✓ أم أن الأمر سيستمر على ما هو عليه، حيث يلعب المركز دورا قياديا و يحتفظ بتدبير النظام التربوي و مكوناته على المستوى المركزي.

الورشة الثانية:

تدبير الموارد والجهوية

السياق العام:

نص الميثاق الوطني للتربية والتكوين في دعامته الخامسة عشرة بشأن إقرار اللامركزية واللاتمركز في قطاع التربية والتكوين على صعيد الجهة على أن تتم إعادة هيكلة نظام الأكاديميات لتصبح سلطة جهوية للتربية والتكوين، لامتمركزة ومزودة بالموارد المادية والبشرية الفعالة لتضطلع بالاختصاصات الموكولة لها على المستوى الجهوي.

ولبلورة هذا التوجه، تم إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في شكل مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي خاضعة لوصاية الدولة.

وقد أوكل المشرع لهذه الهيئات مهمة تطبيق السياسة التعليمية والتكوينية في المجالات التربوية والتدبيرية والمالية والمادية.

وبعد مرور خمس سنوات من الممارسة الفعلية للمهام من قبل الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين يحق لنا أن نتساءل عن مآل هذه التجربة، ماهي المكتسبات التي حققتها ؟ وماهي الإكراهات والصعوبات التي تحول دون تحقيقها للأهداف التي أحدثت لأجلها؟

للإجابة عن هذه التساؤلات سنحاول التطرق في هذه الورقة إلى الجوانب التدبيرية لهذه الوحدات الجهوية اللامتمركزة، والتي تهم المجالين المادي والمالي، وكذا مجال الموارد البشرية، وذلك من حيث المرجعيات الأساسية المؤطرة لها، و من حيث المنجزات المحققة، وكذلك من حيث الصعوبات والإكراهات التي لازالت تحول دون تحقيق هذه المؤسسات للغايات والأهداف المنوطة بها.

المرجعيات الأساسية:

الميثاق الوطني للتربية والتكوين

في مجال تدبير الموارد البشرية دعا الميثاق الوطني للتربية والتكوين إلى:

- ✓ اضطلاع الأكاديميات الجهوية بتدبير الموارد البشرية على مستوى الجهة، بما في ذلك التوظيف والتعيين والتقويم؛
- ✓ ترشيد تدبير الموارد البشرية وإعادة نشرها على نحو متوازن وفعال، مع مراعاة وضعيتها الاجتماعية، خصوصا في اتجاه دعم المستويات الجهوية والمحلية بالأطر المقتدرة ذات الخبرة.

أما بخصوص التكوين الأساسي فقد أكد الميثاق الوطني للتربية والتكوين على أنه يتعين أن توحد على المستوى الجهوي مختلف مؤسسات إعداد أطر التربية والتكوين، ويتم ربطها بالجامعة ، وذلك بغية تعبئة كل الإمكانات المتاحة من أجل تمكين المدرسين والمشرفين التربويين والموجهين والإداريين من تكوين متين، قبل استلامهم لمهامهم، وكذا تدعيم البحث التربوي في جميع ميادينه وتسخيره على جميع المستويات، لخدمة جودة التربية والتكوين، من حيث الأهداف والمحتويات والمناهج والوسائل التعليمية.

كما أوكل الميثاق الوطني للتربية والتكوين للأكاديميات الجهوية مهمة الإشراف على تنظيم التكوين المستمر السنوي، وحث على تمكين أطر التربية والتكوين من نوعين من التكوين المستمر وإعادة التأهيل :

- ✓ حصص سنوية قصيرة لتحسين الكفايات والرفع من مستواها، مدتها ثلاثون ساعة يتم توزيعها بدقة ؛
- ✓ حصص لإعادة التأهيل بصفة معمقة تنظم على الأقل مرة كل ثلاث سنوات.

وفي مجال التدبير المادي والمالي للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، أناط الميثاق الوطني للتربية والتكوين بهذه الوحدات مجموعة من الاختصاصات، لاسيما :

- ✓ تتبع مشاريع البناء والتجهيز التربويين ؛
- ✓ القيام بمبادرات للشراكة مع الهيئات الجهوية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية لإنجاز مشاريع تروم ازدهار التربية والتكوين في الجهة ؛
- ✓ تحقيق شفافية الميزانيات المرصودة، وملاءمتها للأسبقيات الحالية والبعيدة المدى، على مستوى نظام التربية ككل؛
- ✓ استغلال البنايات والتجهيزات إلى أقصى حد، اعتمادا على مبدإ تعدد الوظائف والتدبير الأمثل لأوقات الاستعمال؛
- ✓ إخضاع البنايات الجديدة، على جميع مستويات التربية والتكوين، لمعايير جديدة محينة ومتكيفة لتلائم خصائص كل وسط من النواحي البيئية والمناخية والاجتماعية والثقافية؛
- ✓ تحمل مسؤولية المراقبة الشاملة في عين المكان لأحوال المدارس وصيانتها، وتوافرها على أدوات العمل اللازمة، والتدخل الفوري لتصحيح أي خلل يضر بحسن سير المدرسة أو تجهيزاتها، أو يمس بسلامة بيئتها وجماليتها ومناخها التربوي الحافز؛
- ✓ ترشيد الإنفاق التربوي بمراجعة معايير البناء والتجهيز وأنماطهما؛
- ✓ التزام الشفافية المطلقة في كل أنماط الإنفاق التربوي، بما في ذلك الصفقات وعقود البناء والتجهيز والصيانة، واللجوء المنهج إلى المحاسبة والتدقيقات المالية على جميع مستويات نظام التربية والتكوين.

القانون 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين:

بمقتضى هذا القانون أصبحت الأكاديميات تضطلع بمجموعة من المهام في مجال تدبير الموارد، ولاسيما :

- ✓ ممارسة الاختصاصات المفوضة إليها من لدن السلطة الحكومية الوصية في هذا المجال ؛
- ✓ وضع برنامج توقعي جهوي لتكوين الأطر التعليمية والإدارية والتقنية؛

- ✓ وضع برنامج توقعي متعدد السنوات للاستثمارات المتعلقة بمؤسسات التعليم والتكوين ، وذلك على أساس الخريطة التربوية التوقعية ؛
- ✓ تحديد العمليات السنوية للبناء والتوسيع والإصلاحات الكبرى والتجهيز المتعلقة بمؤسسات التربية والتكوين ؛
- ✓ إنجاز مشاريع البناء والتوسيع والإصلاحات الكبرى والتجهيز المتعلقة بمؤسسات التربية والتكوين والقيام بتتبعها ، مع إمكانية تفويض إنجازها عند الاقتضاء إلى هيئات أخرى في إطار اتفاقيات ؛
- ✓ القيام في عين المكان بمراقبة حالات كل مؤسسات التربية والتكوين وجودة صيانتها ومدى توفرها على وسائل العمل الضرورية؛
- ✓ تقديم خدمات في كل مجالات التربية والتكوين؛
- ✓ تحديد البرنامج التوقعي للبناء والتوسيع والإصلاحات الكبرى لمؤسسات التربية والتكوين من قبل مجلس الأكاديمية ؛
- ✓ حصر القوائم التركيبية للسنة المالية المختتمة وميزانية السنة الموالية.

المكتسبات:

إن من أهم المكتسبات التي تم تحقيقها في مجال الموارد البشرية كون الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين أصبحت تضطلع بتدبير الجوانب المتعلقة بالوضعيات الفردية للموظفين التابعين لدائرة نفوذها الترابي، حيث تم تفويضها مجموعة من الاختصاصات شملت بالأساس التعويضات العائلية ومنح بعض الرخص والشواهد الادارية.

كما تم تفويض الإمضاء والمصادقة على الصفقات لمديرة ومديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في المجالات التالية:

- ✓ نقل وتعيين الموظفين من أجل المصلحة في حدود الاختصاص الترابي للأكاديمية المعنية؛
- ✓ تحريك مسطرة التأديب في حق الموظفين والأعوان المنتمين إلى الهيئات التعليمية والإدارية والتقنية العاملين بمصالح وبمؤسسات التربية والتكوين التابعة لكل أكاديمية جهوية للتربية والتكوين، وكذا إصدار عقوبتي الإنذار والتوبيخ؛
- ✓ المصادقة على صفقات الأشغال أو التوريدات أو الخدمات التي تدخل في إطار الاعتمادات المفوضة للأكاديميات الجهوية من ميزانية القطاع.

كما أصبحت الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين تتولى الإشراف على إسناد مناصب المسؤولية والإدارة التربوية من خلال إجراء مقابلات مع المترشحين جهويا، وتم الشروع في مباشرة عملية تعيين خريجي مراكز التكوين داخل نفس الجهة حسب الحاجيات على مستوى النيابات والجماعات. وساهمت الأكاديميات أيضا في تنظيم وإنجاز مختلف العمليات المرتبطة بالمغادرة الطوعية.

وفي مجال التدبير المادي والمالي، وجب التأكيد على التطور الذي عرفته منهجية إعداد مشروع الميزانية حيث انتقل دور الإدارة المركزية من الإعداد الكامل لمشروع الميزانية وتفويض الاعتمادات للبنيات الجهوية والإقليمية، إلى الإشراف على إعداد ميزانيات الأكاديميات الستة عشر وتأطيرها، والسهر على انسجامها في برنامج محاسباتي متكامل.

وهكذا، عرفت الاعتمادات المخصصة للأكاديميات تطورا ملموسا ابتداء من السنة المالية 2003، سواء على مستوى نفقات التجهيز أو على مستوى نفقات التسيير.

ويتم الشروع حاليا في دراسة إمكانية اعتماد منهجية جديدة لتدبير الميزانية، تقوم على النتائج وتولي أهمية خاصة للالتزامات بين الإدارة المركزية و مصالحها اللاممركزة.

أما فيما يتعلق بالبنايات والتجهيزات المدرسية وتفعيل دورها في التدبير الجهوي لشؤون التربية والتكوين،فقد شرعت الأكاديميات في تحمل مهمة تدبير كل ما يتعلق بالإنجازات الجديدة في مجال البناء أو التوسيع أو الترميم وذلك بدءا من مرحلة الدراسات التقنية.

المحاور الأساسية للنقاش:

- ✓ مدى مواءمة القدرات البشرية و المادية للأكاديميات لمتطلبات إصلاح المنظومة التربوية ؟
- ✓ إشكالية تدبير الندرة وهذا يتضح في مناسبة كل دخول مدرسي؛
- ✓ إشكالية تدبير الموارد البشرية ومساهمة الفرقاء الاجتماعيين. إلى أي حد؟
- ✓ عدم التكافئ بين الأكاديميات في مجال توزيع الموارد البشرية، مما يحتم تدبير الحركات الانتقالية السنوية بالشكل الموضوعي المطلوب، ووضع استراتيجية وطنية في مجال إعادة الإنتشار؛
- ✓ التفكير في إمكانية لجوء الأكاديميات إلى التعاقد لسد الخصاص المسجل في مجال الموارد البشرية؛
- ✓ مشكل مركزة المراقبة المالية في مجال الموارد البشرية.
- ✓ مدى ملاءمة التكوين لحاجيات القطاع؟
- ✓ مآل البرنامج التوقعي الجهوي لتكوين الأطر التعليمية والإدارية والتقنية؛
- ✓ نوعية التكوين: التمييز بين التكوين الذي يهف إلى تحسين الكفايات والرفع من مستواها والتكوين الذي يرمي إلى إعادة التأهيل.
- ✓ مدى نجاعة المنهجية المعتمدة حاليا في تحضير وتنفيذ وتتبع الميزانية؟
- ✓ مدى مراعاة الأولويات الأساسية والمشاريع الكبرى عند إعداد الميزانية ؟
- ✓ برمجة الميزانية لمواكبة التحولات التي تعرفها هيكلة التعليم: التوجه نحو تقلص التعليم الإبتدائي، مقابل توسع التعليم الثانوي الإعدادي؛
- ✓ استحواذ النفقات القارة على نسبة جد هامة من ميزانية الاستغلال على حساب مجالات التكوين والدعم الاجتماعي؛

- ✓ مدى مواكبة وزارة المالية والخوصصة لنهج اللامركزية واللاتمركز الذي تم اعتماده بهذا القطاع ؛
- ✓ لجوء بعض الأكاديميات إلى الإدارة المركزية عند إعداد الميزانية؛
- ✓ التركيز على منهجية التعاقد بالنتائج في تدبير ميزانيات الأكاديميات؛
- ✓ ضرورة البحث على موارد جديدة تساهم في إنجاح تجربة الأكاديميات ؟
- ✓ عدم قدرة الميزانية الحالية للأكاديمية، والتي تعتمد أساسا على المنحة السنوية للدولة، على تغطية جميع الحاجيات؛
- ✓ ضرورة البحث عن موارد أخرى من خلال نهج سياسة التشارك مع الفعاليات الجمعوية والجماعات المحلية والتنسيق مع القطاعات الحكومية المعنية؛
- ✓ البحث عن مصادر تمويل ذاتية من قبيل :
  - * إنشاء صندوق وطني لتعميم التعليم؛
  - * توفير خدمات بمقابل.
- ✓ مدى تفعيل أدوار مفتشي المصالح المادية والمالية في مجال المراقبة ؟
- ✓ إشكالية المراقبة والافتحاص.

مدى نجاعة النظام الحالي في صرف الميزانية على صعيد المؤسسات التعليمية ؟

- ✓ مآل مشاريع من قبيل مشروع الأحواض المدرسية؛
- ✓ التفكير في إيجاد صيغ ملائمة لتمكين المؤسسة التعليمية من تدبير مواردها المادية والمالية؛
- ✓ مدى تفعيل أدوار مجالس التدبير في مجال التدبير المادي والمالي لمؤسسات التربية والتعليم العمومي.

إشكالية الممتلكات:

- ✓ إشكالية تدبير الممتلكات العقارية وفق التحولات الجارية في ميدان التعمير؛
- ✓ برمجة البنيات التحتية والتجهيز وتحديد الأولويات.

الورشة الثالثة:

التدبير التربوي والجهوية.

السياق العام للموضوع :

نص الميثاق الوطني للتربية والتكوين في دعامته الخامسة عشرة بشأن إقرار اللامركزية واللاتمركز في قطاع التربية والتكوين على إحداث سلطات جهوية للتربية والتكوين، لامتمركزة ومزودة بالموارد المادية والبشرية الفعالة لتضطلع بالاختصاصات الموكولة لها على المستوى الجهوي.

ولبلورة هذا التوجه، تم إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في شكل مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي خاضعة لوصاية الدولة.

وقد أوكل المشرع لهذه الهيئات مهمة تطبيق السياسة التعليمية والتكوينية على الصعيد الجهوي في المجالات التربوية والتدبيرية والمالية والمادية.

في هذا الصدد، تواصل الأكاديميات الجهوية ممارسة مهامها وفق النهج الجديد الذي يتميز بإرساء وتثبيت الهياكل الإدارية والتربوية والعمل على بناء التصور الجهوي في تدبير القضايا التربوية في محاولة بلورة مشاريع تربوية جهوية تجسيدا لشعار الجهوية، القرب، الجودة.

هذا، وقد شكل الإصلاح التربوي أحد الأوراش الجوهرية الرامية إلى تفعيل غايات وأهداف الميثاق الوطني للتربية والتكوين، ولترجمة وأجرأة مقتضياته، تم القيام باستشارة واسعة مع الفاعلين التربويين وممثلين عن الجمعيات المهنية والشركاء الاجتماعيين .

والآن وبعد مرور خمس سنوات على الممارسة الفعلية للمهام التربوية من قبل الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين يحق لنا أن نتساءل عن مآل هذه التجربة من حيث المكتسبات التي حققتها، وكذا الإكراهات والصعوبات التي حالت وتحول دون تحقيقها للأهداف المسطرة لها؟

المرجعيات الأساسية :

الميثاق الوطني للتربية والتكوين:

نص الميثاق الوطني للتربية والتكوين على عدة توجهات في المجال التربوي ، منها :

- ✓ رفع تحدي التعميم السريع للتعليم الأولي والابتدائي والإعدادي في جميع أرجاء المملكة، بتحسين جودته وملاءمته لحاجات الأفراد وواقع الحياة ومتطلباتها، مع إيلاء الفتاة في العالم القروي عناية خاصة؛
- ✓ إعادة الهيكلة وتنظيم أطوار التربية والتكوين ؛
- ✓ تنظيم التقويم والامتحانات والانتقال ؛
- ✓ الرفع من جودة التربية والتكوين بواسطة :
  - مراجعة البرامج والمناهج والكتب المدرسية والوسائط التعليمية؛
  - الكتب المدرسية والوسائط التعليمية؛
  - استعمالات الزمن والإيقاعات المدرسية والبيداغوجية؛

- تحسين تدريس اللغة العربية و استعمالها و إتقان اللغات الأجنبية والتفتح على الأمازيغية ؛
- تنويع لغات تعليم العلوم و التكنولوجيا ؛
- استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والتواصل ؛
- إنعاش الأنشطة الرياضية والتربية البدنية المدرسية والجامعية والأنشطة الموازية.

✓ وقد تم بمقتضى الميثاق كذلك،تحديد الاختصاصات التربوية التي يمكن للأكاديمية أن تضطلع بها،ومن أهمها:

- الإشراف على وضع المخططات والخرائط المدرسية ؛
- الإشراف على السير العام للدراسة والتكوين في الجهة، واتخاذ ما يلزم لتصحيح أي اختلال في التسيير أو التأطير البيداغوجي ؛
- الإشراف على الامتحانات والتقويم والمراقبة على مستوى الجهة وما دونه ؛
- الإشراف على البحث التربوي ذي الطابع الجهوي ؛
- الإشراف على تنظيم التكوين المستمر السنوي ؛
- الإشراف على النشر والتوثيق التربويين ؛
- تزويد السلطات الوطنية بالتوصيات المناسبة والرامية إلى ملاءمة برامج التربية والتكوين وآلياته لحاجات الجهة في حالة تجاوز هذه التوصيات لاختصاصات الجهة المعنية.

✓ كما تمت الدعوة إلى إحداث آليات للتأطير والتدبيرالتربوي على صعيد كل مؤسسة للتربية والتكوين،من أهمها مجلس للتدبير، من مهامه :

- المساعدة وإبداء الرأي في برمجة أنشطة المؤسسة ومواقيت الدراسة واستعمالات الزمن وتوزيع مهام المدرسين؛
- الإسهام في التقويم الدوري للأداء التربوي وللوضعية المادية للمؤسسة وتجهيزاتها والمناخ التربوي بها ؛

✓ حفز قطاع التعليم الخاص، وضبط معاييره وتسييره ومنح الاعتماد لذوي الاستحقاق.

القانون رقم 00-07 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 203-00-1 بتاريخ 15 من صفر 1421(19 ماي 2000) :

أوكل هذا القانون مجموعة من الاختصاصات التربوية إلى الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين نذكر منها :

- ✓ إعداد مخطط تنموي للأكاديمية يشمل مجموعة من التدابير والعمليات ذات الأولوية في مجال التمدرس طبقا للتوجهات والأهداف الوطنية، مع إدماج الخصوصيات والمعطيات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الجهوية في البرامج التربوية بما في ذلك الأمازيغية ؛
- ✓ وضع الخرائط التربوية التوقعية على مستوى الجهة، بتنسيق مع الجهات المعنية وبالتشاور مع الجماعات المحلية و المندوبيات الجهوية للتكوين المهني. ولهذا الغرض تقوم هذه المندوبيات بإخبار الأكاديميات ببرامجها في مجال التكوين المهني؛
- ✓ السهر على إعداد الخريطة المدرسية الجهوية وتكوين شبكات مؤسسات التربية والتكوين المهني في الجهة، وذلك بتنسيق مع المندوبية الجهوية للتكوين المهني؛
- ✓ المساهمة في تحديد حاجيات الشباب في مجال التكوين المهني أخذا في الاعتبار الخصوصيات الاقتصادية الجهوية، واقتراحها على المندوبية الجهوية للتكوين المهني؛
- ✓ وضع وتطوير التكوينات التقنية الأساسية ذات الأهداف المهنية الخاضعة للنظام المدرسي وكذا التكوين المهني بالتمرس أو بالتناوب الذي تقوم به الإعداديات و الثانويات ؛
- ✓ الإشراف على البحث التربوي على المستوى الإقليمي والمحلي وعلى الامتحانات، وتقييم العمليات التعليمية على مستوى الجهة ومراقبة هذه العمليات على المستوى الإقليمي والمحلي والعمل على تطوير التربية البدنية والرياضة المدرسية بتنسيق مع المصالح المختصة؛
- ✓ القيام بمبادرات للشراكة مع الهيئات والمؤسسات الجهوية الإدارية و الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بهدف إنجاز المشاريع الرامية إلى الارتقاء بمستوى التربية والتكوين في الجهة ؛
- ✓ إعداد الدراسات المتعلقة بالتربية والتكوين والإشراف على النشر والتوثيق التربوي على مستوى الجهة ، والمساهمة في البحوث والإحصاءات الجهوية أو الوطنية ؛
- ✓ إعداد سياسة للتكوين المستمر لفائدة الموظفين التربويين والإداريين ووضعها موضع التنفيذ؛
- ✓ تسليم رخص لفتح أو توسيع أو إدخال تغيير على مؤسسات التعليم الأولي أو التعليم المدرسي الخصوصي طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل ؛
- ✓ تقديم كل توصية تتعلق بالقضايا التي تجاوز إطار الجهة إلى السلطات الحكومية المعنية ، وذلك من أجل ملاءمة آليات وبرامج التربية والتكوين مع حاجيات الجهة ؛
- ✓ تقديم خدمات في كل مجالات التربية والتكوين .

المكتسبات:

1- في مجال تعميم التمدرس في التعليم الابتدائي وتوسيع قاعدته في التعليم الثانوي:

تم تحسين نسب التدفق من خلال إدراك التأخر المسجل في التمدرس والعمل على تحقيق التوازن بين الوسطين القروي والحضري، وذلك من خلال تشجيع التعليم المدرسي الخصوصي، وتوسيع شبكة المدارس الابتدائية والإعداديات المحتضنة لأقسام التعليم الأصيل، وكذا من خلال العمل على الحد من ظاهرة الهدر والانقطاعات بمختلف الأسلاك التعليمية.

كما تمت إعادة هيكلة الأسلاك التعليمية، بدمج التعليم الأولي والتعليم الإبتدائي لتشكيل سيرورة تربوية منسجمة تسمى الإبتدائي. كما عملت على دمج التعليم الإعدادي والتعليم الثانوي في سيرورة متناسقة تسمى الثانوي .

2- في مجال البرامج والمناهج الدراسية :

تم تطبيق برامج جديدة في مجال تدريس اللغات الأجنبية في التعليم الثانوي التأهيلي، باعتماد مدخل الكفايات، حيث تمت بلورة برامج جديدة للغة الفرنسية، واللغة الإنجليزية، واللغة الإسبانية، واللغة الألمانية، واللغة الإيطالية بالجذوع المشتركة، وبالسنة الأولى من سلك البكالوريا. و يتم الان وضع اللمسات الأخيرة على برامج السنة الثانية من سلك البكالوريا، في سياق مقاربة شمولية قائمة على التدرج والمرونة والتكامل بين مختلف مكونات البرامج، إلى تنمية الكفايات التواصلية وكذا التنسيق بين اللغات من أجل تنمية شاملة ومتوازنة لكفاءات المتعلم اللغوية.

3- في مجال تشجيع التربية على حقوق الإنسان :

من بين ما تم إنجازه في هذا المجال :

- ✓ اعتماد التربية على حقوق الإنسان في المناهج والبرامج والكتب المدرسية والحياة المدرسية؛
- ✓ مواصلة الجهود فيما يخص تعزيز نشر ثقافة حقوق الإنسان والمواطنة والمساواة في المناهج والبرامج والكتب المدرسية، وكذا الحياة والفضاء المدرسيين، وتوسيع الشراكات والتعاون في هذا المجال مع مكونات المجتمع المدني،
- ✓ المساهمة في بلورة استراتيجية وطنية للنهوض بثقافة حقوق الإنسان بشراكة وتعاون مع المجلس الاستشاري لحقوق الإنسان وباقي القطاعات والمؤسسات والمنظمات المعنية.

4- في مجال تنظيم الحياة المدرسية :

في هذا المجال تم رصد مجموعة من المنجزات ، منها :

- ✓ تنظيم عدة ملتقيات جهوية لفائدة جمعيات آباء وأولياء التلاميذ، شكلت مناسبة لتبادل التجارب والخبرات والتداول فيما يمكن من أن يعزز أوراش الإصلاح، سواء منها المتعلقة بتنظيم الحياة المدرسية وتدبير شؤون المؤسسات التعليمية، أو يدعم المجهودات المرتبطة بتعميم التمدرس والرفع من الجودة وإدخال تكنولوجيا الإعلام والتواصل؛
- ✓ محاربة الهدرالمدرسي بإصدار مذكرات توجيهية وتأطيرية للسادة مديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وللسيدات والسادة نائبات ونواب الوزارة بمختلف الأقاليم، تحثهم على إيصال مختلف التوجيهات إلى المؤسسات التعليمية، وتتبع تطبيق مضامينها من طرف الهيئة الإدارية والتربوية، ومختلف الفرقاء والشركاء الفاعلين بالحقل التربوي،إضافة إلى تنظيم حملات تحسيسية، وتشجيع التمدرس، لاسيما بالعالم القروي فضلاعن الجهود المبذولة للتصدي للظواهرالسلبية المتفشية بالمؤسسات التعليمية؛

- ✓ إحداث لجان على المستوى المحلي تتكون من مديري المؤسسات التعليمية وجميعات الآباء وأولياء التلاميذ وممثلي السلطات والجماعات المحلية تتولى ضبط حالات التسرب والهدر المدرسيين وأسبابها ثم معالجتها على المستوى المحلي أو الإقليمي .

5- مجال تعميم تكنولوجية المعلوميات والاتصالات :

- ✓ إرساء برنامج لتعميم تكنولوجيات المعلوميات والاتصالات ،من بين أهدافه بناء الكفايات الذاتية لاستخدام هذه التكنولوجيات في المناهج التربوية .
- ✓ يروم هذا البرنامج تحقيق الأهداف التالية : توفير قاعات متعددة الوسائط بكل المؤسسات التعليمية مع ربطها بشبكة الإنترنيت، وتكوين المدرسين الذين يعتبرون الحلقة الأساسية لإنجاح استراتيجية إدماج تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في المنظومة التربوية، علاوة استخدام محتويات تكنولوجيات المعلوميات والاتصالات التي تمت المصادقة عليها لتطوير المستوى التربوي المعتمد في التعليم في المغرب وإلى الاستخدام الأمثل للقاعة متعددة الوسائط.

6- مجال تفعيل التأطير والمراقبة التربوية :

من أجل تأطير لجان تفتيش المؤسسات ومساعدتها في إنجاز مهامها، أعدت شبكات للملاحظة تمكن من رصد أداء المؤسسات في مختلف المجالات، مع التركيز على أهم المؤشرات المتعلقة بالتعميم وبالاكتظاظ وبالتكرار وبالهدر وبالسيولة وبالنجاح في نهاية الأسلاك، ومعدلات النجاح. كما تم العمل على تعزيز هيئات تفتيش المؤسسات وتوسيع مجالات تحركها لتشمل مصالح النيابات والأكاديميات في إطار تقويم القدرات التدبيرية للأجهزة التعليمية.

7- مجال التعليم المدرسي الخصوصي :

اعتبارا لكون التعليم المدرسي الخصوصي شريكا أساسيا في إصلاح منظومة التربية و التكوين، وسعيا إلى الرفع من المؤهلات والقدرات البيداغوجية لهذا القطاع، تم الحرص على إشراك المدرسين العاملين بمؤسسات التعليم المدرسي الخصوصي في الندوات واللقاءات التربوية ودورات التكوين التي تنظمها الوزارة محليا أو جهويا، قصد تمكينهم من مسايرة المستجدات التربوية.

أما فيما يتعلق بالتعليم الملقن بمؤسسات التعليم المدرسي الخصوصي، فإنه مطابق للبرامج والمناهج المعمول بها بمؤسسات التعليم العمومي، مع إمكانية إضافة بعض المواد الداعمة والتي تدخل ضمن الأنشطة الموازية، مع العلم أن مؤسسات التعليم المدرسي الخصوصي ملزمة بترشيح تلاميذها إلى نفس الامتحانات المنظمة لفائدة نظرائهم بالتعليم العمومي.

وتعزيزا لدور هذه المؤسسات، وضمانا لتقيدها بالنصوص القانونية المؤطرة لها ، فإن الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، باعتبارها صاحبة الإختصاص في مجال تسليم رخص لفتح أو توسيع أو إدخال تغيير على جميع أصناف مؤسسات التعليم المدرسي الخصوصي، طبقا للنصوص الجاري بها العمل، فإنها تسهر على المراقبة التربوية والإدارية لهذه المؤسسات.

وقد تم تعزيز هذه المراقبة بإحداث هيئة الموظفين المحلفين الذين يعهد إليهم بمعاينة وضبط المخالفات التي قد يتم ارتكابها من طرف المؤسسات.

8- مجال الشراكة التربوية :

عملت مختلف الأكاديميات على إبرام عدة إتفاقيات للشراكة تهدف إلى الإرتقاء بالمجالات التربوية التالية :

- ✓ تعميم السريع للتعليم الأولي والابتدائي والإعدادي في جميع أرجاء المملكة، بتحسين جودته وملاءمته لحاجات الأفراد وواقع الحياة ومتطلباتها، مع إيلاء الفتاة في العالم القروي عناية خاصة؛
- ✓ الإسهام في تدعيم الجانب التطبيقي للتعليم ،بشراكة مع مؤسسات التعليم المدرسي الخصوصي؛
- ✓ استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والتواصل؛
- ✓ حفز قطاع التعليم المدرسي الخصوصي ؛
- ✓ إدماج التربية على حقوق الإنسان في المناهج والبرامج والكتب المدرسية والحياة المدرسية؛
- ✓ دعم الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الاحتياجات.

المحاور الأساسية للنقاش:

رغم ماتم تحقيقه من المنجزات في الميادين التربوية على الصعيد الجهوي، فانه يتضح وجود مجموعة من الجوانب التربوية التي تحتاج إلى تسليط الضوء عليها وتعميق النقاش حولها.

وفي هذا الإطار، ستكون هذه الورشة مناسبة حقيقية لطرح ومناقشة عدة تساؤلات تتمحور حول المجالات التالية :

❖ **في مجال تعميم التمدرس :**

- ✓ مدى الالتزام بالآليات الموضوعة من أجل تعميم التمدرس، والتي تم ربطها بجدولة زمنية محددة ؟
- ✓ مدى إشراك الفاعلين المعنيين بمسألة التربية، ولاسيما في مجال تحمل الأعباء المرتبطة بالتعميم وتحسين الجودة ؟
- ✓ وضعية تمدرس الفتاة،ماهي الصعوبات والحلول ؟

❖ **في مجال إعادة هيكلة أسلاك التعليم (التنظيم التربوي) :**

- ✓ مدى نجاح عملية تعزيز الروابط بين مختلف الأسلاك التعليمية(بين التعليم الأولي والتعليم الأساسي، وبين السلك الثانوي الإعدادي والسلك الثانوي التأهيلي)على المستويين البيداغوجي و الإداري؟
- ✓ مدى تفعيل إرساء أنماط جديدة في التكوين بالثانوي التأهيلي ،لاسيما التكوين المهني القصير المدى في سلك التأهيل المهني ،فضلا عن تعزيز التكوينات الحالية العامة والتقنية؟

❖ **في ما يخص الامتحانات و الشهادات و التقويم :**

- ✓ مدى نجاعة الإجراءات المتخذة لأجل تحسين وتوحيد شكل و مضمون الامتحانات الإشهادية؟
- ✓ هل هناك صعوبات تعترض إجراء الامتحانات على المستوى الجهوي والمحلي؟
- ✓ ما هي سبل تحسين و تطوير أساليب و مناهج التقويم على أساس المراقبة المستمرة؟
- ✓ ما هي المؤشرات التي سيتم إرساؤها على الصعيد الجهوي من أجل تقييم الثانويات وترتيبها؟

❖ **بالنسبة لمراجعة البرامج والمناهج :**

- ✓ هل هناك منهجية لإعداد البرامج الجهوية ومدى نجاعتها؟
- ✓ هل يتم إعداد برامج محلية وتطبيقها وتقييمها؟
- ✓ مدى إشراك المدرسين في إعداد البرامج الجهوية؟
- ✓ مدى نجاعة البرامج التي تعتمد على الوحدات المجزوءة،في التعليم الثانوي، في تطوير كفاية المتعلمين،ومدى تفاعل المدرسين معها؟
- ✓ مدى تفعيل مقاربة التلقين بالكفايات في تحسين و جودة الخدمات التربوية؟

❖ **في ما يتعلق بالكتاب المدرسي :**

- ✓ مدى احترام مبدأ تعددية المراجع ووسائل الدعم المدرسي،ومقتضيات المنافسة الشريفة بين المؤلفين والمبدعين والناشرين ،وكذا دفاتر التحملات الدقيقة، في مجال إنتاج الكتب المدرسية والمعينات البيداغوجية الجهوية؟
- ✓ مدى توفر التلاميذ على الكتب المدرسية الخاصة بالمواد والمستويات التي شملها الإصلاح؟
- ✓ مدى إدماج البرامج والمفاهيم الجديدة في المقررات التعليمية الجهوية،في مختلف المستويات التعليمية،من قبيل : الإعلاميات ومادة التكنولوجيا في الجدع المشترك المتعلق بالعلوم والتكنولوجيا وإدماج التربية على المواطنة بالابتدائي والارتقاء بحقوق الإنسان وكذا إدماج مدونة الأسرة في المناهج التربوية في مختلف الأسلاك؟

❖ **بالنسبة لاستعمالات الزمن والإيقاعات المدرسية :**

- ✓ هل هناك مسطرة محددة و واضحة ،تطبق من لدن السلطات التربوية الجهوية في مجال تحديد التوقيت المدرسي و الأسبوعي ،تأخذ بعين الإعتبار ظروف السكان و المتعلمين والشروط البيداغوجية وإمكانات استعمال الوسائل المتاحة بأعلى درجة من الفعالية؟

❖ **على صعيد تفعيل الحياة المدرسية :**

- ✓ مدى تفعيل المجالس التربوية،و دورها في تفعيل الحياة المدرسية؟
- ✓ هل هناك برنامج للتطوير الشامل والمستمر للمؤسسة على المدى البعيد والمتوسط والقريب لجعلها مدرسة وطنية جديدة تتسم بمواصفات مؤسسة الجودة؟

- ✓ مدى تفعيل أنشطة البرامج المحلية والأنشطة المدرسية الموازية وأنشطة التفتح والأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والخرجات والتطبيقات والزيارات الميدانية للتقوية وتنمية الميول وصقل المواهب والحد من الهدر المدرسي؟
- ✓ مدى مواكبة التطورات التي يعرفها النظام التربوي،وإشكالية برمجة البنيات التحتية والوسائل المواكبة التربوية الأخرى؟

❖ **في مايخص تحسين الظروف المادية والاجتماعية للمتعلمين والعناية بالتلاميذ ذوي الحاجات الخاصة :**

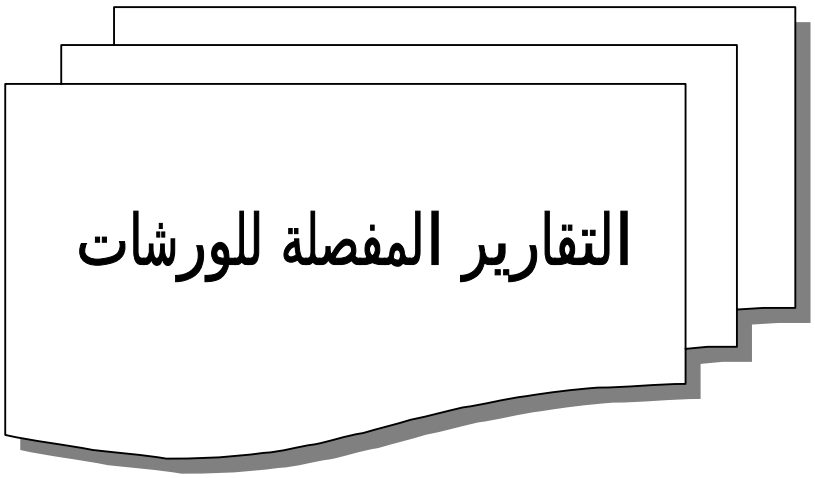
- ✓ مدى نجاح السلطات الجهوية في إعادة هيكلة المطاعم المدرسية وتدبيرها؟
- ✓ مدى إشراك مجلس التدبير والآباء والأولياء والتلاميذ في البرمجة والمراقبة للمطاعم المدرسية؟
- ✓ مدى تنفيذ البرامج الهادفة إلى إدماج التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة في الحياة المدرسية، وبعد ذلك في الحياة العملية؟

❖ **في ميدان التأطير والمراقبة :**

- ✓ مدى تنظيم وتفعيل آليات التفتيش الجهوي، ويتعلق الأمر بوظيفتها الرئيسية ومهامها المحورية فضلا عن المبادىء والتوجهات الناظمة لها؟
- ✓ مدى التزام السلطات الجهوية بالمذكرات الصادرة المنظمة لعمل كل هيئة من هيئات التفتيش؟
- ✓ مدى تكييف العلاقة بين المدرسين والمشرفين التربويين،لجعلها علاقة أقرب إلى الإشراف والتأطير التعاوني والتواصلي؟

❖ **في مجال التوجيه :**

- ✓ مدى تكييف وظائف التوجيه مع الخصوصيات الجهوية والمحلية؟
- ✓ هل هناك آليات لتكثيف التنسيق مع قطاع التعليم العالي وقطاع التكوين المهني، لأجل إرساء نظام للتوجيه التربوي والمهني؟
- ✓ هل هناك تعزيز لتواجد المستشارين في التوجيه على صعيد كل مؤسسة للتربية والتعليم العمومي؟
- ✓ مدى تفعيل أدوار المستشارين في التوجيه التربوي في مجال القيام بالمقابلات و الفحوص السيكولوجية مع التلاميذ؟


التقارير المفصلة للورشات

الورشـة الأولى:
الإطار المؤسساتي والجهوية

في إطار فعاليات اليوم الدراسي" الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين، دعامة الإصلاح والبناء الجهوي"، الذي نظمته وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي بقاعة الندوات للاعائشة بالرباط يوم 7 ماي 2007 ، اجتمعت ورشة " الإطار المؤسساتي والجهوية"، والتي قام بتنسيقها الدكتور حفيظ بوطالب الجوطي، وقرر مداولاتها كل من السيدة الصالحي ربيعة والسيدين خاليد بنيشو والشبلي محمد.

في بداية أشغال هذه الورشة، التي حضرها ما يناهز 80 مشاركا ومشاركة، قدم منسقها عرضا تأطيريا استعرض فيه أهم المحاور التي جاءت في كلمة السيد الوزير خلال الجلسة الافتتاحية، والتي أبرز من خلالها أهمية تنظيم مثل هذا اليوم الدراسي الذي يندرج في إطار اهتمام الوزارة بالأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين باعتبارها التجسيد الفعلي والواقعي لاختيار اللامركزية واللاتمركز الذي اعتمد في تدبير شؤون المنظومة التربوية، والذي سيشكل مناسبة مواتية للتشخيص الموضوعي ولإبراز المكاسب الأساسية الحاملة لتطور التجربة والمعيقات التي تحول دون ذلك.

وفي معرض حديثه عن العرض التأطيري الذي تم تقديمه خلال هذا اليوم الدراسي، ذكر منسق الورشة بالمكتسبات التي تم تحقيقها خلال السنوات الأربع الماضية، سواء على المستوى المؤسساتي

أو التدبيري لا سيما في مجالات تدبير الموارد البشرية والمادية والمالية، مشيرا إلى بعض الصعوبات والإكراهات التي تعترض استكمال مسلسل إرساء اللامركزية واللاتمركز.

عقب ذلك، اقترح منسق أشغال الورشة منهجية للعمل تعتمد على مقاربة تحليلية تتناول رصد مواطن القوة والضعف للتجربة والمكتسبات المحققة، والفرص المتاحة والآفاق المستقبلية، مثيرا مجموعة من القضايا أهمها:

- أن تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، لا زالت في بدايتها، ولا يمكن مقارنتها بتجربة الجماعات المحلية التي قطعت أشواطا هامة لا سيما في مجال الاستقلال المالي؛
- مدى استعداد الوزارة من خلال تنظيمها واختصاصاتها الحالية لمنح الأكاديميات المزيد من المهام والاختصاصات والسلط؟
- هل تتوفر الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين على الصلاحيات القانونية والإمكانات البشرية والمادية لقيادة أوراش الإصلاح الجهوي في ظروف جيدة؟؛
- طبيعة العلاقة الحالية بين الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ومصالحها الإقليمية (النيابات) ومصالحها المحلية) (المؤسسات التعليمية).

بعد ذلك، فتح باب المناقشة التي اتسمت بروح المسؤولية الواقعية والمكاشفة الصريحة، حيث تم تسجيل 34 تدخلا جاءت في مجملها إما في صيغة ملاحظات أو اقتراحات أو وجهات نظر همت بالأساس إعادة النظر في تركيبة المجالس الإدارية، والتنظيم الهيكلي الحالي للأكاديميات والواقع الحالي للمؤسسة التعليمية لا سيما فيما يتعلق بمجالسها وضعف الإمكانات المتاحة.

هذا، وقد قدم المشاركون في ختام أشغال ورشة الإطار المؤسساتي والجهوية الاقتراحات التالية :

- ✓ مراجعة الهيكلة الحالية للوزارة بشكل تستوعب أدوارها الجديدة، والمتمثلة أساسا في وضع المخططات الإستراتيجية وتحديد الإختيارات والتوجيهات العامة وتستحضر مهام ووظائف الأكاديميات المحددة بموجب القانون رقم 07.00 ؛
- ✓ ضرورة ضبط العلاقة بين الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والنيابات الإقليمية، وذلك من خلال تحديد اختصاصات كل وادحد منها؛
- ✓ مراجعة الهياكل الإدارية الحالية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ولمصالحها الإقليمية (النيابات)، مع إحداث منصب كاتب عام أو مدير مساعد على مستوى الأكاديمية للتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح، وكاتب إقليمي على مستوى النيابة؛
- ✓ إعادة النظر في الهيكلة الحالية للنيابات، لتستوعب الأدوار والوظائف التي تقوم بها فعليا هذه الوحدات الإدارية؛
- ✓ إعادة النظر في تركيبة المجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، وذلك من خلال إقرار تمثيلية بعض الفئات، (النواب، مديري مؤسسات التربية والتعليم العمومي، تلاميذ المؤسسة...)؛
- ✓ الرفع من تمثيلية بعض الفئات بالمجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين (جمعيات آباء وأولياء التلاميذ، مؤسسات التعليم الأولي، جميعات التعليم المدرسي الخصوصي)؛
- ✓ تأمين تمثيلية فعلية لجميع أقاليم الجهة بالمجلس الإداري للأكاديمية؛
- ✓ تفويض رئاسة المجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين (الإنابة عن السيد الوزير)؛
- ✓ الإسراع بإخراج النظام الداخلي المحدد لكيفية اشتغال المجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين؛
- ✓ الحرص على عقد المجالس الإدارية للأكاديميات لدورتين في السنة، كما هو محدد قانونا؛
- ✓ تمكين اللجان التقنية المحدثة على مستوى المجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، من صلاحيات واسعة تتيح لها تتبع تنفيذ المشاريع المبرمجة؛
- ✓ ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة اللامركزية واللاتمركز لدى جميع المتدخلين في تدبير الشأن التعليمي؛
- ✓ إقرار التكوين المستمر لفائدة جميع المسؤولين جهويا وإقليميا ومحليا؛
- ✓ منح المؤسسات التعليمية كل الإمكانات والموارد الضرورية القمينة بتقديم خدماتها في ظروف جيدة؛
- ✓ العمل على اعتماد ثقافة مشروع المؤسسة التعليمية؛
- ✓ توفير إطار قانوني لضبط كيفية اشتغال مجالس تدبير مؤسسات التربية والتعليم العمومي لتجاوز كل الصعوبات التي تحول دون أداء مهامها على الوجه المطلوب؛
- ✓ تقريب نقط اتخاذ القرار من المؤسسة التعليمية لإعادة تمركز الشؤون التربوية بها، وتحديد الوظائف التي يمكن أن تقوم بها جهات إدارية أخرى.

♦

الورشـة الثانية :
تدبير الموارد والجهوية

ترأس أشغال هذه الورشة السيد مبارك عامر مدير الشؤون القانونية والمنازعات وقام بإعداد تقريرها :

- ✓ السيد بلكناوي محمد نائب وزارة التربية الوطنية بالصخيرات– تمارة؛
- ✓ السيد حسن الغلاني رئيس قسم الميزانية بمديرية الشؤون العامة والميزانية والممتلكات ؛
- ✓ السيد بلوط السعيد رئيس قسم التدبير المندمج لموظفي التعليم الثانوي ومؤسسات التكوين ؛

وقد تمحورت أشغال هذه الورشة حول مجالين هامين ويتعلق الأمر ب :

- تدبير الموارد البشرية والجهوية ؛
- تدبير الموارد المالية والمادية والجهوية.

I-المجال الأول: تدبير الموارد البشرية:

وبعد فتح النقاش في هذا المجال الذي شمل 36 تدخلا تركزت حول المجالات التالية :

- ♦ تشخيص دقيق لصلاحيات الأكاديميات في مجال تدبير الموارد البشرية والوقوف على محدودية هذه الصلاحيات في مجال تدبير إعداد الموظفين وتوزيعهم حسب الحاجيات ؛
- ♦ ضعف الاختصاصات المفوضة إلى الأكاديميات في مجال تدبير الموارد البشرية ؛
- ♦ عدم تحكم الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في مواردها البشرية بسبب ما تفرزه نتائج الحركة الانتقالية الوطنية من اختلالات في توزيع أعداد الموظفين بين الجهات ؛
- ♦ صعوبة القيام بالتدبير الاستشرافي للموارد في ظل عدم تحكم الأكاديميات في توزيع الموظفين وفي غياب مخطط أكاديمي للتوظيف والتكوين يستجيب لحاجيات الجهة من الموارد البشرية.

وأهم الاقتراحات صبت على ما يلي :

- ♦ ضرورة اعتماد النظام اللامركزي لتدبير الموارد البشرية يقوم على التفويت التدريجي للصلاحيات عوض تفويض الاختصاصات فقط؛
- ♦ إرساء خطة مندمجة تشارك فيها كل القطاعات الحكومية المعنية للتفويت التدريجي للصلاحيات في أفق إرساء نظام لامركزي ولا ممركز في تدبير الموارد البشرية ؛
- ♦ إعداد خطة لتدعيم القدرات في مجال تدبير الموارد البشرية على مستوى الأكاديميات وتطعيمها بالموارد البشرية المتخصصة قبل الشروع في تفويت الصلاحيات والاختصاصات ؛
- ♦ إعداد برنامج مرحلي يتوخى التفويت التدريجي للصلاحيات الخاصة للتوظيف والتكوين ؛
- ♦ إعادة هيكلة مراكز التكوين التابعة للجهة حتى تستجيب لمتطلبات الجهة من حيث التكوين الأساسي والمستمر للموظفين التابعين لها كل سنة تأخذ بعين الاعتبار الحاجيات من التوظيف وكذا إعداد الموظفين المغادرين للخدمة سنويا ؛
- ♦ إعداد برنامج للتدبير الاستشرافي للموارد البشرية بعد وضع الآليات الكفيلة للتحكم في توزيع الموارد البشرية وفق برنامج جهوي للتكوين الأساسي والمستمر؛

- اعتماد مضامين مشروع المرسوم الخاص بإعادة انتشار الموظفين بشروط تحفيزية لخلق التوازن في توزيع الموارد البشرية بين مختلف الأكاديميات أو على صعيد النيابات المكونة لكل أكاديمية ؛
- تعزيز الأكاديميات بإحداث قسم خاص بتدبير الموارد البشرية ؛
- تبادل الخدمات بين قطاعي التعليم الخصوصي والعمومي في مجالات الموارد البشرية وغيرها ؛
- بناء مخططات التكوين المستمر انطلاقا من الحاجيات ؛
- ضرورة توظيف الاختصاصات واحترامها ؛
- إرساء نظام معلومياتي يتضمن قاعدة المعطيات للموارد البشرية من المستوى المحلي إلى المركزي مرورا بالإقليمي والجهوي.

II- المجال الثاني : تدبير الموارد المادية والمالية والجهوية :

وبعد فتح النقاش الذي شمل تقريبا حوالي 20 مذاخلة تركزت على ثلاث نقاط وهي :

- ✓ دعم اللاتركيز واللاتمركز ؛
- ✓ ترشيد النفقات ؛
- ✓ التتبع والتقويم.

1- دعم اللاتركيز واللاتمركز :

أ- **من خلال توسيع قاعدة الإشراك والتشارك واعتماد نهج التعاقد :**

وفي هذا الباب اقترح المشاركون لا تركيز تدبير الموارد المالية والمادية في اتجاه :

- لجان المجالس الإدارية بتكثيف اجتماعاتها وتفعيل اقتراحاتها ؛
- النيابات بتفويض تدبير الموارد المالية مع الأخذ بعين الاعتبار فعالية النفقات العمومية ؛
- المؤسسات التعليمية ، حيث انطلقت عملية تفويض الاعتمادات إلى بعضها سعيا وراء دعم مجالس التدبير ويقترح الحاضرون توسيع دائرة المؤسسات التعليمية.

ب- **التشارك من أجل التعبئة :**

وقد أكد الحاضرون على ضرورة تكثيف التشارك من أجل تنويع مصادر الدعم المادي والمالي والتقني ، ولتشجيع المبادرات في هذا المجال وجب اتخاذ الإجراءات التالية :

- احتساب الموارد المالية المعبأة ضمن ميزانية الأكاديمية لإبراز أهميتها وتشجيع المبادرة في هذا المجال ؛
- وضع النصوص القانونية الضرورية لتحصيل هذه الموارد ؛
- تبسيط المساطر من أجل التوظيف السريع لهذه الموارد ؛
- إحداث خوالة المداخيل لتسهيل عملية التحصيل على كل المستويات (بالأكاديمية ، بالنيابات والمؤسسات التعليمية).

ج- **التعاقد :**

وذلك باعتماد الأسس التالية :

- ♦ اعتماد نهج التفاوض بين الأكاديميات ومختلف المصالح والشركاء، وذلك من أجل الربط الفعال بين الأهداف والموارد؛
- ♦ اعتماد شمولية الاعتمادات في اتجاه التركيز على المشروع كأساس للبرمجة عوض التركيز على طبيعة النفقات لأحكام المراقبة القبلية؛
- ♦ اعتماد التدبير المرتكز على النتائج عوض الاهتمام بتدبير الموارد؛
- ♦ وضع شبكة معلوماتية لأحكام البرمجة والتتبع.

2- <u>ترشيد النفقات:</u>

وقد تركزت التدخلات حول ثلاثة مجالات هي:

- ♦ الماء والكهرباء والهاتف والأنترنيت، حيث طالب المتدخلون بضرورة استفادة القطاع من تعريفة تفضيلية معللين ذلك بأنهم من القطاعات الأكثر استهلاكا، كما أنه قطاع اجتماعي؛
- ♦ اعتماد أنسب صيغة لتدبير الاعتمادات المخصصة للداخليات سعيا وراء تحقيق أكبر استفادة للتلاميذ (الصفقة أو الشساعة حسب خصوصيات الداخلية)؛
- ♦ تخصيص الاعتمادات الضرورية لصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة.

3- <u>التتبع والتقويم (الشفافية):</u>

بالإضافة إلى تقويم المؤسسات المتجلى في :

1- افتحاص الصفقات ابتداء من خمسة (5) مليون درهم طبقا للمرسوم المنظم للصفقات العمومية:

- ♦ مراقبة حسابات المؤسسات العمومية (Commissaires aux Comptes)؛
- ♦ مراقبة وزارة المالية القبلية والبعدية (المفتشية العامة للمالية، المجلس الأعلى للحسابات).

2- يطالب المتدخلون بتفعيل التقويم الداخلي:

- ♦ الافتحاص الداخلي لمختلف ميادين التدبير وخاصة التدبير المالي والمادي؛
- ♦ افتحاص المصالح الاقتصادية بالزيادة في عدد مفتشي المصالح الاقتصادية وتفعيل دورها.

3- إرساء نظام محاسباتي موحد يمكن من التتبع والتخطيط والبرمجة.

الورشـة الثالثة:
التدبير التربوي والجهوية

في إطار تفعيل المقترحات المنبثقة عن الدورة الخامسة للمجالس الإدارية للأكاديميات الخاصة بضرورة تقويم الأربع سنوات الماضية من تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين المحدثة انعقد اليوم الدراسي الخاص بتقويم تجربة الأكاديميات بقاعة الندوات للاعائشة طيلة يوم الاثنين 7 ماي 2007 . وبعد الجلسة الافتتاحية التي استمع خلالها الحاضرون للكلمة التوجيهية للسيد وزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي الأستاذ حبيب المالكي والعرض التأطيري لهذا اليوم الذي قدمه السيد مدير الشؤون القانونية والمنازعات الأستاذ عامر مبارك.

اجتمعت الورشة الثالثة الخاصة بالتدبير التربوي والجهوية التي يسر أعمالها الأستاذ عبد الرحمان الرامي وقرر لأشغالها السادة إبراهيم الباعمراني، عبد اللطيف اليوسفي وعبد العالي المعلمي وضمت 59 مشاركا ومشاركة في مقدمتهم السيدة المفتشة العامة للشؤون التربوية والسيدة مديرة المناهج وبعض السادة مديري الأكاديميات ونواب الوزارة.

وبعد تقديم الأستاذ عبد الرحمان الرامي لمجال اشتغال هذه الورشة والقضايا المطروحة عليها وأسلوب العمل انطلاقا من الوثائق الواردة في ملف هذه الندوة، انطلقت الأشغال بالتأكيد على ما يلي:

يعتبر المشاركون في هذه الورشة أن العناية بالمجال التربوي هو جوهر الإصلاحات المنشودة وبالتالي فإن الوضعية المؤسساتية للأكاديميات وأدوارها التدبيرية يلزم أن تخدم في نهاية المطاف المجال التربوي الذي يبقى المعيار الأساس للجودة. لذا يلزم العمل على تطوير آليات وأساليب ومجالات الفعل التربوي وتفويت أقصى الصلاحيات إلى النيابات الإقليمية والمؤسسات التعليمية، وتشجيع كافة المبادرات المؤدية إلى تطوير الفعل التربوي تخطيطا وإنجازا وتقويما.

وانتظمت أشغال هذه الورشة بحسب المحاور التالية:

المحور الأول: تعميم التمدرس والجهوية

- اعتبارا لكون التربية وقضاياها ومجالاتها تشكل المضمون الأساس والجوهري لعمل الأكاديميات والنيابات فإنها يلزم أن تعتبر المنطلق والغاية في التدبير والتسيير الجهوي ولهذا يلزم أن تضاعف الجهود لتحصين المكتسبات وإنجاز ما تبقى من المهام بتفعيل قانون الإلزامية واعتماده أساس التعاقدات بين الجميع.
- تسجيل التطور الكمي الذي تحقق على مستوى التعميم مع محدودية المقاربة المعتمدة في التعميم خاصة وأن القطاعات الأخرى لم تنخرط في التعبئة الشاملة، لذا لا بد من مراجعة مقاربتنا لمعالجة موضوع التعميم بأسلوب جديد وجرئ يتسم بالشمولية واعتماد التعبئة الشاملة الضامنة لانخراط كافة الأطراف.
- العناية بالدعم الاجتماعي من إطعام ونقل وتطوير المبادرات الجهوية والإقليمية في هذا المجال ومن خلال برامج المبادرة الوطنية للتنمية البشرية والتفكير في توفير الوجبات الغذائية الملائمة لترشيد الإمكانيات وربحا للوقت وتدبير الموارد البشرية والحرص على ضمان استمرارية الدعم الاجتماعي.

- التصدي لظاهرة الهدر بأنواعها (التسرب والتغيبات)، وكذا مواجهة الهدر الزمني وغياب بعض الأطر التعليمية بالتنسيق مع وزارة الصحة.
- تمثين التواصل بين الأكاديميات لتبادل التجارب الناجحة في مجال التعبئة ودعم التمدرس في مختلف المستويات.
- توطين الأحواض المدرسية وتقوية العلاقات بين الروافد وتقوية وظائف التنسيق وتبادل التجارب.
- ضمان تحفيزات خاصة بكافة الأطر التي تقوم بتنشيط الحياة المدرسية وآلياتها في العالم القروي ودعم الشراكات مع المقاولات والجماعات وتوسيع نطاق تدخلاتها.
- ضرورة إيلاء العناية اللازمة والقوية للتعليم الأولي باعتباره رافعة أساسية لتكافؤ الفرص وتشجيع كافة المبادرات جهويا وإقليميا التي يمكن أن تسهم في تعميم التعليم الأولي.
- الاهتمام بالتعليم الأصيل والتعليم الخصوصي في المقاربة الجديدة للتعميم وتحفيز الاستثمار في العالم القروي.

المحور الثاني: المناهج التربوية والبرامج والكتب المدرسية

تداول المشاركون في هذا المحور وقدموا العديد من الملاحظات والمقترحات، وانتهت مناقشاتهم إلى الخلاصات التالية:

- لاحظ المشاركون تأخرا ملحوظا في تطبيق المناهج الجهوية رغم أهميتها في التجاوب مع الخصوصيات الجهوية وانفتاحها على مبادرات الدعم في المؤسسات التربوية، ولذلك يقترحون تسريع العمل بالمناهج الجهوية بعد التجريب المحدود الذي عرفته بعض الأكاديميات، مع ضرورة إشراك كافة الفاعلين التربويين في بناء هذه المناهج وضعا وتخطيطا وإنجازا ووضع آليات لمتابعتها وتقويمها بشكل دوري والحرص على ملاءمتها لتحقيق مصالحة المدرسة مع محيطها.
- إعداد المخططات التنموية للتربية بالجهة بشكل يضع العمل التربوي في صدر الاهتمام وإيلاء المجالات التربوية عناية كبرى عند توزيع الميزانيات وهيكلتها، مع إيلاء التعليم الأولي عناية خاصة حتى يستطيع تجاوز العجز الحالي وضمان أكبر قدر ممكن من تكافؤ الفرص لأبناء المغاربة في مختلف المواقع.
- لاحظ المشاركون أن التعددية في الكتاب المدرسي لم تستثمر بالشكل المطلوب والقدر الكافي، ولهذا يقترحون إعادة النظر في طريقة اختيار الكتاب المدرسي بإسنادها إلى المجالس التعليمية أو التربوية أو إسناد القسم أو على الأقل إلى مقاطعة التفتيش لأن الأسلوب الحالي استنفد أغراضه ومبرراته.
- لم يتم إدخال المقاربة بالكفايات بالشكل الشامل المطلوب ولا بد من فتح باب الاجتهاد والإبداع ورعاية مشاتل الإبداع.
- لوحظ أن المقاربة بالكفايات في مجال التدريس لم يتم إدخالها بالشكل الشامل المطلوب، لذا تم التأكيد على ضرورة فتح باب الاجتهاد والإبداع ورعاية مشاتل الإبداع البيداغوجي وتشجيع الابتكار.

- إطلاق مبادرات إيجابية ومتنوعة في مختلف النيابات والأكاديميات لتشجيع الإبداعات التربوية والابتكارات، وخاصة في طرق التدريس ومنهجياته والتعريف بهذه الإبداعات وتبادل الإخبار بها وتحفيز أصحابها ماديا ومعنويا.
- تشجيع البحث التربوي في المجالين الجهوي والإقليمي بشكل يجعل منه رافعة أساسية لتحقيق الجودة وتوفير كافة وسائل العمل والتحفيز لإنجاح البحوث التربوية وحسن استثمارها.
- العمل على تفعيل السياسة اللغوية المقترحة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين وخاصة ما يتعلق بتعزيز عمليات الدعم في اللغة العربية واللغات الأجنبية.
- توسيع تمثيلية الهيئات التربوية بالمجالس الإدارية وتفعيل أدوارها في اللجن الوظيفية بشكل مستمر ودائم وفاعل.
- إيلاء العناية القصوى للتقارير التي تنجزها مجالس المؤسسات، وخاصة المجلس التربوي والمجلس التعليمي، ووضع آليات فعالة وسريعة لاستثمار هذه التقارير إقليميا وجهويا لضمان تغذية راجعة (Feed Back) سريعة ومثمرة.
- الحرص على استثمار الإمكانيات الهائلة التي يوفرها برنامج Génie لتطوير التكنولوجيات التقنية ووضعها في خدمة الأهداف الداعمة لأوراش الإصلاح وأهداف الجودة.
- تفعيل أدوار المراكز الجهوية للتوثيق والتنشيط والإنتاج التربوي.
- العمل على إدماج مراكز التكوين المختلفة بالجهة والتنسيق معها لتنشيط الفضاءات التربوية ورعاية المبادرات الإبداعية والتعريف بالمستجدات على أوسع نطاق داخل المؤسسات التعليمية في المدن والقرى على السواء.

المحور الثالث: التقويم والامتحانات والتوجيه

في هذا المحور أكد المشاركون على ما يلي:

- ضرورة الاجتهاد في تطوير أساليب الامتحانات الجهوية إعدادا وتنظيما وتقويما بما فيها الامتحانات المدرسية والامتحانات المهنية، مع الحرص على مراقبة مستمر وفعالة لأساليب المراقبة التربوية الممارسة في التعليم الخصوصي خاصة في السنوات النهائية.
- اعتماد أساليب متطورة وعلمية وذات علاقة وثيقة بتقويم الكفايات لتقييم التعلمات وتقويم نتائج العمليات التعليمية.
- لوحظ تراجع في المنحي الجهوي للامتحانات بالرجوع إلى مركزية في البكالوريا وفي هذا الصدد برز اقتراح يدعو إلى الرجوع إلى جهوية امتحانات البكالوريا في حين تشبث آخرون بمركزية هذا الامتحان حفاظا على تكافؤ الفرص بين كافة الجهات في الدخول إلى المعاهد والمؤسسات العليا، وحفاظا على وحدة المعايير الوطنية.
- تطوير آليات الدعم التربوي وتنظيم أنشطته المختلفة بشكل يدعم مكتسبات التلاميذ وبسهم في إعدادهم للامتحانات.
- استثمار الامتحانات التجريبية بصيغة بيداغوجية ملائمة واختيار المواعيد الملائمة لإنجازها.

- ضرورة إيلاء العناية لتقويم وتتبع المؤسسات الخصوصية مع الحرص على مراقبة دقيقة وصارمة لنقط المراقبة المستمرة في السنوات الختامية من كل مسلك.
- تفعيل التنسيق بين الأكاديميات والجامعات لتطوير التوجيه والتكوين المستمر وتطوير أدوات الدعم والتقوية.
- تطوير العلاقة بين التوجيه والخريطة المدرسية بالشكل الذي يضمن المرونة اللازمة والتكامل الضروري وإيلاء العناية الخاصة لمختلف عمليات الاستشارة والتوجيه حتى تقوم بأدوارها في المسار الدراسي للتلاميذ.
- ضرورة اعتماد أسلوب جديد في تقويم المؤسسات تقويما شموليا فضاء وظروفا ونتائج وذلك بوضع مؤشرات مشتركة بين الأكاديميات ومؤشرات خاصة تراعي خصوصية النيابة والمؤسسة.

المحور الرابع : تدبير الحياة المدرسية والجهوية

في هذا المجال أكد المشاركون على ما يلي :

- إذا كانت الحياة المدرسية في الحضن الأوسع للأنشطة والمبادرات داخل رحم المؤسسة وامتداداتها في المجتمع، فإن المسؤولية الجهوية والإقليمية والمؤسسية تقتضي الارتقاء بالممارسة الحالية إلى مستويات أرقى، وذلك بتوسيع مجال المبادرة وتخفيف أساليب الوصاية حتى تتمكن المؤسسات التعليمية والنيابات من إطلاق المبادرات التي تنشط الجهة وتجعل الحياة المدرسية بها أكثر فاعلية.
- رعاية الأندية التربوية المختلفة بشكل قوي ومستمر، وإخراجها من المناسباتية وجعلها فضاءات للإشراك في الشأن التربوي وتدريب التلاميذ على الممارسة الديموقراطية داخل المؤسسة.
- تشجيع أندية حقوق الإنسان ومختلف الجمعيات التي تخدم الأهداف المشتركة والتي تسهم في بناء ورعاية أوراش الجودة التربوية، وتوفير كافة الوسائل لتطوير العلاقة مع هذه الجمعيات على الصعيد الجهوي والإقليمي والمحلي.
- تفعيل الشراكات والعلاقات مع المؤسسات والهيئات الدولية والمنظمات الخارجية لتبادل التجارب والانفتاح على المبادرات الدولية والجهوية في المجال التربوي عموما.
- تشجيع العمل بالمشروع التربوي واعتباره معيارا أساسيا للتعاقد بين مختلف المستويات وتقديم الدعم المادي للمؤسسات ومجالس تدبيرها وفق قيمة المشاريع التربوية.
- تشجيع المؤسسات النموذجية وتعزيز موقعها تطبيقا لما ورد في الميثاق الوطني للتربية والتكوين لجعلها قاطرة أساسية للتنمية التربوية والجودة.
- ضرورة تفعيل المجالس الأربعة داخل المؤسسات باعتبارها آليات للدمقرطة وخاصة مجلس التدبير الذي لا يمكن أن يكون فاعلا وديناميا ومبادرا دون توفير الوسائل المادية.
- الاستمرار في نهج تنظيم المهرجانات الإبداعية المختلفة " السينما" المسرح... لتحرير طاقات التلاميذ والمؤطرين وتحفيزهم على العطاء بالشكل الدينامي المطلوب.

- ضرورة إرساء ثقافة التخطيط والبرمجة للأنشطة المدمجة وتطوير الفضاءات وتأهيل المؤسسات لتطوير الإبداعات والابتكارات وتكوين الأطر المنشطة للمؤسسات.
- إن ثقافة الجودة لا ترتبط بجودة التعلمات وإنما ترتبط بمؤثرات متنوعة وعلى رأسها الحياة المدرسية بكافة مجالاتها لذا لابد من العناية القصوى بالأندية التربوية المختلفة وإخراجها من المناسباتية وجعلها فضاء للإبداع والاشتراك وتدريب التلاميذ على الممارسة الديموقراطية والمواطنة داخل المؤسسات.
- ضرورة تكوين أعضاء مجالس التدبير وإشراك كافة التلاميذ بمختلف المستويات (ابتدائي إعدادي تأهيلي) في هذه المجالس مع إدخال تغييرات على النص المنظم لمجلس التدبير (كالمصادقة على النظام الأساسي للمؤسسة من طرف الأكاديمية) والتفكير في وضع هيكل جهوي لمجلس التدبير إقليميا وهيكلته محليا.
- تعميم تجربة مراكز الاستماع داخل المؤسسات لمساعدة التلاميذ.

المحور الخامس: تدبير مجال التأطير التربوي والجهوية

في هذا المحور أكد المشاركون على ما يلي:

لقد تم قطع أشواط هامة في تفعيل النظام الجديد للتفتيش بإحداث المجالس المنصوص عليها وخلق فضاءات وتجهيزها نسبيا حسب الجهات والأقاليم، إلا أن ما تم تحقيقه لا يرقى إلى مستوى الأهداف المتوخاة من النظام الجديد ولا إلى مستوى طموحاتنا جميعا ولذلك لا بد من:

- ضرورة تفعيل التنظيم الجديد للتفتيش وإرساء كافة هياكله الجهوية والتعليمية وتمكين هيئات التفتيش من كافة وسائل العمل لتضطلع بالمهام الاستراتيجية التي يندرج في صلبها العمل على توحيد الرؤى التربوية وتشجيع الإبداعات وتنشيط الفضاءات التربوية ورعاية مشاكل الجودة وجداولها.
- تشجيع البحث التربوي في المجالين الجهوي والإقليمي بشكل يجعل منه رافعة أساسية لتحقيق الجودة وتوفير وسائل العمل والتحضير لإنجاح البحوث التربوية وحسن استثمارها.
- ضرورة استصدار مذكرات تنظيمية جهوية لتأكيد ضرورة إشراك المفتشين في كافة القضايا ومعالجة تعويضات المفتشين وتوحيد المرجعيات والمساطر المعتمدة في الصرف وطنيا.
- ضرورة إعادة فتح مركز تكوين المفتشين لضخ الدماء الجديدة في الهيئة والتمكن من إحداث التوزيع العادل وتكافؤ الفرص بين الجهات وخاصة الجهات الجنوبية.
- ضرورة حضور المفتشين في برامج التكوين المستمر تخطيطا وإنجازا وتقويما إلى جانب الهيئات المعنية الأخرى.
- تأهيل نظام التفتيش ليرقى إلى مستوى الإشراف التواصلي وترجمة ما ورد في الوثيقة الإطار ليكون المفتش درعا حقيقيا وقويا للإصلاح.
- بناء وتجهيز مقرات ومراكز خاصة بالمجالس الجهوية والإقليمية للمفتشين وضمان استفادتهم من التكوينات الخاصة بالخارج لمواكبة المستجدات.

المحور السادس: التكوين الأساسي والتكوين المستمر

في هذا المحور أكد المشاركون على ما يلي:

- التفكير في بلورة مناهج وبرامج التكوين الأساسي لمختلف الهيئات وفق حاجيات وأوضاع الجهة، وتكييف الدروس النظرية والممارسات التطبيقية وفق الخصوصيات.
- الاجتهاد جهويا في أساليب تكوين الهيئات الإدارية للارتقاء بالإدارة التربوية وتطوير أساليب تقويمها.
- وضع برامج دقيقة وفعالة للتكوين المستمر تلتزم بتطبيق ما ورد في الميثاق الوطني للتربية والتكوين، مع الحرص على استثمار الطاقات التي تختزنها الجهة من المفتشين والأساتذة الباحثين في المراكز والجامعات، وتبادل التجارب بين الأكاديميات والنيابات في هذا المجال.
- إحكام التنسيق بين الأكاديميات الجهوية والجامعات الواقعة في ترابها، ووضع البرامج المشتركة الداعمة للجودة، وخاصة في مجال الدعم اللغوي والإعلاميائي.

المحور السابع: العناية بذوي الحاجات الخاصة

في هذا المحور أكد المشاركون على ما يلي:

- ضرورة العناية بأقسام الأطفال ذوي الحاجات الخاصة والحرص على تكوين الأساتذة العاملين بها. والعمل على ضمان استقرارهم في مؤسساتهم حفاظا على خبراتهم (وهي نفس الملاحظة بالنسبة لأساتذة الأمازيغية).
- الاجتهاد باستحضار تجربة خلايا اليقظة لضمان الدعم النفسي والاجتماعي لذوي الحاجات الخاصة مع مطالبة كتابة الدولة بدعم هذه الأقسام وتطوير إمكانياتها.

خـــاتمـــة

إذا كان جميع المشاركين في هذه الورشة قد ثمنوا مبادرة هذه الوقفة التقييمية فقد اتضح من خلال قراءة في تدخلاتهم أن هناك تفاوتا في التجارب بين الأكاديميات، وأن الحاجة ملحة إلى المرور إلى مرحلة أخرى في مسار اللامركزية واللاتمركز بتجاوز الجهوية إلى الإقليم والمؤسسة بشكل متكامل ومنسجم، يدل على ذلك التعبير عن الإرادة للارتقاء بالتجربة إلى مستوى الإرساء المتطور رغم الوعي والمعيقات والصعوبات المختلفة: مادية، تنظيمية، إضافة إلى الافتقار إلى كفايات التشارك والحكامة الجيدة والتخطيط الاستشرافي، وكذا اختلاف تمثل مختلف الأطراف والطاقات لمسألة التعليم أولوية وطنية وشأن الجميع وانعكاسها على مستوى التشارك والانخراط والتعبئة.

وبالجملة فقد كانت هذه الورشة غنية بالملاحظات والاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تعزز اختيار الجهوية كاختيار استراتيجي وتدفع به إلى أقصى نقطة ممكنة في اللامركزية واللاتمركز.

أنجز التقرير السادة:

- ابراهيم الباعمراني نائب وزارة التربية الوطنية بنيابة الحي الحسني البيضاء.
- عبد اللطيف اليوسفي نائب وزارة التربية الوطنية بنيابة عين السبع الحي المحمدي البيضاء.
- عبد العالي المعلمي عضو اللجنة المركزية لحقوق الإنسان بوزارة التربية الوطنية.

التقرير العام

تفعيلا للمقترحات المنبثقة عن الدورة الخامسة للمجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين المنعقدة في بداية السنة الجارية، بخصوص تقويم الأربع سنوات الأخيرة من تجربة الأكاديميات الجهوية المحدثة بموجب القانون 07.00 ، تم تنظيم يوم دراسي يوم الاثنين 07 ماي 2007 بمركز للاعائشة للندوات ترأسه السيد وزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي بحضور السيدة الكاتبة العامة بقطاع التربية الوطنية، والمفتشة العامة للشؤون التربوية، والمفتش العام للشؤون الإدارية، والمديرات والمديرين المركزيين ورؤساء الأقسام بالوزارة، والسيدة والسادة مديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، والسيدات والسادة نائبات ونواب الوزارة والسيدات والسادة ممثلو المجالس الإدارية للأكاديميات.

أولا: الجلسة الافتتاحية العامة:

افتتح اليوم الدراسي بالكلمة التوجيهية للسيد الوزير مشيرا إلى أن هذا اليوم ينظم تحت شعار " الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين دعامة للإصلاح والبناء الجهوي" لتقييم تجربة الأكاديميات الجهوية من منظور اللامركزية واللاتمركز في قطاع التربية الوطنية تتويجا لأشغال المجالس الإدارية التي انعقدت في مختلف الأكاديميات، واللقاءات الجهوية المنعقدة بها مؤخرا في أفق التحضير التشاركي لهذا الملتقى؛ لجعله محطة تأملية وتقويمية بامتياز.

وهو اهتمام فرضه عاملان متظافران، أولهما متعلق بالمكتسبات التي تحققت في مختلف الجوانب الإدارية والتربوية والتدبيرية البشرية والمادية والتي مكنت المغرب من تحقيق مكاسب نوعية لمنظومة التربية والتكوين، ليس على المستوى الداخلي بل كذلك على الصعيد الدولي.

والعامل الثاني مرتبط بالتحول النوعي في أجرأة عملية الإصلاح في مورفولوجيته الشاملة، وفي انعكاسات المكتسبات والتحول النوعي على الحياة المدرسية، لتأهيل النظام التربوي لتجاوز المعيقات انطلاقا من تشخيص موضوعي للتجربة لتعزيز اللامركزية واللاتمركز التي ما فتىء صاحب الجلالة الملك محمد السادس حفظه الله يؤكد عليها في العديد من المناسبات.

وقدم سيادته توجيهه لأشغال ورشات هذا اليوم الدراسي انطلاقا من العرض الإطار والوثائق المقدمة لجعل أعمال المنتدين لا تقع تحت جاذبية الرصد والتشخيص الكمي بل تندرج في سياق التحول وإبراز المكاسب الدالة الحاملة للتحول وكذا سبل تجاوز الصعوبات والاختلالات التي تعوقه.

بعد ذلك قدم السيد مدير الشؤون القانونية والمنازعات عرضا تأطيريا لأشغال اليوم الدراسي حول تجربة اللامركزية واللاتمركز بقطاع التربية الوطنية تطرق فيه لتقييم هذه التجربة وسياقها التاريخي والمفاهيمي ومسارها قبل وبعد الميثاق الوطني للتربية والتكوين، والهندسة المعتمدة لهيكلة قطاع التربية الوطنية على المستوى المركزي والجهوي والإقليمي والمحلي، والإمكانات البشرية والمادية المواكبة لمسلسل اللامركزية واللاتمركز، كما قدم مقاربة تشخيصية لتجربة نظام الأكاديميات على المستوى المؤسساتي والتدبيري والمادي والمالي، وختم عرضه بتساؤلات واقتراحات لتأطير أشغال الورشات.

ثانيا– أشغال الورشات:

تم توزيع المشاركات والمشاركين في هذا اليوم الدراسي إلى الورشات الثلاث التالية:

- ❖الورشة الأولى: الإطار المؤسساتي والجهوية؛
- ❖الورشة الثانية: تدبير الموارد والجهوية؛
- ❖الورشة الثالثة: التدبير التربوي والجهوية.

وقد اتسمت أعمال الورشات الثلاث بمشاركة إيجابية وصريحة حول المواضيع المطروحة والتي انطلقت من الكلمة التوجيهية للسيد الوزير والعرض التأطيري، والوثائق التي تم تقديمها في هذا اليوم الدراسي، والتي تضمنت فيما تضمنته حصيلة الندوات الجهوية التي نظمت بالأكاديميات الجهوية حول موضوع اللامركزية واللاتمركز في قطاع التربية والتكوين.

وفيما يلي خلاصة لأهم المقترحات التي تقدم بها المنتدبون في مختلف الورشات:

الورشة الأولى: الإطار المؤسساتي والجهوية:

مسير الورشة: الدكتور حفيظ بوطالب الجوطي رئيس جامعة محمد الخامس– أكدال

مقررو الورشة: * ربيعة الصالحي (نائبة الوزراة بسلا)؛

* خالد بنيشو (رئيس قسم بالوزارة)؛

* محمد الشبلي (نائب الوزارة بالعرائش).

أهم الاقتراحات التي خلصت إليها أشغال الورشة:

- ✓ إعادة النظر في تركيبة المجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وذلك من خلال إقرار تمثيلية بعض الفئات (نائبات ونواب الوزارة، مديري المؤسسات التعليمية، التلاميذ...)؛
- ✓ تفويض رئاسة المجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية (الإنابة عن السيد الوزير)؛
- ✓ مراجعة الهياكل الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ومصالحها الإقليمية (النيابات)، مع إحداث منصب كاتب عام أو مدير مساعد على مستوى الأكاديمية، وكاتب إقليمي على مستوى النيابة؛
- ✓ الرفع من تمثيلية بعض الفئات بالمجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين (جمعيات آباء وأمهات وأولياء التلميذات والتلاميذ، ممثلو مؤسسات التعليم الأولي، ممثلو جمعيات التعليم المدرسي الخصوصي)؛
- ✓ تأمين تمثيلية فعلية لجميع أقاليم الجهة بالمجلس الإداري للأكاديمية؛
- ✓ إصدار النظام الداخلي المحدد لأشغال المجلس الإداري للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين؛
- ✓ إعادة النظر في الهيكلة الحالية للنيابات لتستوعب الوظائف التي تقوم بها فعليا هذه الوحدات الإدارية؛

- ✓ الحرص على عقد المجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في دورتين خلال السنة، كما هو محدد قانونا؛
- ✓ ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة اللامركزية واللاتمركز لدى جميع المتدخلين في تدبير الشأن التعليمي؛
- ✓ العمل على ضبط العلاقة بين الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والنيابات الإقليمية؛
- ✓ تمكين اللجان التقنية المحدثة على مستوى المجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين من صلاحيات واسعة تمكنها من تتبع تنفيذ المشاريع المبرمجة؛
- ✓ مراجعة الهيكلة الحالية للوزارة بشكل يستوعب أدوارها الجديدة ويستحضر مهام ووظائف الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين؛
- ✓ إقرار التكوين المستمر لفائدة جميع المسؤولين جهويا وإقليميا ومحليا؛
- ✓ اعتبار المؤسسة التعليمية محور العملية التربوية، وذلك من خلال الارتقاء بالخدمات التي يمكن أن تقدمها، مع رصد الاعتمادات اللازمة لذلك؛
- ✓ العمل على اعتماد ثقافة مشروع المؤسسة التعليمية؛
- ✓ توفير إطار لضبط كيفية اشتغال مجالس تدبير مؤسسات التربية والتعليم العمومي لتجاوز كل الصعوبات التي تحول دون أداء مهامها على الوجه المطلوب؛
- ✓ تقريب نمط اتخاذ القرار من المؤسسة التعليمية لإعادة تمركز الشؤون التربوية بها وتحديد الوظائف التي يمكن أن تقوم بها جهات إدارية أخرى.

الورشة الثانية: تدبير الموارد الجهوية:

ترأس أشغال هذه الورشة السيد مبارك عامر مدير الشؤون القانونية والمنازعات وقام بإعداد تقرير أعمالها:

- السيد محمد بلكناوي نائب الوزارة بتمارة؛
- السيد حسن الفيلالي رئيس قسم الميزانية؛
- السيد سعيد بلوط رئيس قسم التدبير المندمج لموظفي التعليم الثانوي ومؤسسات التكوين.

وقد وزعت أشغال هذه الورشة إلى محورين:

- ➢ محور تدبير الموارد البشرية؛
- ➢ ومحور تدبير الموارد المادية والمالية.

وانطلاقا من تشخيص مجالات المحورين تقدم المتدخلون بالاقتراحات التالية:

أولا- محور تدبير الموارد البشرية:

- ✓ ضرورة اعتماد نظام لامركزي لتدبير الموارد البشرية يقوم على التفويت التدريجي للصلاحيات عوض تفويض الاختصاصات فقط؛
- ✓ إرساء خطة مندمجة تشارك فيها كل القطاعات الحكومية المعنية للتفويت التدريجي للصلاحيات في أفق إرساء نظام لامركزي ولا ممركز في تدبير الموارد البشرية؛

- ✓ إعداد خطة لتدعيم القدرات في مجال تدبير الموارد البشرية على مستوى الأكاديميات وتطعيمها بالموارد البشرية المتخصصة قبل الشروع في تفويت الصلاحيات والاختصاصات؛
- ✓ إعداد برنامج مرحلي يتوخى التفويت التدريجي للصلاحيات الخاصة للتوظيف والتكوين؛
- ✓ إعادة هيكلة مراكز التكوين التابعة للجهة حتى تستجيب لمتطلبات الجهة من حيث التكوين الأساسي والمستمر للموظفين التابعين لها، مع إمكانية التعاقد مع مراكز للتكوين أو الجامعات على المستوى الوطني للاستجابة لحاجيات التكوين في بعض المجالات الخاصة؛
- ✓ العمل على تحكم الأكاديمية في المناصب المالية المخصصة لها كل سنة، تأخذ بعين الاعتبار الحاجيات من التوظيف وكذا أعداد الموظفين المغادرين للخدمة سنويا؛
- ✓ إعداد برنامج للتدبير الاستشرافي للموارد البشرية بعد وضع الآليات الكفيلة للتحكم في توزيع الموارد البشرية، وإعداد برنامج جهوي للتكوين الأساسي والمستمر؛
- ✓ اعتماد مضامين مشروع المرسوم الخاص بإعادة انتشار الموظفين بشروط تحفيزية لخلق التوازن في توزيع الموارد البشرية بين مختلف الأكاديميات أو على صعيد النيابات المكونة لكل أكاديمية؛
- ✓ تعزيز الأكاديميات بإحداث قسم خاص بتدبير الموارد البشرية؛
- ✓ تبادل الخدمات بين قطاعي التعليم الخصوصي والعمومي في مجالات الموارد البشرية وغيرها؛
- ✓ بناء مخططات التكوين المستمر انطلاقا من الحاجيات؛
- ✓ ضرورة توصيف الاختصاصات واحترامها؛
- ✓ إرساء نظام معلومياتي يتضمن قاعدة المعطيات للموارد البشرية من المستوى المحلي إلى المركزي مرورا بالإقليمي أو الجهوي.

<u>ثانيا– محور التدبير المالي والمادي</u>:

1. دعم اللاتركيز واللاتمركز من خلال الإشراك والتشارك والتعاقد:

- ✓ الإشراك: عن طريق توسيع قاعدة المشاركين (المؤسسات/ النيابات/ لجان المجلس الإداري) في تدبير الموارد المادية والمالية (في الإعداد والتنفيذ والتقويم)؛
- ✓ التشارك من خلال تنويع مصادر التمويل:
  - موارد الميزانية محدودة تحتم تعبئة موارد إضافية؛
  - احتساب هذه الموارد ضمن ميزانية الأكاديمية لإبراز أهميتها وتشجيع المبادرة في هذا المجال؛
  - وضع النصوص القانونية الضرورية لتحصيل هذه الموارد؛
  - تبسيط المساطر لتوظيف هذه الموارد بالسرعة المطلوبة؛
  - إحداث خوالة المداخيل.
- ✓ التعاقد باعتماد التدبير المرتكز على النتائج وذلك ب:

- اعتماد شمولية الاعتمادات من أجل التركيز على المشروع عوض طبيعة النفقات؛
- وضع شبكة معلوماتية للتواصل والتتبع؛
- اعتماد صيغة التفاوض لربط الموارد ببرنامج العمل.

2. ترشيد بعض النفقات:

- ✓ العمل على استفادة قطاع التربية الوطنية من تعريفة تفضيلية لمادتي الماء والكهرباء والهاتف والأنترنيت؛
- ✓ اعتماد أنسب صيغة لتدبير الاعتمادات المخصصة للداخليات سعيا وراء تحقيق أكبر استفادة للتلاميذ (الصفقة أو الشساعة حسب خصويات الداخلية)؛
- ✓ تخصيص الاعتمادات الضرورية لصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة.

3. التتبع والتقويم (باعتماد مبدإ الشفافية).

1.3 - تفعيل التقويم المؤسساتي من خلال:

- ✓ افتحاص الصفقات ابتداء من 5 مليون درهم؛
- ✓ مراقبة حسابات المؤسسات العمومية؛
- ✓ مراقبة وزارة المالية: المراقبة القبلية والمراقبة البعدية: (المفتشية العامة للمالية/ المجلس الأعلى للحسابات)؛

2.3 – التقويم الداخلي:

- ✓ الافتحاص الداخلي؛
- ✓ افتحاص المصالح الاقتصادية.

3.3- إرساء نظام محاسباتي موحد يمكن من التتبع والتخطيط والبرمجة.

<u>الورشة الثالثة– التدبير التربوي والجهوية</u>:

اجتمعت الورشة الثالثة الخاصة بالتدبير التربوي والجهوية التي يسير أعمالها الأستاذ عبد الرحمن الرامي وقرر لأشغالها السادة ابراهيم الباعمراني نائب الوزارة بالحي الحسني، عبد العالي المعلمي عضو اللجنة المركزية لحقوق الإنسان بالوزارة، وعبد اللطيف اليوسفي نائب الوزارة بالحي المحمدي عين السبع.

وبعد تقديم الورقة التمهيدية التي تضمنت المحاور المقترحة للورشة، تناول المشاركون بالورشة بالتشخيص والمناقشة كل المحاور وقدموا مقترحات أساسية من أبرزها:

1. محور تعميم التمدرس:

- ✓ اعتبار التربية وقضاياها ومجالاتها المضمون الأساس والجوهري لعمل الأكاديميات والنيابات؛ لأن التربية هي المنطلق والغاية في التدبير والتسيير الجهوي؛
- ✓ تسجيل التطور الكمي الذي تحقق على مستوى التعميم، مع محدودية المقاربة المعتمدة في التعميم خاصة وأن القطاعات الأخرى لم تنخرط في التعبئة الشاملة، لذا لا بد من

مراجعة المقاربة لمعالجة موضوع التعميم بأسلوب جديد وجرىء يتسم بالشمولية واعتماد التعبئة الشاملة؛

✓ ضرورة إيلاء العناية بالتعليم الأولي كرافعة لتكافؤ الفرص؛

✓ الاهتمام بالتعليم الأصيل والتعليم الخصوصي في المقاربة الجديدة للتعميم ولتحفيز الاستثمار في العالم القروي؛

✓ توطين الأحواض المدرسية وتقوية العلاقات بين الروافد، وتقوية وظائف التنسيق وتبادل التجارب؛

✓ تفعيل قانون الإلزامية واعتماده أساس التعاقدات بين الجميع، والتصدي لظاهرة الهدر بأنواعها (التسرب والتغيبات)؛

✓ توفير تحفيزات خاصة لكل من ينشط في العالم القروي؛

✓ تمثين التواصل بين الأكاديميات لتبادل التجارب الناجحة؛

✓ دعم الشراكات مع المقاولات والجماعات؛

✓ العناية بالدعم الاجتماعي من إطعام ونقل، وتطوير المبادرات الجهوية والإقليمية في هذا المجال ومن خلال برامج المبادرة الوطنية للتنمية البشرية؛

✓ مواجهة الهدر الزمني وغياب بعض الأطر التعليمية بالتنسيق مع وزارة الصحة.

2. **محور المناهج والبرامج والكتب المدرسية**:

أكد المشاركون على ما يلي:

✓ تسجيل اختلافات كبيرة في التعاطي مع المناهج الجهوية من أكاديمية إلى أخرى، مع تسجيل تأخر في هذا الموضوع عما ورد في الميثاق مما يستدعي الاجتهاد والإبداع في هذا الموضوع بإشراك كافة المعنيين: وضعا وتخطيطا وإنجازا وتقويما، والحرص على المرور إلى مرحلة تعميم المناهج الجهوية وملاءمتها لتحقيق مصالحة المدرسة مع محيطها؛

✓ لم تستثمر التعددية في الكتاب المدرسي بالشكل المطلوب والقدر الكافي، ولهذا يقترح المشاركون إعادة النظر في طريقة اختيار الكتاب المدرسي بإسنادها إلى المجالس التعليمية أو التربوية أو أستاذ القسم، أو على الأقل إلى مقاطعة التفتيش، لأن الأسلوب الحالي استنفذ أغراضه ومبررات وجوده؛

✓ لم يتم إدخال المقاربة بالكفايات بالشكل الشامل المطلوب ولا بد من فتح باب الاجتهاد والإبداع ورعاية مشاتل الإبداع البيداغوجي وتشجيع الابتكار والبحث التربوي؛

✓ إقرار برنامج للتكوين المستمر في مقاربة الاشتغال بالكفايات، يستجيب لحاجات المستهدفين.

3. محور التقويم والامتحانات والتوجيه:

✓ اعتماد أساليب لتقييم التعلمات لها علاقة بالكفايات، مما يستدعي تطوير أساليب التقويم؛

✓ ضرورة الاجتهاد في تحسين الامتحانات الجهوية؛

- ✓ لوحظ تراجع في المنحى الجهوي بالرجوع إلى مركزية بعض مواد امتحانات البكالوريا والدعوة إلى جهوية امتحانات البكالوريا؛
- ✓ ضرورة اعتماد أسلوب جديد في تقويم المؤسسات تقويما شموليا: فضاء وظروفا ونتائج، بوضع مؤشرات مشتركة ومؤشرات خاصة؛
- ✓ ضرورة إيلاء العناية لتقويم وتتبع المؤسسات الخصوصية؛
- ✓ خلق جهاز لتقويم العمل التربوي بشكل شمولي؛
- ✓ تفعيل التنسيق بين الأكاديميات والجامعات لتطويرالتوجيه والتكوين المستمر وتحسين المناهج وتطوير أدوات الدعم؛
- ✓ الاستشارة والتوجيه: تطوير العلاقة بين التوجيه والخريطة المدرسية؛
- ✓ تطوير آليات الدعم التربوي والتقوية؛
- ✓ استثمار الامتحانات التجريبية بصفة بيداغوجية ملائمة.

4 . محور الحياة المدرسية:

- ✓ لابد من تفعيل المجالس الأربعة داخل المؤسسات لأنها آليات للدمقرطة وخاصة مجلس التدبيري الذي لا يمكن أن يكون فاعلا وفعالا دون توفير الوسائل المادية؛
- ✓ لا بد من إرساء ثقافة التخطيط والبرمجة للأنشطة المندمجة وتطوير الفضاءات وتأهيل المؤسسات لتطوير الإبداعات والابتكارات وتكوين الأطر المنشطة للمؤسسات؛
- ✓ إن ثقافة الجودة لا ترتبط بجودة التعلمات وإنما ترتبط بمؤشرات متنوعة وعلى رأسها الحياة المدرسية بكافة مجالاتها؛
- ✓ العناية القصوى بالأندية التربوية المختلفة وإخراجها من المناسباتية لجعلها فضاء للإبداع والإشراك وتدريب التلاميذ على الممارسة الديمقراطية والمواطنة داخل المؤسسات؛
- ✓ تفعيل الشراكات المختلفة: مع المؤسسات، والهيئات الدولية والوطنية، والمؤسسات الاقتصادية والتربوية، لتطوير الحياة المدرسية؛
- ✓ اعتماد ثقافة المشروع التربوي واعتباره معيارا أساسيا للتعاقد والتزام مجلس التدبير بوضعه وتتبعه؛
- ✓ ضرورة تكوين أعضاء مجالس التدبير وإشراك كافة التلاميذ به في مختلف المستويات (ابتدائي، إعدادي وتأهيلي)؛
- ✓ اقتراح تعيين المنشطين في كل مؤسسة، أو في نطاق الحوض المدرسي؛
- ✓ توحيد وإعادة تنظيم وثائق ومرجعيات الحياة المدرسية بما يسمح بوضع تنظيم جهوي خاص بكل أكاديمية (دليل جهوي)؛
- ✓ التفكير في صيغة قانونية لتحفيز الأساتذة على ممارسة التنشيط داخل المؤسسات.

5 . محور التأطير التربوي والمراقبة:

- ✓ تفعيل التنظيم الجديد للتفتيش وإرساء كافة هياكله الجهوية والإقليمية وتمكين هيئات التفتيش من كافة وسائل العمل لتضطلع بمهامها الاستراتيجية التي يندرج في صلبها العمل

على توحيد الرؤى التربوية وتشجيع الإبداعات وتنشيط الفضاءات التربوية ورعاية مشاتل الجودة وجداولها؛

✓ تشجيع البحث التربوي في المجاليين الجهوي والإقليمي بشكل يجعل منه رافعة أساسية لتحقيق الجودة وتوفير وسائل العمل والتحفيز لإنجاح البحوث التربوية وحسن استثمارها؛

✓ ضرورة استصدار مذكرات تنظيمية جهوية لتأكيد ضرورة إشراك المفتشين في كافة القضايا، ومعالجة تعويضات المفتشين وتوحيد المرجعيات والمساطر المعتمدة في الصرف وطنيا؛

✓ ضرورة إعادة فتح مركز تكوين المفتشين لضخ الدماء الجديدة في الهيئة والتمكن من إحداث التوزيع العادل وتكافؤ الفرص بين الجهات وخاصة الجهات الجنوبية؛

✓ ضرورة حضور المفتشين في برامج التكوين المستمر تخطيطا وإنجازا وتقويما إلى جانب الهيئات المعنية الأخرى؛

✓ تأهيل نظام التفتيش ليرقى إلى مستوى الإشراف التواصلي وترجمة ما ورد في الوثيقة الإطار ليكون المفتش درعا حقيقا وقويا للإصلاح؛

✓ بناء وتجهيز مقرات ومراكز خاصة بالمجالس الجهوية والإقليمية للمفتشين، وضمان استفادتهم من التكوينات الخاصة بالخارج لمواكبة المستجدات.

6. محور العناية بذوي الحاجات الخاصة والدعم الاجتماعي:

✓ ضرورة العناية بأقسام الأطفال ذوي الحاجات الخاصة، وخاصة تكوين الأساتذة العاملين بهذه الأقسام وضمان استقرارهم في مؤسساتهم حفاظا على خبراتهم (وهي نفس الملاحظة بالنسبة لأساتذة الأمازيغية)؛

✓ الاجتهاد باستحضار تجربة خلايا اليقظة لضمان الدعم النفسي والاجتماعي لذوي الحاجات الخاصة، مع مطالبة كتابة الدولة بدعم هذه الأقسام وتطوير إمكانياتها؛

✓ التفكير في توفير الوجبات الغذائية الملائمة لترشيد الإمكانيات وربحا للوقت. والحرص على ضمان استمرارية الدعم الاجتماعي؛

✓ تعميم تجربة مراكز الاستماع داخل المؤسسات التعليمية لمساعدة التلاميذ.

وتجدر الإشارة إلى التقارير التفصيلية لأشغال الورشات الثلاث سيتم رقنها وتجميعها قصد الاستثمار.

كما تجدر الإشارة إلى تمثين عقد هذا اليوم الدراسي لتقويم تجربة الأكاديميات الجهوية في إطار اللامركزية واللاتمركز من قبل المتدخلين باعتباره محطة أساسية في تعزيز اللامركزية والجهوية في قطاع التربية الوطنية، ومنطلقا لاستكمال مختلف عمليات المأسسة الجهوية لتدبير الشأن التعليمي وفق مقاربة تشاركية مندمجة طموحة لتحقيق مكاسب الإصلاح وتطلعاته.

ثالثا– الجلسة الاختتامية العامة:

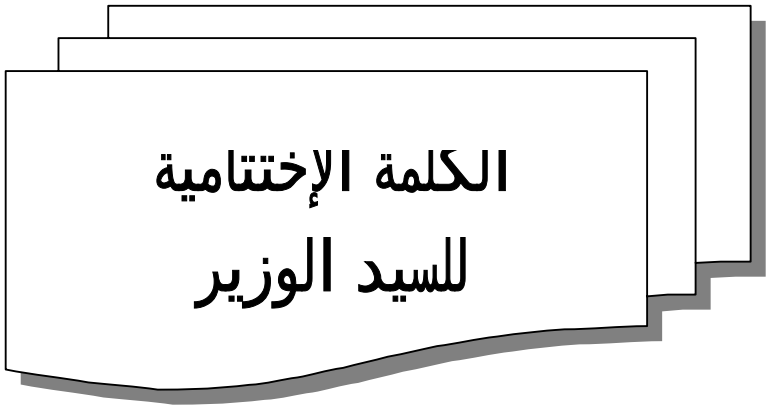
بعد قراءة التقرير العام لأشغال الجلسة الافتتاحية وخلاصة اقتراحات المنتدين في الورشات الثلاث أكد السيد وزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي في الكلمة الاختتامية أن هذا اليوم الدراسي كان يوما ناجحا ويمكن اعتباره يوما مرجعيا في مسار بناء الأكاديمية الجهوية من منظور اللامركزية واللاتمركز، انطلاقا من مساهمة الجميع في الإعداد له وإنجاح مبادرة عقده، فأتت خلاصة أعماله متسمة بالجرأة الأدبية التي تهدف إلى تكريس مبدإ الانفتاح والمساءلة الداخلية من قبل كل المعنيين بتدبير الشأن التربوي في هذا الظرف الدقيق الذي يعيشه المغرب، ويعكس مستوى النضج الذي سيساعد خلال الدخول المدرسي المقبل، وكذا السنوات المقبلة، على جعل البناء الجهوي في مجال التربية والتكوين واقعا متحركا وأفقا قريب المنال.

كما تطرق سيادته إلى مسألة ممارسة السلطة داخل المنظومة، من النواحي الإدارية والتربوية والمادية والمالية، من خلال التحول النوعي لها في إطار التراكمات المحصلة، والتجربة الإصلاحية العامة، عمادها الأساس انتهاج حكامة جديدة في التدبير التشاركي للقطاع، وفق ما دعا إليه الميثاق الوطني للتربية والتكوين، لتجاوز ممارسة السلطة الفردانية الوهمية إلى استيعاب التوجه التشاركي بكثير من الجرأة والنضج والمسؤولية التي يجب أن يعمل بها كل إطار داخل المنظومة التربوية باعتباره صانع الإصلاح، لأن قوام العمل ومبدأه ومنتهاه هو ما يتم تحقيقه على أرض الواقع بالمؤسسات التعليمية.

وباعتماد المقاربة التشاركية، وانتهاج مسلك التجاوز، والتمسك بقيم المسؤولية، والاحترام المتبادل، وترسيخ العلاقات الإنسانية وتوطيدها بين أطر القطاع، التي يضرب بها المثل في التعامل والتفاهم والحوار، سيتم اعتماد هذا النهج لجعله السلطة السائدة والأداة الأساس للرفع من أداء المنظومة التربوية ببلدنا.

وأكد سيادته أن التوصيات والمقترحات التي تم عرضها خلال هذا اليوم الدراسي أصبحت جميعها ملكا لنا، وسيتم العمل على توفير كل الشروط لتطبيقها بالتدرج في إطار ترتيب معين يراعي الأوليات والأسبيقيات لهذه التوصيات، ولهذا الغرض ستشكل لجنة تقنية، بكيفية تمثيلية، ليساهم الجميع في تطبيق ما جاء في التقرير العام، ولمحو المسافات النفسية والإدارية، ولجعل الأسرة العاملة بالقطاع عامة متماسكة موحدة وقوية، ولها القدرة على مواجهة كل التحديات.

المقرران العامان:
السيد ناجي شكري نائب الوزارة بوجدة أنكاد
السيد المصطفى تكاني نائب الوزارة بالدار البيضاء أنفا


الكلمة الإختتامية
للسيد الوزير

الكلمة الإختتامية للسيد الوزير

بسم الله الرحمان الرحيم

السيدات و السادة

بدون شك، وعلى ضوء ما استمعنا إليه جميعا وكذلك على ضوء ما عشناه جميعا طيلة فصول هذا اليوم الدراسي، من الممكن، بل من الواجب أن نقر أن هذا اليوم الدراسي كان يوما ناجحا، وبدون مبالغة سنعتبره يوما مرجعيا في مسار بناء الأكاديمية الجهوية من منظور اللامركزية واللاتمركز.

وعندما نقر بنجاح هذا اليوم الدراسي، فذلك لأسباب موضوعية من أهمها: **أننا جميعا ساهمنا في تحضير هذا اليوم الدراسي**، لم يتم تنظيم هذا اليوم بكيفية ممركزة، ولم ينظم على مستوى الوزارة في إطار توجيهاتها لوحدها بل بناء على المنهجية التي التزمنا بها، منذ انعقاد الدورة الخامسة للمجالس الإدارية، ألا وهي أن نحضر جميعا هذا اليوم الدراسي. وفعلا تم تنظيم ندوات جهوية على مستوى كل الأكاديميات. وخلاصات هذه الندوات الجهوية ساهمت في تحضير هذا اليوم الوطني، وساهمت كذلك في إغناء كل الخلاصات والتوصيات التي استمعنا إليها.

لذلك، أود أن أشكركم جميعا، كمديري الأكاديميات، وكنائبات ونواب، وكمكونات للمجالس الإدارية وكفعاليات، وأشكر كل من ساهم في إنجاح هذه المبادرة، التي بدون شك ستعتبر من أهم المبادرات التي ستنير الطريق بالنسبة لما ينتظرنا وما يجب أن نقوم به جميعا.

السبب الثاني : **الجرأة الأدبية**. ولا أقول أكثر من الجرأة الأدبية. قليل هي المبادرات التي تهدف إلى نوع من الانفتاح والمساءلة الداخلية بحضور كل المعنيين خاصة في هذه السنة، سنة 2007. وهذا أعتبره بالنسبة إليكم كذلك سلوكا مواطنا مسؤولا، حيث إن الجو الذي ساد داخل الورشات ومستوى التأطير النوعي وكذلك طبيعة كل التدخلات، جعل فعلا من هذا اللقاء لقاء تواصليا فيما بيننا، وكذلك لقاء مكن من خلق حوار فيما بيننا، ومناسبة لتذكير أو تجديد أو اقتراح كل ما من شأنه أن يطور ويعمق تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.

لقد نجحتم لأنكم سلكتم **أسلوب الجرأة**. والإطار التربوي و الإداري في قطاع التربية والتكوين كان دائما جريئا لأنه كان يمثل الضمير الحي للمجتمع. وأنتم ، بدون مبالغة، أعطيتم درسا بليغا للجميع، وهو أن الأسرة التعليمية وكل من يهتم بالشأن التعليمي في هذه الفترة والظرف الدقيقين بالذات الذي يعيشهما المغرب، أعطيتم درسا مفاده أننا وصلنا إلى مستوى من النضج ساهم

في جعل هذا اللقاء فعلا لقاء سيساعد بدون شك في أفق الدخول المدرسي المقبل وكذلك بالنسبة للسنوات المقبلة، لقاء سيجعل من البناء الجهوي في مجال التربية والتكوين واقعا متحركا وكذلك أفقا قريب المنال.

فشكرا لكم جميعا على هذه الجرأة، وشكرا كذلك على هذا المستوى من النضج الكبير الذي بدونه لم نجتمع ولم نتعبأ ولم نساهم جميعا، في جعل هذا اللقاء منعطفا على مستوى التفكير في المستقبل القريب والبعيد، وكذلك منعطفا في مسار بناء الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين. فهنيئا لكم مرة أخرى.

لكن، على ضوء ما استمعت إليه وما بلغني من خلاصات، تبقى نقطة مركزية لابد من الإشارة إليها، وهذه النقطة تتعلق **بالسلطة على مستوى الوزارة وبالسلطة على مستوى الأكاديميات وبممارسة السلطة على مستوى النيابات وبممارسة السلطة على مستوى المؤسسات التعليمية.**

من يمارس السلطة ؟ ومن يحتكر السلطة ؟ وكيف يجب أن ندبر السلطة في المجال التربوي وفي المجال الإداري وكذلك في المجال المادي ؟

الجواب – ونحن أطر تربوية ننتمي إلى أسرة القيم وننتمي إلى أسرة المسؤولية وننتمي جميعا إلى أسرة الجرأة – بسيط جدا. نحن نعيش في بداية القرن الواحد والعشرين وقطاع التربية والتكوين في بلادنا عاش تجارب متعددة، وسجل تراكمات متعددة والإصلاح كإطار توجيهي وكإطار فلسفي على ضوء الممارسة وعلى ضوء التجربة أبرز حقيقة ستنير لنا الطريق. وهذه الحقيقة تكمن في أن السلطة إذا لم تمارس بكيفية جماعية في إطار توزيع منطقي للمهام تؤدي إلى الاختناق و إلى الطريق المسدود كيفما كانت عبقرية المسؤول. وهنا تكون العبقرية سالبة وليست عبقرية بناءة، وليست عبقرية تساهم في الدفع بمسار الإصلاح إلى الأمام. إذن الوزارة بدونكم لا تساوي شيئا والأكاديميات بدون نيابات لا تساوي شيئا والنيابات بدون مؤسسات لا تساوي شيئا.

لا قيمة لكل مستوى من تحمل المسؤولية إذا لم نستغل، ضمن أفق جديد، انطلاقا من الممارسة وفي إطار الميثاق الوطني للتربية والتكوين الذي حدد معالم ما نسميه الآن بالحكامة الجديدة.

علينا أن نتجنب الحلقات المفرغة في ممارسة السلطة.إما أن تكون السلطة جماعية، وتمارس على أساس توزيع منطقي للمهام من الرباط حتى آخر مؤسسة تعليمية في زاكورة على سبيل المثال، وإما سنمارس نوعا من السلطة الوهمية التي تعرقل ما نحن معبئون من أجله. فلابد من استيعاب هذا التوجه أنتم أصحاب الجرأة والنضج والمسؤولية، أنتم صانعوا الإصلاح الذي هو منطلق أهم

الإصلاحات بالتعليم والشرط الأساسي لإنجاح كل الإصلاحات الأخرى التي يعيشها المغرب وتعيشها عدة دول أخرى هو التعليم.

لذلك، أوجه لكم نداء ونحن في سنة 2007، لاستيعاب ما يجب أن نفعل جميعا من خلال ممارسة السلطة حتى لا نصبح سجناء وهم السلطة. لذلك، ما يجب، من الآن، أن نمارسه في إطار الاحترام والضوابط وفي إطار ما نريد أن تكون عليه المؤسسة التعليمية التي هي المحك، لكون الوزارة ليست هي المحك ولا الأكاديمية ولا النيابة، والحكم على ما نقوم به ينطلق من المؤسسة التعليمية لا من شيء آخر.

لذا، علينا أن نتعبأ من أجل أن نجعل من هذه المؤسسات في مستوى ما نقوله في جميع لقاءاتنا. علينا أيضا أن نتعبأ لنجعل من الفضاء داخل المؤسسات في مستوى ما ننادي به دائما في اجتماعاتنا. وأنا متأكد من أن هذا التحول على مستوى بعض المفاهيم، وهذا التحول على مستوى بعض المقاربات و على مستوى بعض السلوكات، أنا متأكد من أنه سيساعد على تأسيس شيء جديد داخل قطاع التربية والتكوين، ونحن في حاجة إليه في مجالات أخرى بالنسبة لما يجب أن يكون عليه مغرب الغد.

إذن، أطلب منكم مرة أخرى أن ننطلق من الآن، ونعتبر هذا اللقاء منطلقا لتغيير المفاهيم ولتطوير المقاربات حتى يضرب بنا وبكم المثل على جميع المستويات وفي جميع المناسبات. فقطاع التربية والتكوين يجب أن يكون نموذجيا. **فأي قطاع يجب أن يكون نموذجيا في أي مجتمع كيف ما كان؟ : إنه قطاع التربية، الذي هو قطاع القيم، قطاع النضج، قطاع المسؤولية، قطاع الجرأة وقطاع إنتاج** ما يؤثر على مجرى الأشياء.

لذا، لابد أن نجعل من هذا القطاع الاستراتيجي الحيوي نموذجيا. ولا يمكن أن يصبح نموذجيا إلا بكم أنتم، وإلا إذا انتفضتم حول كل ما من شأنه أن يجعل من المسافة النفسية والمسافة الإدارية مسافة طويلة ، إذا أردنا فعلا أن نمارس القرب ونجعل من اللامركزية واللاتمركز أسلوبا للتحاور بدون مسافة كيف ما كان نوعها.

فمهمتكم ومهمتنا حاسمة بالنسبة لكل ما ينتظر المغرب. ولا أبالغ إذا قلت أنها حاسمة بالنسبة لكل ما ينتظره المغرب طيلة هذه السنة والسنوات المقبلة كذلك. يجب أن ننتفض على أنفسنا وأن نحارب أنانيتنا.

لكن الأهم، هو أولا أن نطور العلاقات الإنسانية ونجعل من الصداقة والاحترام رأسمالا. بل أكثر من ذلك أن نتجاوز ونتغلب على كل المشاكل كيف ما كانت، لأنني أعتبر أن الأنانية هي بدائية ولا يجوز أن نشتغل بنوع من الأنانية. فإذا مارسنا هذا السلوك يوميا فأنا متأكد من أننا سنجعل من اللامركزية واللاتمركز، ولو من الناحية الإنسانية، أسلوبا جديدا في حل المشاكل ولا

يجب أن نجعل منها أسلوبا جديدا لخلق مشاكل جديدة أخرى. بل بالعكس، بمعنى أن أسلوب التعامل في هذا القطاع يجب أن يكون أسلوبا خاصا يراعي العلاقات الإنسانية أولا وقبل كل شيء، وهذا لا يعني تجاوز القانون والضوابط أبدا. لكن هذا يساعد على احترام القانون وجعله شيئا عاديا وليس استثنائيا .

إذن الخلاصة الرئيسية التي يجب أن نسجلها هو أن نجعل من السلطة مصدرا للتفاهم وإطارا للحوار وأداة للرفع من أداء المنظومة التربوية ببلادنا.

وأختم بسؤال يطرح بكيفية مشروعة. **ما مآل كل هذه التوصيات** ؟ اجتمعنا وناقشنا واتفقنا على كل ما من شأنه الرفع من أداء الأكاديميات على جميع المستويات جهويا، إقليميا وعلى مستوى المؤسسة. فما مآل هذه التوصيات؟

أقول لكم أولا، **علينا أن نتبنى جميعا هذه التوصيات لأنها أصبحت ملكا لنا.** وبالتالي سنعمل ابتداء من الأسابيع والأشهر المقبلة على توفير كل الشروط للتطبيق بالتدرج في إطار ترتيب معين ووضع الأولويات والأسبقيات هذه التوصيات. وحتى نتقدم بكيفية ملموسة في احترام ما اتفقنا عليه اليوم **أقترح عليكم تشكيل لجنة تقنية سنشكلها بكيفية تمثيلية حتى يساهم الجميع في تطبيق كل ما جاء في التقرير العام الذي استمعنا إليه .**

وبدون شك، أن هذا الأسلوب سيجعل من هذا اليوم الدراسي منعطفا في مسار البناء الجهوي في كل ما له علاقة بالتربية والتكوين، وكذلك منطلقا لمحو المسافات النفسية والإدارية وجعل الأسرة العاملة بالوزارة وبجميع امتداداتها الترابية متماسكة موحدة وقوية، ولها القدرة على مواجهة كل التحديات. وهذا ممكن، لأن الثقة التي تجمعنا وما توصلنا إليه منذ أزيد من أربع سنوات ونحن نشتغل معا بدون انقطاع طيلة السنة، أعتقد أن الجانب المتعلق بالثقة هو الذي سيجعلنا نستمر جميعا.

فمرة أخرى أشكركم وأشكر جميع من شارك، كل واحد من موقعه، من أجل إنجاح هذا اليوم الدراسي. وبدون شك ستكون لنا فرص أخرى لنلمس أن ما اتفقنا عليه اليوم سوف يأخذ طريقه بكيفية طبيعية إلى التطبيق.

وشكرا لكم .