



الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وسؤال حكمة التدبير الجهوي لقطاع التعليم

الحاج بن حود

متصرف تربوي

طالب باحث في سلك دكتوراه القانون العام و العلوم السياسية

المغرب

ملخص:

بالنظر إلى مكانته الاستراتيجية في تحديث المجتمع و تطوره الشامل عرف قطاع التربية والتكوين إصلاحات متتالية على مستوى تنظيمه الإداري مواكبة لتطورات السياق الوطني والدولي و استجابة لتطلعات المجتمع، حيث تم إحداث مؤسسات عمومية تمثلت في الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين لتجسيد اللامركزية المرفقية الكفيلة بتسريع برامج الإصلاح على المستوى الترابي لاسيما مواكبة ورش الجهوية المتقدمة، لكن على الرغم مما خلفته هذه التعديلات من نتائج كمية على مستوى توسيع نسب التمدرس و البنيات والتجهيزات و الموارد البشرية بكل الجهات انسجاما مع مضامين القانون 07.00 وقرارات التفويض المواكبة له، و مشاريع الحكامة في الرؤية الاستراتيجية 2015.2030 التي تم تعزيزها بإصدار القانون الإطار 51.17 ، إلا أنه على المستوى النوعي المتعلق بجودة التعليمات وحكامة المنظومة وتكريس اللامركزية و التدبير المرتكز على النتائج و نجاعة الأداء، لا تزال بها اختلالات جمة تؤثر سلبيا على مخرجات المنظومة في علاقتها بالقيم و سوق الشغل، مما يستدعي تعديل هذه النصوص و أجراً مبادئ التدبير العمومي الحديث على المستوى الجهوي و الإقليمي و المحلي ، خاصة تنزيل لامركزية حقيقة وتوفير الإمكانات المالية الضرورية و منح الصلاحيات التقريرية للمدبر الجهوي و المحلي بالمؤسسات التعليمية وكذا الموارد البشرية ذات الكفاءة و التخصص مع تحفيزها و اعتماد مشروع المؤسسة المندمج كآلية منهجية لتنزيل مشاريع الإصلاح و تقوية الخيار الجهوي عبر إشراك مختلف الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين و لتعزيز الحكامة الجهوية لا بد أيضا من الاعتماد على الرقمنة والذكاء الاصطناعي والارتقاء بالرقابة الداخلية و ربط المسؤولية بالتحفيز والمحاسبة.



Résumé:

Given its strategic importance for the modernization and overall development of society, the education and training sector has undergone successive reforms of its administrative organization to adapt to national and international developments and to meet societal aspirations. Public institutions, notably the Regional Academies of Education and Training, have been established to implement functional decentralization, thereby accelerating reform programs at the territorial level, particularly within the framework of the advanced regionalization initiative. However, despite the quantitative results of these reforms—increased enrollment rates, infrastructure, equipment, and human resources in all regions—in accordance with Law 07.00 and its delegation decisions, as well as the governance projects outlined in the 2015–2030 Strategic Vision (reinforced by Framework Law 51.17), significant qualitative shortcomings persist. These shortcomings, related to the quality of learning, system governance, the consolidation of decentralization, results-based management, and performance efficiency, negatively impact the system's outcomes in terms of values and the labor market. This necessitates amending these texts and implementing modern public management principles at the regional level. At the regional, provincial, and local levels, this includes genuine decentralization, providing the necessary financial resources, and granting decision-making powers to regional and local leaders of educational institutions, as well as providing them with competent and specialized human resources, while also motivating them. It is also essential to adopt the integrated institution model as a methodological mechanism for implementing reforms and strengthening the regional option through the involvement of diverse socio-economic actors. Improving regional governance also requires leveraging digitalization and artificial intelligence, strengthening internal controls, and linking responsibility, motivation, and accountability.



شرع المغرب منذ مطلع الاستقلال في نهج اللامركزية و اللامركز في التدبير الإداري للقطاعات الاجتماعية ، و على رأسها قطاع التربية و التعليم، و ذلك مواكبة منه للتطورات و الحاجيات المجتمعية خصوصا على مستوى الأقاليم والجهات و هو ما تم تكريسه بقرارات وتدابير تروم النهوض بهذا القطاع الاستراتيجي الذي يراهن من خلاله على تحديث الدولة ، بحكم مساهمته في تأهيل العنصر البشري و رفع الوعي السياسي والديموقراطي في أفق تحقيق الإقلاع الاقتصادي.

عمدت الدولة إلى إرساء الجهوية بشكل تدريجي يراعي السياق السياسي الوطني و الدولي ، حيث تم تنويع سيورة التعديلات التشريعية بصدر دستور 2011 و ما تلاه من قوانين تنظيمية متعلقة بالجماعات الترابية الثلاث خاصة القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات، حيث نص الفصل الأول من الدستور على أن: "التنظيم الإداري للمملكة تنظيم لامركزي يقوم على الجهوية المتقدمة"، ليتيم الرهان على الجهة كوحدة ترابية للحكامة الجيدة و تم تبويها مكانة الصدارة، و تحويلها مجموعة من المهام و الاختصاصات، التي تمنحها الأولوية في مجال التنمية الاقتصادية، بالرفع من الموارد المرصودة لها كي تضطلع بأدوارها على أحسن وجه وتواجه التحديات الجديدة.

فالجهوية يمكن اعتبارها إعادة النظر في الأدوار الجديدة للدولة و تحديث في بنية هياكل الدولة والإدارة ، و من داخل هذا الإطار الترابي المتقدم سيتطور تدبير قطاع التربية و التعليم، و الذي يواكب كل محطة بتعزيز نوعي للامركزية واللامركز عبر مؤسسة تدريجية مرت من إدارة جهوية إلى مؤسسة جهوية في إطار تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين.

بعد إعلان حالة أزمة في التعليم بعد تقرير البنك الدولي لسنة 1995، وصياغة الميثاق الوطني للتربية و التكوين في شتنبر 1999 من قبل اللجنة الوطنية للتربية و التعليم كمنطلق أساسي لحكامة جديدة للقطاع، إذ نصت دعائمه الخامسة عشرة على: " واعتبارا لضرورة ملائمة التربية و التكوين للحاجات و الظروف الجهوية والمحلية، و من أجل التسهيل و الترشيد و التسريع لمساير تدبير العدد المتزايد من التجهيزات الأساسية، و العدد المتعاظم للمتعلمين و المؤطرين في قطاع التربية و التكوين، المتمثل بإحداث هيئات الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين للاضطلاع بمهامها التربوية على المستوى الجهوي"، و هو ما تم تفعيله من خلال إصدار القانون 07.00 المتعلق بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين في صيغتها الأولى سنة 2000 ، كمؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري و المالي.

شكلت بذلك فرصة للتفعيل النسبي للجهوية في التعليم عبر نهج اللامركزية المصلحية لمرافق التربية و التعليم على المستوى الجهوي، إلا أن السنوات الأولى اتسمت بمقاومة للتغيير ، حيث عرفت برجة ترسانة من الإصلاحات الهيكلية و المؤسسية و التدبيرية والتي اصطدم تنفيذها بعوائق مختلفة مما أعاق التفعيل الجيد للمؤسسات و آليات الحكامة التدبيرية الجديدة ، وخضعت هذه التجربة لتعديلات متتالية بدءا ببرامج المخطط الاستعجالي (2009-2012) ، مروراً بوضع الرؤية الاستراتيجية 2030/2015 و تعديل القانون 07.00 ، وصولاً إلى القانون الإطار 51/17 المتعلق بالتربية و التكوين إلى جانب كل من توصيات النموذج التنموي الجديد و مشاريع خارطة الطرق 2022-2026.

لعل تغيير و تتميم القانون 07.00 المتعلق بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين بموجب القانون 71.15 بتاريخ 8 فبراير 2016، ييشكل نقلة نوعية عزز نسبيا من استقلاليته، خاصة ما يرتبط بتعيين مديريها بمرسوم حكومي طبقا للقانون التنظيمي 02.12 المتعلق بالتعيين في المناصب العليا كما وقع تغييره و تتميمه، و توسيع اختصاصاتها من خلال مجموعة من القرارات بتفويض الإمضاء و تفويض الاختصاص في مجالات مهمة خاصة ما تعلق بتدبير البنيات التحتية و التجهيزات و الموارد البشرية.

على الرغم مما تحقق في مجال سياسة القرب و الرفع من بعض المؤشرات الكمية خاصة نسبة التمدرس، و تغطية الخصاص من الحاجيات في كل الأسلاك على مستوى المؤسسات و الموارد البشرية، في إطار جهوية التعليم إلا أنه ما يزال القطاع يعاني اختلالات متعددة على المستوى النوعي، خاصة أمام الترتيب الكارثي للمغرب على المستوى التقويمات الدولية في ما يخص التعلّيمات الأساسية (TIMSS. PIRLS) ، القراءة و الحساب) ، وكذلك على مستوى نسب الاحتفاظ و قيمة مخرجات المنظومة و علاقتها بمجال الشغل و التنمية.



كما أن توالي التقارير السلبية ، كان أبرزها تقرير المجلس الأعلى للحسابات لسنة 2021، تؤكد على أن وضعية المنظومة التربوية لا تترجم حجم الإمكانيات المرصودة و لا التدابير المتخذة على مستوى تنظيم اللامركزية او اللاتمركز الإداريين كمنهجين يحققان النجاعة المطلوبة ، لاسيما على المستوى التدريبي، إذ تم تسجيل بطء كبير في تفعيل مبادئ التدبير الحديث المرتكز على النتائج والمقاربة التشاركية و تبني المشاريع المندجة للمؤسسات التعليمية.

و هو ما يجعل الاستقلالية المزعومة لهذه الأجهزة على المحك ، و يدفعنا لنسائل تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين أمام حجم التحديات المطروحة ، للوقوف على جدوى مختلف الإصلاحات التي عرفها هذا القطاع الحيوي.

وقبل تناول موضوعنا بالدراسة والتحليل حري بنا من الناحية المنهجية تحديد المفهوم المفتاح:

"الجهوية المتقدمة" تتكون من عبارتين الجهوية_ و هي تنظيم هيكلي وإداري تقوم بموجبه الحكومة أو السلطة المركزية بالتنازل عن بعض الصلاحيات لفائدة الجهات المكونة للوحدة الترابية للدولة، وذلك لتعزيز التنمية عبر صياغة سياسات محلية تنبع من الخصوصية المحلية لكل إقليم ، وتقريب الإدارة من المواطن، و عبارة المتقدمة بمعنى تجاوز مستوى اللاتمركز الإداري إلى منح هذه الوحدات الإدارية استقلالاً إدارياً و مالياً و تحريرها من عقال المركزية، و تمكينها من تدبير الشأن المحلي على كل المستويات الاقتصادية والاجتماعية، من تم فالجهوية المتقدمة في الواقع مرحلة من اللامركزية تمنح الجهات استقلالاً شبه كامل عن المركز في مختلف المجالات باستثناء الاستقلال السياسي (الجهوية الموسعة).

أهمية الموضوع ترتبط بأهمية قطاع التعليم كمحرك أساسي للتنمية الشاملة، و دور ترسيخ الجهوية التربوية في الرفع من نجاعة الأداء و الارتقاء بالفرد و الجهة و المجتمع، و من شأن معالجتنا للإشكالية أن نسهم في تقييم مدى التزام الدولة بالاقتيارات الدستورية في التعاطي مع إدارة قطاع التعليم، خاصة نهج اللامركزية و اللاتمركز في إطار الجهوية المتقدمة عبر مساءلة تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين لمعرفة المكتسبات والإكراهات و الآفاق الممكنة لتجاوز الاختلالات و تحقيق حكامه تربوية جهوية حقيقية، والمساهمة في تعميق وتوسيع مدارك الباحث و المهتم و تقريب كل من المسؤول و المدير التربويين من واقع التدابير المتخذة و آفاق الارتقاء بنجاعة الأداء.

وما دام تنزيل ورش الجهوية المتقدمة للتربية و التكوين يعرف تعثرات متعددة تحول دون تحقيق الحكامه الجيدة المنشودة لهذا القطاع الحيوي، فإن الوضع يجعلنا نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما التحديات المطروحة أمام تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين لتحقيق حكامه متقدمة وحقيقية لقطاع التربية والتكوين؟
و التي يمكن أن تتفرع عنها الأسئلة التالية:

- ما التدابير المتخذة لتعزيز اللامركزية و اللاتمركز في قطاع التربية و التكوين؟
- ما المكتسبات المرصودة في تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين و ما الاختلالات التي تحد من تحقيق الحكامه المنشودة في القطاع؟
- ما هي الاختيارات الممكنة لتحقيق جهوية حقيقية للتربية والتكوين؟
- ما هي المداخل الأساسية لتعزيز الحكامه الجهوية لقطاع التربية و التكوين؟

و لمعالجة الإشكالية الرئيسية وأسئلتها الفرعية كان لا بد من الاعتماد على مقارنة منهجية متعددة، حيث المنهج الوصفي و الاستقرائي لفهم واستقراء مجموعة من النصوص التشريعية و التنظيمية و ما تثيره من مفاهيم مع استثمارها عبر آلية تحليل المضمون ، و اعتماد كل من المنهجين النسقي و الوظيفي انطلاقاً من الاشتغال ضمن نسق المنظومة التربوية بمستوياتها الجهوية و الإقليمية و المحلية و التنصيص على وظيفة



كل بنية على حدة ، وتم بشكل أوسع نهج آلية تحليل المضمون أثناء رصد الاختلالات و جرد المرتكزات الضرورية لنهوض أكاديميات التربية و التكوين بحكامة هذا قطاع على المستوى الجهوي.

و سيتم تقسيم مجريات البحث في موضوع الإشكالية و أسئلتها الفرعية و وفق المطلبين التاليين:

المطلب الأول: واقع المنظومة التعليمية في ظل نظام الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين.

المطلب الثاني: متطلبات الحكامة الجيدة في إرساء جهوية حقيقية للتربية و التكوين.



المطلب الأول: واقع المنظومة التعليمية في ظل نظام الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.

مواكبة لورش الجهوية المتقدمة كما نص عليها دستور 2011 و القوانين التنظيمية للجماعات الترابية، تم قطع أشواط مهمة في لا مركزية قطاع التربية و التكوين من خلال إرساء الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين، كنتاج سيرورة من التعديلات و التدابير والإجراءات للتخفيف من وطأة القرار المركزي من جهة و الاستجابة للخصوصيات الجهوية و المحلية من جهة أخرى و هو ما سيدفعنا لتقييم هذه التجربة، بالتعرف على التدابير المتخذة لتعزيز اللامركزية و اللاتمرکز في قطاع التربية و التكوين (الفرع الأول)، والوقوف على الاختلالات الإدارية والمالية وسبل إرساء الجهوية المتقدمة لقطاع التربية والتكوين (الفرع الثاني).

الفرع الأول: التدابير المتخذة لتعزيز اللامركزية و اللاتمرکز في قطاع التربية و التكوين.

تواصل مسلسل الإصلاحات و السعي نحو تكريس جهوية التربية و التكوين، حيث عمد معه صناع القرار التربوي إلى اتخاذ تدابير و تحقيق مكتسبات على المستوى المركزي والجهوي (الفقرة الأولى)، تروم تعزيز اللامركزية و إرساء التنظيم الجهوي للقطاع ، كما تمت المواكبة عبر اعتماد تدابير مهمة على المستوى الإقليمي والمحلي بالمؤسسات التعليمية (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: التدابير والمكتسبات على المستوى المركزي و الجهوي

عرفت النصوص المنظمة لقطاع التربية و التكوين تعديلات متتالية لمواكبة تطورات السياقات السياسية و الإدارية، خاصة توسيع مجال اللامركزية و اللاتمرکز بمختلف مستويات القطاع، و تم قطع أشواط مهمة على مستوى الحكامة الجهوية للتربية و التكوين في ظل تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ، خاصة بعد تعديل القانون 07.00 و مرسومه التطبيقي رقم 2.00.1016 بموجب القانون 71.15 و المرسوم 2.16.113 ، وأصدرت وزارة التربية الوطنية مجموعة من القرارات (12 قرارا حسب عدد الأكاديميات) بتاريخ 8 فبراير 2016 بشأن تحديد اختصاصات و تنظيم مصالح الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين، كل واحدة على حدة.

أولا: التدابير على المستوى المركزي.

لعل أكبر مكاسب إدارة قطاع التربية و التكوين ذلك الإصلاح الذي تمخض عن تقرير البنك الدولي بفصاحته المؤهلة و أرقامه الموجهة، وعجل بوضع تصور شامل لإصلاح التعليم ، حيث تم ضمن توجهات الميثاق الوطني للتربية و التكوين لسنة 2000 الاتفاق على نهج اللامركزية و اللاتمرکز الإداريين.

و في هذا الشأن تفاعلت الوزارة الوصية إيجابا عبر سن مقتضيات تشريعية وتنظيمية تحاول من خلالها معالجة الاختلالات، خصوصا على مستوى الحكامة الإدارية للقطاع، خلفت هذه العمليات رصيда مهما من النصوص والتدابير والمؤسسات والهيكل.

بعد سيرورة طويلة من الإصلاحات في إطار التدبير اللامركز¹ عبر آليات كل من تفويض الاختصاص و التوقيع ، و بنيات تمثيلية سميت نيابات الوزارة لحقبة طويلة²، ستمكن الدولة في نفس السياق من اتخاذ تدابير أكثر تقدما في إطار الإدارة اللامركزية و من أهمها:

إصدار المرسوم 2.02.382 المتعلق بتحديد اختصاصات و تنظيم وزارة التربية الوطنية في 17 يوليوز 2002، حيث جعل من مهام الوزارة القيام بالوظائف الاستراتيجية كالتأطير والتنظيم والتقنين والتوجيه و المراقبة، مع الاحتفاظ ببعض الاختصاصات الأساسية كتدبير الموارد البشرية والممتلكات، ومصاحبة و تأطير تجربة الأكاديميات و تنسيق مجهوداتها ومبادراتها و تتبع تنفيذها و تقويم نتائجها، بما يخدم التوازن و تكافؤ الفرص بين الجهات، وتوزيع الموارد بين المركز والأكاديميات³، كما تم تقليص البنيات المركزية و تخفيض عدد المديريات المركزية، و الأقسام والمصالح ، و تم كذلك إحداث لجنة مركزية لقيادة و تتبع مسار إحداث الأكاديميات للتربية والتكوين وفق التقسيم الجهوي الجديد ، و تشكيل لجنة مركزية لأجراء التدابير العملية المتعلقة بإرساء هذه المؤسسات الجهوية في صيغتها الجديدة والتنسيق مع اللجان الجهوية⁴.



و اعتبارا لكون الرأسمال البشري يمثل الركيزة الأساسية لإنجاح المخططات و البرامج، بل مفتاح النجاح و الاستمرارية لأي مشروع، و من أجل دعم لاتمركز الموارد البشرية، عملت وزارة التربية الوطنية على وضع تصور لتفويت الاختصاصات للأكاديميات عبر ثلاثة مراحل:

انصبت المرحلة الأولى على تفويت تدبير المجالات التي لا تستلزم تأشيرة المراقبة المركزية للالتزام بنفقات الدولة المعتمدة لدى هذه الوزارة، والمتعلقة أساسا بالتعويضات العائلية والرخص وتسليم بعض الشهادات الإدارية، فيما اهتمت المرحلة الثانية بتفويت تدبير المجالات التي تستلزم تأشيرة المراقبة المركزية للالتزام بنفقات الدولة وذلك بتوزيع الأدوار بين الإدارة المركزية والأكاديميات الجهوية، أما المرحلة الثالثة والأخيرة، فقد عملت على النقل النهائي لمهام واختصاصات تدبير الموارد البشرية.⁵

ومن التدابير المتخذة لدعم و مواكبة لاتمركز الموارد البشرية :

- إعداد وإصدار دلائل عملية تم المساطر المعتمدة والشؤون التأديبية و التغييات والانقطاعات عن العمل؛

- تنظيم ندوات تكوينية لفائدة الأطر المكلفة بتدبير الموارد البشرية؛

- تنظيم زيارات ميدانية للأكاديميات الجهوية للمساعدة على الانطلاق العملي لمشروع لا تركيز تدبير المساطر؛

و بالنظر لأهمية الموارد المالية كذلك من خلال إعداد مشروع للميزانية يستجيب لتوجه اللامركزية، فقد انتقل دور الوزارة ابتداء من سنة 2002 من الإعداد الكامل لمشروع الميزانية وتفويض الاعتمادات للبنات الإدارية الجهوية والإقليمية، إلى مجرد الإشراف على إعداد ميزانيات الأكاديميات والسهر على انسجامها في برنامج محاسباتي متكامل.⁶

وتم أيضا نصح مقارنة التعاقد في وضع بنود ميزانية الأكاديمية الجهوية، كصيغة للتدبير العقلاني والتشاركي بين الوزارة و الأكاديميات الجهوية و بين هذه الأخيرة و المديرية الإقليمية في إطار من الشفافية و النجاعة و الفعالية و الحكامة.

ولتركيز التوجه الجهوي تم الرفع من الميزانية الإجمالية المخصصة للأكاديميات سواء فيما يتعلق بميزانية الاستغلال أو ميزانية الاستثمار، حيث شرعت في تحمل مهمة تدبير كل ما يتعلق بالإنجازات الجديدة في مجال البناء أو التوسيع أو الترميم انطلاقا من مرحلة الدراسات حتى الإنجاز.

ثانيا: التدابير على المستوى الجهوي.

تجاوبا مع مضامين الخطاب الملكي ل18 أكتوبر 1999 تم تفعيل مقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين عبر إخراج القانون 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين إلى حيز الوجود ، و بمقتضى احكام المادة الأولى، فالأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين مؤسسات عمومية متمتعة بالاستقلال الإداري و المالي، من تجليات اللامركزية المرفقية، تنقل إليها الدولة اختصاصات في مجال إدارة قطاع التربية و التكوين في دائرة نفوذها الترابي و وفقا للنصوص القانونية المحدثة لها تطبيقا للفصل 71 من الدستور المغربي لسنة 2011 .

لأجل أداء المهام المنوطة بها، اتخذت هذه الأكاديميات عدة إجراءات منذ سنة 2002 وهي كما يأتي⁷:

- إحداث المجالس الإدارية للأكاديميات بعد تنظيم انتخاب أعضائه؛

- تسمية المراقبين الماليين والأعوان المحاسبين من طرف وزارة الاقتصاد والمالية؛



- إحداث مشروع هيكلية الأكاديميات، يمكنها من مباشرة اختصاصاتها. و يهدف هذا المشروع إلى تمكين الأكاديميات من بنيات إدارية تنفيذية، يتفاوت عددها من أكاديمية إلى أخرى حسب عدد النيابات الإقليمية (المديريات الإقليمية حاليا) وعدد المؤسسات التعليمية التابعة لكل جهة ...
- مواكبة للمستجدات الدستورية لسنة 2011 ومضمون القوانين التنظيمية للجماعات الترابية والتعديلات التي همت التقسيم الجهوي الترابي الذي انتقل من 16 إلى 12 جهة تم إصدار القانون 71.15 المغير والمتمم للقانون 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين بتاريخ 26 يناير 2016 وتم تعديل المراسيم التطبيقية لهذا القانون كذلك.
- إحداث المراكز الجهوية لمهن التربية و التكوين كترجمة فعلية للتوجهات الاستراتيجية لتدبير الموارد البشرية و هندسة تكوينها على مستوى الجهة بموجب المرسوم 2.11.672 .
- و تتمظهر المساعي الحثيثة لتكريس البنيات المؤسساتية المستقلة لقطاع التربية و التكوين على المستوى الجهوي تفويض هذه الأكاديميات مجموعة من المهام و الاختصاصات:
- أ- المهام الموكلة للأكاديميات من خلال النصوص التشريعية و التنظيمية.
- بالإضافة إلى التقيد بوجه عام بتطبيق النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالمؤسسات العمومية، تضطلع الأكاديميات الجهوية بمهام مسندة إليها بموجب القانون ، إذ نصت المادة الثانية من القانون 07.00 كما تم تغييره و تنميته : "تناط بالأكاديمية في حدود دائرة نفوذها الترابي، و في إطار الاختصاصات المسندة إليها، مهمة تطبيق السياسة التربوية و التكوينية مع مراعاة الأولويات والأهداف الوطنية المحددة من لدن السلطة الحكومية الوصية".
- ولهذا الغرض، تضطلع الأكاديمية بالمهام التالية:

 - 1 -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 الامازيغية؛
 - 2 -وضع الخرائط التربوية التوقعية على مستوى الجهة بتنسيق مع الجهات المعنية وبالتشاور مع الجماعات المحلية والمندوبيات الجهوية للتكوين المهني، ولهذا الغرض تقوم هذه المندوبيات بإخبار الأكاديميات ببرامجها في مجال التكوين المهني؛
 - 3 -السهر على إعداد الخريطة المدرسية الجهوية وتكوين شبكات مؤسسات التربية والتكوين المهني في الجهة، وذلك بتنسيق مع المندوبية الجهوية للتكوين المهني؛
 - 4 -المساهمة في تحديد حاجيات الشباب في مجال التكوين المهني أخذا في الاعتبار الخصوصيات الاقتصادية الجهوية، واقتراحها على المندوبية الجهوية للتكوين المهني؛
 - 5 -وضع وتطوير التكوينات التقنية الأساسية ذات الأهداف المهنية الخاضعة للنظام المدرسي وكذا التكوين المهني بالتمرس أو بالتناوب الذي تقوم به الإعداديات والثانويات؛
 - 6 -وضع برنامج توقيعي متعدد السنوات للاستثمارات المتعلقة بمؤسسات التعليم والتكوين، وذلك على أساس الخريطة التربوية التوقعية؛
 - 7 -تحديد العمليات السنوية للبناء والتوسيع والإصلاحات الكبرى والتجهيز المتعلقة بمؤسسات التربية والتكوين؛



- 8 -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؛
- 9 -القيام في عين المكان بمراقبة حالات كل مؤسسات التربية والتكوين وجودة صيانتها ومدى توفرها على وسائل العمل الضرورية.
- ولهذا الغرض، يتعين عليها أن تتدخل على الفور لتدارك كل اختلال يعوق حسن سير المؤسسات المذكورة وتجهيزاتها أو يلحق ضررا بمحيطها أو جمالياتها أو مناخها التربوي؛
- 10 -ممارسة الاختصاصات المفوضة إليها من لدن السلطة الحكومية الوصية في مجال تدبير الموارد البشرية؛
- 11 -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؛
- 12 -القيام بمبادرات للشراكة مع الهيئات والمؤسسات الجهوية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بهدف إنجاز المشاريع الرامية إلى الارتقاء بمستوى التربية والتكوين في الجهة؛
- 13 -إعداد الدراسات المتعلقة بالتربية والتكوين والإشراف على النشر والتوثيق التربوي على مستوى الجهة، والمساهمة في البحوث والإحصاءات الجهوية أو الوطنية؛
- 14 -إعداد سياسة للتكوين المستمر لفائدة الموظفين التربويين والإداريين ووضعها موضع التنفيذ؛
- 15 -تسليم رخص لفتح أو توسيع أو إدخال تغيير على مؤسسات التعليم الأولي أو التعليم المدرسي الخصوصي طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل؛
- 16 -تقديم كل توصية تتعلق بالقضايا التي تجاوز إطار الجهة إلى السلطات الحكومية المعنية، وذلك من أجل ملاءمة آليات وبرامج التربية والتكوين مع حاجيات الجهة؛
- 17 -تقديم خدمات في كل مجالات التربية والتكوين.

للإشارة فإن اعتماد الأكاديمية كمؤسسة عمومية لنهج الميزانية المستقلة وفق نظام المحاسبة العمومية بشكل عام ، و على الخصوص القانون 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة وهيئات أخرى ، نجد أنه على الرغم من الاعتماد شبه التام على إمدادات الدولة في شق الموارد، إلا أنه في باب النفقات فإن المشرع مكن الأكاديمية من التصرف في كل من نفقات التجهيز والتسيير من جهة ، ومن جهة أخرى ترك المجال مفتوحا لاستيعاب كل المستجدات من خلال إقراره للتصرف في كل النفقات الأخرى المرتبطة بنشاطها، و هذا من شأنه أن يعزز نسبيا من استقلالية التدبير المالي لهذه المؤسسات.

ب - الاختصاصات المفوضة للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.

إلى جانب تفويض الاختصاصات في مجال البناء والصيانة والمعدات وكل ما يتعلق بالخدمات و التسيير الإداري و التقني للمؤسسات التعليمية المتواجدة في النفوذ الترابي للأكاديمية، فقد حصل تطور ملحوظ خلال السنوات الأخيرة ، خلافا لما كان عليه الأمر سابقا، فقد تم إسناد أغلب الاختصاصات في تدبير الموارد البشرية إلى الأكاديميات ، إذ انه حسب المادة الأولى من قرار وزير التربية الوطنية و التكوين المهني و التعليم العالي و البحث العلمي رقم 460.18⁸: يفوض إلى الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين ممارسة الاختصاصات المتعلقة بتدبير



الموارد البشرية المنتمة إلى الهيئات التعليمية و الإدارية و التقنية العاملة بالمصالح الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين والمديريات الإقليمية التابعة لها وكذا بالمراكز الجهوية لمهن التربية و التكوين و مؤسسات التربية والتعليم العمومي في المجالات التالية، و التي نوردتها إجمالاً و بدون تفصيل كما يلي: التعيين وحرية الموظفين، ترسيم الموظفين غير أطر هيئة التدريس، الترقية في الرتبة، الرخص، التعويض عن مهام الإدارة التربوية، التعيين أو الإعفاء من المهام، الإعفاء من مهام التدريس بسبب الإعاقة، التأديب، الاستبعاد (التوقيف المؤقت عن العمل)، التقاعد النسبي، الاستقالة، التعويضات العائلية، الاقتطاع من الراتب، ترك الوظيفة، العلاقة مع المرتفقين وتسليم وثائق إدارية.

ولأجل تنزيل سياسة الوزارة في مجال التربية و التكوين تم إصدار قرارات تفصيلية لتمكين الأجهزة الجهوية من قيادة أورش التدبير اللامركز و اللامركزي عبر تفعيل المهام و الاختصاصات في بنيات هيكلية واضحة و مسؤولة و هو ما تم فعلاً من خلال القرارات اللاحقة عشر التي أصدرها وزير التربية الوطنية والتكوين المهني و التعليم العالي و البحث العلمي و التي حددت هيكلية مكونة من عدد من الأقسام والمصالح تتماشى مع اختصاصات الوزارة و الأكاديمية بالتبعية و تستحضر حجم و أعداد التلاميذ بالمديريات التابعة لكل أكاديمية، وعلى سبيل المثال تم تنظيم هيكلية أكاديمية جهة فاس مكناس كما يلي:

طبقاً لقرار وزير التربية الوطنية رقم 16-03 الصادر في 8 فبراير 2016 بشأن تحديد اختصاصات وتنظيم مصالح الأكاديمية الجهوية للتربية الوطنية لجهة فاس مكناس ومصالحها الإقليمية:

وحسب المادة الرابعة من الباب الثاني من القرار المذكور شملت الهيكلية الجديدة للأكاديمية بالإضافة إلى مصالحها الإقليمية على المصالح والأقسام التالية:

1- قسم الشؤون التربوية؛ 2- قسم التخطيط والخريطة المدرسية؛ 3- قسم تدبير الموارد البشرية؛ 4- قسم الشؤون الإدارية والمالية؛ 5- المركز الجهوي لمنظومة الإعلام ، الذي يعتبر في حكم قسم؛ 6- الوحدة الجهوية للافتحاص ، التي تعتبر في حكم مصلحة؛ 7- المركز الجهوي للامتحانات ، الذي يعتبر في حكم مصلحة؛ 8- المركز الجهوي للتوجيه المدرسي والمهني ، الذي يعتبر في حكم مصلحة؛ 9- مصلحة الشؤون القانونية والشراكة؛ 10- مصلحة التواصل وتتبع أشغال المجلس الإداري.

ولا تشمل الاختصاصات المفوضة إلى الأكاديميات الجهوية المنصوص عليها في المادة الأولى أعلاه المجالات والتصرفات الإدارية التالية : المراسيم و القرارات التنظيمية، قرارات رئيس المجلس الإداري للأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين، مباريات التوظيف طبقاً لأحكام النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل، ترسيم هيئة التدريس، الترقية في الدرجة، الإلحاق، إعادة الإدماج بعد الإلحاق أو بعد الاستبعاد ، الوضع رهن الإشارة، التقاعد لحد السن و تصفية المعاش، التأديب (المصادقة على العقوبات التأديبية المقترحة من لدن المجالس التأديبية الجهوية المختصة)، تحريك المسطرة التأديبية بالنسبة للجان الإدارية المتساوية الأعضاء المركزية، تعيين أو إعفاء المديرين الإقليميين التابعين للأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين، تعيين أو إعفاء رؤساء الأقسام و المصالح ومن في حكمهم بالأكاديميات الجهوية والمديريات التابعة لها، تعيين أو إعفاء الكتاب العامين و المديرين المساعدين بالمراكز الجهوية لمهن التربية و التكوين و التكوين التابعة لقطاع التربية الوطنية.

وسعياً لاستكمال مسلسل اللامركزية يمكن تفويض الإمضاء في بعض اختصاصات تدبير الموارد البشرية من وزير التربية الوطنية لمديري الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين.

تم كذلك في إطار تجويد العمليات المالية و تجاوز التعثرات و البطء ، تعميم العمل بمنظومة التدبير المندمج للنفقات بالأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين GID AREF، ابتداء من الموسم 2019.2020 بتأطير من الخزينة العامة من أجل تحقيق الحكامة المالية ، و تنزيل اللامركزية والجهوية المتقدمة في قطاع التربية و التكوين، وتكمن مزايا تنزيل هذا النظام في ما يلي:⁹

- ضبط جميع العمليات المحاسبية اليومية التي يقوم بها الأمر بالصرف و الأمر المساعد بالصرف؛



- الرفع من مرونة و سلاسة سيرورة تنفيذ و مراقبة النفقات؛
- تسريع وتيرة معالجة الملفات؛
- تقوية الجوانب المرتبطة بالشفافية و بآليات ربط المسؤولية بالمحاسبة؛
- التمكين من الإنتاج الدوري و المنتظم لوضعيات مالية و محاسبية توضع رهن إشارة مختلف دوائر القرار؛
- توحيد الممارسات بين الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين في مجال التدبير الميزانياتي و المحاسبي وتتبع تنفيذ النفقات؛

الفقرة الثانية: التدابير والمكتسبات على المستوى الإقليمي والمحلي.

انسجاما مع سياسة الدولة في تقريب الإدارة من المواطنين، وفي إطار خيار الجهوية المتقدمة وما تقتضيه من تقديم الخدمات العمومية بالسرعة و بالنجاعة المطلوبة ، فقد تم في إطار سياسة اللاتمرکز، تفويض مجموعة من الصلاحيات و الاختصاصات للمديريات الإقليمية و من خلالها للمؤسسات التعليمية،

أولا: على المستوى الإقليمي

تشكل الإدارة الإقليمية لقطاع التربية الوطنية مصلحة لا ممركة، أنيط بها في إطار سياسة القرب تدبير الشأن التربوي على صعيد العمليات أو الأقاليم، حيث انطلق مسلسل اللاتمرکز منذ ظهور 1962 الذي اعطى انطلاقة إحداث 10 مفوضيات (نيابات) إقليمية ، و في نفس الإطار صدر مرسوم 17 أكتوبر 1975 يؤكد على إحداث نيابة للتعليم الابتدائي و الثانوي في كل إقليم و عمالة بالمملكة، وتدعيما لمسار اللاتمرکز صدر قرار وزير التربية الوطنية بتاريخ 5 غشت 1999 في شأن تحديد اختصاصات نيابات وزارة التربية الوطنية، و حددتها المادة الأولى كما يلي:

- المساهمة في نطاق النفوذ الترابي في وضع وتطبيق سياسة الوزارة في ميدان التعليم الأولي والأساسي والثانوي، عن طريق وضع وتنفيذ مشاريع تنطلق من المخططات والتوجهات الوطنية التي تحددها الوزارة، بشكل يراعي الخصوصيات المحلية والإقليمية؛
- إعداد الخريطة المدرسية على المستوى الإقليمي وبرمجة حاجيات الإقليم والعمالة من البناءات والتجهيزات المدرسية والموارد البشرية والمالية؛
- التنسيق مع الأكاديميات وكل الجهات المختصة بتتبع وتقييم العمل التربوي في المؤسسات التعليمية العمومية والخصوصية و مراكز تكوين المعلمين والمعلمات و في المراكز الجهوية، كما تشرف على تنظيم الإعلام المدرسي و التوجيه المدرسي و المهني؛
- تنظيم و تتبع و تقييم عمل هيئات التفتيش، و التأطير العاملة بها ، في مجال التربية والتخطيط والتوجيه و الاقتصاد، كما يناط بها إعداد و تنظيم برامج التكوين و التكوين المستمر لفائدة الأطر العاملة تحت نفوذها؛
- تدبير الموارد البشرية العاملة في نطاق نفوذها الترابي و ذلك باتخاذ كافة الإجراءات الإدارية الضرورية لضبط و سد حاجيات المؤسسات التعليمية من الأطر التربوية و الإدارية والخدمات؛
- السهر على صرف ميزانيتها و تتبع برامج البناءات و ترميم و صيانة و تدبير الوسائل المادية والمالية المتوفرة لديها؛
- تنظيم وتدعيم الوقاية الصحية، والسهر على دعم الأنشطة الرياضية والثقافية والترفيهية داخل المؤسسات التعليمية؛



- دعم و تتبع مختلف العمليات المتعلقة بمحو الأمية في إطار التربية غير النظامية؛

- الإشراف على التوثيق التربوي و الإداري و على تدبير و حسن استغلال الوسائل التعليمية والبيداغوجية و التربوية.

و هذه المهام تنسجم تماما مع هيكلية المصالح بالمديريات من خلال المادة الثالثة و التي لا تختلف كثيرا عن نظيرتها بالوزارة و الأكاديمية، هذه الهيكلية عرفت نقائص سواء من حيث معايير تصنيفها للمديريات بناء على عدد التلاميذ و الأطر العاملة بها، حيث تتراوح بين مديريات بمصلحة واحدة و أخرى بخمس مصالح، و تعرضت هذه الهيكلية لانتقادات عديدة، راجعة بالأساس لتكفل بعضها بمهام غير متجانسة كما هو الحال بالنسبة لمصلحة تدبير الموارد البشرية و الشؤون الإدارية والمالية، بالإضافة إلى كيفية تدقيق المهام على مستوى المكاتب داخل نفس المصلحة مما نتج عنه تداخل و ارتجالية و تباين بين المديريات و الأكاديميات، و استجابة لنداءات توصيف المهام من جهة و من جهة ثانية مواكبة قرارات (12 قرارا) وزير التربية الوطنية و التكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 8 فبراير 2016 بشأن تحديد اختصاصات و تنظيم مصالح الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين و مصالحها الإقليمية، و على سبيل المثال صدر قرار وزير التربية الوطنية رقم 03-16 الصادر في 8 فبراير 2016 بشأن تحديد اختصاصات و تنظيم مصالح الأكاديمية الجهوية للتربية الوطنية لجهة فاس مكناس و مصالحها الإقليمية

كما ورد في المادة 21 من الباب الرابع بأن المديريات الإقليمية بكل من فاس، مكناس، تاونات، تازة تتكون من المصالح التالية (9 مصالح): 1- مصلحة الشؤون التربوية؛ 2- مصلحة التخطيط و الخريطة المدرسية؛ 3- مصلحة تأطير المؤسسات التعليمية والتوجيه؛ 4- مصلحة تدبير الموارد البشرية؛ 5- مصلحة الشؤون الإدارية والمالية؛ 6- مصلحة البناءات والتجهيزات والممتلكات؛ 7- مصلحة الشؤون القانونية والتواصل والشراكة؛ 8- المركز الإقليمي لمنظومة الإعلام، الذي يعتبر في حكم مصلحة؛ 9- المركز الإقليمي للامتحانات الذي يعتبر في حكم مصلحة.

بينما في المادة 22 من الباب الرابع من نفس المقرر تتكون المديريات الإقليمية بكل من الحاجب و إفران و مولاي يعقوب و صفرو و بولمان من المصالح التالية (7 مصالح): 1- مصلحة الشؤون التربوية؛ 2- مصلحة التخطيط و الخريطة المدرسية؛ 3- مصلحة تأطير المؤسسات التعليمية والتوجيه؛ 4- مصلحة تدبير الموارد البشرية؛ 5- مصلحة الشؤون الإدارية والمالية والبناءات والتجهيزات والممتلكات؛ 6- مصلحة الشؤون القانونية والتواصل والشراكة؛ 7- المركز الإقليمي للامتحانات الذي يعتبر في حكم مصلحة.

ومن أجل توصيف دقيق للمهام و تجاوز اللبس و التداخل بين المصالح تم إصدار المذكرة 47.16 الصادرة بتاريخ 26 ماي 2016،¹⁰ خصصت صفحتها 16 كلها لتدقيق مهام كل مصلحة محدثة بالمديريات الإقليمية، بشكل يسهل تدبير السياسة القطاعية للوزارة و الأكاديمية على حد سواء ضمن مستوى النفوذ الترابي للإقليم أو العمالة، سعيا لتكريس الإدارة اللامركزية و اللامركزية لقطاع التربية والتكوين.

و من المؤكد و الضروري أن إرساء اللامركزية و اللامركزية يحتاج إلى نصوص تؤطر العملية و تحدد نقل الاختصاصات بنوع من التدرج من المركز إلى الجهة، ومن الجهة إلى الإقليم ومن الإقليم إلى المؤسسة، وهذه النصوص موجودة والتشبع والعمل بها يقتضي احترام القواعد، فالإدارة المركزية تؤطر عمل الأكاديميات لتنسجم مع السياسة الحكومية في ميدان التربية والتكوين، وينبثق عن هذا برنامج أو مخطط عمل يصادق عليه المجلس الإداري للأكاديمية، و للتخفيف من العبء الإداري على مستوى الوزارة أو الأكاديمية و تفويض مجموعة من الاختصاصات للمصالح الإقليمية للأكاديمية كما نصت عليها المادة 7 من القانون 07.00 كما تم تغييره و تميمه، تم إصدار قرار وزير التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي و البحث العلمي رقم 1251.17 بتفويض الإمضاء و المصادقة على الصفقات¹¹ حيث تنص مادته الأولى على أنه: يفوض للمديرين الإقليميين العاملين بالنفوذ الترابي للأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين الواردة أسماؤهم في الجدول المبين بعده، المصادقة على صفقات الأشغال أو التوريدات أو الخدمات، وكذا الإمضاء أو التأشير نيابة عن وزير التربية الوطنية و التكوين المهني والتعليم العالي و البحث العلمي على الوثائق و التصرفات الإدارية الخاصة بتدبير الموارد البشرية العاملة بالمديريات الإقليمية التابعة لنفوذ الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين المعنية:



-قرارات نقل و تعيين موظفين من اجل المصلحة؛

-بيانات التعويض للموظفين المكلفين بالتأطير و تنشيط تداريب التكوين المستمر و استكمال الخبرة؛

-الوثائق المتعلقة بالترخيص لموظفين باستعمال سياراتهم الخاصة للتنقل لحاجات المصلحة خارج مكان عملهم؛

-الوامر الصادرة للموظفين و الاعوان التابعين لهم للقيام بمأموريات داخل المغرب؛

-إثبات صحة الشواهد المدرسية المسلمة من مؤسسات التعليم العمومي و الخصوصي؛

-تعيين أو إعفاء أطر مكلفة بالإدارة التربوية العاملين بالمؤسسات التعليمية؛

-تعيين أو إعفاء أطر مكلفة بالتأطير و المراقبة بالمجال التربوي و التوجيه و التخطيط؛

-تعيين أو إعفاء أطر مكلفة بالتسيير المادي و المالي و المحاسباتي لمؤسسات التعليم و التكوين

-الوثائق المتعلقة بالمعلمين العرضيين؛

كما يمكن لمدير الأكاديمية تفويض إختصاصاته للمدير الإقليمي كتابة.

إن المديرية الاقليمية لا تتمتع باي شخصية معنوية ولا باستقلال مالي وانما تعتبر مصالح خارجية للأكاديميات، وهذا ما يستشف من المادة 12 من القانون 07.00 التي تنص انه مع مراعاة احكام المادتين 7 و 10 من هذا القانون تصبح النيابة الاقليمية للتربية الوطنية خاضعة إلى كل أكاديمية في حدود دائرة نفوذها الترابي، ومع مراعاة نفس الاحكام توضع مؤسسات التربية والتكوين الموجودة في دائرة النفوذ الترابي لكل أكاديمية تحت سلطتها.

إن هذه الاكاديميات تصير بالنظر للاستنتاجات السالفة وبالنظر على الخصوص لعلاقة التبعية للمديريات الاقليمية لها، تشكل السلطة الاولى والاعلى على الصعيد الجهوي في كل ما له علاقة بالشأنين التربوي التعليمي والتكويني¹².

ثانيا: على المستوى المحلي (المؤسسات التعليمية)

تمثل المؤسسة التعليمية النواة الأساس في المنظومة التربوية ، ففي فضائها يتم التجسيد الفعلي للسياسة التعليمية، و ضمنها يقضي المتعلم وقتا طويلا من حياته اليومية ليتعلم و يتربى و يكتسب مختلف المهارات و المعارف، بما فيها المهارات الحياتية، ويتفاعل في علاقات إنسانية و بيداغوجية ومعرفية و تربوية.¹³ و بتعبير آخر، فالمؤسسة التعليمية أو التربوية مرفق عمومي متخصص في التربية والتعليم، يؤدي خدمات للناشئة في إطار من القوانين والنصوص التنظيمية والعرف التعليمي و التربوي.

لم تعد المؤسسة التعليمية كما كانت تدبر قبل صدور الميثاق الوطني للتربية و التكوين، بحيث شكلت بنية مرفقية للتعليم تتلقى التعليمات و تنفذ الأوامر و لا يتم استشارتها في التخطيط و البرمجة وتوفير الحاجيات، كما أن إدارتها التربوية كانت أحادية انفرادية، في ظل المرسوم 2.75.673 بتاريخ 17 أكتوبر 1975،¹⁴ هذا نتيجة السياق السياسي و الإداري السائد خلال تلك الفترة، لكن أمام استمرار الاختلالات و ضعف الأداء و توالي النداءات بالإصلاح المحلي داخل أسوار المؤسسة، تأتى ذلك مع صدور الميثاق الوطني و مؤسسة اللامركزية في قطاع التربية و التكوين بصدور القانون 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين، و الذي أرحى بظلاله على مختلف النصوص التنظيمية اللاحقة وخاصة المرسوم 2.02.376 بمثابة النظام الأساسي للمؤسسات التربوية و التعليم العمومي الذي جعل المؤسسات التعليمية تابعة إداريا للأكاديميات حيث نص في مادته الأولى على أنه :



« توضع مؤسسات التربية و التعليم العمومي تحت سلطة الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين في حدود دائرة نفوذها التربوي، و تقدم خدمات التربية و التعليم في سائر مراحل التعليم الأولي والابتدائي والثانوي».

و أكد هذا المرسوم على آلية التدبير التشاركي في إدارة الشأن التربوي المحلي من خلال المادة التاسعة من الباب الثاني المتعلق بآليات التأطير والتدبير الإداري والتربوي: «تتكون آليات التأطير والتدبير التربوي و الإداري بمؤسسات التربية و التعليم العمومي من إدارة تربوية و مجالس»

وحسب المادة 11 من نفس المرسوم¹⁵ تم تكريس المقاربة التشاركية في التدبير، حيث يتأسس المدير مجالس المؤسسة، و يتم عرض برنامج العمل السنوي بداية الموسم الدراسي و التقرير السنوي لأنشطة المؤسسة نهاية السنة على مجلس التدبير، مما يؤثر على التطور النوعي في قيادة العمل التربوي على مستوى المؤسسات التعليمية.

ونصت المادة 17 أيضا على ماهية مجالس المؤسسة و مهام كل مجلس، حيث نجد مجلس التدبير و المجلس التربوي و المجالس التعليمية و مجالس الأقسام، و التي تختلف تركيبتها حسب كل سلك تعليمي، و المشترك بينها خاصة مجلس التدبير و المجلس التربوي هو اعتماد المقاربة التشاركية المنفتحة حيث نجد إلى جانب ممثلي الأطر التربوية و الإدارية، كل من رئيس جمعية الآباء و ممثل الجماعة الترابية التي تقع المؤسسة في نفوذها التربوي بالنسبة لمجلس التدبير، و يحضر ممثل جمعية آباء و أولياء التلاميذ فقط إلى جانب ممثلي الأطر التربوية و الإدارية بالنسبة للمجلس التربوي، و هذا ينسجم مع فلسفة اللامركزية و اللامركز على مستوى تدبير القطاع بالمؤسسات التعليمية، بحيث يتم بناء القرار التربوي بشكل تشاركي بين الأطر التربوية بالنسبة للمجالس التعليمية و مجالس الأقسام لأدوارها التربوية الصرفة، بينما تقتضي منهجية الإشراك و المسؤولية المشتركة وتقاسم التمويل والرقى بمؤشرات التربية على المستوى المحلي بالنسبة للمجلس التربوي الذي تغطي عليه المهام التربوية بما فيها تفعيل الأندية التربوية و تنفيذ برامج الحياة المدرسية سواء من خلال الأنشطة المندمجة والاحتفال بالأيام الوطنية و الدولية، أو الأنشطة الموازية حسب البرامج المعدة خلال الاجتماع الأول، و في هذا الباب تكون إسهامات جمعية الآباء من خلال ممثلها في المجلس للارتقاء بجودة الحياة المدرسية، خاصة تشجيع التميز و الاحتفاء بالموهب و الاسهام في تمويل هذه الأنشطة بمختلف مجالاتها.

على خلاف ذلك فمجلس التدبير تغطي على اختصاصاته المهام التدييرية حيث يتم استشارته في كل ما له علاقة بالصيانة و الترميم وتوفير التجهيزات و تأهيل الفضاءات، و إبداء الرأي في تكييف التوقيت المدرسي مع الظروف المحلية، إضافة إلى انخراط بعض عناصره في فريق قيادة مشروع المؤسسة المندمج و الذي يشتغل بمنطق الأولويات، و هذا المجلس يعول على عضوية جمعية الآباء و الجماعة الترابية لإشراكهما في تدبير بعض الأمور و خاصة في مجال التمويل و تلبية احتياجات الحياة المدرسية.

وتجتمع هذه المجالس بدعوة من رئيسها كلما دعت الضرورة إلى ذلك، و على الأقل دورتين في السنة.

إضافة إلى ذلك، يندرج مشروع المؤسسة في إطار التوجهات الكبرى للوزارة الرامية إلى اعتماد اللامركزية و اللامركز كخيار استراتيجي يجعل من المؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز المنظومة التربوية كما يعتبر اطارا منهجيا يستشرف من خلاله الفاعلون التربويون والاداريون والمتعلمون الوضعية المستقبلية للمؤسسة في إطار رؤية موحدة، وهو كذلك آلية عملية لتنزيل مشاريع وبرامج الوزارة وتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التدييرية والتربوية، و لعل أهم المرجعيات المؤطرة لذلك نجد: المكون 100 من مشروع PAGESM مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب المتعلق بمشروع المؤسسة، و المذكرة 14/159 بتاريخ 25 نونبر 2014 حول أجراء الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة وفق منهجية EPAR، و الرؤية الاستراتيجية 2015-2030 خصوصا التحدي المتعلق بالحكمة الناجمة لمنظومة التربية و التكوين من خلال ارساء استقلالية المؤسسة بوصفها الخلية الاساسية للمنظومة ومأسسة فكرة مشروع المؤسسة لتنميتها المستمرة و تدبيرها الناجع، و من اجل مواكبة المستجدات خاصة تنزيل أحكام القانون الإطار للتربية و التكوين 51.17، تم إصدار المذكرة الوزارية 087.21¹⁶ في شأن مشروع المؤسسة المندمج، و الذي يستلزم استحضار المقاربة التشاركية و إدماج مشاريع الإصلاح ضمن عمليات مشروع المؤسسة، و نصت



المذكرة الأخيرة 014.24 كذلك على اعتماد منهجية DEPART ب6 مراحل مع تسمية مرحلة تحديد الأولويات باسم التخطيط و البرمجة Planification ، :

1- انطلاق عملية إعداد المشروع (Départ)

2- تشخيص وضعية المؤسسة Etat des lieux

3- مرحلة تحديد أولويات المشروع: Planification /Priorisation

4- مرحلة الإنجاز Action

5 - مرحلة الضبط و التصويب و التقويم: Régulation

6- مرحلة الانتقال من المشروع المنتهي إلى مشروع مطور Transition

يتضح إذن أن مشروع المؤسسة كآلية تديرية تدعم استقلالية المؤسسة التعليمية و تكرس المقاربة التشاركية في التدبير و تسعى لاعتماد التدبير الحديث المرتكز على النتائج إذ أنه من خلال استقراء هذه المراحل نتلمس كل ذلك على الأقل نظريا، رغم ما يكتنف ذلك عمليا من تعقيدات تحول دون بلوغ الأهداف المتوخاة، كما سنرى لاحقا.

الفرع الثاني: الاختلالات الإدارية والمالية أمام نجاعة التدبير الجهوي لقطاع التربية والتكوين.

يقول جلالة الملك في خطاب 20 غشت 2013 " غير أن ما يحز في النفس أن الوضع الحالي للتعليم أصبح أكثر سوءا، مقارنة بما كان عليه الوضع قبل أزيد من عشرين سنة. و هو ما دفع عددا كبيرا من الأسر، رغم دخلها المحدود، لتحمل التكاليف الباهظة، لتدريس أبنائها في المؤسسات التعليمية التابعة للبعثات الأجنبية أو في التعليم الخاص، لتفادي مشاكل التعليم العمومي، وتمكينهم من نظام تربوي ناجع" ¹⁷، إن المخرجات السلبية للمنظومة التربوية وطنيا، ما هي إلا محصلة منطقية للاختلالات على المستويات الجهوية بما تضمنه تحت نفوذها التربوي من هياكل إدارية، ويرجع بالأساس إلى ضعف الحكامة خاصة ما يتعلق بالتنزيل الأمثل للامركزية و اللامركز، و الذي يتمظهر بشكل جلي في تعثرات حمة يمكن تلخيصها في كل من الاختلالات الإدارية البارزة في التدبير الجهوي لقطاع التربية و التكوين (الفقرة الأولى)، و في إشكالية التمويل و انعكاسه السلبي على استقلالية القرار التربوي الجهوي (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: الاختلالات الإدارية أمام جهوية قطاع التربية و التكوين.

منهجيا يمكن تصنيف هذه الاختلالات الإدارية إلى: اختلالات في البنيات والاختصاصات (أولا)، وضعف تدبير الموارد البشرية وقيادة التغيير (ثانيا).

أولا: اختلالات في البنيات والاختصاصات

إن تحقيق نجاعة الأداء تتطلب التنظيم المحكم من خلال إخراج النصوص الواضحة لتحديد الاختصاصات و رسم الحدود بين البنيات و المسؤوليات، إذ أنه رغم التعديلات المتتالية في هذا الشأن إلا أن واقع الممارسة الميدانية يشهد على التخبط و التداخل و الغموض في تنظيم ممارسة الاختصاصات القطاعية داخل الوحدات التنفيذية المتعددة، مما أفرز العديد من الاختلالات منها على الخصوص ¹⁸:



- استمرار سلسلة اتخاذ القرار التي تربط الإدارة المركزية بالمستويات اللامركزية في الاشتغال كما كانت من قبل؛¹⁹ خاصة عبر إصدار مذكرات وزارية في مجال التدبير يتم تعميمها دون تكييف ودون مناقشة مضامينها، وهو ما يمس عمق اللامركزية والحكمة الجهوية للتربية والتكوين.
- التغييرات المتكررة على هرم القطاع الوزاري المعني؛ حيث أنه خلال الفترة (2025/1955) تعاقب على وزارة التربية الوطنية أكثر من 45 وزيرا وكاتب دولة ونائب كاتب دولة، مما يفقد السياسات المعتمدة الاستمرارية والتناسق والتراكمي.²⁰
- تضخم في تركيبة المجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين و غلبة الأعضاء المعينين على المنتخبين ذوي الشرعية المحلية ، والتي تتبنى شكليا المقاربة التشاركية، لكن في الواقع تعدد الأعضاء و عدم انسجامهم يعرقل أكثر النهوض بالإدارة التربوية على المستوى الجهوي و يرهنها لإملاءات المركز.
- غياب التناغم بين مراجعة النصوص القانونية وتصريف بنود الإصلاح، بحيث يتأخر إصدار بعض النصوص التطبيقية أو في حالات أخرى يتم تطبيق مشاريع الإصلاح بنصوص قانونية أقل درجة، مذكرات على سبيل المثال؛ وقد يتعمق الإشكال أكثر مع صدور القانون الإطار الذي يحدد رزنامة سنوية لبعض العمليات والرهانات ويترك أخرى مفتوحة.
- بروز نوع من التداخل في الاختصاصات بين المركز و الجهة أحيانا، و هو ما يفسر اللجوء إلى إحداث وحدات و بنيات إدارية مستقلة (المركز الوطني لامتحانات و التوجيه - الوحدة المركزية لتكوين الأطر) في محاولة لخلق التجانس و التنسيق.
- ضعف التواصل و التنسيق بين البنيات اللامركزية و اللامركزية لوزارة التربية الوطنية والجماعات الترابية؛ نظرا لضبابية النصوص التي تم إصدارها لتنظيم تدخل الجماعات الترابية في الشأن التربوي بالقوانين التنظيمية الثلاث ، لافقدها للتفصيل و الإلزامية ونظرا لعدم إصدار القرارات والمذكرات الضرورية لتنزيلها ، من قبيل عقود بتدابير و ضمانات و مسؤوليات الأطراف المعنية.
- خضوع المدير الجهوي (مدير الأكاديمية) و الإقليمي (المدير الإقليمي) لمراقبة و تتبع أعوان السلطة الجهويين و الإقليميين، في إطار ما يسمى السلطة التنسيقية و تتبع المصالح اللامركزية للقطاعات الحكومية، و يجعله عرضة لتقارير تؤدي للإعفاء أو العزل بحسابات تكون في بعض الأحيان غامضة أو مزاجية... مما يجعل الحفاظ على مثل هذه المناصب، في الغالب يتطلب الخضوع للتعليمات وإرضاء الحواطر على حساب استقلالية اتخاذ القرار التربوي، و يمس في عمق الحكامة الجهوية المنشودة.
- هناك ازدواجية في الوضعية الإدارية للمديريات الإقليمية، فمن ناحية تشكل إدارة لامركزية للوزارة، يتجلى ذلك من خلال قرارات التفويض الموجهة من الوزير إلى المديرين الإقليميين، ومن جهة ثانية اعتبارها وفق المادة 7 من القانون 07.00 مصلحة خارجية للأكاديمية، و مما يزيد الأمر تعقيدا هو عدم اختصاص مدير هذه الأخيرة في تعيين أو عزل المديرين الإقليميين التابعين لنفوذه الترابي، وعدم تمثيل هذا الفئة في المجلس الإداري للأكاديمية.
- اختلال في الهيكلية الحالية لمصالح الأكاديميات والمديريات وعدم ومواكبتها لمستجدات الإصلاح خاصة ما يتعلق بإحداث مصالح جديدة كما هو الشأن في إصدار مديري الأكاديميات لقرارات تولي مصلحة التربية الداجمة بالأكاديمية تابعة لقسم الشؤون التربوية، نفس الأمر بالنسبة لإحداث المركز الجهوي للتعليم الأولي في حكم قسم و المركز الإقليمي للتعليم الأولي في حكم مصلحة بناء على القرار 079.21 بتاريخ 27 يوليوز 2021، و التي يعرف تفعيلها تعثرا كبيرا لحد الآن.
- التداخل في توصيف المهام بين المصالح و المكاتب، حيث تضعف معه الالتزامات و تضيق فيه المسؤوليات، كما هو الشأن في بعض المديريات ، بالنسبة لمكتب الصحة المدرسية والحوادث المدرسية و حوادث المصلحة و التي كانت سابقا تابعة لمصلحة الشؤون



التربوية، لئيم إلحاقها حاليا بمصلحة الشؤون القانونية و التواصل والشراكة، كما أن مهام الإعلام و الإدارة الرقمية تتدخل فيها كل منظومة الإعلام و مصلحة التخطيط والخريطة المدرسية، و تفعيل خلايا اليقظة للحد من الهدر المدرسي كانت تابعة سابقا لمصلحة الشؤون التربوية، و أصبحت في ما بعد من مهام مصلحة تأطير المؤسسات التعليمية والتوجيه.

- إشكالية تنزيل التدبير بالمشاريع والتدبير المرتكز على النتائج، بسبب غموض بعض المذكرات، إضافة إلى عدم تجديد و تحيين الدلائل المسطرية بالمستجدات و مقترحات الفاعلين الميدانيين، مثلا الدليل المسطري لجمعية دعم مدرسة النجاح لسنة 2021، و ما يزيد الأمر سوءا هو غياب مبادرة الأكاديميات في إصدار بدائل متقدمة تعزز اللامركزية التربوية.
- إشكالية تنميط الإدارة الرقمية في تدبير مختلف المصالح و المهام على صعيد مختلف مستويات المنظومة التربوية (مسار، مسير، أسايز، كريس، حركة...)، إذ على الرغم مما تحققه من تطور وسرعة الخدمات للمنظومة، إلا أنها تثير إشكالية الحد من البحث و الإبداع و تطرح هاجس مركزية افتراضية للقرار الإداري و التربوي.
- ضعف بنيات المراقبة الشاملة و آليات التتبع و التقييم على المستوى اللامركزي خاصة أمام محدودية أداء المصلحة الجهوية للافتتاح، ينجم عنه عدم خضوع نظام التربية والتكوين للتقويم المنتظم من حيث مردوديته الداخلية والخارجية .

ثانيا: ضعف تدبير الموارد البشرية وقيادة التغيير.

لا يمكن أن يكتمل ورش الجهوية التربوية وأن ترى خطته و استراتيجياته الطموحة النور دون توفير المحرك البشري بالمواصفات المطلوبة لقيادة التغيير، و ما يقتضي تدبيره من مقومات، تتمثل أساسا في: التكوين و التحفيز و التخليق ونهج قيادة التغيير و تعديل العقليات و الثقافة السائدة لدى المدبرين السابقين، بل و تغيير مواقعهم في كثير من الأحيان... ونجاح لامركزية البنيات على المستوى الجهوي والإقليمي و المحلي يتطلب قبل كل شيء معالجة الاختلالات التي يعرفها مجال تدبير الموارد البشرية للمنظومة التربوية و المتمثلة على الخصوص في ما يلي:

- استمرارية التدبير التقليدي، إذ أنه على الرغم من تغيير النصوص المؤطرة للتعيين في المناصب العليا مع أجرة الفصلين 46 و 92 من دستور 2011 و إصدار القانون التنظيمي 02.12 كما تم تغييره و تميمه، حيث أصبحت العملية تتم تحت إشراف رئيس الحكومة و باقتراح من الوزير المعني و وفق مسطرة المباراة و الاختيار و استحضار المبادئ الدستورية لتكافؤ الفرص والاستحقاق، إلا أن طغيان الهواجس و المصالح السياسية و الحزبية و النقابية و الحسابات الضيقة أفرزت بعض المسؤولين (كتاب عامين، مديري الأكاديميات و مديرين مركزيين و مديرين إقليميين) العاجزين عن القطع مع التدبير التقليدي نظرا لعدم تملكهم للكفايات المطلوبة لقيادة التغيير والاستقلال في اتخاذ القرار ومواكبة السياقات و المستجدات المحلية.

- إشكالية التدبير المزدوج للموارد البشرية داخل الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، إذ أنه على الرغم من حصول مدرائها على تفويض الاختصاص إلا أنه في ما يخص تدبير الوضعيات الإدارية والمالية، يعرف تباينا صارخا، إذ أنه بالنسبة لموظفي الوزارة يتطلب الأمر تدخل الخازن الوزاري لتسويتها، بينما بالنسبة لأطر الأكاديميات يتم معالجة إشكالياتها على مستوى الميزانية المستقلة للأكاديمية، و هذا يحد بشكل كبير من تفعيل اللامركزية بشكل حقيقي و قد اتم تجاوز المشكل مع صدور النظام الأساسي الجديد للوظيفة العمومية 2.24.140 .

- ضعف التكوين على مستوى رؤساء الأقسام والمصالح و كل المسؤولين على تنزيل مشاريع الإصلاح التنظيمي المتعلق باللامركزية في الأكاديميات و اللاتمركز بالمديريات الإقليمية، مما يجعل النص في واد و الرأس في واد آخر.



- استبعاد المديرين الإقليميين ، و ممثلي مديري المؤسسات التعليمية بأسلاكها الثلاث كفاعلين تربويين محليين من عضوية المجالس الإدارية للأكاديميات يثير الاستغراب.
- إشكالية احترام برمجة انعقاد المجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، والتي تتطلب الحضور الفعلي للوزير الوصي عن القطاع باعتباره رئيسا لهذه المجالس، مما يؤثر على ضعف استقلالية القرار التربوي الجهوي و يستدعي إعادة النظر في تنظيم الرئاسة و عدد الدورات وجدول الأعمال، و الذي غالبا ما يقتصر على دورة المصادقة على الميزانية، و لا يشتغل على معالجة الإشكاليات و لا تتخذ في حق أعضائها أية محاسبة، بتفعيل مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة حول عضوية كل عنصر للجهة التي يمثلها، و دوره في النهوض بالشأن التربوي الجهوي.
- افتقار أغلب الأعضاء المنتخبين سواء بمجالس إدارة الأكاديميات، أو في مجالس تدبير المؤسسات التعليمية للتكوين المتين في مجال التدبير، والذي يمكن أن يعزز مساهمتهم في تطوير أداء المنظومة التربوية على مستوى الجهة.
- ضعف التحفيزات المالية لأغلب المديرين على المستوى الجهوي أو الإقليمي أو المحلي كرؤساء الأقسام أو المصالح و رؤساء المؤسسات التعليمية، مما يحد من دافعتهم للانخراط بفعالية والاجتهاد في تنزيل اللامركزية التربوية في مجال تخصصهم.
- إثقال كاهل أطر الإدارة التربوية بالمؤسسات التعليمية بمهام متعددة ومتزايدة بدون توصيف وحصص دقيق للمهام ، و هي غالبا تقنية، مرتبطة بالمكتبيات و البريد و التسيير الروتيني اليومي، في غياب أطر تقنية أقل حجما يمكن أن تقوم بها ، و هذا ما يفوت عليهم الحيز الزمني اللازم للاضطلاع بالمهام الاستراتيجية، التي يتطلبها التدبير اللامركزي لقطاع التربية و التكوين.
- كما أن إشكالية الحركة الانتقالية لتدبير الموارد البشرية تزيد من الفوارق الجالية في غياب تحفيزات، و بنيات تحثية و امتيازات من شأنها استقطاب الكفاءات للالتحاق بالمناطق النائية في بعض الجهات، مما ينعكس سلبا على قيادة أوراش الإصلاح على كل المستويات بهذه المناطق.
- إسناد مهام المسؤولية لموارد بشرية ضعيفة الكفاءة و في الغالب أطر تربوية ، و الناتج عن عزوف الكفاءات عن الالتحاق بجهات و أقاليم تعاني من الخصاص في بنيات الاستقطاب .
- سوء توزيع الموارد البشرية، حيث نجد بعض المؤسسات بأعداد التلاميذ جد محدود لكن بأطر تربوية و إدارية كافية و فوق المطلوب، و بالمقابل بعض المؤسسات بأعداد التلاميذ جد كبير و تحت إشراف عدد غير كاف من الأطر ، مما يؤثر سلبا على نجاعة الأداء و تنجم عنه ظواهر خطيرة كالتغيب والانقطاع و الهدر و سلوكات العنف وانتشار المخدرات...
- ضعف التأطير والتكوين المستمر بسبب طغيان الهاجس المادي على الجودة، و يظهر ذلك من خلال تهافت المديريات على تنظيم حصص التكوين المستمر، دون تقييم أثرها على الأداء الميداني.
- عدم ربط الترقية بالمرادودية كما نص عليه النظام الأساسي الجديد ، مما يؤثر على الجدوى من مراقبة و تقييم الموارد البشرية و يجعل مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة شعارا فارغا من المعنى.
- إشكال الحركة يحد من فعالية لامركزية واستقلالية المؤسسة التعليمية كما نظر لها المرسوم 2.02.376، بحيث تشكل الحركة الانتقالية السنوية للأساتذة عائقا يؤثر في تشكيلة المجالس، وتجسيد المقاربة التشاركية، والانخراط الجاد في إعداد و تنزيل مشروع المؤسسة.



- مشكل الشذوذ الذي تعاني منه تركيبة جمعية دعم مدرسة النجاح بالمؤسسات التعليمية والتي تخالف ظهير 1958، بتأكيدا على رئاسة الجمعية من قبل رئيس المؤسسة بعيدا عن مبادئ الحريات والديموقراطية اللازمة في العمل الجماعي.
- الجهل باختصاصات الجمعية بالنسبة لعدد كبير من أعضاء مكاتب جمعيات الآباء، و ضعف مواردها خاصة بالسلك الابتدائي²¹
- خسارة الوزارة لأغلب الدعاوى أمام القضاء الإداري ، بسبب غياب دليل مساطر واضح لتدبير الموارد البشرية خاصة الوضعيات المستجدة، مما يدفع المدير الإقليمي أو الجهوي إلى الاجتهاد الشخصي و اعتماد القياس بين الوضعيات (الإقرار، الإعفاء ، الملفات الصحية، الترقية...)، مما يكلف ميزانية الوزارة خسائر في شكل تعويضات و صوائر، تنضاف إليها الاختلالات المرفقية .

الفقرة الثانية: الاختلالات المالية أمام جهوية قطاع التربية و التكوين.

تعددت مشاريع الإصلاح ، لكن التدبير المادي و المالي و المحاسباتي للمنظومة التربوية عموما والمؤسسات التعليمية على الخصوص ، ظل يتخبط في العديد من المشاكل التي أثرت سلبا على مستوى فعالية النظام الجهوي للتربية و التكوين ، لاسيما إشكالية التمويل و استقلالية القرار التربوي الجهوي(أولا)، و اختلالات التدبير المالي بالبنيات الإدارية (ثانيا).

أولا: سؤال استقلالية القرار التربوي الجهوي و نجاعة الأداء أمام غياب التمويل الذاتي.

يستأثر قطاع التربية الوطنية بحصة كبيرة من الميزانية العامة للدولة، حيث شهدت ميزانية قطاع التعليم تطورا في السنوات الثلاث الأخيرة، إذ زادت من 69 مليار درهم في 2023 إلى 74 مليارا في 2024، ثم 85,6 مليارا في 2025، و سترتفع استجابة للاحتياجات التي عبرت عنها حركة جيل Z212 خلال أكتوبر من سنة 2025 إلى 97.08 مليار درهم في مشروع قانون مالية 2026 بزيادة 11.43 مليار درهم أي بنسبة زيادة 13% بالمقارنة مع سنة 2025 و تمثل فيها أجور الموظفين 77.95 مليار درهم أي حوالي 65 في المائة منها و 12.76 لفصل المعدات و النفقات المختلفة بزيادة 13 % و خصص مبلغ 6.35 مليار درهم لفصل الاستثمار في شق اعتمادات الأداء²².

وحسب تصريح لوزير التربية الوطنية في عهد الحكومة السابقة فإن نسبة 98,95 من هذه الميزانية ، يتم تحويلها إلى ميزانيات الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين الاثنا عشر، و هذا رغم تعداد القانون 07.00 لموارد الأكاديمية إلا أن الواقع يؤكد الاعتماد الكلي لمالية الأكاديميات على التحويلات السنوية من الميزانية العامة، و هو ما يمس سيادة هذا الجهاز الجهوي و يجعل قراره التربوي رهينا بإملاءات المركز، و يلجم إمكانياته في الإبداع و تكيف مشاريعه مع الأولويات التي تفرضها المعطيات المحلية، حيث لا يحضر ممثلوا هذه الأكاديميات كمؤسسات عمومية لمناقشة ميزانياتها في إطار لجان البرمجة و نجاعة الأداء مع ممثلي وزارة الاقتصاد و المالية، بل أن إعاناتها تناقش في إطار الميزانية القطاعية للوزارة الوصية.

و في مقابل ذلك و اعتمادا على مبدأ شمولية الاعتمادات كأحد مستجدات التدبير الميزانياتي المبني على النتائج، بإمكان الأمرين بالصرف (مديري الأكاديميات) ومساعدتهم (المديرون الاقليميون) استعمال الاعتمادات المرخص لهم بما لأغراض أخرى غير تلك التي رصدت لها في الأصل، وذلك دون أي ترخيص مسبق، وبالتالي ستمكنهم هذه المساطر من حرية أكبر مع ضرورة الالتزام بمجال و جهة الاعتماد²³.

و رغم كل ذلك، فقد عزت وزارة الاقتصاد و المالية وإصلاح الوظيفة العمومية اختلالات التدبير المالي للأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين بالمغرب، إلى التأخر في إيداع جلها لمشاريع ميزانياتها برسم السنة المالية المطلوبة، حيث لا تتم المصادقة عليها لضعف نجاعة الأداء، وعلى رأسها تصفية الملفات والديون المتراكمة على الأكاديمية، مما تبقى أدائه، وحتى المنفذ خلال السنة المالية الجارية، و هذا يؤثر على ضعف ميزانية الاستثمار.



وأكد مصدر موقع “لكم”، أن بعض مديري الأكاديميات لم يحققوا النسب المستهدفة في الإنجاز والأداء، وفقا لما تم التعاقد بخصوصه مع وزارة الاقتصاد والمالية، و التي فطنت مصالحها لطريقة تسيير بعض هؤلاء المسؤولين الجهويين الذين لم يلتزموا بصفقات تتم برمجتها في نهاية السنة المالية، رغم أن الميزانية يصادق عليها في يناير من كل سنة مالية، أي بعد نحو شهر من انعقاد المجالس الإدارية للأكاديميات.

ولم تستسغ مصالح وزارة الاقتصاد والمالية الطريقة التي يتم بها التحضير لمشروع ميزانية الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، وطريقة التنفيذ التي تفوت ملايير الدراهم، من دون محاسبة المسؤولين عن ذلك، حتى صار كل طرف يرمي بالكرة على الغير.²⁴

ثانيا: اختلالات التدبير المالي بالبنيات الإدارية

و يعرف التدبير المالي و المادي بمختلف مستويات المنظومة التربوية عدة اختلالات تحد من تحقيق الحكامة المالية المطلوبة منها على الخصوص:

أ- سوء تدبير الصفقات العمومية:

يتجلى ذلك في المذكرة الاستعجالية التي وجهها الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات إلى وزير التربية الوطنية والتكوين المهني بشأن اقتناء وتدبير العتاد الديداكتيكي والمواد الكيميائية من طرف بعض الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، وذلك طبقا للمادة 11 من القانون رقم 99-62 المتعلق بمدونة المحاكم المالية بناء على تسعة تقارير أعدتها المفتشية العامة للتربية الوطنية، و من الأسباب الرئيسية للاختلالات التي تحول دون احترام النصوص التشريعية والتنظيمية²⁵، كما أوردها القضاة نجد: عدم تحري الدقة أثناء تحديد الحاجيات من العتاد والمواد الكيميائية المراد اقتناؤها، عدم التزام الأكاديميات بالمقتضيات القانونية المؤطرة للصفقات العمومية فيما يخص اعداد دفاتر التحملات، عدم التزام الأكاديميات بالمقتضيات القانونية المؤطرة لعمليات ترمير و ابرام الصفقات العمومية الخاصة باقتناء العتاد، الإخلال بمسؤوليات الإشراف والتتبع والمراقبة اللازمة أثناء عمليات تسلم العتاد والمواد الكيميائية من طرف الأكاديميات، توزيع وتسليم عتاد تشوبه عدة عيوب إلى مؤسسات تعليمية، عدم احترام قواعد تدبير الممتلكات العمومية: سجلات جرد غير مضبوطة، وعدم احترام شروط تدبير وتخزين واستعمال المواد الكيميائية.

و يتجلى كذلك في تحقيق لجريدة العمق سنة 2021 حول استئراء الفساد عبر مختلف مراحل ابرام الصفقات من تحديد الحاجيات، حتى التنفيذ، حيث ينصب الشراء على توريدات لا حاجة للإدارة بها ينضاف إليه عدم احترام مبدأ المنافسة من خلال طلب العينات دون سند قانوني أو عدم الاستجابة لطلب تمديد الأجل لجلب العينات المطلوبة و شهادات المطابقة المطلوبة من المصنع... وغيرها من الأساليب المعتمدة لتوجيه الصفقات نحو شركات محددة مسبقا، ويبدو ذلك بعد تحليل 17 صفقة من صفقات وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، تمتد ما بين 2016 إلى 2022، رست في النهاية على شركتين تعودان لشخصين يحملان نفس الاسم العائلي.²⁶

و في هذا الشأن شكلت فيدرالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وترحيل الخدمات، مؤخرا، لجنة داخلية تحت اسم "لجنة طلبات العروض والصفقات العمومية"، وذلك على خلفية شبهات تطال صفقات عمومية تطلقها وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، ووجود ممارسات منافية للمنافسة الحرة فيما يتعلق بصفقات برنامج “جيني” لتزويد المؤسسات التعليمية بالأجهزة المعلوماتية.²⁷

أ- اختلالات ناجمة عن استمرار الاستثناءات و الغموض في التدبير المالي.

1- ازدواجية الأمر بالصرف: مدير الأكاديمية الجهوية هو الأمر بالصرف بالنسبة لاعتمادات الصيانة والتسيير واعتمادات التغذية، ومدير المؤسسة هو أمر بالصرف بالنسبة لحساب الخارج عن الميزانية وحساب الذخائر.



- 2- تدبير مختل للحسابات: حذف حساب الداخلية من الحسابات المشكلة للنظام المادي و المالي و المحاسباتي للمؤسسات التعليمية، و الإجهاز على حساب الرصيد الاحتياطي للمؤسسات المتوفرة على قسم داخلي أو مطعم مدرسي، و السكوت عن حساب الذخائر، و الاحتفاظ بحساب الخارج عن الميزانية.
- 3- الجمع بين الأمر بالصرف و المحاسب: بالنسبة للمؤسسات التعليمية ذات القسم الخارجي و غير المتوفرة على مسير للمصالح المادية و المالية منحت لرئيس المؤسسة إضافة إلى مهام المدير، مهمة مسير المصالح المادية و المالية مع ما يعنيه ذلك من توقيع الشيكات البريدية، و بالتالي أصبح هو الأمر بالصرف و المحاسب في آن واحد بالنسبة للعمليات المالية المتعلقة بحساب الخارج عن الميزانية، و هو ما يتنافى مع المادة الرابعة من المرسوم الملكي المنظم للمحاسبة العمومية حيث تنص على أنه "لا يجمع بين مهام أمر بالصرف و مهام محاسب ما عدا إذا كانت هناك مقتضيات مخالفة لذلك"²⁸.
- 4- و من ناحية أخرى فإن إسناد مهمة الأمر بالصرف لمدير المؤسسة و مهمة المحاسب لمسير المصالح المادية و المالية يشكل أيضا جمعا للمهام داخل نفس المنظمة العمومية حيث لا ينبغي الجمع بينهما، إذ يتوجب أن يكون المحاسب من وزارة المالية و الأمر بالصرف من الوزارة المعنية، لا أن يكونا من الوزارة و من نفس المؤسسة، و لتجاوز هذا الاختلال تم اقتراح الأخذ بنظام σ غير انه لم يتسن تطبيقه لحد الآن.
- 5- الجمع بين مهام مسير المصالح المادية و المالية و مهام المحاسب: من المعلوم أن مسير المصالح المادية و المالية إضافة إلى مهام التسيير كان في نفس الوقت هو المحاسب لجميع العمليات المالية الخاصة بالمؤسسة التعليمية إلى غاية 2002، و بالنسبة لحساب الخارج عن الميزانية بعد هذا التاريخ، و هذا أمر يتنافى و مقتضيات المرسوم الملكي المعتبر بمثابة نظام للمحاسبة العمومية الصادر 21 ابريل 1967 حيث لا ينبغي الجمع بين مهام التسيير و مهام المحاسب.
- 6- الجمع بين مهام التسيير و مهام شاسع النفقات: و قد أكدت هذا التعارض مقتضيات تعليمات وزير المالية بتاريخ 26 نونبر 2008 المتعلقة بأشكال إحداث و تسيير و مراقبة شساعات المداخل و النفقات المحدثة لدى المؤسسات العمومية الخاضعة للمراقبة القبلية، حيث نصت في المادة 94 على "أن مهام... المفتش أو الممون أو المقتصد من جهة و مهام شاسع النفقات من جهة أخرى هي مهام متعارضة."
- 7- إضافة إلى حالات أخرى من التعارض كالتعارض بين الأمر بالصرف و شاسع النفقات و التعارض بين المفوض بالتوقيع و شاسع النفقات.
- 8- غموض طريقة التدبير المالي لمشروع المؤسسة: على الرغم من بعض التكوينات و إصدار دلائل إلا أنه في الواقع، يعتمد في الغالب على توقيع شراكات بين المؤسسة التعليمية و المديرية الإقليمية، والتي تشترط وجود جمعية دعم مدرسة النجاح بالمؤسسة ذات الوضع الشاد بسبب ضرورة رئاستها من قبل مدير المؤسسة، هذه الجمعية تعرف إكراهات مرتبطة بصعوبة الحصول على الوصل النهائي في وقت مناسب، انتقال متكرر لأعضاء المكتب، غياب تحفيزهم و تكوينهم في مجال التدبير المالي و المحاسبي.
- 7- عدم التفعيل الحقيقي لدور مجلس التدبير: كما نصت عليه المادة 18 من المرسوم رقم 376-02-2 لاسيما مهمة مراقبة صرف الميزانية...؛ طالما أن المؤسسة لا تتوفر على ميزانية مستقلة يتم صرفها بشكل يراعي الحاجيات الحقيقية للمؤسسة اذا استثنينا الخارج عن الميزانية و منحة جمعية دعم مدرسة النجاح .
- 8- تقليص مهمة التأطير المالي و المادي: فهي لا تشمل أقسام و مصالح الأكاديمية الجهوية و لا مصالحها الإقليمية.



المطلب الثاني: متطلبات الحكامة في تكريس جهوية التربية و التكوين.

إن تحقيق الحكامة عبر تدابير جهوية التربية و التكوين، تستدعي من جهة، استحضار الاختيارات الممكنة لإرساء جهوية حقيقية للتربية و التكوين (الفرع الأول)، ومن جهة ثانية اعتماد المداخل والمراكز التدبيرية الأساسية لتعزيز نجاعة الأداء (الفرع الثاني).

الفرع الأول: الاختيارات الممكنة لإرساء جهوية حقيقية للتربية والتكوين

من أجل إرساء جهوية حقيقية للتربية و التكوين بالمغرب، جهوية تحقق العدالة و تكرس التشارك ودمقرطة الشأن العام ، يمكننا أن نضع تصورا للنهوض بجهوية التربية و التعليم في إطار اللامركزية الإدارية و الترايبية (الفقرة الأولى) و كذا إعادة النظر في تدبير الموارد البشرية (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: مداخل تجويد تنظيم الإداري للتربية و التعليم على المستوى الجهوي.

ظل المغرب متشبثا إلى حدود المخطط الاستعجالي 2009-2012 بخيار الحد الأدنى من اللامركزية التي تنهجها العديد من الدول خصوصا فرنسا²⁹. لكنه خطا خطوات جريئة بعد إخراج النصوص التنظيمية للجماعات الترابية لسنة 2015 و تكريس الجهوية المتقدمة وما تلاها خاصة تعديل القانون 07.00 وإصدار ميثاق اللامركزية الإداري لسنة 2018 ، حيث اتخذ قطاع التربية و التكوين، ضمن توجهاته الاستراتيجية، نهج اللامركزية كقاعدة عامة لتوزيع الاختصاص بين المصالح المركزية والبنيات الترابية المحدثة على شكل مؤسسات عمومية، ونقل الاختصاصات والوسائل المادية والبشرية إليها، إلا أن تفعيل مبدأ التفريع 30 ومستلزمات استقلالية الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ، ما زال يستدعي مجهودا إضافيا لتجاوز الاختلالات الآتفة الذكر، و التي أشارت إليها كذلك تقارير مؤسسات وطنية و دولية وفاعلين ميدانيين وأكاديميين و من أجل بلوغ أهداف ورش الجهوية المتقدمة، من خلال تنظيم ترابي يعزز سياسة اللامركزية واللامركز الإداري، المبني على النقل الفعلي للاختصاصات الوظيفية والصلاحيات التقريرية الضرورية على المستوى الجهوي، ونقترح من أجل بلوغ ذلك:

- التخفيف من قبضة الإدارة المركزية على الشأن التربوي الجهوي بالتنصيص قانونا على اقتصار وزارة التربية الوطنية فقط على المهام الاستراتيجية؛ خاصة التوجهات المتعلقة بالتعميم والعدالة والحفاظ على الوحدة في ظل التنوع إضافة إلى الضبط و المراقبة و الاستشراف ، وترك المجال مفتوحا للأجهزة التداولية لهذه المؤسسات العمومية (الأكاديميات) كوزارات جهوية للتربية ، في إطار ديمقراطية الشأن التربوي، للاضطلاع بحرية و التزام بإدارة شؤون القطاع بالجهة بمختلف الهياكل.

- مراجعة القانون 07.00 كما تم تغييره و تنميته و المتعلق بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، خاصة ما يتعلق بتوضيح وضع الأكاديمية، من حيث كونها مؤسسة عمومية تشتغل في دائرة المهام والاختصاصات الموكلة إليها بنص تشريعي، وتنفيذ قرارات مجلسها الإداري وتحت وصاية السلطة الحكومية، عبر التحديد الدقيق للاختصاصات الذاتية (تدبير الموارد البشرية والتدبير الإداري و المالي والمادي) و المنقولة من الدولة (تدبير الممتلكات وتنميتها و استثمارها في القطاع) والمشاركة مع الدولة (التتبع و التقييم و توجيه السياسة التربوية للدولة و التخطيط الاستراتيجي) مع تحديد صيغ التمويل الممكنة لكل صنف من الاختصاصات.

- مراجعة جميع النصوص التنظيمية من مراسيم وقرارات واستكمالها بشكل يعزز من السلطة التربوية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، ويكرس القرار التربوي المحلي، ويقطع الطريق أمام التعليمات الفوقية بمراسلات وزارية.

- إصدار قوانين تمكن من مأسسة العلاقة بين الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ومصالحها الإقليمية والمؤسسات التعليمية التابعة لنفوذها الترابي والجماعات الترابية الثلاث بشكل يضمن الالتزام المفصل للأطراف ويرتب المسؤولية المشتركة على القطاع التربوي محليا، تنفيذا للمادة



18 من القانون الإطار 51.17 عبر التنسيق من أجل ضمان التقائية السياسات العمومية على المستوى الترابي بدعم الجسور والممرات بين مكونات المنظومة، وبينها وبين محيطها.³¹

- إبرام عقود -البرامج ثلاثية الأطراف بين الدولة والأكاديمية والجهة تحدد التزامات كل طرف في إنجاز الأهداف المتضمنة في المشروع الجهوي.

- إرساء المجالس الجهوية للتربية و التكوين على غرار المجلس الأعلى للتربية و التكوين كهيئات استشارية على صعيد كل جهة تقتصر على فقط على القطاعات المعنية مباشرة بالتربية و التكوين والنهوض بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية بالجهة، مع اشتراط الكفاءة و التخصص وتحديد نصف أعضائه كل ولاية جهوية.

- مراجعة تركيبة المجلس الإداري كما و كيفا، على ضوء مضامين المشروع 16 المتعلق بتطوير الحكامة و مؤسسة الإطار التعاقدية من القانون الإطار 51.17 للتربية و التكوين، ، وكذلك على ضوء القانون الإطار 50.21 المتعلق بإصلاح المؤسسات والمقاولات العمومية، عبر إخراج الحكومة « ميثاق للممارسات الجيدة للحكامة³² » لحيز الوجود، وضمان انتظام اجتماعات الأجهزة التداولية و تقليص عدد أعضائها³³.

- تصحيح الوضع الشاذ في العلاقات المؤسساتية للتربية و التكوين بالإبقاء على نهج اللامركز في علاقة المديرية الإقليمية بالأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين، و فك الارتباط بينها و بين الوزارة ، و جعلها خاضعة مباشرة، كإدارة لامركزية، للسلطة الرئاسية للأكاديمية من حيث تدبير الموارد البشرية و المالية وتعيين و إعفاء المدراء الإقليميين كما هو الشأن بالنسبة للتسيير، وذلك بإلغاء قرارات التفويض الرأسية من الوزير إلى المدراء الإقليميين و تعويضها بتفويض من مديري الأكاديميات.

- إعادة هيكلة المصالح والأقسام بالمديريات المركزية، وبالأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين، وبالمديريات الإقليمية، وتحديد مهامها بدقة حتى يتسنى تطبيق مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة.

- اعتماد التمييز الإيجابي لصالح بعض الجهات من أجل تحقيق عدالة مجالية كفيلة باستقطاب الأطر والكفاءات القادرة على قيادة التغيير على المستوى الجهوي.

- تكريس استقلالية المؤسسات التعليمية كما التي اعتبرتها الرؤية الاستراتيجية بمثابة مبدأ في حكمة المنظومة،³⁴ وإحدى مقومات التفرير في تدبير التعليم المدرسي، وذلك عبر نصوص تنظيمية .

- تمكين المؤسسات التعليمية من الشروط القانونية التي تحولها اعتماد نظام التدبير SEGMA³⁵ خاصة إصدار نصوص تحدد سبل تعبئة موارد ذاتية، مع تمكينها من منحة سنوية لتسيير شؤونها ، وفق آلية التدبير بمشروع المؤسسة المندمج كوثيقة تعاقدية ، وبلوحة قيادة للتتبع و التقويم الداخلي ، حتى يتم إخضاعها للمراقبة الدورية الخارجية في إطار ربط المسؤولية بالمحاسبة؛

- إعادة النظر في هياكل الحكامة بالمؤسسات التعليمية عبر تقليص عدد مجالس المؤسسة ومراجعة تركيبته واختصاصاتها للرفع من فعاليتها.

- دعم المصلحة الجهوية للافتتاح، عبر تزويدها بالموارد البشرية المؤهلة والإمكانات الكفيلة بتمكينها من المساهمة في مواكبة و تطوير نجاعة الأداء على مستوى بنيات المنظومة التربوية.



الفقرة الثانية : تحديث تدبير الموارد البشرية مدخل أساس نحو حكمة جهوية للتربية و التكوين.

تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي لكل تغيير منشود، من تم فتحديث تديرها أصبح أمرا ملحا وألوية متقدمة في مأسسة جهوية تربوية حقيقية، و من أهم التعديلات الضرورية لبلوغ ذلك لابد من:

- اعتماد مبدأ الكفاءة والاستحقاق في التعيين في مناصب المسؤولية وتأهيل الفاعلين المعنيين بقيادة الإصلاح على كل المستويات خاصة بالأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والمديريات الإقليمية والمؤسسات التعليمية، مع مأسسة التكوين المستمر لمواكبة المستجدات، وذلك بإحداث جهاز متخصص على الصعيد الجهوي، يعتمد معايير للتقويم والإشهاد، وتحفيز الفاعلين عبر ربط الترقية بهذا النمط من التكوين.

- تحديد المهام الأساسية للمدير الإقليمي، على نحو يضمن اضطراره بجميع ما يتعلق بتنفيذ برامج ومشاريع تطوير التعليم المدرسي على المستوى الإقليمي، في اتساق وتكامل مع مهام الإدارة الجهوية للأكاديمية، ويقترح المجلس الأعلى للتربية والتكوين³⁶ تدقيق الكفايات والمهارات الوظيفية المتعلقة بمنصب المدير الإقليمي، وإعادة النظر في مسطرة تعيينه، وتعزيز وضعه الوظيفي في البنية التنظيمية للأكاديمية، بما يمكن من الاستجابة لمستوى القدرات التديرية المنتظرة.

- القطع مع التدير العشوائي للموارد البشرية خاصة عبر التفعيل الأمثل للمادة 38 من القانون الإطار 51.17 التي تشترط التكوين الأساس في إسناد مهام التربية و التكوين.

- إعادة الاعتبار لمهنة التدريس عبر الرفع من شروط الولوج لاستقطاب أفضل الطلبة مع وضع هندسة لتكوينات أساسية متقدمة ، متكاملة ، منسجمة و شاملة للجوانب النظرية و العملية .

- إعادة النظر في المرسوم 2.11.672 في شأن إحداث المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين بما يجعله تحت إشراف الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين، خاصة في الشق المتعلق بتوصيف التكوينات الأساس للأطر المختلفة للمنظومة (هيئة التدريس، هيئة التأطير، هيئة التدير...) وذلك من خلال خلق فضاء للبحث العلمي في ميادين تنمية قطاع التربية و التكوين على مستوى كل جهة.

- إعادة النظر في تدبير الموارد البشرية بمعالجة الإشكاليات التي لا تزال عالقة بعد تبني النظام الأساسي الجديد 2.24.140 الصادر في فبراير 2024، مع وضع نظام خاص للتحفيز بناء على الخصوصيات المحلية و الإمكانيات المتاحة لكل أكاديمية.

- إعادة النظر في علاقة المصالح الجهوية و الإقليمية بالمصالح الإدارية الترابية (ولاية الجهات وعمال العمالات والأقاليم)، و تفعيل النصوص المنظمة لهذه العلاقة بتأطير من القضاء الإداري، لاسيما دور الولاية، باعتبارهم ممثلين للسلطة المركزية³⁷ مكلفون بالتنسيق بين أنشطة المصالح اللامركزية .

- توفير الموارد البشرية الضرورية لقيادة التغيير و استثمارها بشكل أمثل عبر وضع الشخص المناسب بالمنصب المناسب لتكوينه و مساره و خبرته المهنية، مع تبني مقاربات حديثة و متجددة.

الفرع الثاني: المداخل التديرية الأساسية لتعزيز جهوية التربية والتكوين.

من العبت أن تصور إصلاحا خارج نطاق النسق الاجتماعي الذي تنتظم ضمنه و من خلاله المدرسة، فالأزمة الممكن تصورها لا تخرج عن نطاق الأزمات التي يعيشها المجتمع، باعتبار المدرسة نسخة مصغرة من المجتمع³⁸، كما يمكن كذلك في إطار التأثير و التأثير أن تسهم التعديلات والتنظيمات المتقدمة للشأن التربوي بدءا من المدرسة وصولا إلى الإدارة الجهوية، في تأهيل المجتمع و استثمار طاقاته على النحو الأمثل، من تم ينبغي لصناع القرار الاستراتيجي العمل و بالموازاة على مختلف الجهات الاجتماعية و القيمية و الاقتصادية، إلى جانب تطوير



المقومات التنظيمية والبيداغوجية، و على العموم فثقافة التحديث يجب أن تقتحم و بقوة دواليب الإدارة التربوية كمدخل مهمة لتعزيز الجهوية المتقدمة في التربية و التكوين ، منها على الخصوص التدبير المرتكز على النتائج خصوصا مشروع المؤسسة المندمج (الفقرة الأولى)، ثم مداخل الإدارة الرقمية والرقابة الفعالة (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: مدخل التدبير المرتكز على النتائج والتدبير بمشروع المؤسسة المندمج للرفع من نجاعة الأداء.

أولا : التفعيل الأمثل للتدبير المرتكز على النتائج بالمستويات الإدارية الجهوية.

حتى يتم إرساء الحكامة الجهوية المطلوبة على مختلف مستويات إدارة التربية و التكوين، لا بد من تحديث مناهج التدبير على المستوى الميداني، عبر اعتماد التدبير الميزانياتي المرتكز على النتائج³⁹ عوض الوسائل، و ذلك من خلال ربط كل مشروع إصلاحي بالمسؤول عنه و المتدخلين فيه مع تدقيق المهام والاختصاصات، بحيث تترجم هذه المشاريع إلى أهداف محددة و عمليات إجرائية تثمر نتائج قابلة للقياس بناء على مؤشرات واضحة تتيح إعمال مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة، و هو ما تسعى الوزارة لتنزيله، لكن واقع الحال يشوبه بطء و اختلال، يحتاج إلى قيادة تغيير حقيقي، و ينبغي في كل الأحوال تفعيل آليات التدبير بالمشاريع التي تنهجها الوزارة حيث ورد في الفصول الأربعة للتقرير الاستراتيجي للإصلاح 2015.2030 ، أنه تم اعتمادها في تبويب ميزانيات الأكاديميات من خلال هيكلتها حسب البرامج والمشاريع ذات الأولوية، و تم اعتماد المديرية الإقليمية كوحدة أساسية عند التحضير لميزانية الوزارة نظرا لديمومتها، هنا يطرح السؤال من جديد: هل الامر هنا يتعلق باللامركزية او اللامركزية؟ نفس الأمر كذلك من خلال المشاريع الثمانية عشر للقانون الإطار 51.17 ، و يشترط من أجل التعميم الفعال لهذا المنهج في المستويات الإدارية للتربية و التكوين بما يقوي تجربة الجهوية التربوية، توفر شرطي متانة تكوين الموارد البشرية، و التوصيف الدقيق للمهام بما يحدد المسؤوليات.

ثانيا: تعزيز الاستقلالية ونجاعة الأداء عبر آلية مشروع المؤسسة المندمج .

لعل التأخر في مأسسة و تسريع العمل بمشروع المؤسسة المندمج، وفق منهجية (DEPART)⁴⁰، في صيغتها الأولى كما نصت عليه المذكرة 87.21 ، الصادرة بتاريخ 08 أكتوبر 2021، يرجع بالأساس إلى غياب ما يلزم من الشروط التنظيمية و المالية و البشرية الضرورية لتفعيله على النحو الأمثل، لأنه يترجم رؤية إصلاحية تنطلق من واقع الحال بالمؤسسات التعليمية، و تمكن الفاعل التربوي المحلي من التدخل وفق مقاربة تشاركية تروم عقلنة تدخلات القرب و نجاعة الأداء على مستوى البنية المباشرة لتقديم خدمات التربية و التعليم، بدءا بمرحلة الانطلاقة و ما تتطلبه من حشد الهمم وتشكيل للمجالس و تقريب للرؤى، و ما يليها من مراحل أخرى أساسية تتناغم و التدبير بالنتائج و هي مرحلة التشخيص التي تمكن من تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف والفرص و التهديدات (SWOT)⁴¹ ، و تحدد العراقيل التي يمكن التحكم بها محليا و صياغة المنظور المحلي للإصلاح، وبذلك تقود إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة التخطيط وتحديد الأولويات وفق اختيار تشاركي ديمقراطي ، يحفز أعضاء فريق القيادة على الانخراط الجاد في مرحلة الأجرأة بتنفيذ البرامج والأنشطة باعتماد جدولة زمنية للعمليات المبرمجة والمسؤول عنها وقيمة التمويل ومصدره والمؤشرات الدالة على نجاعة الأداء. و ما سببها خلال سريان المشروع من تتبع وضبط عبر إدخال التعديلات الضرورية على العمليات و الأنشطة بناء على المستجدات والإكراهات التي يصادفها الفريق، ويتم في الأخير المرور من المشروع المنتهي إلى المشروع الجديد من خلال الانتقال كمرحلة سادسة و أخيرة ، والتي يتم فيها تخطيط العمليات المتعثرة و المقترحات التي يلزم تضمينها في المشروع الجديد.

امام الإكراهات التي ظلت تحد من تفعيل و تعميم جيد لمشروع المؤسسة المندمج خاصة في شقه المالي و البشري، كما تم استقاؤه من المنسقين الإقليميين لمشروع المؤسسة بالمديريات بناء على دراسات ميدانية ، عمدت الوزارة إلى تعديل الدليل المسطري للتدبير المالي لجمعية مدرسة النجاح ، الجهاز التنفيذي لمشروع المؤسسة و الذي تم إصداره في يوليوز 2021 من قبل مديرية الميزانية، لكن وتيرة التفعيل لم ترتفع كثيرا في جل المؤسسات رغم تبني الوزارة الوصية لخارطة الطريق 2022.2026 ، مما جعل صناع القرار التديري بالوزارة يصدون مذكرة



أخرى تحت رقم 014.24 بتاريخ 06 فبراير 2024 في شأن مشروع المؤسسة المندمج بمؤسسات التربية والتعليم ، و من أهم مستجداتها هو استبدال مرحلة الأولويات PRIORETES بتسمية PLANIFICATION و عدم تنصيبها على ثلاث سنوات مما يدل على أن مشروع المؤسسة كآلية عملية لتجسيد الإصلاح محليا يعتمد على السنة المالية و مصادقة مجلس التدبير والمديرية الإقليمية كجهة متعاقدة حول تمويل المشروع و تتبع تنفيذه، و قدمت إرفاق هذه المذكرة بملحق معايير التقويم الذاتي لكل مؤسسة تعليمية حسب السلكين الابتدائي و الثانوي و الذي ينصب على المحاور الثلاثة لخارطة الطريق (التلميذ، الأستاذ، و المؤسسة التعليمية).

هذه التغييرات الطموحة لم تمكن جميع المؤسسات من تجاوز إكراهاتها باستثناء بعض المؤسسات الرائدة، التي تستفيد من تمويل سنوي بناء على عدد التلاميذ، مما يجعل آلية مشروع المؤسسة إلى حد ما إطارا منهجيا عقلانيا يتوخى نجاعة الأداء لكن عدم توفير الموارد البشرية الكافية و التحفيز اللازمة والشروط التنظيمية و الضمانات القانونية الكفيلة بتعبئة الفرق التربوية يجعل منها أداة قاصرة على بلوغ الأهداف المنتظرة من الإصلاح.

إن اعتماد هذا النوع من التدبير على صعيد المؤسسات، يتطلب مأسستها بنصوص متقدمة تمنح المؤسسة التعليمية هامشا كبيرا من الاستقلالية، و يقتضي جعل المدير أمرا بالصرف مساعدا ، لدى مدير الأكاديمية مع تمكين فريق القيادة من تعويضات مالية على المهام الإضافية و تعيين محاسب مالي مؤهل بكل مؤسسة تعليمية لتجويد الأداء و تحقيق النتائج بسرعة و فعالية، و مراجعة مساطر التدبير المالي والمحاسبي لتكييفها مع خصوصيات المؤسسة التعليمية.

الفقرة الثانية: الإدارة الرقمية والرقابة الفعالة مداخل هامة لتعزيز جهوية التربية والتكوين.

أولا: رقمنة المنظومة التربوية مدخل هام لتطوير الأداء ومنعطف خفي نحو المركزية.

إن اعتماد الإدارة الإلكترونية عبر إدخال تقنيات المعلومات و الاتصال في تدبير الشأن التربوي يندرج ضمن رؤية وطنية لتحديث الخدمات الإدارية عن طريق رقمنة مختلف المساطر الإدارية، إضافة إلى أن إعطاء الأولوية للرقمنة باعتبارها وسيلة ونمطا هيكليا لتطبيق القوانين والنصوص التنظيمية وتوفير الخدمات العمومية، وتعزيز التطبيقات أو النظم الرقمية الجديدة ذات التأثير القوي على مسار المرتفقين⁴²، وإدراكا لأهمية هذا الرهان، وضعت بلادنا عددا من الاستراتيجيات والبرامج من أجل تسريع وتيرة التحول الرقمي، على غرار «المغرب الرقمي 2013»، و «المغرب الرقمي 2020»، و المغرب الرقمي 2030 و هي مبادرة استراتيجية طموحة لرقمنة الخدمات الحكومية و تعزيز الاقتصاد الرقمي و تطوير البنية التحتية الرقمية، كما تم إحداث هيئات ذات صلة بتنفيذ هذه الاستراتيجيات والبرامج، منها وكالة التنمية الرقمية، بموجب القانون 61.16⁴³ واللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي⁴⁴.

في إطار تنزيل مخططات الحكومة الإلكترونية، انخرطت وزارة التربية الوطنية بكل بنياتها الإدارية والمدرسية و التكوينية مبكرا في الرقمنة ، نظرا لطبيعة خدماتها و حجم العمليات المختلفة و ما تتطلبه من الوقت خاصة تدبير الامتحانات لأعداد متزايدة من التلاميذ، بحيث انما و سعيا منها لتحديث وعصرنة التدبير على مختلف مستوياته المركزية، الجهوية، الإقليمية و المحلية، عملت وزارة التربية الوطنية منذ مدة على إدخال تكنولوجيا المعلومات إلى مرافقها و أحدثت بنيات إدارية مكلفة بتدبير الإدارة الإلكترونية بها منذ سنة 1987،⁴⁵ و التي بدأت بمجموعة من التطبيقات لتنظيم العمليات الإدارية المختلفة لتتسع وتتطور حسب "ميثاق حكامنة منظومة الإعلام" الذي اطلقتها الوزارة بتاريخ 06 دجنبر 2016 ، و تجلّى ذلك في مجموعة من البرامج و التطبيقات لعل أبرزها:

- برنامج جيني GINIE ، من البرامج المتكاملة و الطموحة لوزارة التربية الوطنية، و الذي يهدف إلى تطوير المنظومة الرقمية للقطاع، خاصة ما يتعلق بإحداث تطبيقات رقمية بغرض تسريع الإجراءات والمساطر وتوحيد الخدمات، و القطع مع التدبير الورقي للوضعيات الإدارية و التربوية الممارسات الإدارية التقليدية وما تكرسه من زبونية و رشوة و أخطاء مادية و ضعف للمردودية، و إرساء البنيات التحتية الإلكترونية



وتصميم الموارد الرقمية في أفق الرفع من التعلم الرقمي خاصة بعد المجهود المضاعف الذي تم بذله خلال جائحة كوفيد19 لتأمين التعليمات عن بعد، من خلال بوابات أبرزها TILMIDTICE.

إضافة إلى تطبيقات يمكن تصنيفها إلى:

- تطبيقات ذات طابع تواصلي كما هو الشأن بالنسبة للبوابة الالكترونية للوزارة (بما خمس فضاءات: فضاء المتدريس و فضاء الآباء و فضاء الموارد البشرية وفضاء الصحافة وفضاء الشركاء) و هي مرتبطة ببوابة الأكاديميات الجهوية الاثني عشر للمملكة و منها بالمديريات الإقليمية بروابط الولوج ، و مما يعزز الجهوية التربوية تقوية المنظومات الإعلامية للأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين و جعلها منصات للمنافسة و تسويق الجودة و الشفافية و مواكبة المستجدات.

- تطبيقات ذات طابع بيداغوجي إداري

(MASSAR, ESISE, GRESA, MASSIR, CARTSCO, HAKARA , GEX...

- هناك تطبيقات الإدارة الالكترونية في مجال التدبير المالي والمحاسبي: (SIBAREF) هذا التطبيق تم تعوضه ب GIDAREF

- و تعتبر منظومة مسار MASSAR لتدبير وضيعات التمدريس التي انطلقت سنة 2013 ، و التي تمكن الإدارة على مختلف مستويات المنظومة من تتبع مسار تدرس المتعلم و حركيته و غيابه و توجيهه وحالته الصحية ، ومعطيات التقويم و الامتحانات ، إضافة إلى البنات التربوية و المادية و البشرية للمؤسسات التعليمية، و الحياة المدرسية، و مشروع المؤسسة المندمج...و غيرها من المعطيات الأخرى

- هناك منظومة أسايز ESISE، هذه المنظومة تتعلق بإحصاء مرحلي وسنوي للمتغيرات التي تطل البنات التربوية والمادية و البشرية بالمؤسسات التعليمية، والتي تمكن صناع القرار من تخطيط التدخلات الممكنة لمعالجة الاختلالات والنقائص المرصودة.

هذه التطبيقات تدبر تحت إشراف مديرية منظومة الإعلام بالوزارة، وبتنسيق مع المراكز الجهوية لمنظومة الإعلام بالأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين والتي بدورها تنسق مع المديريات الإقليمية، والتي تتابع سير هذه التطبيقات على مستوى المؤسسات التعليمية.

ورغم ما تم تحقيقه في هذا الشأن إلا أن الإدارة الرقمية للشأن التربوي تشوبها بعض الاختلالات وتطرح بعض المواجهات منها:

- ضعف التكامل و الانسجام بين أغلب التطبيقات

- بعض الخدمات الرقمية تعرف تعثرات ومشاكل نظرا لعدم اكتمالها أو لضعف فعاليتها على المستوى التديري، مثلا الدعم الاجتماعي و النفسي و الشراكات و التكوين المستمر و العلاقة مع الشركاء...و غيرها مع تعرض بعضها للتعديلات و التوقف المتكرر عن الخدمة.

- تضخم في المعطيات اللازم مسكها والتي تخص التلاميذ وأسرهم والأساتذة وملفاتهم والمؤسسة وبنياتها المختلفة، مقابل الخصائص الملحوظ في الموارد البشرية التقنية، إضافة إلى صعوبة رصد تغير بعض المعطيات، كتحسين هواتف وعناوين الأسر على مستوى معلومات الولي، و التمييز بين الغياب المبرر و غير المبرر خاصة في العالم القروي، حيث غياب البنات الصحية لإحضار الشواهد الطبية.



- التوقف المفاجئ والمتكرر أحيانا للتطبيقات، و ما يخلقه من ارتباك ، و يكون غالبا بدافع الصيانة والتي تتم غالبا بناء على ملاحظة المديرين أو شكايات المرتفقين أو اكتشاف مكامن الهشاشة في الحماية السببرانية للمعطيات و البيانات.
 - ضعف تكوين الأطر المزاوله للمهام الإدارية والمالية في مجال المعلومات و الصيانة، ينضاف إليه عبء تدبير الصفقات والمشتريات بنظام GIDAREF للتدبير المندمج للنفقات، على مستوى البنيات الإقليمية و الجهوية، مما ينعكس على وتيرة معالجة الملفات وحجم تفعيل الميزانية.
 - إصدار نسخ من هذه التطبيقات خاصة بالهواتف النقالة مكن كذلك من تقريب و تسريع المكتسبات الرقمية لمختلف خدمات التربية و التكوين، خاصة إشراك الأسر في تتبع تدرس أبنائهم، لكن هناك إكراهات تصادفها هذه التحديثات بسبب ضياع هواتف المستعملين، ومنها على الخصوص:
 - إحداث أضرار بالنظم المعلوماتية و هي جرائم خطيرة نظمها القانون رقم 03-07 الخاص بجرائم المس بنظم المعالجة الآلية للمعطيات.⁴⁶
 - التعرض لقرصنة المعطيات الشخصية، وما يتبعها من جرائم مثل التشهير والابتزاز، وهي جرائم نظمها القانون 08.09 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي.⁴⁷
 - هناك إكراهات بنوية أمام تعميم رقمنة منظومة التربية و التكوين، إذا استثنينا المؤسسات الرائدة، منها على الخصوص: ضعف تجهيز المؤسسات بالحواسيب و الهواتف الحديثة ونذرة الأجهزة المعلوماتية في التدريس خاصة ما يتعلق بتوفير الحواسيب و اللوحات للمسيسة وتجهيز قاعات متعددة الوسائط و التأخر الحاصل في تغطية المؤسسات التعليمية بالإنترنت عالي الصبيب، وتزويدها بالأطر المتخصصة في المجال خاصة مجالات الصيانة.
 - بالإضافة إلى مشكل الفجوة الرقمية للمجتمع المغربي، و ما يطرحه من إشكاليات أفقية، تحد من فعالية برامج رقمنة مرفق التربية و التكوين.
- و حتى يتم تعزيز المكتسبات في مجال رقمنة التربية و التكوين، ينبغي تقوية القدرات على مختلف المستويات خاصة في مجال التكوين و التجهيز، ورصد ميزانية سنوية ثابتة لتحقيق النتائج المطلوبة، والعمل على ضبط التدخلات بين المصالح و الأقسام على المستويات الإقليمية و الجهوية عن طريق التنسيق المستمر لتحقيق الالتقاء بين كل الأجهزة.
- كما يتطلب الأمر بناء قاعدة بيانات للتربية و التكوين و استثمارها في تطوير الإدارة و العمل على تحسين الأمن السيبراني والسيادة الرقمية من أجل إرساء تحوّل رقمي مسؤول، وذلك من خلال تحسين مناعة البنيات التحتية، وترسيخ الثقة الرقمية، وتعزيز حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، وتعميم التوقيع الإلكتروني.⁴⁸
- ومواكبة للمستجدات، و خدمة للجهوية التربوية، ينبغي جعل الذكاء الاصطناعي أولوية وطنية في ورش التحوّل الرقمي، بالنظر إلى ما يتيح من إمكانات واعدة نحو التطور المجتمعي.⁴⁹
- و على الرغم مما تمثله الإدارة الرقمية من تعزيز للامركزية و الجهوية في شقها المتعلق بجمع ومعالجة المعطيات و تدبير الحاجيات المحلية و التواصل الأفقي و العمودي إلا أنها، تشكل طفرة خفية للمركزية من حيث امتلاك الوزارة لكل البيانات بما يقوي سلطتها ويعزز هيمنة القرار المركزي في التوجيه والتنميط ، في انتظار إصدار نصوص للحكامة الجهوية ترجح كفة المنظومات الرقمية الجهوية و تعزز لامركزية القرار التربوي الجهوي.



ثانيا: الرقابة الفعالة ضابط هام في خدمة الجودة وتخليق التربية والتكوين على المستوى الجهوي.

إلى جانب مراقبة التسيير، الذي يستلزم اعتماد آليات التدبير المالي الحديث موازنة مع تتبع نجاعة الأداء، وفق معايير الجودة و الفعالية و الاقتصاد، فالأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين مدعوة إلى اعتماد أنظمة المراقبة الداخلية زيادة على الافتتاح/ التدقيق الداخلي كآليات تدبيرية حديثة تدخل في إطار الرقابة الذاتية للمؤسسات، المهدف منها تقييم وسائل الرقابة وتنميتها و الوقاية من المخاطر المحتملة والرفع من إنتاجية المؤسسة و معالجة اختلالاتها التدبيرية وتعزيز حكومتها المالية و الإدارية.

و تأسيسا على ذلك فمدى استقلالية الأكاديميات في علاقتها بالوصاية و الرقابة من قبل الدولة خاصة وزارة التربية الوطنية، يجب أن يتسع هامشها أو يتقلص تبعا لمدى توفر كل أكاديمية على أنظمة الرقابة الذاتية و إثبات كفاءتها على مستوى التدبير المالي و الإداري، و هذه الفلسفة التي ارتكز عليها المرسوم المتعلق بمراقبة نفقات الدولة⁵⁰ فيما يخص مسطرة «المراقبة التراتبية»، و هي آلية مستحدثة يتم بموجبها تخفيف المراقبة المطبقة على نفقات المصالح الآمرة بالصرف في مرحلتي الإلتزام و الأمر بالصرف، و ذلك إذا ما توفرت هذه المصالح على مراقبة داخلية يمكنها من التأكد من بعض العمليات المحددة⁵¹؛ وتوفر هذه الآلية القانونية أيضا تخفيفا إضافيا في حالة توفر المصالح المذكورة على نظام افتتاح و مراقبة داخلية⁵².

أما على مستوى القانون رقم 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة وهيئات أخرى⁵³، فقد سار في هذا الاتجاه و لكن بكيفية معاكسة، حيث ضيق الصلاحيات التقريرية للمؤسسات العمومية و من ضمنها الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين في حالة إثبات ضعف على مستوى التدبير، وذلك حينما نص على أنه في حالة معاينة مجلس الإدارة أو الجهاز التداولي أو مراقب الدولة أو لجنة التدقيق أو أي جهاز مراقبة مختص قصورا ملحوظا في تسيير الهيئة الخاضعة للمراقبة، أمكن للوزير المكلف بالمالية أن يخول مراقب الدولة بمقرر حق ممارسة تأشير مسبق على بعض القرارات لمدة محددة قابلة للتجديد إلى أن يتم تقييم الوضعية⁵⁴.

و بالإضافة إلى كل ما سبق، لا بد أن تخضع اختيارات و حصيلة الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لتقييم موضوعي بناء التعاقدات مع الجهاز الوزاري الوصي وفق الأهداف المسطرة والنتائج المنجزة، لتشكل مرجعا لاستمرار البرامج أو تعديلها ، و أساسا لمحاسبة صانعي القرار التربوي الجهوي.



خاتمة:

و ختاماً، و من خلال مختلف مجريات بحثنا حول تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والآفاق الممكنة لتجاوز الاختلالات التي يعرفها تدبير هذا القطاع، و تحقيق رهان الحكامة المطلوبة ، نستطيع التأكيد على أنه لا يمكن فصل تدبير قطاع التربية و التكوين عن المناخ السياسي العام ، إذ كلما توفرت الإرادة السياسية، ترجمت في شكل نصوص و تدابير، لكن ضعف وتيرة تطور اللامركزية التربوية سيؤثر لامحالة في التقدم نحو حكمة جهوية حقيقية لهذا القطاع الحيوي، إذ أنه في ظل غياب الرهانات الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية لصانع القرار الاستراتيجي لاسيما على المستوى الجهوي يجعله حبس أفكار المركزية و البيروقراطية التي تعتبر المدرسة على حد قول محمد عابد الجابري "جهازاً إيديولوجياً فعالاً في يد الدولة الرأسمالية لأن تأثيره لا يقتصر على ميدان العلاقات الاجتماعية؛ بل يتعدى ذلك إلى حياة الفرد الخاصة ، و إلى توجيه الوعي و قبوله السلوك" مما يخلف الموعد مع المدرسة الجديدة و المتجددة التي تسعى نحو إنتاج نوعي للأجيال التي يريدتها المجتمع، حيث أن واقع الحال في ظل العولمة و انفتاح المواطن على تجارب العالم من خلال الانترنت، لا ينتصر إلا للحكامة المرتكزة أساساً على اللامركزية التي تقوم على المقاربة التشاركية لأن القرار اللامركزي غالباً ما يوافق الحاجات المحلية ، ومن ثم جودة القرار التربوي و مشروعيته و هو ما يتماشى مع الفصل 13 من دستور 2011 ، الذي نص على ضرورة ان تعمل السلطات على إحداث هيئات للتشاور، قصد إشراك مختلف الفاعلين الاجتماعيين في إعداد السياسات العمومية و تفعيلها و تنفيذها و تقييمها، كما أن تحقيق هذه الجهوية التربوية لا يتوقف فقط على تكثيف النصوص التشريعية و على الاشتغال بالتغيير و التتميم على القانون الإداري حسب التوجه الفرنكفوني، بل ينبغي إيلاء العناية اللازمة بمناهج علم الإدارة حسب التوجه الأنجلوسكسوني ، والاهتمام بالتطبيقات التديرية العادية و الرقمية و تطويرها لأنها تساهم في وضع القواعد العملية و المعايير الدقيقة، موضع التنفيذ و في تسريع و أجراً الإصلاحات بما يحقق الكفاءة و الفعالية، كمرتكزات أساسية لبلوغ جهوية تعليمية حقيقية.

و لن يتحقق هذا الورش و ترى نتائجه النور دون معالجة بعض الإشكاليات العالقة في التربية والتعليم ، خاصة الحسم في المكون اللغوي خاصة تدريس اللغة الأمازيغية و ما تعلق بلغة تدريس العلوم بكل شجاعة ووضوح، والانفتاح على الإنجليزية كلغة للعلم و الاقتصاد ، و مراجعة المناهج التعليمية على ضوء التحولات التي تعرفها المهن و الوظائف، بالتوجه نحو توسيع مناهج التعليم الإلكتروني و البرمجة والدكاء الاصطناعي والرقمنة وغيرها والبحث العلمي في مجال الفلاحة و الطب... لأن تداعيات التضخم في سياق مضطرب منذ جائحة كورونا و وصولاً إلى الحرب الروسية الأوكرانية، و ما تلاها من تداعيات... ترخي بضلالها على المدرسة حول العالم وتستدعيها لمواكبة المستجدات و الطوارئ، و هذا لا يتحقق إلا بتحسين الجبهة الداخلية من خلال ترسيخ الممارسة الديمقراطية وتحقيق المشروعية الحقة، و التي تعيد الثقة للمواطن في وطنه، و تضمن للدولة سيادتها و احترامها بين الأمم، ويساهم لا محالة في الارتقاء بإدارة الشأن العام، مما سينعكس إيجاباً على جهوية التربية و التعليم، كقطاع هام واستراتيجي.



الهوامش:

¹: "يعتبر اللامركز الإداري لمصالح الدولة تنظيماً إدارياً مواكباً للتنظيم التربوي اللامركزي للمملكة القائم على الجهوية المتقدمة وأداة رئيسية لتفعيل السياسة العامة للدولة على المستوى التربوي، من أجل تمكينها من القيام بالمهام المنوطة بها واتخاذ المبادرة تحقيقاً للفعالية والنجاحة" المادة 3 من المرسوم رقم 618.17.2 الصادر في 18 ربيع الثاني 1440 الموافق لـ 26 ديسمبر 2018 بمثابة ميثاق وطني للامركز الإداري، صدر بالجريدة الرسمية عدد 6738، 19 ربيع الثاني 1440 (27 ديسمبر 2018).

²تم ابتداء من 1959 إحداث مفتشيات جهوية متمركزة بالمدن الكبرى للمملكة بمقتضى مرسوم وزاري في 4 يونيو 1959؛ ثم شرعت الوزارة في ممارسة مهامها حاملة شعار "مركزية التخطيط لرسم السياسات التعليمية ولا مركزية التنفيذ. و مباشرة بعد ذلك، صدر الظهير الشريف رقم 1.61.380 الذي يعتبر أول نص يحدد مصالح خارجية للوزارة على مستوى الأقاليم، حيث نص الفصل الثاني منه على أن وزارة التربية الوطنية تشتمل على ديوان الوزير و على إدارة مركزية و مفوضيات إقليمية (النيابات) و حدد الفصل الرابع من نفس الظهير عدد هذه المفوضيات في عشرة، يتم تحديد مركزها و دائرة نفوذها بقرار يصدره وزير التربية الوطنية، و دخلت هذه المقتضيات حيز التنفيذ ابتداء من فاتح يناير 1962، واستعرف هذه المرحلة تنظيم مناظرة المعمورة في أبريل 1964، والتي خرجت بالاتفاق على التعميم والتعريب ومغربة الأطر و الرفع من مستوى التعليم، و في سنة 1970 تم إحداث نيابات لوزارة التربية و التعليم الثانوي و التقني و العالي و تكوين الإطارات و تحديد حالة النواب؛ و في سنة 1972 تم إحداث نيابات لوزارة التعليم الابتدائي، كما تم دمج النيابتين منذ 1975 ليمت إحداث نيابات لوزارة التعليم الابتدائي و الثانوي و تحديد حالة النواب،

تم وضع هيكلية جديدة للوزارة في سنة 1976 بموجب المرسوم رقم 2.75.837، الذي نص في فصله الثاني على أن وزارة التربية الوطنية تشمل بالإضافة إلى ديوان الوزير على إدارة مركزية ومصالح خارجية و تتألف هذه المصالح من نيابات بالعمالات أو الأقاليم. بعد صدور المرسوم رقم 2.87.753 سيتقوى نظام اللامركز الإداري بقطاع التربية عن طريق إحداث الأكاديميات كوحدات إدارية تمارس بعض المهام، ولها رأي استشاري.

³ المرسوم 2.02.382 الصادر في 17 يوليوز 2002 بشأن اختصاصات و تنظيم وزارة التربية الوطنية، الجريدة الرسمية عدد 5024 بتاريخ 25 يوليوز 2002 ص 75-82

⁴مذكرة تأطيرية رقم 100-15 بتاريخ 16 أكتوبر 2015 موجهة لمديري الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين في شأن مسار إحداث الأكاديميات وفق التقسيم الجهوي الجديد تتضمن العدة اللازمة لتسليم السلط بين الأكاديميات القائمة المعنية و الأكاديميات المحدث و مذكرة رقم 735/15 بتاريخ 23 نونبر 2016- تحت الأكاديميات على إحداث لجن القيادة و اللجن التقنية لأجراً للتدابير المتعلقة بعملية الإرساء، و مذكرة 135/15 بتاريخ 18 دجنبر 2015 حول وجوب تعيين العدة المتعلقة بتسليم السلط المنصوص عليها في المذكرة التأطيرية 100-15.

⁵ خليل اللوح الحكامة التربوية (ضرورة لقيادة التغيير على الصعيد الجهوي) مكتبة دار السلام، الرباط الطبعة الأولى 2019 ص 44.

⁶ خليل اللوح، نفس المرجع ص 45.

⁷رشيد كايزر: اللامركزية واللامركز في قطاع التربية الوطنية الواقع و الافاق رسالة لنيل دبلوم السلك العالي في التدبير الإداري، المدرسة الوطنية للإدارة، موسم 2005.2006 ص 80.

⁸قرار وزير التربية الوطنية و التكوين المهني و التعليم العالي و البحث العلمي رقم 460.18 صادر في 25 جمادى الأولى 1439 (12 فبراير 2018)، بتفويض بعض الاختصاصات للأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين.

⁹ صفحة تربية ماروك tarbiyamaroc تجمع الأساتذة الثلاثة، 21 مايو، 2019

الصفحة الرئيسية أخبار الأولى منظومة مالية جديدة بالأكاديميات الجهوية... سرعة أكبر بتنفيذ و مراقبة النفقات.

¹⁰المذكرة الوزارية 16/047 بتاريخ 26 ماي 2016، في شأن تدقيق مهام و اختصاصات المصالح المحدث على مستوى المديريات الإقليمية التابعة للأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين.

¹¹قرار وزير التربية الوطنية و التكوين المهني و التعليم العالي و البحث العلمي رقم 1251.17 صادر في فاتح شعبان 1438 (28 أبريل 2017) بتفويض الإضاء و المصادقة على الصفقات، الجريدة الرسمية عدد 6588 بتاريخ 20 يوليوز 2017.

¹² خليل اللوح، مرجع سابق ص 55

¹³دفاتر التربية التكوين: ملف الإدارة التربوية و مشروع المؤسسة، العدد 11 يوليوز 2014، الناشر: المجلس الأعلى للتربية و التكوين و البحث العلمي، ص: 6.

¹⁴المرسوم 2.75.673 بتاريخ 11 شوال 1395 (17 أكتوبر 1975) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات تعليم الطور الأول.



- ¹⁵ المرسوم 2.02.376 الصادر في 06 جمادى الأولى (17 يوليوز 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، كما تم تغييره وتتميمه جريدة رسمية عدد 5024 بتاريخ 25 يوليوز 2002
- ¹⁶ المذكرة الوزارية 087.21، الصادرة بتاريخ 06 أكتوبر 2021 في شأن مشروع المؤسسة المندمج .
- ¹⁷ خطاب جلالة الملك ل 20 غشت 2013 بمناسبة ذكرى ثورة الملك و الشعب
- ¹⁸ تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين في إطار اللامركزية و اللامركزية، أشغال اليوم الدراسي المنعقد بالرباط بتاريخ 7 مايو 2007 منشورات مديرية الشؤون القانونية و المنازعات، يونيو 2007 ص 54 .
- ¹⁹ مجلة المركز المغربي للدراسات و تحليل السياسات، لا مركزية تدبير المنظومة التربوية و رهانات تجويد خدمات التربية و التكوين، مطبعة لون الرباط 2019، مقال: عبد العالي حور، حكامه منظومة التربية و التكوين من خلال الرؤية الاستراتيجية؛ نحو تجاوز إكراهات تنزيل الميثاق الوطني للتربية و التكوين، ص 228.
- ²⁰ لحسن مادي، منظومة التربية و التكوين بالمغرب في أفق الجهوية الموسعة، مع تبيين الأرقام، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء، 2014، ص: 19
- ²¹ المصطفى عيشان، جهوية التعليم مسار تنموي غير مكتمل، سلسلة دراسات تنمية عدد 20/119، مقال بعنوان "من مركزية التربية الوطنية الى جهوية التعليم المغربي" الطبعة الأولى مراكش 2019.
- ²² 5 نونبر 2025 / Al3omk.com
- ²³ مقال قضايا التعليم الثلاثاء 10 نونبر 2020 جريدة لكم الالكترونية <https://lakome2.com/education/217436/> (عرض وزير التربية الوطنية أمام لجنة التعليم و الثقافة و الاتصال بمجلس النواب يوم الثلاثاء 10 نونبر 2020) تمت زيارتها يوم 2023.05.23 على الساعة 23:12
- ²⁴ موقع جريدة، لكم ، نفس المرجع السابق.
- ²⁵ المذكرة الاستعجالية التي وجهها الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات سنة 2016 إلى وزير التربية الوطنية والتكوين المهني ، تمت زيارة الصفحة بتاريخ 26.06.2023، على الساعة 23:20 <https://al3omk.com/843387.html>
- ²⁷ نفس المرجع أعلاه
- ²⁸ المرسوم الملكي رقم 330.66 الصادر في 10 محرم 1387 (21 أبريل 1967)، بمثابة النظام العام للمحاسبة العمومية الجريدة الرسمية رقم 2843 في 26 أبريل 1967 .
- ²⁹ Olivier Rey بين ثلاث أنماط من الأنظمة التربوية التي تشكلت نتيجة موجات اللامركزية في نهاية القرن العشرين، ومن ضمنها نمط الحد الأدنى من اللامركزية la décentralisation minimale (فرنسا، البرتغال، كوريا، اليابان)، حيث مركزية الدولة و تحكمها و رقابتها الواسعة للنظام التربوي، سواء في المجال البيداغوجي او تدبير الموارد المادية و البشرية. للمزيد الرجوع إلى:
- Olivier Rey (2013), Décentralisation et politiques éducatives, Dossier d'actualité, veille et analyses, IFE, n°83, p14-15
- ³⁰ الفصل 140 من الدستور، والمادة 40 من القانون-الإطار رقم 51.17.
- ³¹ المادة 18 من القانون الإطار 51.17 التربية و التكوين.
- ³² المادة 38 من القانون الإطار رقم 50.21 المتعلق بإصلاح المؤسسات والمقاولات العمومية .
- ³³ المادة 22 من نس القانون أعلاه
- ³⁴ الرؤية الاستراتيجية للإصلاح، 2030-2015 الراجعة: 15 استهداف حكامه ناجعة لمنظومة التربية والتكوين، النقطة «ب»، إرساء نظام للحكامه الترابية للمنظومة في أفق الجهوية المتقدمة.
- ³⁵ Les Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome mode de gestion basé sur l'autonomie financière.
- ³⁶ رأي المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي في شأن مشروع قانون بتغيير وتتميم القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، رأي رقم 2021/11 إحالة ذاتية، نونبر 2021 .
- ³⁷ المادة 28، من المرسوم رقم 618.17.2 الصادر في 18 من ربيع الثاني 1440 (26 ديسمبر 2018) بمثابة ميثاق وطني للامركز الإداري.
- ³⁸ سعيد العلام، إصلاح منظومة التربية والتكوين/ الأسئلة المغيبة، الطبعة الأولى 2015
- ³⁹ من مستجدات القانون التنظيمي للمالية 130.13 لسنة 2014، و الذي يمنح للمديرين مرونة في الانفاق شريطة الالتزام بعقود البرامج و المشاريع و العمليات المبرمة بين القطاع الوزاري و المصالح أو المؤسسات التابعة له ، مع مطالبة هذا الأخير بتقديم تقرير مفصل حول نجاعة الأداء ، مشفوعا بمؤشرات قابلة للقياس ، تسهل عملية المراقبة.



- ⁴⁰ منهجية لبناء مشروع المؤسسة و تنفيذه و تتبعه، و يتكون من أربعة مراحل: مرحلة التشخيص ETAT DES LIEUX، مرحلة تحديد الأولويات PRIORITEES، مرحلة التنفيذ و الأجرة ATIONS، مرحلة الضبط و المراقبة REGULATION .
- ⁴¹ طريقة تعتمد للتحليل و تشخيص وضعية المؤسسة و هي اختصار ل: Strength نقط القوة، Weakness نقط الضعف، الفرص Opportunities التهديدات، Threats
- ⁴² رأي المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي " نحو تحول رقمي مسؤول و مدمج " إحالة ذاتية، 19 يناير 2022
- ⁴³ قانون 61.16 المتعلق بإحداث وكالة التنمية الرقمية الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.17.27 صادر في 8 ذي الحجة 1438 - أغسطس 2017 المنشور بالجريدة الرسمية رقم 6604 بتاريخ 14 شتنبر 2017 ،
- ⁴⁴ أحدثت اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي بمقتضى القانون 09-08 الصادر في 18 فبراير 2009 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي.
- تضطلع اللجنة بمهمة التحقق من أن عمليات معالجة المعطيات الشخصية تتم بشكل قانوني وأنها لا تمس بالحياة الخاصة أو بحقوق الإنسان الأساسية أو بالحريات. تشكل اللجنة من شخصيات تتمتع بالحياد والنزاهة وتمتلك كفاءة في الميادين القانونية والقضائية وفي مجال المعلومات.
- ⁴⁵ المصطفى امعزول، التحول الرقمي بوزارة التربية الوطنية، مطبعة: MESNANA CREATION-طنجة، الطبعة الأولى أكتوبر 2020.
- ⁴⁶ القانون رقم 07.03 المتعلق بالمس نظم المعالجة الآلية للمعطيات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.03.197 الصادر في 16 من رمضان 1424 (11 نونبر 2003) والمنشور بالجريدة الرسمية عدد 5171 المؤرخة في 22 دجنبر 2003 ص 4284 وقد أصبح هذا القانون يشكل الباب العاشر من الجزء الأول من الكتاب الثالث من القانون الجنائي
- ⁴⁷ القانون رقم 08.09 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.09.15 بتاريخ 22 من صفر 1420 (18 فبراير 2009) .
- ⁴⁸ رأي المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي مرجع سابق ص 23
- ⁴⁹ رأي المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي ، مرجع سابق ص 24
- ⁵⁰ المرسوم رقم 2.07.1235 الصادر في 4 نونبر 2008، و المتعلق بمراقبة نفقات الدولة، منشور بالجريدة الرسمية عدد 5682 بتاريخ 13 نونبر 2008.
- ⁵¹ المادة 12 من نفس المرسوم
- ⁵² المادة 15 من نفس المرسوم
- ⁵³ القانون 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة و هيئات أخرى، صادر بتنفيذه الظهير رقم 1.03.195 بتاريخ 11 نونبر 2003، الجريدة الرسمية عدد 5170 بتاريخ 18 ديسمبر 2003.
- ⁵⁴ المادة 12 من نفس القانون 69.00 أعلاه