



الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وسؤال حكامة التدبير الجهوي لقطاع التعليم

الحاج بن حود

منصرف تربوي

طالب باحث في سلك دكتوراه القانون العام و العلوم السياسية

المغرب

ملخص:

بالنظر إلى مكانته الاستراتيجية في تحديد المجتمع وتطوره الشامل عرف قطاع التربية والتكوين إصلاحات متتالية على مستوى تنظيمه الإداري مواكبة لتطورات السياق الوطني والدولي و استجابة لطلعات المجتمع، حيث تم إحداث مؤسسات عمومية متتلت في الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين لتجسيد الامركزية المعرفية 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، ومشاريع الحكامة في الرؤية الاستراتيجية 2015-2030 التي تم تعزيزها بإصدار القانون الإطار 51.17 ، إلا أنه على المستوى النوعي المتعلق بجودة التعلمات وحكامة المنظومة وتكريس الامركزية و التدبير المرتكز على النتائج ونجاعة الأداء، لا تزال بها اختلالات جمة تؤثر سلبيا على مخرجات المنظومة في علاقتها بالقيم و سوق الشغل ، مما يستدعي تعديل هذه النصوص و أجرأة مبادئ التدبير العمومي الحديث على المستوى الجهوي والإقليمي و المحلي ، خاصة تنزيل لامركزية حقيقة وتوفير الإمكانيات المالية الضرورية و منح الصالحيات التقريرية للمدير 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 وتعزيز الحكامة الجهوية لا بد أيضا من الاعتماد على الرقمنة والذكاء الاصطناعي والارتقاء بالقيادة الداخلية وربط 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 واللامركز في التدبير الإداري للقطاعات الاجتماعية ، و على رأسها قطاع التربية والتعليم، و ذلك مواكبة منه للتطورات وال حاجيات 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 مساهمه في تأهيل العنصر البشري و رفع الوعي السياسي والديموقратي في أفق تحقيق الإقلاع الاقتصادي.

عمدت الدولة إلى إرساء الجهوية بشكل تدريجي يراعي السياق السياسي الوطني و الدولي ، حيث تم تتوسيع سيورة التعديلات التشريعية بصدور 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 الجهة المتقدمة" ، ليتم الرهان على الجهة كوحدة ترابية للحكامة الجيدة و تم تبؤها 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 هيكل 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 أساسى لحكامة جديدة للقطاع، إذ نصت دعامتها الخامس عشرة على: " واعتبارا لضرورة ملاءمة التربية و التكوين للحاجات و الظروف الجهوية والمحلية، و من أجل التسهيل و الترشيد و التسريع لمساطر 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 بهامها التربوية على المستوى الجهوبي" ، 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 لتفعيل النسيج الجهوي في التعليم عبر نهج اللامركزية المصلحية لمرفق التربية و التعليم على المستوى الجهوبي، إلا أن السنوات الأولى اتسمت بمقاومة للتغيير ، حيث عرفت برحلة ترسانة من الإصلاحات الهيكيلية و المؤسسية و التدبيرية والتي اصطدمت تنفيذها بعوائق مختلفة مما أعقى التفعيل الجيد لمؤسسات و آليات الحكامة التدبيرية الجديدة ، و خضعت هذه التجربة لتعديلات متتالية بدءا ببرامج المخطط الاستعجالي(2009-2012) ، مرورا بوضع الرؤية الاستراتيجية 2015/2030 و تعديل القانون 07.00 ، وصولا إلى القانون 51/17 المتعلق بال التربية 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 ، يشكل نقلة نوعية عزز نسبيا من استقلاليتها، خاصة ما يرتبط بتعيين مديرها بمرسوم حكومي طبقا للقانون التنظيمي 02.12 المتعلق بتعيين في المناصب العليا كما وقع تغييره و تتميمه، و توسيع اختصاصاتها من خلال مجموعة من القرارات بتقويض الإمضاء و تفويض الاختصاص في مجالات مهمة خاصة ما تعلق بتدبير البنية 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 الخصوص من الحاجيات في كل الأسلال 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 التعلمات الأساسية (TIMSS. PIRLS القراءة و الحساب) ، وكذلك على مستوى نسب الاحتفاظ و قيمة مخرجات المنظومة و علاقتها بمجال الشغل و التنمية.



كما أن تواقي 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 اللامركز الإداريين كمنهجين يحققان النجاعة المطلوبة ، لاسيما على المستوى التدبيري، إذ تم تسجيل بطيء كبير في تفعيل مبادئ التدبير الحديث المرتكز على النتائج والمقاربة التشاركية و تبني المشاريع المندجمة للمؤسسات التعليمية.

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

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

"الجهوية المتقدمة" تتكون من عبارتين الجهوية و هي تنظيم هيكلی وإداري تقوم بموجبه الحكومة أو السلطة المركزية بالتنازل عن بعض الصالحيات لفائدة الجهات المكونة للوحدة الترابية للدولة، وذلك لتعزيز التنمية عبر سياغة سياسات محلية تبع من الخصوصية المحلية لكل إقليم ، وتقریب الإدراة من المواطن، و عبارة المتقدمة بمعنى تجاوز مستوى اللامركز الإداري إلى منح هذه الوحدات الإدارية استقلالا إداريا و ماليا 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 استقلالا شبه كامل عن المركز في مختلف المجالات باستثناء الاستقلال السياسي (الجهوية الموسعة).

أهمية الموضوع ترتبط بأهمية قطاع التعليم كمحرك أساسي للتنمية الشاملة، و دور ترسیخ الجهة التربوية في الرفع من نجاعة الأداء و الارتفاع بالفرد و الجهة و المجتمع، و من شأن معالجتنا للإشكالية أن نsem في تقسيم مدى التزام الدولة بالاختيارات الدستورية في التعاطي مع إدارة قطاع التعليم، خاصة نجح اللامركزية و اللامركز في إطار الجهة المتقدمة عبر مسألة تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين لمعرفة المكتسبات والإكراهات و الآفاق الممكنة لتجاوز الاختلالات و تحقيق حكامة تربوية جهوية حقيقة، و المساهمة في تعزيز وتوسيع مدارك الباحث و المهتم و تقریب كل من المسؤول و المدبر التربويين من واقع التدابير المتخذة و آفاق الارتفاع بنجاعة الأداء.

وما دام تنزيل ورش الجهة المتقدمة للتربية و التكوين يعرف تعرّفات متعددة تحول دون تحقيق الحكامة الجيدة المنشودة لهذا القطاع الحيوي، فإن الوضع يجعلنا نظر الإشكالية الرئيسية التالية:

ما التحديات المطروحة أمام تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين لتحقيق حكامة متقدمة وحقيقية لقطاع التربية و التكوين؟

و التي يمكن أن تتفرع عنها الأسئلة التالية:

- ما التدابير المتخذة لتعزيز اللامركزية و اللامركز في قطاع التربية و التكوين؟

- ما المكتسبات المرصودة في تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين و ما الاختلالات التي تحد من تحقيق الحكامة المنشودة في القطاع؟

- ما هي الاختيارات الممكنة لتحقيق جهوية حقيقة للتربية و التكوين؟

- ما هي المدخل الأساسية لتعزيز الحكامة الجهوية لقطاع التربية و التكوين؟

و معالجة الإشكالية الرئيسية وأسئلتها الفرعية كان لا بد من الاعتماد على مقاربة 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 المضمنون ، و اعتماد كل من المنهجين النسقي و الوظيفي انطلاقا من الاشتغال ضمن نسق المنظومة التربوية بمستوياتها الجهوية و الإقليمية و المحلية و التنصيص على وظيفة



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

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

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

المطلب الثاني: متطلبات الحكامة الجيدة في إرساء جهوية حقيقة 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 لتقدير هذه التجربة، بالتعرف على التدابير المتخذة لتعزيز اللامركزية و اللامركز في قطاع التربية و التكوين (الفرع الأول)، والوقوف على الاختلالات الإدارية والمالية وسبل إرساء الجهوية المتقدمة لقطاع التربية و التكوين (الفرع الثاني).

الفرع الأول: التدابير المتخذة لتعزيز اللامركزية و اللامركز 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 الجهو للقطاع ، كما تمت المواكبة عبر اعتماد تدابير مهمة على المستوى الإقليمي والمحلية بالمؤسسات التعليمية(الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: التدابير والمكتسبات على المستوى المركزي و الجهوي

عرفت النصوص المنظمة لقطاع التربية و التكوين تعديلات متتالية مواكبة لتطورات السياسات السياسية و الإدارية، خاصة توسيع مجال اللامركزية و اللامركز بمختلف مستويات القطاع، و تم قطع أشواط مهمة على مستوى الحكامة الجهوية للتربية و التكوين في ظل تجربة الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين ، خاصة بعد تعديل القانون 07.00 و مرسومه التنفيذي رقم 71.15.01.00.2 بوجب القانون 15.02.00.11.13 ، 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 تخض عن تقرير البنك الدولي بفضحاته المؤلمة و أرقامه الموجعة، وعجل بوضع تصور شامل لإصلاح التعليم ، حيث تم ضمن توجهات الميثاق الوطني للتربية و التكوين لسنة 2000 الاتفاق على نجح اللامركزية و اللامركز 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 رصيدا مهما من النصوص و التدابير و المؤسسات والمياكل.

بعد سيرورة طويلة من الإصلاحات في إطار التدبير اللامركزي¹ عبر آليات كل من تفويض الاختصاص و التوقيع ، و بناء تمثيلية سميت نيابات الوزارة لحقبة طويلة²، ستتمكن 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 و التنظيم و التقنين و التوجيه و المراقبة، مع الاحتفاظ ببعض الاختصاصات الأساسية كتسيير الموارد البشرية والممتلكات، ومصاحبة و تأطير تجربة الأكاديميات و تنسيق مجهوداتها و مبادراتها و تتبع تنفيذها و تقوم 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 و التكوين وفق التقسيم الجهوي الجديد ، و تشكيل لجنة مركزية لأجراة التدابير العملية المتعلقة بإرساء هذه المؤسسات الجهوية في صيغتها الجديدة و التنسيق مع اللجان الجهوية⁴.



واعتباراً لكون الرأسمال البشري يمثل الركيزة الأساسية للنجاح المخططات والبرامج، بل مفتاح النجاح والاستمرارية 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 أساساً بالتعويضات العائلية والرخص وتسلیم 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 و اختصاصات تدبير الموارد البشرية.⁵

ومن التدابير المتخذة لدعم و مواكبة لاتمركز الموارد البشرية :

- إعداد وإصدار دلائل عملية تهم المساطر المعتمدة والشؤون التأدية و التغييرات 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 للبيئات الإدارية الجهوية والإقليمية، إلى مجرد الإشراف على إعداد ميزانيات الأكاديميات والسهر على انسجامها في برنامج محاسباتي متتكامل.⁶

و تم أيضاً نجح مقاربة التعاقد في وضع بنود ميزانية الأكاديمية الجهوية، كصيغة للتدير العقلاني والتشاركي بين الوزارة والأكاديميات الجهوية وبين هذه الأخيرة و المديريات الإقليمية في إطار من الشفافية و النجاعة و الفعالية و الحكامة.

ولتكثير التوجه الجهو 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 انطلاقاً من مرحلة الدراسات حتى الإنجاز.

ثانياً: التدابير على المستوى الجهو.

تجاوباً مع مضامين الخطاب الملكي لـ 18 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 أحكام المادة الأولى، فالـأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين مؤسسات عمومية متمتعة بالاستقلال الإداري و المالي، من تحليات اللامركزية المرفقية، تنقل إليها الدولة اختصاصات في مجال إدارة قطاع التربية و التكوين في دائرة نفوذها الترابي و وفقاً للنصوص القانونية المحدثة لها تطبقاً للالفصل 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 الحاسبين من طرف وزارة الاقتصاد و المالية؛



- إحداث مشروع هيكلة الأكاديميات، يمكنها من مباشرة اختصاصاتها. و يهدف هذا المشروع إلى تمكين الأكاديميات من بناء إدارية تنفيذية، ينفّاوت 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 الجهوبي 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 الجهوبي تفويض هذه الأكاديميات مجموعة من المهام و الاختصاصات:
- أ-المهام الموكلة للأكاديميات من خلال النصوص التشريعية و التنظيمية.
- بالإضافة إلى التقييد 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 تتميمه : "تناط بالأكاديمية في حدود دائرة نفوذها الترابي، و في إطار الاختصاصات المنسدة 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 الامازغية؛
 - 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 المندوبيات الجهوية للتكوين المهني؛
 - 4-المساهمة في تحديد حاجيات الشباب في مجال التكوين المهني أخذنا في الاعتبار الخصوصيات الاقتصادية الجهوية، واقتراحها على المندوبيات 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 توعي متعدد السنوات للاستثمارات المتعلقة بمؤسسات التعليم والتكوين، وذلك على أساس الخريطة التربوية التوقعية؛
 - 7-تحديد العمليات السنوية للبناء والتوسیع والإصلاحات الكبرى والتجهيز المتعلقة بمؤسسات التربية والتكوين؛



8—إنجاز مشاريع البناء والتوسیع والإصلاحات الكبرى والتجهيز المتعلقة بمؤسسات التربية والتکوین والقیام بتبّعها، مع إمكانية تفویض إنجازها عند الاقتضاء إلى هيئات أخرى في إطار اتفاقيات؛

9—القیام في عین المکان بمراقبة حالات کل مؤسسات التربية والتکوین وجودة صیانتها ومدى توفرها على وسائل العمل الضرورية.

ولهذا الغرض، يتعین عليها أن تتدخل على الفور لتدارک کل اختلال يعوق حسن سير المؤسسات المذکورة وتجهیزاتها أو يلحق ضررا بمحیطها أو جماليتها أو مناخها التربوي؛

10—ممارسة الاختصاصات المفوضة إليها من لدن السلطة الحكومية الوصیة في مجال تدبير الموارد البشرية؛

11—الإشراف على البحث التربوي على المستوى الإقليمي والمحلی وعلى الامتحانات وتقییم العمليات التعليمیة على مستوى الجهة ومراقبة هذه العمليات على المستوى الإقليمي والمحلی والعمل على تطوير التربية البدنية والرياضة المدرسیة بتنسيق مع المصالح المختصّة؛

12—القیام بمبادرات للشراكة مع المیاهات والمؤسسات الجھویة الإداریة والاقتصادیة والاجتماعیة والثقافیة بمحظ إنجاز المشاريع الرامیة إلى الارتقاء بمستوى التربية والتکوین في الجهة؛

13—إعداد الدراسات المتعلقة بال التربية والتکوین والإشراف على النشر والتوثيق التربوي على مستوى الجهة، والمساهمة في البحوث والإحصاءات الجھویة أو الوطنية؛

14—إعداد سياسة للتکوین المستمر لفائدة الموظفين التربويين والإداريين ووضعها موضع التنفيذ؛

15—تسليم رخص لفتح أو توسيع أو إدخال تغیر على مؤسسات التعليم الأولى أو التعليم المدرسي الخصوصي طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل؛

16—تقديم كل توصیة تتعلق بالقضايا التي تجاوز إطار الجهة إلى السلطات الحكومية المعنية، وذلك من أجل ملاءمة آليات وبرامج التربية والتکوین مع حاجيات الجهة؛

17—تقديم خدمات في كل مجالات التربية والتکوین.

للإشارة فإن اعتماد الأكاديمية كمؤسسة عمومية لنھج المیازانية المستقلة وفق نظام المحاسبة العمومية بشكل عام ، و على الخصوص القانون 00.69 المتعلق بالرقابة المالية للدولة على المنشآت العامة وهیئات 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 والتسییر من جهة ، ومن جهة أخرى ترك المجال مفتوحا لاستیعاب كل المستجدات من خلال إقراره للصرف في كل النفقات الأخرى المرتبطة بنشاطها، و هذا من شأنه أن يعزز نسبيا من استقلالية التدیري المالي لهذه المؤسسات.

ب - الاختصاصات المفوضة للأكاديميات الجھویة للتربية والتکوین.

إلى جانب تفویض الاختصاصات في مجال البناءات و الصيانة و المعدات و كل ما يتعلق بالخدمات و التسییر 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 التکوین المهني و التعليم العالي و البحث العلمي رقم 460.18⁸ : يفوض إلى الأكاديميات الجھویة للتربية و التکوین ممارسة الاختصاصات المتعلقة بتدیر



الموارد البشرية المنتسبة إلى الم هيئات التعليمية والإدارية و التقنية العاملة بالصالح الإداري للأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين والمديريات الإقليمية التابعة لها و كذلك بالمراكمز الجهوية لمهن التربية و التكوين و مؤسسات التربية و التعليم العمومي في الحالات التالية، و التي نوردها إجمالا و بدون تفصيل كما يلي: التعيين وحركة الموظفين، ترسیم 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، الاستيداع (التوقيف المؤقت عن العمل)، التقاعد النسبي، الاستقالة، التعويضات العائلية، الاقطاع 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 أوراش التدبير اللامركزي و اللامركزي عبر تعديل المهام و الاختصاصات في بنيات هيكلية واضحة و مسؤولة و هو ما تم فعلا من خلال القرارات الثانية عشر التي أصدرها وزير التربية الوطنية و التكوين المهني و التعليم العالي و البحث العلمي و التي حددت هيكلة مكونة من عدد من الأقسام و المصالح تتماشى مع اختصاصات الوزارة و الأكاديمية بالتبعية و تستحضر حجم و أعداد التلاميذ بالمديريات التابعة لكل أكاديمية، وعلى سبيل المثال تم تنظيم هيكلة أكاديمية جهة فاس مكناس كما يلي:

طبقا 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:

وبحسب المادة الرابعة من الباب الثاني من القرار المذكور شملت الهيكلة 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 المهني ، 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 الحالات والتصوفات الإدارية التالية : المراسيم و القرارات التنظيمية، قرارات رئيس المجلس الإداري للأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين، مباريات التوظيف طبقا لأحكام النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل، ترسیم هيئة التدريس، الترقية في الدرجة، الإلحاد، إعادة الإدماج بعد الإلحاد أو بعد الاستيداع ، الوضع رهن الإشارة، التقاعد لحد السن و تصفية المعاش، التأديب (المصادقة على العقوبات التأديبية المقترحة من لدن المجالس التأديبية الجهوية المختصة)، تحريك المسطورة التأديبية بالنسبة للجان الإدارية المتساوية الأعضاء المركزة، تعيين أو إعفاء المديريين 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 المديريين المساعدين بالمراكمز الجهوية لمهن التربية و التكوين التابعة لقطاع التربية الوطنية.

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

تم كذلك في إطار توحيد العمليات المالية و تجاوز التعرّفات و البطء ، تعميم العمل بمنظومة التدبير المندمج للنفقات بالأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين GID AREF ، ابتداء من الموسم 2019-2020 بتأثير من الخزينة العامة من أجل تحقيق الحكامة المالية ، و تنزيل اللامركزية و الجهوية المتقدمة في قطاع التربية و التكوين، و تكمن 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 الميزاني و المحاسبي و تتبع تنفيذ النفقات؛

الفقرة الثانية: التدابير والمكتسبات على المستوى الإقليمي والمحلي.

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

أولا: على المستوى الإقليمي

تشكل الإدارة الإقليمية لقطاع التربية الوطنية مصلحة لا مركزة، أنيط بها في إطار سياسة القرب تدبير الشأن التربوي على صعيد العمالات أو الأقاليم، حيث انطلق مسلسل الالتمركز منذ ظهير 1962 الذي اعطى انتلاقة 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، و تدعيمها لمسار الالتمركز صدر قرار وزير التربية الوطنية بتاريخ 5 غشت 1999 في شأن تحديد اختصاصات نواب وزراعة التربية الوطنية، و حددهما المادة الأولى كما يلي:

- المساهمة في نطاق النفوذ الترابي في وضع وتطبيق سياسة الوزارة في ميدان التعليم الأولى 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 و العمالة من البناءات والتجهيزات المدرسية والموارد البشرية والمالية؛

- التنسيق مع الأكاديميات وكل الجهات المختصة بتتبع وتقديم 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 تقويم عمل هيئات التفتيش، و التأثير العاملة بها ، في مجال التربية والتخطيط والتوجيه و الاقتصاد، كما ينطح بها إعداد و تنظيم برامج التكوين و التكوين المستمر لفائدة الأطر العاملة تحت نفوذه؛

- 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 و الخدماتية؛

- السهر على صرف ميزانيتها و تتبع برامج البناءات و ترميم و صيانة و تدبير الوسائل المادية و المالية المتوفرة لديها؛

- تنظيم و تدعيم الوقاية الصحية، والسهر على دعم الأنشطة الرياضية و الثقافية و الترفيهية داخل المؤسسات التعليمية؛



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

- الإشراف على التوثيق التربوي والإداري وعلى تدبير وحسن استغلال الوسائل التعليمية والديداكتيكية والتربوية.

و هذه المهام تسجم تماما مع هيكلة المصالح بالمديريات من خلال المادة الثالثة و التي لا تختلف كثيرا عن نظيرتها بالوزارة والأكاديمية، هذه الهيكلة عرفت نصائح سواه من حيث معايير تصنيفها للمديريات بناء على عدد التلاميذ والأطر العاملة بها، حيث تتراوح بين مديريات بمصلحة واحدة وأخرى بخمس مصالح، و تعرضت هذه الهيكلة لانتقادات عديدة ، راجعة بالأساس لتفل بعضها بمهام غير متجلسة 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 ارتاحالية و تبادل بين المديريات والأكاديميات ، و استجابة لنداءات توصيف المهام من جهة و من جهة ثانية مواكبة قرارات (12 قرارا) وزير التربية الوطنية و التكوين المهني و التعليم العالي و البحث العلمي بتاريخ 8 فبراير 2016 بشأن تحديد اختصاصات و تنظيم مصالح الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين و مصالحها الإقليمية ، وعلى سبيل المثال صدر قرار وزير التربية الوطنية رقم 16-03-03-03 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 والخريطة 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 مصالحة؛ 9- المركز الإقليمي لامتحانات الذي يعتبر في حكم مصالحة.

بينما في المادة 22 من الباب الرابع من نفس المقرر تتكون المديريات الإقليمية بكل من الحاج و إفران و مولاي يعقوب و صفرو و بولمان من المصالح التالية (7 مصالح) : 1- مصلحة الشؤون التربوية؛ 2- مصلحة التخطيط والخريطة 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 لامتحانات الذي يعتبر في حكم مصالحة.

ومن أجل توصيف دقيق للمهام و تجاوز اللبس و التداخل بين المصالح تم إصدار المذكورة 47.16 الصادرة بتاريخ 26 ماي 2016¹⁰ خصصت صفحاتها 16 كلها لتدقيق مهام كل مصلحة محدثة بالمديريات الإقليمية ، بشكل يسهل تدبير السياسة القطاعية للوزارة والأكاديمية 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 المؤسسة، وهذه النصوص موجودة والتشريع و العمل بها يقتضي احترام القواعد، فالإدارة المركزية توظر عمل الأكاديميات لتسجم مع السياسة الحكومية في ميدان التربية والتكوين ، وينبع عن هذا برنامج او 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 تتميمه، تم إصدار قرار وزير التربية الوطنية و التكوين المهني و التعليم 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 و التعليم العالي و البحث العلمي على الوثائق و التصرفات الإدارية الخاصة بتدبير الموارد البشرية العاملة بالمديريات الإقليمية التابعة لفروع الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين

المعنية:



-قرارات نقل و تعيين موظفين من أجل المصلحة؛

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

-الوثائق المتعلقة بالترخيص لموظفي سيارتهم الخاصة للتنقل لحاجات المصلحة خارج مكان عملهم؛

-الاوامر الصادرة للموظفين و الاعوان التابعين لهم للقيام باموريات داخل المغرب؛

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

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

-تعيين أو إعفاء اطر مكلفة بالتأطير و المراقبة بال المجال التربوي و التوجيه و التخطيط؛

-تعيين او إعفاء أطر مكلفة بالتسهيل المادي و المالي و الحاسبي لمؤسسات التعليم و التكوين

-الوثائق المتعلقة بالمعلمين العرضيين؛

كما يمكن لمدير الأكاديمية تفويض إختصاصاته للمدير الإقليمي كتابة.

إن المديرية الإقليمية 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 النيابات الإقليمية 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 الأكاديميات تصير بالنظر للاستنتاجات السالفة وبالنظر على الخصوص لعلاقة التبعية للمديريات الإقليمية لها، تشكل السلطة الأولى والاعلى على الصعيد الجهوبي في كل ما له علاقة بالشأنين التربوي التعليمي والتكنويني¹².

ثانيا: على المستوى المحلي(المؤسسات التعليمية)

تمثل المؤسسة التعليمية النواة الأساسية في المنظومة التربوية ، ففي فضاءاتها يتم التجسيد الفعلي للسياسة التعليمية، و ضمنها يقضي المتعلّم وقتاً طويلاً من حياته اليومية ليتعلم و يتربى و يكتسب مختلف المهارات و المعرف، بما فيها المهارات الحياتية، ويفتعل في علاقات إنسانية و بيادغوجية و معرفية و تربوية.¹³ و بعبير آخر، فالمؤسسة التعليمية أو التربية مرفق عمومي متخصص في التربية والتعليم، يؤدي خدمات للناشئة في إطار من القوانين والنصوص التنظيمية والعرف التعليمي و التربية.

لم تعد المؤسسة التعليمية كما كانت تدبر قبل صدور الميثاق الوطني للتربية و التكوين، بحيث شكلت بنية مرافقية للتعليم تتلقى التعليمات و تنفذ الأوامر و لا يتم استشارتها في التخطيط و البرمجة و توفير الحاجيات، كما أن إدارتها التربية كانت أحادية انفرادية، في ظل المرسوم 2.75.673 بتاريخ 17 أكتوبر 1975¹⁴ هذا نتيجة السياق السياسي والإداري السائد خلال تلك الفترة، لكن أمام استمرار الاختلالات و ضعف الأداء و توالي النداءات بالإصلاح المحلي داخل أسوار المؤسسة، تأتي 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 أرخى بظلله على مختلف النصوص التنظيمية اللاحقة وخاصة المرسوم 2.02.376 بمنطقة النظام الأساسي للمؤسسات التربية و التعليم العمومي الذي جعل المؤسسات التعليمية تابعة إدارياً 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 الترابي، و تقدم خدمات التربية و التعليم فيسائر مراحل التعليم الأولى 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: « تكون آليات التأطير والتدبير التربوي والإداري بمؤسسات التربية و التعليم العمومي من إدارة تربية و مجالس »

و حسب المادة 11 من نفس المرسوم¹⁵ تم تكريس المقاربة التشاركة في التدبير، حيث يترأس المدير مجالس المؤسسة، و يتم عرض برنامج العمل السنوي بداية الموسم الدراسي و التقرير السنوي لأنشطة المؤسسة نهاية السنة على مجلس التدبير، مما يؤشر 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 التشاركة المفتوحة حيث نجد إلى جانب ممثل الأطر التربوية و الإدارية ، كل من رئيس جمعية الآباء و مثل الجماعة التربوية التي تقع المؤسسة في نفوذها الترابي بالنسبة لمجلس التدبير، و يحضر مثل جمعية آباء و أولياء التلاميذ فقط إلى جانب ممثل الأطر التربوية و الإدارية بالنسبة للمجلس التربوي، و هذا ينسجم مع فلسفة اللامركزية و اللامركز على مستوى تدبير القطاع بمؤسسات 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 و تقاسم التمويل والرقي بمؤشرات التربية على المستوى المحلي بالنسبة للمجلس التربوي الذي تطغى عليه المهام التربوية بما فيها تفعيل الأندية التربوية و تنفيذ برامج الحياة المدرسية سواء من خلال الأنشطة المندرجة 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 بالمواهب و الاصèمات في تمويل هذه الأنشطة بمختلف مجالاتها.

على خلاف ذلك فمجلس التدبير تطغى على اختصاصاته المهام التدبيرية حيث يتم استشارته في كل ما له علاقة بالصيانة و الترميم و توفير التجهيزات و تأهيل الفضاءات، و إبداء الرأي في تكثيف التوقيت المدرسي مع الظروف المحلية ، إضافة إلى اخراط بعض عناصره في فريق قيادة مشروع المؤسسة المندرج و الذي يشتغل بمنطقة الأولويات، و هذا المجلس يعول على عضوية جمعية الآباء و الجماعة التربوية لإشراكهما في تدبير بعض الأمور و خاصة في مجال التمويل و تلبية احتياجات الحياة المدرسية.

و تجتمع 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 اللاتركيز ك الخيار الاستراتيجي يجعل من المؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز المنظومة التربوية كما يعتبر إطارا منهجا يستشرف من خلاله الفاعلون التربويون والإداريون والمتعلمون الوضعية المستقبلية للمؤسسة في إطار رؤية موحدة، وهو كذلك آلية عملية لتنزيل مشاريع وبرامج الوزارة وتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التدبيرية والتربوية، و لعل أهم المرجعيات المؤطرة لذلك نجد: المكون 100 من مشروع PAGESEM مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب المتعلق بمشروع المؤسسة، و المذكورة 14/159 بتاريخ 25 نونبر 2014 حول أجرأة الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة وفق منهجية EPAR، و الرؤية الاستراتيجية 2015-2030 خصوصا التحدي المتعلق بالحكامة الناجعة لمنظومة التربية والتكوين من خلال ارساء استقلالية المؤسسة بوصفها الخلية الأساسية لمنظومة ومؤسسة فكرة مشروع المؤسسة لتنميتها المستمرة و تدبيرها الناجع، و من أجل مواكبة المستجدات خاصة تنزيل أحکام القانون الإطار للتربية و التكوين 51.17 ، تم إصدار المذكرة الوزارية 087.21¹⁶ في شأن مشروع المؤسسة المندرج، و الذي يستلزم استحضار المقاربة التشاركة و إدماج مشاريع الإصلاح ضمن عمليات مشروع المؤسسة، و نصت



المذكورة الأخيرة 014.24 كذلك على اعتماد منهجية DEPART بـ 6 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 والتصويب والتقويم Régulation:

6- مرحلة الانتقال من المشروع المنتهي إلى مشروع مطور Transition

يتضح إذن أن مشروع المؤسسة كآلية تدبيرية تدعم استقلالية المؤسسة التعليمية و تكسر المقاربة التشارافية 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 يكتفي بذلك عمليا من تعقيدات تحول دون بلوغ الأهداف المتوقعة، كما سنرى لاحقا.

الفرع الثاني: الاختلالات الإدارية والمالية أمام نجاعة التدبير الجهوبي 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 وطنينا، ما هي إلا محصلة منطقية للاختلالات على المستويات الجهوية بما تضمه تحت نفوذها الترابي من هيأكل إدارية، ويرجع بالأساس إلى ضعف الحكامة خاصة ما يتعلق بالتنزيل الأمثل للديمقراطية و اللامركزية، و الذي يتمظهر بشكل جلي في تعثرات جمة يمكن تلخيصها في كل من الاختلالات الإدارية البارزة في التدبير الجهوبي لقطاع التربية و التكوين (الفقرة الأولى)، و في إشكالية التمويل و انعكاسه السلبي على استقلالية القرار التربوي الجهوبي (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: الاختلالات الإدارية أمام جهة 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 الحكم 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 العموش في تنظيم ممارسة الاختصاصات القطاعية داخل الوحدات التنفيذية المتعددة، مما أفرز العديد من الاختلالات منها على الخصوص¹⁸:



- استمرار سلسلة اتخاذ القرار التي تربط الإدارة المركزية بالمستويات اللامتمركزة في الاشتغال كما كانت من قبل؛¹⁹ خاصة عبر إصدار مذكرات وزارة في مجال التدبير يتم تعيمها دون تكيف ودون مناقشة مضامينها، وهو ما يمس عمق اللامركزية والحكامة الجهوية للتربية والتكوين.
- التغييرات المتكررة على هرم القطاع الوزاري المعنى؛ حيث أنه خلال الفترة (2025/1955) تعاقب على وزارة التربية الوطنية أكثر من 45 وزيراً وكاتب دولة ونائب كاتب دولة، مما يفقد السياسات المعتمدة الاستمرارية والتلاسن والتراكمي.²⁰
- تضخم في تركيبة المجالس الإدارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وغلبة الأعضاء المعينين على المنتخبين ذوي الشرعية المحلية ، والتي تتبنى شكلياً المقاربة الشاركية، لكن في الواقع تعدد الأعضاء وعدم انسجامهم يعرقل أكثر النهوض بالإدارة التربوية على المستوى الجهوبي ويرهنها لإملاءات المركز.
- غياب التناجم 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 أحياناً، 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 اللاممركزة لوزارة التربية الوطنية و الجماعات الترابية؛ نظراً لضبابية النصوص التي تم إصدارها لتنظيم تدخل الجماعات الترابية في الشأن التربوي بالقوانين التنظيمية الثلاث ، لافتقارها للتفصيل و الإلزامية ونظراً لعدم إصدار القرارات والمذكرات الضرورية لتزييلها ، من قبيل عقود بتدابير و ضمانات و مسولييات الأطراف المعنية.
- خضوع المدير الجهوبي (مدير الأكاديمية) و الإقليمي (المدير الإقليمي) لمراقبة و تتبع أعون السلطة الجهويين و الإقليميين، في إطار ما يسمى السلطة التنسيقية و تتبع المصالح اللاممركزة للقطاعات الحكومية، و يجعله عرضة لتقارير تؤدي للإعفاء أو العزل بحسبات تكون في بعض الأحيان غامضة أو مزاجية... مما يجعل المخاطر على مثل هذه المناصب، في الغالب يتطلب الخضوع للتعليمات وإرضاء الخواطر على حساب استقلالية اتخاذ القرار التربوي، و يمس في عمق الحكامة الجهوية المنشودة.
- هناك ازدواجية في الوضعية الإدارية للمديريات الإقليمية، فمن ناحية تشكل إدارة لاممركزة للوزارة، يتجلّى 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 ما يزيد الأمر تعقيداً هو عدم اختصاص مدير هذه الأخيرة في تعيين أو عزل المديرين الإقليميين التابعين لنفوذه الترابي، وعدم تمثيل هذا الفعل في المجلس الإداري للأكاديمية.
- اختلال في الهيكلة الحالية لمصالح الأكاديميات والمديريات وعدم مواكبتها لمستجدات الإصلاح خاصة ما يتعلق بإحداث مصالح جديدة كما هو الشأن في إصدار مدير الأكاديميات لقرارات تولي مصلحة التربية الداجمة بالأكاديمية تابعة لقسم الشؤون التربوية، نفس الأمر بالنسبة لإحداث المركز الجهوبي للتعليم الأولى في حكم قسم و المركز الإقليمي للتعليم الأولى في حكم مصلحة بناء على القرار 079.21 بتاريخ 27 يوليوز 2021، و التي يعرف تفعيلها تعثراً كبيراً لحد الآن.
- التداخل في توصيف المهام بين المصالح و المكاتب، حيث تضعف معه الالتزامات و تضيع فيه المسؤوليات، كما هو الشأن في بعض المديريات ، بالنسبة لمكتب الصحة المدرسية والحوادث المدرسية و حوادث المصلحة و التي كانت سابقاً تابعة لمصلحة الشؤون



التربوية، ليتم إلهاقها 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 تحديد و تحين الدلائل المسطرية بالمستجدات و مقتراحات الفاعلين الميدانيين، مثلا الدليل المسطري لجمعية دعم مدرسة النجاح لسنة 2021، و ما يزيد الأمر سوءا هو غيابمبادرة الأكاديميات في إصدار بدائل متقدمة تعزز اللامركزية التربوية.
- إشكالية تحيط الإدارة الرقمية في تدبير مختلف المصالح و المهام على صعيد مختلف مستويات المنظومة التربوية (مسار، مسیر، أسايز، كريزا، حركة...) ، إذ على الرغم مما تحققه من تطور وسرعة الخدمات للمنظومة، إلا أنها تثير إشكالية الحد من البحث و الإبداع و تطرح هاجس مركبة افتراضية للقرار الإداري و التربوي.
- ضعف بنيات المراقبة الشاملة و آليات التتبع و التقييم على المستوى اللامركزي خاصة أمام محدودية أداء المصلحة الجهوية لافتتاحاص، 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 خططه 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 التحليق ومحج قيادة التغيير و تعديل العقليات و الثقافة السائدة لدى المدربين السابقين، بل و تغيير مواقعهم في كثير من الأحيان...ونجاح لامركزية البنيات على المستوى الجهوی 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 أجرا 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 المعنى و وفق مساطرة المباراة و الاختيار و استحضار المبادئ الدستورية لتكافؤ الفرص والاستحقاق، إلا أن طغيان الهواجس و المصالح السياسية و الحزبية و النقابية و الحسابات الضيقية أفرزت بعض المسؤولين (كتاب عامين، مديري الأكاديميات و مديرين مركزين و مديرين إقليميين) العازجين عن القطع مع التدبير التقليدي نظرا لعدم تملکهم للكفايات المطلوبة لقيادة التغيير والاستقلال في اتخاذ القرار و مواكبة السياقات و المستجدات المحلية.

- إشكالية التدبير المزدوج للموارد البشرية داخل الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، إذ أنه على الرغم من حصول مدرائها على تفویض 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 اللامركز بالمديريات الإقليمية، مما يجعل النص في واد و الرأس في واد آخر.



- استبعاد المديرين الإقليميين ، و ممثلي مديرى 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 رئيساً لهذه المجالس، مما يؤشر على ضعف استقلالية القرار التربوي الجهوي و يستدعي إعادة النظر في تنظيم الرئاسة و عدد الدورات وجدول الأعمال، و الذي غالباً 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 للتكونين المتنين في مجال التدبير، والذي يمكن أن يعزز مساهمتهم في تطوير أداء المنظومة التربوية على مستوى الجهة.
- ضعف التحفizات المالية لأغلب المديرين على المستوى الجهوبي أو الإقليمي أو المحلي كرؤساء الأقسام أو المصالح و رؤساء المؤسسات التعليمية، مما يحد من دافعاتهم للانخراط بفعالية والاجتهداد في تنزيل اللامركزية التربوية في مجال تخصصهم.
- إنقال كاهل أطر الإدارة التربوية بالمؤسسات التعليمية بمهام متعددة ومتزايدة بدون توصيف وحصر دقيق للمهام ، و هي غالباً تقنية، مرتبطة بالمكتبيات و البريد و التسيير الروتيني اليومي ، في غياب أطر تقنية أقل حجماً يمكن أن تقوم بها ، و هذا ما يغوت عليهم الحيز الزمني اللازم للانخراط بالمهام الاستراتيجية، التي يتطلبها التدبير اللامركزي لقطاع التربية و التكوين.
- كما أن إشكالية الحركة الانتقالية لتدبير الموارد البشرية تزيد من الفوارق المجالية في غياب تحفيزات، و بناءات تertiary و امتيازات من شأنها استقطاب الكفاءات للالتحاق بالمناطق النائية في بعض الجهات، مما ينعكس سلباً على قيادة أوراش الإصلاح على كل المستويات بهذه المناطق.
- إسناد مهام المسؤولة لموارد بشرية ضعيفة الكفاءة و في الغالب أطر تربوية ، و الناتج عن عزوف الكفاءات عن الالتحاق بجهات و أقاليم تعاني من الخصاص في بناءات 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 وتحت إشراف عدد غير كاف من الأطر ، مما يؤثر سلباً على نجاعة الأداء و تترجم عنه ظواهر خطيرة كالتجريب والانقطاع و المدر و سلوكيات العنف وانتشار المخدرات...
- ضعف التأطير والتكون المستمر بسبب طغيان الماجس المادي على الجودة، و يظهر ذلك من خلال تهافت المديريات على تنظيم حرص التكون المستمر، دون تقييم أثرها على الأداء الميداني.
- عدم ربط الترقية بالمردودية كما نص عليه النظام الأساسي الجديد ، مما يؤثر على الجدوى من مراقبة و تقييم الموارد البشرية و يجعل مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة شعاراً فارغاً من المعنى.
- إشكال الحركية يحد من فعالية لامركزية واستقلالية المؤسسة التعليمية كما نظر لها المرسوم 2.02.376، بحيث تشكل الحركة الانتقالية السنوية للأستاندة عائقاً يؤثر في تشكيلة المجالس، وتحسين المقاربة التشاركية، والانخراط الجاد في إعداد و تنزيل مشروع المؤسسة.



- مشكل الشذوذ الذي تعاني منه تركيبة جمعية دعم مدرسة النجاح بالمؤسسات التعليمية والتي تختلف ظهير 1958، بتأكيدها على رئاسة الجمعية من قبل رئيس المؤسسة بعيدا عن مبادئ الحريات والديمقراطية الالزمه في العمل الجماعي.
- الجهل باختصاصات الجمعية بالنسبة لعدد كبير من أعضاء مكاتب جميات 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 الجهوبي إلى الاجتهد 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 جهة قطاع التربية و التكوين.

تعددت مشاريع الاصلاح ، لكن التدبير المادي و المالي و المحاسبات للمنظومة التربوية عموماً والمؤسسات التعليمية على الخصوص ، ظل يتخطى في العديد من المشاكل التي أثرت سلباً على مستوى فعالية النظام الجهوبي للتربية و التكوين ، لاسيما إشكالية التمويل و استقلالية القرار التربوي الجهوبي(أولاً) ، و اختلالات التدبير المالي بالبنيات الإدارية (ثانياً).

أولاً: سؤال استقلالية القرار التربوي الجهوبي و نجاعة الأداء أمام غياب التمويل الذاتي.

يستأثر قطاع التربية الوطنية بحصة كبيرة من الميزانية العامة للدولة، حيث شهدت ميزانية قطاع التعليم تطوراً في السنوات الثلاث الأخيرة، إذ زادت من 69 مليار درهم في 2023 إلى 74 ملياراً في 2024، ثم 85,6 ملياراً في 2025، و ستترتفع استجابةً 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 تثل فيها أجور الموظفين 77.95 مليار درهم أي حوالي 65 في المائة منها و 12.76 لفضل المعدات و النفقات المختلفة بزيادة 13% و خصص مبلغ 6.35 مليار درهم لفضل الاستثمار في شق اعتمادات الأداء²².

و حسب تصريح وزير 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 موارد الأكاديمية إلا أن الواقع يؤكد الاعتماد الكلي مالية الأكاديميات على التحويلات السنوية من الميزانية العامة، و هو ما يمس سيادة هذا الجهاز الجهوبي و يجعل قراره التربوي رهينا بإملاءات المركز، و يلجم إمكانياته في الإبداع و تكيف مشاريعه مع الأولويات التي تفرضها المعطيات المحلية، حيث لا يحضر مثلاً هذه الأكاديميات كمؤسسات عمومية لمناقشة ميزانياتها في إطار لجان البرمجة و نجاعة الأداء مع مثلي وزارة الاقتصاد و المالية، بل أن إعانتها تناقش في إطار الميزانية القطاعية للوزارة الوصية.

و في مقابل ذلك و اعتماداً على مبدأ شمولية الاعتمادات كأحد مستجدات التدبير الميزاني المبني على النتائج، بإمكان الأمرين بالصرف (مدريي الأكاديميات) و مساعديهم (المديرون الإقليميون) 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 الاعتماد .²³

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



وأكيد مصدر موقع "لكم" ، أن بعض مديري الأكاديميات لم يحققوا النسب المستهدفة في الإنجاز والأداء، وفقا لما تم التعاقد بخصوصه مع وزارة الاقتصاد المالية ، و التي فضلت مصالحها لطريقة تسيير بعض هؤلاء المسؤولين الجهويين الذين لم يتزموا بصفقات تتم برجمتها 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 تستغ مصالح وزارة الاقتصاد والمالية الطريقة التي يتم بها التحضير لمشروع ميزانية الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، وطريقة التنفيذ التي تفوت ملايير الدraham، من دون محاسبة المسؤولين عن ذلك، حتى صار كل طرف يرمي بالكرة على الغير.²⁴

ثانياً: 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:

يتجلّى ذلك في المذكرة الاستعجالية التي وجهها الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات إلى وزير التربية الوطنية والتكوين المهني بشأن اقتناء وتدبّر العتاد الديداكتيكي والم蠮اد الكيميائية من طرف بعض الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، وذلك طبقاً للمادة 11 من القانون رقم 99-62 المتعلّق بمدونة المحاكم المالية بناء على تسعه تقارير أعدّتها المفتشية العامة للتربية الوطنية ، و من الأسباب الرئيسية للاحتجالات التي تحول دون احترام النصوص التشريعية والتنظيمية²⁵ ، كما أوردها القضاة نجد: عدم تحري الدقة أثناء تحديد الحاجيات من العتاد والم蠮اد الكيميائية المراد اقتناها، عدم التزام الأكاديميات بالمقتضيات القانونية المؤطرة لعمليات تحرير وابرام الصفقات العمومية فيما يخص اعداد دفاتر التحملات، عدم التزام الأكاديميات بالمقتضيات القانونية المؤطرة لعمليات تحرير وابرام الصفقات العمومية الخاصة باقتناء العتاد، الإخلال بمسؤوليات الإشراف والتتبع والمراقبة الالزمة أثناء عمليات تسلم العتاد والم蠮اد 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 يتجلّى كذلك في تحقيق لجريدة العمق سنة 2021 حول استشراء 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 تجديد الأجل لجلب العينات المطلوبة وشهادات المطابقة المطلوبة من المصنعين...وغيرها من الأساليب المعتمدة لتوجيه الصفقات نحو شركات محددة مسبقاً، ويبدو ذلك بعد تحليل 17 صفقة من صفقات وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولى والرياضة، تمت ما بين 2016 إلى 2022، رست في النهاية على شركتين تعودان لشخصين يحملان نفس الإسم العائلي.²⁶

و في هذا الشأن شكلت فيدرالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل الخدمات، مؤخراً، لجنة داخلية تحت اسم "لجنة طلبات العروض والصفقات العمومية" ، وذلك على خلفية شبكات تطال صفقات عمومية تطلقها وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولى والرياضة، ووجود ممارسات منافية للمنافسة الحرة فيما يتعلق بصفقات برنامج "جيبي" 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 الداخلي من الحسابات المشكّلة للنظام المادي و المالي و المحاسبي للمؤسسات التعليمية، والإجهاز على حساب الرصيد الاحتياطي للمؤسسات المتوفّرة 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 المتوفّرة على مسیر للمصالح المادية والمالية منحت رئيس المؤسسة إضافة إلى مهام المدير، مهمة مسیر للمصالح المادية والمالية مع ما يعني 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 يتنافي 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- من ناحية أخرى فإن إسناد مهمة الأمر بالصرف لمدير المؤسسة و مهمة المحاسب لمسیر للمصالح 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، لأن يكونا من الوزارة ومن نفس المؤسسة، و لتجاوز هذا الاختلال تم اقتراح الأخذ بنظام sigma غير انه لم يتتسن تطبيقه لحد الآن.

5- الجمع بين مهام مسیر للمصالح المادية و المالية و مهام المحاسب: من المعلوم أن مسیر للمصالح المادية و المالية إضافة إلى مهام التسيير كان في نفس الوقت هو المحاسب لجميع العمليات المالية الخاصة بالمؤسسة التعليمية إلى غاية 2002، وبالنسبة لحساب الخارج عن الميزانية بعد هذا التاريخ، و هذا أمر يتنافي 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 المداخيل 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 تشرط وجود جمعية دعم مدرسة النجاح بالمؤسسة ذات الوضع الشاد بسبب ضرورة رئاستها من قبل مدير المؤسسة، هذه الجمعية تعرف إكراهات مرتبطة بتصعيب الحصول على الوصول النهائي في وقت مناسب، انتقال متكرر لأعضاء المكتب، غياب تحفيزهم و تكوينهم في مجال التدبير المالي و المحاسبي.

7- عدم التفعيل الحقيقي للدور مجلس التدبير: كما نصت عليه المادة 18 من المرسوم رقم 2-376-02 كما مهتمة 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- تقليل مهمة التأطير المالي والمادي: فهي لا تشمل أقسام و مصالح الأكاديمية الجهوية و لا مصالحها الإقليمية.



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

إن تحقيق الحكومة عبر تدابير جهوية التربية و التكوين، تستدعي من جهة، استحضار الاختيارات الممكنة لإرساء جهوية حقيقة لل التربية و التكوين (الفرع الأول)، ومن جهة ثانية اعتماد المداخل والمرتكزات التدبيرية الأساسية لتعزيز نجاعة الأداء (الفرع الثاني).

الفرع الأول: الاختيارات الممكنة لإرساء جهوية حقيقة لل التربية و التكوين

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

الفقرة الأولى: مداخل تحويل تنظيم الإداري للتربية و التعليم على المستوى الجهو.

ظل المغرب متسببا إلى حدود المخطط الاستعجالي 2009-2012 بخيار الحد الأدنى من اللامركزية التي تنهجها العديد من الدول خصوصا فرنسا 29. لكنه خطأ خطوات جريئة بعد إخراج النصوص التنظيمية للجماعات الترابية لسنة 2015 و تكريس الجهوية المتقدمة وما تلاها خاصة تعديل القانون 07.00 وإصدار ميثاق اللامركز 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 و التكوين ، ما زال يستدعي مجھودا إضافيا لتجاوز الاختلالات الآثفة 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 الجهو، ونقترح من أجل بلوغ ذلك:

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

- مراجعة القانون 07.00 كما تم تغييره و تتميمه و المتعلق بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين، خاصة ما يتعلق بتوضيح وضع الأكاديمية، من حيث كونها مؤسسة عمومية تشغّل في دائرة المهام والاختصاصات الموكّلة إليها بنص تشريعي ، وتنفيذ قرارات مجلسها الإداري وتحت وصاية السلطة الحكومية، عبر تحديد الدقيق لل اختصاصات الذاتية (تدبير الموارد البشرية والتّدبير الإداري و المالي والمادي) و المنقوله من الدولة (تدبير الممتلكات و تثمينها و استثمارها في القطاع) و المشتركة 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 و التكوين، ويكرس القرار التربوي المحلي، ويقطع الطريق أمام التعليميات الفوقية بمراسلات وزارية.

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



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

- إبرام عقود - البرامج ثلاثة 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 بال التربية و التكوين والنهوض بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية بالجهة، مع اشتراط الكفاءة و التخصص وتجديد 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 لل التربية و التكوين ، وكذلك على ضوء القانون الإطار 50.21 المتعلق بإصلاح المؤسسات والمقاولات العمومية، عبر إخراج الحكومة « ميثاق للممارسات الجيدة للحكامة ³² » لحيز الوجود، وضمان انتظام اجتماعات الأجهزة التدابولية و تقليل عدد أعضائها³³.

- تصحيح الوضع الشاذ في العلاقات المؤسساتية للتربية و التكوين بالإبقاء على نجاح الالتمركز في علاقة المديرية الإقليمية بالأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين، و فك الارتباط بينها و بين الوزارة ، و جعلها خاضعة مباشرة، كادارة لامركزية، للسلطة الرئاسية للأكاديمية من حيث تدبير الموارد البشرية و المالية وتعيين و إعفاء المدراء الإقليميين كما هو الشأن بالنسبة للتسهير، وذلك بإلغاء قرارت التفويض الرئاسية من الوزير إلى المدراء الإقليميين و تعويضها بتفويف من مديرى الأكاديميات.

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

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

- تكريس استقلالية المؤسسات التعليمية كما التي اعتبرتها الرؤية الاستراتيجية بمثابة مبدأ في حكامة المنظومة³⁴ وكإحدى مقومات التفريع في تدبير التعليم المدرسي، وذلك عبر نصوص تنظيمية .

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

- إعادة النظر في هيئات الحكماء بالمؤسسات التعليمية عبر تقليل عدد مجالس المؤسسة ومراجعة تركيبتها و اختصاصاتها للرفع من فعاليتها.

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



الفقرة الثانية : تحديد تدبير الموارد البشرية مدخل أساس نحو حكامة جهوية للتربية و التكوين.

تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي لكل تغيير منشود، من تم فتحديث تدبيرها أصبح أمرا ملحا وأولوية متقدمة في مؤسسة جهوية تربوية حقيقة، و من أهم التعديلات الضرورية لبلوغ ذلك لابد من:

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

- تحديد المهام الأساسية للمديير الإقليمي، على نحو يضمن اضطلاعه 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 المديير الإقليمي، وإعادة النظر في مسطرة تعيينه، وتعزيز وضعه الوظيفي في البنية التنظيمية للأكاديمية، بما يمكن من الاستجابة لمستوى القدرات التدبيرية المنتظرة.

- القطع مع التدبير العشوائي للموارد البشرية خاصة عبر التفعيل الأمثل للمادة 38 من القانون الإطار³⁷ التي تشترط التكوين الأساس في إسناد مهام التربية و التكوين.

- إعادة الاعتبار لمهنة التدريس عبر الرفع من شروط اللوج 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 الأساسية للأطر المختلفة للمنظومة (هيئة التدريس، هيئة التأطير، هيئة التدبير...) 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 لتحفيز بناء على المخصوصيات المحلية و الإمكانيات المتاحة لكل أكاديمية.

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

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

الفرع الثاني: المداخل التدبيرية الأساسية لتعزيز جهوية التربية و التكوين.

من العبث أن نتصور إصلاحا خارج نطاق النسق الاجتماعي الذي تنتظم ضمه 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 التأثر أن تسهم التعديلات والتنظيمات المتقدمة للشأن التربوي بدءا من المدرسة وصولا إلى الإدارة الجهوية، في تأهيل المجتمع و استثمار طاقاته على النحو الأفضل، من تم ينبغي لصنع القرار الاستراتيجي العمل و بالموازاة على مختلف الجبهات الاجتماعية و القيمية و الاقتصادية، إلى جانب تطوير



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

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

أولا : التفعيل الأمثل للتدبير المركز 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 الميزاني المركز على النتائج³⁹ عوض الوسائل، و ذلك من خلال ربط كل مشروع إصلاحي بالمسؤول عنه و المتتدخلين فيه مع تدقيق المهام والاختصاصات، بحيث تترجم هذه المشاريع إلى أهداف محددة و عمليات إجرائية تثمر نتائج قابلة للقياس بناء على مؤشرات واضحة تتبع إعمال مبدأ ربط المسئولية بالمحاسبة، و هو ما تسعى الوزارة لتنزيله، لكن واقع الحال يشوّهه بطء و اختلال، يحتاج إلى قيادة تغيير حقيقي، و ينبغي في كل الأحوال تمين آلية التدبير بالمشاريع التي تنهجها الوزارة حيث ورد في الفصول الأربع للقرير 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 لليمومتها، هنا يطرح السؤال من جديد: هل الامر هنا يتعلق باللامركزية؟، نفس الأمر كذلك من خلال المشاريع الشمانية عشر للقانون الإطار 51.17 ، و يتشرط من أجل التعهيم الفعال لهذا المنهج في المستويات الإدارية للتربية و التكوين بما يقوي تجربة الجهة 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 مؤسسة و تسريع العمل بمشروع المؤسسة المندمج، وفق منهجية (DEPART)⁴⁰، في صيغتها الأولى كما نصت عليه المذكورة 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 تتطلب 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 الانطلاق و ما تتطلبه من حشد الهمم و تشكييل للمجالس و تقويب للرؤى، و ما يليها من مراحل أخرى أساسية تتضاعم و التدبير بالنتائج و هي مرحلة التشخيص التي تمكن من تحديد نقط القوة و نقط الضعف و الفروق 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 و تحديد الأولويات وفق اختيار تشاركي ديموقратي ، يحفز أعضاء فريق القيادة على الانخراط الجاد في مرحلة الأجرأة بتنفيذ البرامج و الأنشطة باعتماد جدولة زمنية للعمليات المبرمج و المسؤول عنها و قيمة التمويل ومصدره و المؤشرات الدالة على نجاعة الأداء. و ما سيتبعها خلال سريان المشروع من تبع وضبط عبر إدخال التعديلات الضرورية على العمليات و الأنشطة بناء على المستجدات والإكراهات التي يصادفها الفريق ، ويتم في الأخير المرور من المشروع المنهي إلى المشروع الجديد من خلال الانتقال كمرحلة سادسة و الأخيرة ، والتي يتم فيها تحطيط العمليات المتغيرة و المقترنات التي يلزم تضمينها في المشروع الجديد.

اما الإكراهات التي ظلت تحد من تفعيل و تعهيم جيد لمشروع المؤسسة المندمج خاصة في شقه المالي و البشري، كما تم استقاوه من المنسقين الإقليميين لمشروع المؤسسة بالمدierيات بناء على دراسات ميدانية ، عمدت الوزارة إلى تعديل الدليل المسطري للتدبير المالي لجمعية مدرسة النجاح ، الجهاز التنفيذي لمشروع المؤسسة و الذي تم إصداره في يوليز 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 التدبيري بالوزارة يصدرون مذكرة



أخرى تحت رقم 014.24 بتاريخ 06 فبراير 2024 في شأن مشروع المؤسسة المندمج بمؤسسات التربية و التعليم ، و من أهم مستجداتها هو استبدال مرحلة الأولويات PLANIFICATION PRIORETES بـ 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 قد تم إرفاق هذه المذكرة بملحق معابر التقويم الذاتي لكل مؤسسة تعليمية حسب السلكين الابتدائي و الثاني و الذي ينصب على المحاور الثلاثة لخارطة الطريق (اللهميد، الأستاذ، و المؤسسة التعليمية).

هذه التغييرات الطموحة لم تتمكن جميع المؤسسات من تجاوز إكراهاها باشتئاء بعض المؤسسات الرائدة، التي تستفيد من تمويل سنوي بناء على عدد التلاميذ، مما يجعل آلية مشروع المؤسسة إلى حد ما إطارا منهجا عقلانيا يتوجى نجاعة الأداء لكن عدم توفير الموارد البشرية الكافية و التحفيزات اللازمة والشروط التنظيمية و الضمانات القانونية الكفيلة بتبعة الفرق التربوية يجعل منها أداة قاصرة على بلوغ الأهداف المنظرة 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 آمرا بالصرف مساعدا ، لدى مدير الأكاديمية مع تكوين فريق القيادة من تعويضات مالية على المهام الإضافية و تعين محاسب مالي مؤهل بكل مؤسسة تعليمية لتجويد الأداء و تحقيق النتائج بسرعة و فعالية، و مراجعة مساطر التدبير المالي و المحاسبي لتكييفها مع خصوصيات المؤسسة التعليمية.

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

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 وغطاء 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 وللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي⁴⁴.

في إطار تنزيل خطط الحكومة الإلكترونية، انخرطت وزارة التربية الوطنية بكل بنيتها الإدارية والمدرسية و التكوينية مبكرا في الرقمنة ، نظرا لطبيعة خدماتها و حجم العمليات المختلفة و ما تتطلبه من الوقت خاصية تدبير الامتحانات لأعداد متزايدة من التلاميذ، بحيث أنها 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 1987⁴⁵، و التي بدأت بمجموعة من التطبيقات لتنظيم العمليات الإدارية المختلفة لتسع وتطور حسب "ميثاق حكامة منظومة الإعلام" الذي اطلقته الوزارة بتاريخ 06 دجنبر 2016 ، و تجلّى ذلك في مجموعة من البرامج و التطبيقات لعل أبرزها:

- برنامج جبني 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 و المساطر وتجويد الخدمات، و القطع مع التدبير الورقي للوضعيات الإدارية و التربية الممارسات الإدارية التقليدية وما تكرسه من زبونية و رشوة و أخطاء مادية و ضعف للمروءة، و إرساء البنيات التحتية الإلكترونية



وتصميم الموارد الرقمية في أفق الرفع من التعلم الرقمي خاصة بعد المجهود المضاعف الذي تم بذله خلال جائحة كوفيد 19 لتأمين التعلمات عن بعد، من خلال بوابات أيرزا TILMIDTICE.

إضافة إلى تطبيقات يمكن تصنيفها إلى:

- تطبيقات ذات طابع تواصلي كما هو الشأن بالنسبة للبوابة الإلكترونية للوزارة (بها خمس فضاءات: فضاء المتمدرس وفضاء الآباء وفضاء الموارد البشرية وفضاء الصحافة وفضاء الشركاء) وهي مرتبطة ببوابة الأكاديميات الجهوية الثانية عشر للمملكة و منها بالمديريات الإقليمية بروابط الوسخ ، مما يعزز الجهة التربوية تقوية المنظومات الإعلامية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وجعلها منصات للمنافسة و تسويق الجودة و الشفافية و مواكبة المستجدات.

- تطبيقات ذات طابع بيداغوجي إداري

(MASSAR, ESISE, GRESA, MASSIR, CARTSCO, HARAKA , GEX...)

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

- وتعتبر منظومة مسار MASSAR لتدبير وضعيات التمدرس التي انطلقت سنة 2013 ، والتي تمكن الإدارة على مختلف مستويات المنظومة من تتبع مسار تدرس المتعلم وحركيته وغيابه وتجيئه وحالته الصحية ، ومعطيات التقويم والامتحانات ، إضافة إلى البيانات التربوية والمادية والبشرية للمؤسسات التعليمية، و الحياة المدرسية، و مشروع المؤسسة المندمج ...و غيرها من المعطيات الأخرى

- هناك منظومة أساسيز ESISE، هذه المنظومة تتعلق بإحصاء مرحلتي وسنوي للمتغيرات التي تطال البيانات التربوية والمادية والبشرية بالمؤسسات التعليمية، والتي تمكن صناع القرار من تحديد التدخلات الممكنة لمعالجة الاختلالات والنقائص المرصودة.

هذه التطبيقات تدير تحت إشراف مديرية منظومة الإعلام بالوزارة، وتنسيق مع المراكز الجهوية لمنظومة الإعلام بالأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والتي بدورها تنسيق مع المديريات الإقليمية، والتي تتبع سير هذه التطبيقات على مستوى المؤسسات التعليمية.

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

- ضعف التكامل و الانسجام بين أغلب التطبيقات

- بعض الخدمات الرقمية تعرف تعرّفات ومشاكل نظراً لعدم اكتمالها أو لضعف فعاليتها على المستوى التديري، مثل الدعم الاجتماعي والنفسي و الشراكات و التكوين المستمر و العلاقة مع الشركاء...و غيرها مع تعرض بعضها للتعدديات و التوقف المتكرر عن الخدمة.

- تضخم في المعطيات اللازم مسکها والتي تخص التلاميذ وأسرهم والأستاذة وملفاتها و المؤسسة وبنياها المختلفة، مقابل الخصوص الملحوظ في الموارد البشرية التقنية، إضافة إلى صعوبة رصد تغير بعض المعطيات، كتحيين هواتف وعنوانين الأسر على مستوى معلومات الولي، و التمييز بين الغياب المبرر وغير المبرر خاصة في العالم القروي، حيث غياب البيانات الصحية لاحضار الشواهد الطبية.



- التوقف المفاجئ والمتكرر أحيانا للتطبيقات، و ما يخلقه من ارتباك ، و يكون غالبا بداع الصيانة والتي تتم غالبا بناء على ملاحظة المدربين أو شكايات المرتفقين أو اكتشاف مكامن الهشاشة في الحماية السiberانية للمعطيات و البيانات.
- ضعف تكوين الأطر المزاولة للمهام الإدارية والمالية في مجال المعلومات و الصيانة، ينضاف إليه عبء تدبير الصفقات والمشتريات بنظام GIDAREF للتدبير المندمج للنفقات، على مستوى البيانات الإقليمية و الجهوية، مما يعكس على وثيرة 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 تدريس ابنائهم، لكن هناك إكراهات تصادفها هذه التحديات 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 بنبوية أمام تعليم رقمنة منظومة التربية و التكوين، إذا استثنينا المؤسسات الرائدة، منها على الخصوص: ضعف تجهيز المؤسسات بالحواسيب و الهواتف الحديثة وندرة الأجهزة المعلوماتية في التدريس خاصة ما يتعلق بتوفير الحواسيب و اللوحات اللمسية وتجهيز قاعات متعددة الوسائط و التأخر الحاصل في تغطية المؤسسات التعليمية بالأنترنت 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 التداخلات بين المصالح و الأقسام على المستويات الإقليمية و الجهوية عن طريق التنسيق المستمر لتحقيق الالتفافية 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 تحول رقمي مسؤول، وذلك من خلال تحسين مناعة البيانات التحتية، وترسيخ الثقة الرقمية، وتعزيز حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، وتعظيم التوقيع الإلكتروني.⁴⁸

ومواكبة للمستجدات، و خدمة للجهوية التربوية، ينبغي جعل الذكاء الاصطناعي أولوية وطنية في رؤس التحول الرقمي، بالنظر إلى ما يتتيحه من إمكانات واعدة نحو التطور المعمكي.⁴⁹

و على الرغم مما تمثله الإدارة الرقمية من تعزيز للامركزية و الجهوية في شقها المتعلق بجمع و معالجة 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 لامرکزية 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 موازاة مع تتبع نجاعة الأداء، وفق معايير الجودة و الفعالية و الاقتصاد، فالأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين مدعوة إلى اعتماد أنظمة المراقبة الداخلية زيادة على الافتراض / التدقيق الداخلي كآليات تدبيرية حديثة تدخل في إطار الرقابة الذاتية للمؤسسات، الهدف منها تقييم وسائل الرقابة وتنميتها و الوقاية من المخاطر المحتملة والرفع من إنتاجية المؤسسة و معالجة اختلالاتها التدبيرية وتعزيز حكمتها 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 تبعاً لمدى توفر كل أكاديمية على أنظمة الرقابة الذاتية و إثبات كفاءتها على مستوى التدبير المالي و الإداري، و هذه الفلسفة التي ارتكز عليها المرسوم المتعلّق بمراقبة نفقات الدولة⁵⁰ فيما يخص مسطرة «المراقبة الترابية»، و هي آلية مستحدثة يتم بموجبها تخفيض المراقبة المطبقة على نفقات المصالح الآمرة بالصرف في مرحلتي الإلتزام و الأمر بالصرف، و ذلك إذا ما توفّرت هذه المصالح على مراقبة داخلية يمكنها من التأكيد من بعض العمليات المحددة⁵¹؛ وتتوفر هذه الآلية القانونية أيضاً تخفيضاً إضافياً في حالة توفر المصالح المذكورة على نظام افتراض 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 التدقّيق أو أي جهاز مراقبة مختص قصوراً ملحوظاً 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 تقويم الوضعية⁵⁴.

و بالإضافة إلى كل ما سبق، لا بد أن تخضع اختيارات و حصيلة الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين لتقييم موضوعي بناءً على التعاقدات مع الجهاز الوزاري الوصي وفق الأهداف المسطرة والنتائج المنجزة، لتشكل مرجعاً لاستمرار البرامج أو تعديلهما ، و أساساً لمحاسبة صانعي القرار التربوي الجهوي.



خاتمة:

و ختاما، 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 و تيرة تطور اللامركزية الترابية سيؤثر لامحالة في التقدم نحو حكامة جهوية حقيقة لهذا القطاع الحيوي، إذ أنه في ظل غياب الرهانات الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية لصانع القرار الاستراتيجي لاسيما على المستوى الجهوي يجعله حبيس أفكار المركزية و البيروقراطية التي تعتبر المدرسة على حد قول محمد عايد الجابري "جهازا إيديولوجيًا فعالا في يد الدولة الرأسمالية لأن تأثيره لا يقتصر على ميدان العلاقات الاجتماعية؛ بل يتعدى ذلك إلى حياة الفرد الخاصة ، و إلى توجيه الوعي و قوله السلوك" مما يخالف الموعد مع المدرسة الجديدة و المتتجدة التي تسعى نحو إنتاج نوعي للأجيال التي يريدها المجتمع، حيث أن واقع الحال في ظل العولمة و افتتاح المواطن على تجارب العالم من خلال الانترنت، لا ينحصر إلا للحكامة المركبة أساسا على اللامركزية التي تقوم على المقاربة التشاركية لأن القرار اللامركزي غالبا ما يواكب 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 الجهة التربوية لا يتوقف فقط على تكثيف النصوص التشريعية و على الاشتغال بالتغيير و التتميم على القانون الإداري حسب التوجه الفرنكوفوني، بل ينبغي إيلاء العناية الالزامية بمناهج علم الإدارة حسب التوجه الأنجلوسكسوني ، والاهتمام بالتطبيقات التدبيرية العادلة و الرقمية و تطويرها لأنها تساهم في وضع القواعد العملية و المعايير الدقيقة، موضع التنفيذ و في تسريع و أجرأة الإصلاحات بما يحقق الكفاءة و الفعالية، كمرتكزات أساسية لبلوغ جهة تعليمية حقيقة.

ولن يتحقق هذا الورش و ترى نتائجه النور دون معالجة بعض الإشكاليات العالقة في التربية والتعليم ، خاصة الجسم في المكون اللغوي خاصة تدريس اللغة الأمازيغية و ما تعلق بلغة تدريس العلوم بكل شجاعة ووضوح، والافتتاح 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 و الذكاء الاصطناعي و الرقمنة وغيرها و البحث العلمي في مجال الفلاحة و الطب ... لأن تداعيات التضخم في سياق مضطرب منذ جائحة كورونا و وصولا إلى الحرب الروسية الأوكرانية، و ما تلاها من تداعيات... ترخي بضاللها على المدرسة حول العالم و تستدعيها مواكبة المستجدات و الطوارئ، و هذا لا يتحقق إلا بتحصين الجبهة الداخلية من خلال ترسیخ الممارسة الديموقراطية وتحقيق المشروعية الحقة، و التي تعيد الثقة للمواطن في وطنه، و تضمن للدولة سيادتها و احترامها بين الأمم، ويساهم لا محالة في الارتفاع بإدارة الشأن العام، مما سينعكس إيجابا على جهة التربية و التعليم، كقطاع هام واستراتيجي.



المواضيع:

¹: يعتبر الالاترکر الإداري مصالح الدولة تنظيميا إداريا مواكبا للتنظيم الترابي الالامركري للمملكة القائم على الجهوية المتقدمة وأداة رئيسية لتفعيل السياسة العامة للدولة على المستوى الترابي، من أجل تمكنها من القيام بالمهام المنوطة بها وتحاذ المبادرة تحقيقا للفعالية والنجاعة" المادة 3 من المرسوم رقم 17.2.618 الصادر في 18 ربيع الثاني 1440 الموافق لـ 26 ديسمبر 2018 بمثابة ميثاق وطني للاترکر الإداري ، صدر بالجريدة الرسمية عدد 6738 ، 19 ربيع الثاني 1440 (27 ديسمبر 2018).

² تم 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 يحد مصالح خارجية للوزارة على مستوى الأقاليم، حيث نص الفصل الثاني منه على أن وزارة التربية الوطنية تتضمن على ديوان الوزير وعلى إدارة مركزية و مفوضيات إقليمية (النيابات) و حدد الفصل الرابع من نفس الظهير عدد هذه المفوضيات في عشرة، يتم تحديد مركبها و دائرة نفوذها بقرار يصدره وزير التربية الوطنية، و دخلت هذه المقتضيات حيز التنفيذ ابتداء من فاتح يناير 1962، وستعرف هذه المرحلة تنظيم مناظرة المعمورة في أبريل 1964 ، والتي خرجت بالاتفاق على التعميم والتعریف ومغزیة الأطر و الرفع من مستوى التعليم ، و في سنة 1970 تم إحداث نوابات لوزارة التربية و التعليم الثانوي و التقني و العالي و تكوين الإطارات و تحديد حالة النواب؛ و في سنة 1972 تم إحداث نوابات لوزارة التعليم الابتدائي، كما تم دمج النوابين منذ 1975 ليتم إحداث نوابات لوزارة التعليم الابتدائي و الثانوي و تحديد حالة النواب ،

تم وضع هيكلة جديدة للوزارة في سنة 1976 بموجب المرسوم رقم 2.75.837 ، الذي نص في فصله الثاني على أن وزارة التربية الوطنية تتضمن بالإضافة إلى ديوان الوزير على إدارة مركزية ومصالح خارجية و تتألف هذه المصالح من نوابات بالعمالات أو الأقاليم.

بعد صدور المرسوم رقم 2.87.753 سيتقوى نظام الالاترکر الإداري بقطاع التربية عن طريق إحداث الأكاديميات كوحدات إدارية تمارس بعض المهام، ولها راي 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

⁴ مذكرة تأطيرية رقم 100-15-15 بتاريخ 16 أكتوبر 2015 بموجهة لمديري الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين في شأن مسار إحداث الأكاديميات وفق التقسيم الجهوي الجديد تتضمن العدة الازمة لتسليم السلطة بين الأكاديميات القائمة المعنية و الأكاديميات المحدثة و مذكرة رقم 735/15 بتاريخ 23 نونبر 2016- تبعث الأكاديميات على إحداث لجن القيادة و اللجن التقنية لأجرأة التدابير المتعلقة بعملية الإرساء، و مذكرة 135/15 بتاريخ 18 دجنبر 2015 حول وجوب تحفيز العدة المتعلقة بتسليم السلطة المنصوص عليها في المذكرة التأطيرية 100-15 .

⁵ خليل اللواح الحكامة التربوية (ضرورة لقيادة التغيير على الصعيد الجهوبي) مكتبة دار السلام، الرابط الطبعة الأولى 2019 ص 44.

⁶ خليل اللواح، نفس المرجع ص 45.

⁷ رشيد كايز: الالامركري والالاترکر في قطاع التربية الوطنية الواقع و الافق رسالة لنيل دبلوم السلك العالي في التدبير الإداري، المدرسة الوطنية للإدارة، موسم 2005.2006 ص 80.

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

⁹ صفحة تربية ماروك tarbiyamaroc تجمع الأساتذة الثلاثاء، 21 ماي، 2019

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

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

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

¹² خليل اللواح، مرجع سابق ص 55

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

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



¹⁵ المرسوم 2.02.376 الصادر في 06 جمادى الأولى (17 يوليو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، كما تم تغييره وتميمته جريدة رسمية عدد 5024 بتاريخ 25 يوليو 2002

¹⁶ المذكورة الوزارية 087.21، الصادرة بتاريخ 06 أكتوبر 2021 في شأن مشروع المؤسسة المتدمجة.

¹⁷ خطاب جلالة الملك لـ 20 غشت 2013 بمناسبة ذكرى ثورة الملك و الشعب

¹⁸ تجريدة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في إطار اللامركزية واللامركز، أشغال اليوم الدراسي المنعقد بالرباط بتاريخ 7 مايو 2007 منشورات مديرية الشؤون القانونية والمنازعات، يونيو 2007 ص 54.

¹⁹ مجلة المركز المغربي للدراسات و تحليل السياسات، لا مركزية تدبير المنظومة التربوية و رهانات تجويid خدمات التربية والتكتوين، مطبعة لون الرباط 2019، مقال: عبد العالى حور، حكامة منظومة التربية و التكتوين: من خلال الرؤية الاستراتيجية، نحو تجاوز اكراهات تزيها، الميثاق الوطع، للتربية و التكتوين، ص. 228.

²⁰ لحسن مادي، منظومة التربية و التكوين بالغرب في أفق الجهة الموسعة، مع تحسين الأرقام، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء، 2014، ص: 19

²¹ المصفى عيشان، جهوية التعليم مسار تنموي غير مكتمل، سلسلة دراسات تنموية عدد 119/20، مقال بعنوان "من مركزية التربية الوطنية الى جهة التعليم المغربي"، الطعنة الأولى، مراكش، 2019.

²² Al3omk.com / 2025 نون 5

²³مقال 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 23.05.2023 على الساعة 12:23

²⁴ موقع جريدة، لكم ، نفس المرجع السابق.
²⁵ المذكورة الاستوچالية التي محمد المؤمن الأعلم لل مجلس الأئم للمساجد، سنة 2016 .

²⁶ ، تم زياره الصفحة بتاريخ 26.06.2023، على الساعة 23:20 <https://al3omk.com/843387.html>.

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 ثالث أنماط من الأنظمة التربوية التي تشكلت نتيجة موجات الامبريكية في نهاية القرن العشرين، ومن ضمنها نمط الحد الأدنى من اللامركزية la décentralisation minimale (فرنسا، البرتغال، كوريا، اليابان)، حيث مركبة الدولة و تحكمها و رقابتها الواسعة للنظام التربوي، سواء في الحال، السيداغحة او تدريس الماديات والبشرية. للمزيد الرجوع الى:

Décentralisation et politiques éducatives ,Dossier d'actualité ,veille et -Rey Olivier (2013), analyses JEE n°83 p14-15

³⁰ الفصل 140 من الدستور، والمادة 40 من القانون—الإطار رقم 51.17.
³¹ المادة 18 من القانون الإطار 51 المتضمن التكهن.

³² المادة 38 من القانون الإطار رقم 50.21 المتعلق بإصلاح المؤسسات والمقاولات العمومية .
³³ المادة 22 من القانون رقم

³⁴ الرؤية الاستراتيجية للإصلاح، 2015-2030 الرافعة: 15 استهدف حكامة ناجعة لمنظومة التربية والتكوين، النقطة «ب»، إرساء نظام للحكامة الترابية

³⁵ Les Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome mode de gestion basé sur l'autonomie financière

³⁶رأي المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي في شأن مشروع قانون بتعديل وتميم القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، أكتوبر 2021.

³⁷ المادة 28، من المرسوم رقم 618.17.2 الصادر في 18 من ربيع الثاني 1440 (26 ديسمبر 2018) بمثابة ميثاق وطني للحكم الإداري.

³⁹ من مستجدات القانون التنظيمي للمالية 130.13 لسنة 2014، الذي يمنع للمدربين مرونة في الإنفاق شريطة الالتزام بعقود البرامج و المشاريع و العمليات

احترمة بين القطاع الوراثي والمصالح او المؤسسات التابعة له ، مع مطالبه هذا الاحتياج ب تقديم تقرير مفصل حول مجتمعه الاداء ، مستقلاً بقوسات قابله للفحص ، تسهل عملية المراقبة .



⁴⁰ منهجية لبناء مشروع المؤسسة و تفديه و تتبعه، و يتكون من أربعة مراحل: مرحلة التشخيص ETAT DES LIEUX ، مرحلة تحديد الأولويات PRIORITEES ، مرحلة التنفيذ والأجراة ATIONS ، مرحلة الضبط والمراقبة REGULATION .

⁴¹ طريقة تعتمد للتحليل و تشخيص وضعية المؤسسة و هي اختصار Opportunities Weakness Strength نقط الضعف، الفرص Threats التهديدات،

⁴² راي 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 بتنفيذ الظهير الشريف رقم 1.17.27 صادر في 8 ذي الحجة 1438 30-أغسطس 2017 المنشور بالجريدة الرسمية رقم 6604 بتاريخ 14 شتنبر 2017 ،

⁴⁴ أحدثت اللجنة الوطنية لمراقبة 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 التتحقق من أن عمليات معالجة المعطيات الشخصية تتم بشكل قانوني وأنها لا تمس بالحياة الخاصة أو بحقوق الإنسان الأساسية أو بالحربيات. تتشكل اللجنة من شخصيات تتمتع بالحياد والتزاهة وتتولى كفاءة في الميادين القانونية والقضائية وفي مجال المعلومات.

⁴⁵ المصطفى اموزول، التحول الرقمي بوزارة التربية الوطنية، مطبعة MESNANA CREATION - طنجة، الطبعة الأولى أكتوبر 2020.

⁴⁶ القانون رقم 07.03 المتعلق بالملس بنظم المعالجة الآلية للمعطيات، الصادر بتنفيذ الظهير الشريف رقم 1.03.197 الصادر في 16 من رمضان 1424 (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 بتنفيذ الظهير الشريف رقم 1.09.15 بتاريخ 22 من صفر 1420 (18 فبراير 2009) .

⁴⁸ راي المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي مرجع سابق ص 23

⁴⁹ راي المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي ، مرجع سابق 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 بتنفيذ 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