



ⵜⴰⵎⴰⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵎⴰⵔⴰⵎⴰⵏⵜ
ⵜⴰⵎⴰⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵙⴰⴳⵉ ⵏ ⵎⴰⵔⴰⵎⴰⵏⵜ
ⵏ ⵙⴰⴳⵉ ⵏ ⵎⴰⵔⴰⵎⴰⵏⵜ
ⵏ ⵙⴰⴳⵉ ⵏ ⵎⴰⵔⴰⵎⴰⵏⵜ



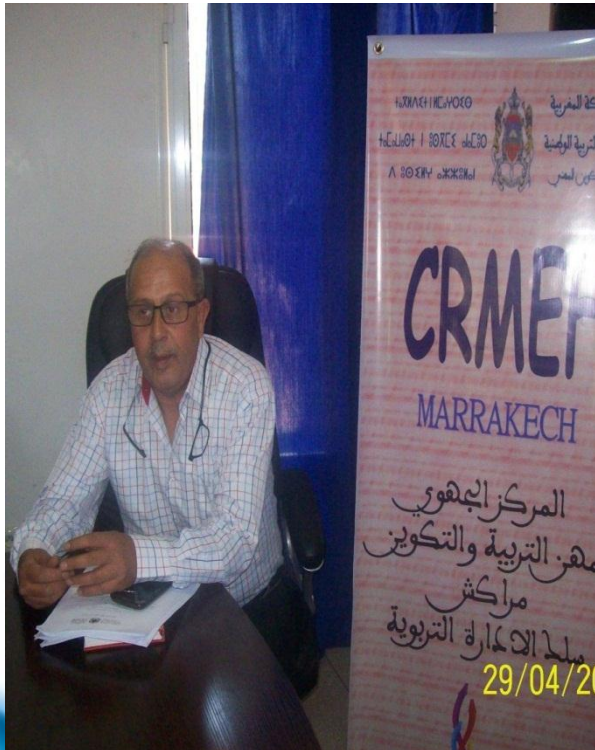
المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتكوين المهني
والتعليم العالي والبحث العلمي

مجزوءة تدبير الحياة المدرسية الحكامة والقيادة



السنة التكوينية: 2019 - 2020

الحكامة وعلاقتها بتدبير الحياة المدرسية



ذ. عبد العزيز السيد

أستاذ مكون

ومنسق مسلك تكوين أطر الإدارة التربوية
المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين مراكش

توطئة:



إن تدبير مؤسسة تعليمية إداريا وماليا وتربويا يختلف تماما عن مهنة التدريس، ذلك أن التدبير الإداري مهنة تتطلب تكوينا لاكتساب كفايات لممارستها حتى بالنسبة لمدرس ذي تجربة طويلة، لأنها مهنة أيضا تتطلب هوية أخرى، علاقة أخرى مع الواقع، علاقات من نوع جديد مع المتعلمين و الآباء والمدرسين... وكنتيجة للتحويلات العميقة التي عرفها نظامنا التربوي والتعليمي، تظن الجميع أن إصلاح الاختلالات التي تعرفها المدرسة العمومية المغربية والتعثرات التي عرفها مسلسل الإصلاحات في العشريتين الأخيرتين يمر حتما عبر حلقة أساسية متمثلة في إعادة التفكير في الأدوار والمهام والوظائف ووسائل التدبير الإداري وكذا في القدرات والكفايات التدبيرية لدى أطر الإدارة التربوية. بما يؤهلها لتكون قاطرة تتمركز حولها ومعها مجمل الجهود التربوية التي ترمي إلى تحسين وإصلاح المنظومة التربوية.

لقد راكمت منظومتنا التعليمية ما يكفي من التجارب الغنية بالأفكار والتصورات التي تصلح كمرجعيات أساسية ضامنة ومؤطرة لإصلاح نظام إدارتنا التربوية بخلق إطار جديد داخل الهيئات المشتغلة في المدرسة العمومية يمكن من مهنة العمل الإداري التربوي:

The image features a white background with two red curtains on the left and right sides. Each curtain has a gold tassel hanging from it. In the center, the text 'مرجعیات' is written in a large, bold, red, stylized Urdu font.

مرجعیات

الإصلاح

الميثاق الوطني للتربية والتكوين



الميثاق الوطني
للتربية و التكوين

المجال 5 الدعامة 15

المادة 148/ يشرف على كل شبكة محلية للتربية والتكوين مكتب للتسيير، يتكون من مديري المدارس والمؤسسات المرتبطة ضمن نفس الشبكة، وممثلين عن المدرسين وآباء أو أولياء المتعلمين، وعن الهيئات المهنية المحلية. ويضطلع هذا المجلس بمهمة الإشراف المستمر على إعداد البرامج الدراسية وتنفيذها، وتنسيق انتقالات التلاميذ والمدرسين بين المؤسسات المنضوية تحتها. وتقوم سلطات التربية والتكوين بتحديد نظام عمل مكاتب التدبير وتطويره، في إطار التوجه اللامركزي واللامتمركز. موازاة مع التقدم في إنشاء الشبكات المحلية للتربية والتكوين وتراكم تجاربها.

المادة 149 / يُسَيَّر كل مؤسسة للتربية والتكوين مدير ومجلس للتدبير. يشترط في المدير أن يكون قد نال تكويناً أساسياً في مجال الإدارة التربوية. وتنظم دورات مكثفة للتكوين المستمر والتأهيل في هذا المجال يستفيد منها المديرون الحاليون ، في غضون السنوات الخمس القادمة على أبعد تقدير. يحدث على صعيد كل مؤسسة للتربية والتكوين مجلس للتدبير، يمثل فيه المدرسون و آباء أو أولياء التلاميذ وشركاء المدرسة في مجالات الدعم المادي أو التقني أو الثقافي كافة. ومن مهام هذا المجلس :

المساعدة وإبداء الرأي في برمجة أنشطة المؤسسة ومواقيت الدراسة واستعمالات الزمن وتوزيع مهام المدرسين / الإسهام في التقويم الدوري لأداء التربوي وللوضعية المادية للمؤسسة وتجهيزاتها والمناخ التربوي بها / اقتراح الحلول الملائمة للصيانة ورفع مستوى المدرسة وإشباعها... ترصد لكل مؤسسة ميزانية للتسيير العادي والصيانة ؛ ويقوم المدير بصرفها تحت مراقبة مجلس التدبير.

التقرير الأول للمجلس الأعلى للتعليم (2008)

2

تقرير



مهنة مدير المؤسسة

(الصفحة 68) تبين العديد من الدراسات الدولية اليوم ، أهمية الدور الحيوي

المنوط بمدير المؤسسة، لكونه يجسد التدبير التربوي التشاركي وهوية المؤسسة ومشروعها ونتائجها. ولقد لعبت الإدارة التربوية دورا حاسما في جميع المناطق التي طبقت فيها الإصلاحات التربوية بنجاح كبير، (...) فمديرو المؤسسات، عندما يحصلون على تكوين جيد، وتقدم لهم حوافز أكبر، ويحظون بالاحترام اللازم، يظهرون ريادة إيجابية، بوصفهم قادة طبيعيين للمدراس، التي يتولون إدارة شؤونها. ويمر التجديد البيداغوجي، بالضرورة، عبر مديرين ينخرطون بقوة في حياة مؤسساتهم، ويجعلون النجاح المدرسي في صلب اهتماماتهم، ويتوفرون على مهارات عالية في مجال التواصل، ويعرفون كيف يفرضون الانضباط والثقة، ويقدمون الحساب عن أدائهم لمسؤولياتهم، ولهم القدرة على حفز جميع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها. لذا، يتعين التعجيل بتكوين جيل جديد من مديري المؤسسات، وحفزهم من أجل مصلحة المؤسسة التعليمية. وفي جميع الحالات، فإن مهنة مدير المؤسسة لا يمكن أن تظل، من الآن فصاعدا، مهمة لإنهاء المسار المهني، أو بديلا عن العمل داخل الفصل الدراسي.

الحكمة القائمة على ترسيخ المسؤولية

(الصفحة 88) إن اللاتمركز، وتوضيح المسؤوليات وتدقيقها، وتعميم ثقافة وآليات التقويم، تعد مقومات ضرورية لإرساء نظام لقيادة المنظومة، يقوم على ترسيخ المسؤوليات لدى الفاعلين فيها. ويتمثل الهدف في إعادة تنظيم المنظومة التربوية في إطار مؤسسات متوسطة الحجم، تسمح بالمعالجة الناجعة للمشاكل. وتتمثل الخطوة الأولى في الاتجاه نحو لا تمرکز ترابي ووظيفي، يتيح تخويل الاستقلالية الإدارية والبيداغوجية للمؤسسات التعليمية، مع احتفاظ الإدارة المركزية بتدبير الجوانب الاستراتيجية المرتبطة بتوزيع الموارد وتحديد التصورات المتعلقة بالمناهج والبرامج، والتنشيط، والتقويم. في حين تمنح للمؤسسات المزيد من الموارد، بإدارة تربوية ومجالس للمؤسسات أكثر نجاعة وفعالية.

(الصفحة 67) يتعلق الأمر بتطوير ريادة متشعبة بروح وبارادة التغيير، على صعيد كافة مستويات المنظومة. (...) فالريادة هي مسألة التزام سياسي وميداني، كما أنها تجسيد لقدرات الفعل، وانخراط جريء في التغيير. وبناء على ذلك لا يمكنها ان تحدث الدينامية المطلوبة في مختلف مكونات المنظومة، ما لم يكن سندها موارد بشرية ذات مؤهلات عالية ودعامتها هياكل فعالة وناجعة. لهذه الغاية، يتعين وضع برامج استعجالية لتنمية قدرات الفاعلين في المنظومة...، وهو ورش لا ينحصر في الطابع التقني الصرف، بل إنه أضحى اليوم في صلب مشروع تجديد الحكامة التربوية. (...)

التطبيق المتناسق للمقاربة التصاعدية

(الصفحة 51) المنطلقة من المؤسسة والمستوى المحلي، إلى المستوى الجهوي والوطني، في رسم الاهداف والتخطيط على مستوى كل جماعة محلية، (...) وهذا ما يمثل التطبيق الفعلي للامركزية المتوخاة، والترسيخ الإجرائي للمسؤولية لدى مدبري الشأن التربوي على المستوى المحلي.

حكمة في حاجة الى تطوير قدرات واليات القيادة

(الصفحة 31) هكذا يبدو أن الريادة الضرورية للمنظومة، بهدف ضمان السريان السريع للتغيرات المتوخاة، لم تتحقق بعد بما فيه الكفاية. وبالمثل، فإن المحيط العام للمنظومة لا يتيح دائما اتخاذ مبادرات، ولا يمكن الفاعلين من الممارسة الكاملة لمهامهم والتحمل التام لمسؤولياتهم. إلى جانب ذلك، فالمنظومة التربوية ما تزال لحد الآن تفتقر الى الاليات اللازمة للقيادة، ولا تولي ما يكفي من العناية لتطوير القدرات التدبيرية وتعميم الممارسات الجيدة.

(الصفحة 68) لا شك أن الفضاء الأمثل، الكفيل بتعزيز حكمة بآليات لترسيخ المسؤولية، هو فضاء المؤسسة التعليمية، التي يتعين جعلها من جديد في قلب الاصلاح. وفي هذا الإطار، ستشهد ثلاثة فضاءات رئيسية للتجديد دينامية ملموسة وناجعة:

مشاريع للمؤسسة، متشاور بشأنها، وذات اهداف محددة قابلة للتقويم.
رؤساء مؤسسات مكونين ومحضرين ويحظون بالاحترام.
مجالس للتدبير اكثر نشاطا واكثر حضورا وفعالية.

إشكالية الحكامة على مختلف المستويات

(الصفحة 30) إن فتح أبواب المدرسة أمام الجميع وعلى صعيد كافة أسلاك التعليم خلال العقود الأخيرة، جعل الوزارة المكلفة بالتربية تتحول إلى أضخم إدارة في الدولة، تدبر حالياً شؤون أزيد من 6 ملايين و535 ألف متعلم، وتشغل نصف موظفي الدولة المدنيين والجماعات المحلية. في سنة 2000، دعا الميثاق إلى اعتماد اللامركزية في ميدان التربية والتكوين بوصفها نهجا قائما على تدبير القرب لمنظومة معقدة. وهكذا، فإن هذا النهج الذي يستلزم إرساء تدريجيا، والذي دخل حيز التطبيق ابتداء من الموسم الدراسي 2002-2003، قد اقتصر على تفعيل اللامركزية في اتجاه تخفيف أعباء الإدارة المركزية، دون المساس بالقواعد الأساسية لعمل المنظومة التربوية. وما تزال عدة عوائق تحد من الإمكانيات التي تتيحها الحكامة الجيدة لتحسين هذه المنظومة.

الحكامة القائمة على تحمل المسؤولية

(الصفحة 66) من أجل تحديد فعلي لحقوق وواجبات الفاعلين التربويين؛ يتعين أن تتيح الحكامة الجيدة توضيح وترسيخ المسؤولية وفق مهام محددة. فتحقيق تنظيم أكثر عقلنة للمنظومة، يرتبط بهندستها الداخلية. ويحقّ للمجتمع أن يسأل المنظومة حول نجاعة تنظيمها وحول سيرها، وأن يحث الفاعلين فيها بصفة خاصة على "تقديم الحساب" عن أداء مهامهم. والحال أن كل منظومة لا تقوم على إلزامية "تقديم الحساب" لا يمكن أن تضمن لنفسها النجاعة المطلوبة.

التصريح الحكومي (2012)

3



"..... تركز السياسة الحكومية في مجال التعليم على المحاور الآتية:

أ- **جعل المؤسسة التعليمية في صلب الاهتمام بالنظام التربوي:** ستعمل

الحكومة على منح المؤسسة التعليمية سلطة فعلية في القرار واستقلالية فاعلة في التدبير وستوفر لها الوسائل الضرورية والمؤهلات المناسبة للاضطلاع بمهامها وأدوارها التربوية، مما سيجعل الأطر التربوية والإدارية للمؤسسات منخرطة ومعبأة ومسؤولة اتجاه النتائج المحصل عليها. ومن أجل بلوغ هذا المبتغى سيقوم هذا الإصلاح على خمسة مبادئ في إطار الالامركزية التربوية:

- 1- الاستقلالية في التدبير... / 2- التقييم المنتظم لمنتوج وأداء المؤسسات التعليمية... / 3- الانفتاح المؤسساتي... والعلاقة مع محيطها التربوي والإداري والمجتمع. / 4- دعم القدرات التدبيرية للمؤسسة، بالنظر للأدوار المتعددة المسندة لإدارتها. / 5- وضع كل مؤسسة لبرنامج تربوي لأجراً الأهداف الوطنية ومراعاة الخصوصيات المحلية.

ب- حكامه قطاع التربية: ستعمل الحكومة على تعبئة

الطاقات البشرية والوسائل المادية واستعمالها بشكل

أمثل، كما ستسهر على تبني حكامه تنبني على مبدأ

التخطيط والبرمجة الدقيقة، مع وضع أهداف

واضحة وجدولة الإنجازات، وكذا تعميق ثقافة

التقييم ووضع آليات المتبع والقيادة.

الروية الاستراتيجية

ترتكز الرؤية الاستراتيجية على مقومات يتعين استحضارها في تدير المؤسسات التعليمية المغربية، حيث يتشكل المشروع التربوي الإصلاحي الجديد لوزارة التربية الوطنية من:

الهدف الاستراتيجي

تغيير المدرسة المغربية



حسب وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني

«...لتمنح بشكل منصف، لكل المواطنين تعليما وتكونا ذا جودة، مرتكزا على القيم والمبادئ العليا للوطن، ولتؤهلهم للاستعداد للمستقبل، والانفتاح والمساهمة الفعالة في بناء الرأسمال البشري الذي يحتاج إليه الوطن، وكذا الانفتاح على المبادئ الكونية»



مفاتيح المشروع

الانفتاح

الرأسمال
البشري

القيم

الجودة

الإنصاف



لتحقيق هذه المفاتيح الخمسة المكونة للهدف
الاستراتيجي السابق وضعت الوزارة خطة لتفعيل منطوق
الرؤية الاستراتيجية من خلال تحديدها في ثلاثة مجالات
وضع وتنزيل 16 مشروعا مندمجا.



المرجع العام: 3 مجالات / 16 مشروعا

6 مشاريع

المجال الأول:
الإنصاف وتكافؤ الفرص

المجال الثالث :
الحكامة والتعبئة
4 مشاريع

المجال الثاني :
لارتقاء بجودة
التربية والتكوين

6 مشاريع



المشاريع المندمجة

1. تطوير وتنويع العرض المدرسي
2. دعم التمدرس بالأوساط القروية والشبه الحضرية والمناطق ذات الخصائص
3. تمكين الأطفال في وضعية إعاقة أو وضعيات خاصة من التّمدُّرس
4. تأمين التمدرس الاستدراكي للأطفال خارج المنظومة والرفع من نجاعة التربية غير النظامية
5. التأهيل المندمج لمؤسسات التربية والتكوين
6. تطوير وتنويع العرض المدرسي الخصوصي
7. تطوير النموذج البيداغوجي
8. تجديد مهن التربية والتكوين والارتقاء بتدبير المسارات المهنية
9. الارتقاء بالعمل التربوي داخل المؤسسات التعليمية
10. إصلاح شامل لمنظومة التقييم والامتحانات والتوجيه التربوي والمهني
11. الارتقاء بالتعليم الأولي وتسريع وتيرة تعميمه
12. تطوير استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم
13. الارتقاء بتدبير الموارد البشرية
14. تطوير الحكامة ومأسسة التعاقد
15. تعزيز تعبئة الفاعلين والشركاء حول المدرسة المغربية
16. تقوية نظام المعلومات للتربية والتكوين

مجاور استراتيجيتك التحديث

إدارة فعالة

النجاحات

تحسين العلاقة

المردودية

العكامة والتنظيم

علاقة الإدارة بالمرتفق

الراشمال البشري

إدارة حديثة في خدمة المرتفق

قيمات الرؤية المستقبلية

التجديد
والتغيير

مدرسة جديدة
من أجل
مواطني الغد

الغد
والمستقبل

المواطنة
والقيم



الرؤية الاستراتيجية لإصلاح التعليم (2015-2030).. سعي لإرساء أسس مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء وانخراط البلاد في اقتصاد ومجتمع المعرفة

MAP

هذه الرؤية الاستراتيجية بلورها المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي



مدخل مفاهيمي



الحكامة؟

يرتبط مفهوم الحكامة عموما بمتطلبات التدبير الجيد والسليم للشؤون العامة في مختلف المجالات، وذلك بتطبيق الديمقراطية والشفافية وحقوق الإنسان والمشاركة المكثفة للمعنيين بكل مجال.
من بين المفاهيم المتداولة للحكامة:

▣ مرجعية لحسن تدبير مختلف القطاعات والمؤسسات والمشاريع وفق التوجهات الاستراتيجية الكبرى المتوافق عليها، عن طريق حسن التخطيط والتنظيم والإنجاز والتوجيه والحفز والتتبع والمراقبة والتقويم والمساءلة.

▣ أسلوب في التدبير يقوم على التشارك والانصاف والشفافية والمساءلة، وعلى حسن التنظيم وتوزيع المهام والمسؤوليات وتضافر الخبرات والتواصل الفعال داخليا وخارجيا.

القيادة؟

القيادة التربوية: سلوك يقوم به المدير القائد لتوجيه نشاط المجالس والأساتذة والمتعلمين والشركاء لتحقيق رسالة المدرسة.

وظيفة لها دور أساس في نجاح التدبير.

كفاية يتفاعل فيها الفن بالعلم لتمكين المدير القائد من كسب ثقة واحترام المجالس والأساتذة والمتعلمين والشركاء، ومن القدرة على التأثير في سلوكهم ومواقفهم، وحفزهم على الانخراط الفعال في تحقيق

(دليل الحياة المدرسية، دجنبر 2008)

أهداف المدرسة

القائد الإداري: الشخص الذي يستخدم نفوذه بالمفهوم الإيجابي ليؤثر على سلوك وتوجهات من حوله لإنجاز أهداف محددة.

مواصفات القائد وأدواره:

امتلاك منظور (رؤيا) استراتيجي لإصلاح وتطوير أداء المؤسسة وجودة الحياة المدرسية.

القدرة على تبليغ هذا المنظور بكيفية واضحة وجذابة ومقنعة.

القدرة على تعبئة الأطراف المعنية للانخراط في ترجمة الإصلاح إلى خطط.

التمكن من استشراف أفكارة اقتراحات جديدة...

قوة الشخصية والقدرة على المبادرة...

تفعيل التدبير التشاركي والانصات للفرقاء...

إعطاء القدوة في العمل والسلوك.

التواصل الفعال مع المربين والمتعلمين والشركاء.

التنشيط الفعال لمجالس المؤسسة ولأدوار العاملين بها.

إنجاز وظائف التدبير وعملياته بأسلوب قيادي.

الإدارة؟

حسن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه،
والإشراف، والرقابة على الموارد البشرية لتحقيق
الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

بين القيادة والإدارة؟

- القائد يمكن أن يكون مديراً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً.
- القيادة قديمة قدم التاريخ ، و الإدارة لم تنشأ إلا في العقود الأخيرة .
- القيادة فرع من علم الإدارة .
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، والإشراف، والرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي : تحديد الاتجاه والرؤية - حشد القوى تحت هذه الرؤية - التحفيز وشحن الهمم.
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل.

الإدارة	القيادة
تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر	تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل
تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة	تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور
تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا ، وكم بعنا ، وما إلى ذلك.	وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.

الحكامة

الأسس - المرجعيات - المقاربات



الحكامة الجديدة

- 1- أداة لضبط وتوجيه وتسيير الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة، يمكن تطبيقها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- 2- أسلوب جديد في التدبير يدعم تذويب الحدود وتشجيع التشارك بين المسيرين والمساهمين.
- 3- تتوخى حسن التنظيم وتوزيع المسؤوليات وصقل القدرات ودعم التواصل داخليا وخارجيا.
- 4- الحكامة أداة لتأهيل الجامعة والمدرسة المغربيتين للدخول في التنافسية الوطنية والدولية والاستجابة للمهام الرئيسية التي أناطها القانون بها.
- 5- يشمل المصطلح مفاهيم الشفافية، التزويد بالمعلومات، حقوق وواجبات المساهمين ومسؤوليات المسيرين.

مقومات الحكامة:

❖ التخطيط الاستراتيجي

❖ التدبير بالنتائج

❖ التدبير التشاركي



مفهوم الحكامة الجيدة

يعتبر مفهوم الحكامة الجيدة من أقوى المفاهيم التي جاء بها الدستور الجديد, كتعبير عن الفلسفة العامة التي أسسها من أجل إحداث التغيير المنشود والحد من الفساد وسوء التدبير الذي تعاني منه مؤسسات الدولة والمجتمع. وعليه, فقد خصص الدستور الجديد للحكامة الجيدة بابا كاملا, الباب الثاني عشر, من 17 فصلا (الفصول 154 – 171), ينقسم إلى شقين, يتعلق الأول بمبادئ عامة والثاني بتحديد المؤسسات والهيئات العاملة على تفعيل هذه المبادئ.

فيما يتعلق بالمبادئ العامة, يمكن التمييز فيها بين مبادئ تنظيمية, ومبادئ سلوكية, وأخرى محاسبية. وفي إطار تحديد وتقنين هذه المبادئ العامة للحكامة, يؤكد الفصل 157 أن ميثاقا للمرافق العمومية سيحدد (مستقبلا) قواعد الحكامة الجيدة المتعلقة بتسيير الإدارات العمومية والجماعات الترابية والأجهزة العمومية.



أُسُس الحُكامة الجيدة

التوافق

حسن
التدبير

الإشراك

منظور
استراتيجي

التشارك

الفعالية
وجودة
الخدمات
والتواصل



إقرار الالتمركز واللاتركيز.

تدبير الموارد البشرية عوض
إدارة الموظفين.

اعتماد الآليات الحديثة.



القطاعات الحكومية.

الفاعلون على المستوى المحلي
والجهوي والوطني.

الأطر التربوية والإدارية والتقنية والطلبة
وجمعيات آباء وأولياء التلاميذ في الهياكل
التي تعنى بالشأن التربوي.



انخراط القوات الحية في مسلسل الاصلاح

= الهيئات السياسية والهيئات التمثيلية / المنظمات النقابية /
مؤسسات المجتمع المدني (جمعيات - تعاونيات ...) / المرتفقون
والمواطنون

مساهمة مؤسسات التربية والتكوين في
تقوية وتأهيل النسيج الاجتماعي
والاقتصادي .



القدرة على التفاوض والتحكيم والإقناع
في شأن القضايا التي تتضارب حولها الآراء
والمواقف بهدف تحقيق الإجماع حولها .

الأخذ بعين الاعتبار تنوع مصدر القرار
للتمكن من تطوير مساطر التبادل
والتوافق (إشراك كل الأطراف المعنية)



تنفيذ المشاريع المرتبطة بحاجيات
المرتفقين وانتظاراتهم.

توسيع الخريطة المدرسية والجامعية
لتغطية جميع الجهات.

تحسين الأوضاع الاجتماعية والمادية
للفاعلين بقطاع التربية والتكوين
أساتذة، إداريين، تلاميذ...

تقنين العلاقات بين المسيرين والمساهمين.

تطبيق بنود الميثاق الوطني للتربية
والتكوين (الاستقلالية واللامركزية واللامركزية/
الارتقاء بالجودة/ الرفع من المردودية وحسن التدبير).

تنويع التكوينات والتخصصات العلمية
والأكاديمية.

الاستجابة لحاجيات سوق الشغل .

القيام بالوظائف الهامة (التوجه الاستراتيجي;
تحديد الأهداف واتخاذ القرار/ التدبير/ التقييم الذاتي/
التقييم الخارجي).

تقييم واقعي للمنجزات.

تحليل المعطيات ورصد الإمكانيات من
أجل رسم سياسة تنموية للمنظومة
التربوية.

إنجاز الدراسات والتقارير.

الاهتمام بالدراسات المستقبلية واليقظة
التكنولوجية .

إشراك الإعلام .

القيام بالحملات التحسيسية .

استطلاعات الرأي .

الحكامه : المراجعيات

البنك
الدولي

الدستور
الجديد
للمملكة

المجلس الأعلى
للتربية و
التكوين و
البحث العلمي

المخطط
الاستعجالي

النظام الأساسي
الخاص
بمؤسسات التربية
و التعليم
العمومي

المذكرات
الرسمية
والدلائل

الميثاق الوطني
للتربية و
التكوين

البنك الدولي	أول من تداول مصطلح الحكامة 1989 "أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل خلق التنمية». تأكيد البنك الدولي على أن أزمة التنمية في العالم النامي هي أزمة حكامته (فساد النظم السياسية وضعف التسيير والتخطيط...).
الدستور الجديد للمملكة	موضوع الحكامة الجيدة : (من الفصل 154 إلى الفصل 171) الباب 12 في الدستور الجديد لسنة 2011.
المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي	خصص دستور المملكة الفصل 168 (باب الحكامة) لإحداث المجلس الأعلى للتربية و التكوين و البحث العلمي: «هيئة استشارية، مهمتها إبداء الآراء حول كل السياسات العمومية، والقضايا الوطنية التي تهم التربية والتكوين والبحث العلمي، وكذا حول أهداف المرافق العمومية المكلفة بهذه الميادين وسيرها. كما يساهم في تقييم السياسات والبرامج العمومية في هذا المجال». تقرير المجلس الأعلى للتعليم (2008): التأكيد على ضرورة ترسيخ المسؤولية وتوضيحها/ تكريس المزيد من الثقة في المدرسة العمومية/ تعميق الاستقلالية/ توسيع تفويض الاختصاصات والصلاحيات/ ترشيد وتسهيل المساطر/ نهج التدبير المبني على النتائج والمساءلة والتقييم بالمعايير دقيقة ومعروفة/ الاعتماد على مقاربة تشاركية ميدانية وحقيقية (إسهام الفاعلين والمتدخلين المعنيين وشركاء المدرسة.

إقرار اللامركزية و اللاتمركز في قطاع التربية و التكوين (المجال الخامس و دعامته 15). ضرورة تحسين التدبير العام لنظام التربية و التكوين و تقويمه المستمر (في الدعامة 16). دعم موارد التمويل و ترشيدها (الدعامة 18).	الميثاق الوطني للتربية والتكوين
المرسوم رقم 2.02.376 (الابواب و المواد) : الباب الثاني الخاص بآليات التأطير و التدبير التربوي والإداري وفروعه و مواده من المادة 9 و 10 و 11...	النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي
المجال الثالث في المشروع 4: اعتبار الحكامة نمطا تدبيريا جديدا كفيلا بتطوير الإدارة و ترشيد الموارد البشرية و المالية و المادية.	المخطط الاستعجالي:
دليل الحياة المدرسية 2008، دليل مشروع المؤسسة 2008، المذكرة 87 حول تفعيل الحياة المدرسية ،المذكرة 88 حول استغلال فضاءات المؤسسات التعليمية، المذكرة 125 حول الاستراتيجية الوطنية لتعميم مشروع المؤسسة ، المذكرة 155 حول تفعيل الحياة المدرسية بالمؤسسات التعليمية، المذكرة 159 حول موضوع أجراة الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة .	المذكرات الرسمية والدلائل

أسس الحكامة في الحياة المدرسية:

- تطبيق اللامركزية واللامركز
- إشراك المتعلمين والشركاء في مختلف مراحل إعداد مشاريع الحياة المدرسية.
- إنجازها وتتبعها وتقويمها.
- حسن تدبير التفاوض، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات.
- الاستجابة لحاجات المتعلمين.
- اعتماد رؤية ومنظور استراتيجي.

معايير الحكامة في تدبير الحياة المدرسية:

- معيار المشاركة (تطبيق الاتفاق / والممارسة الديمقراطية)
- معيار المقاربة الحقوقية: (الحقوق والواجبات/ المواثيق الدولية)
- معيار الشفافية: (توفير المعلومات في وقتها / المحاسبة والتصحيح)
- معيار حسن الاستجابة للحاجات والتطلعات والطموحات.
- معيار المحاسبة



الحكامة: المقاربات

الاعتماد على الإنصات لكافة المعنيين بالحياة المدرسية، وإشراك الجميع وإقناعهم في اتخاذ القرارات وفق آليات متوافق حولها + تفعيل أدوارهم في البرمجة والانجاز والمواكبة والتقييم. هي مقاربة ممتدة عبر كافة مكونات الحياة المدرسية. مرجعياتها: الميثاق الوطني، وآليات تدبير المؤسسة في مرسوم النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.

المقاربة
التشاركية

تجعل الاستفادة من حياة مدرسية حقا لكل متعلم. تقوم على مرجعيات الحقوق والواجبات في التربية والتكوين بالميثاق الوطني والنصوص التشريعية والتنظيمية المختصة. تقوم على مرجعية الاتفاقات الدولية.

المقاربة
الحقوقية

امتدادا للمقاربة الحقوقية والتشاركية في الحياة المدرسية.

الإنصاف مبدأ ووسيلة لإشراك كافة الأفراد والهيئات .
إشراك كافة المعنيين (ات) بالحياة المدرسية ذكورا وإناثا.

مقاربة
الإنصاف
والنوع

تركز على تحديد النتائج الواضحة من المشروع أو الخطة.
تعتبر النتيجة المنتظرة وحدة للتخطيط عوض الهدف أو
النشاط أو حل المشكلة المطروحة.
تقوم على استعمال مؤشرات واضحة للإنجاز والتتبع والتقويم.

مقاربة
التدبير
بالنتائج

تعمق التوافق حول المسؤوليات والمهام والأدوار
والانخراط الفاعل في مختلف مجالات الحياة
المدرسية.

المقاربة
التعاقدية

تعزيز الاشتغال بالكفايات في تنظيم عمليات التعليم والتعلم.
المتعلم في حاجة إلى التمرن على إدماج حصيلة التعلم
المكتسبة لمعالجة وضعيات مركبة ودالة لتنمية كفاية انجاز
المهمة المطلوبة حسب مجال التعلم الذي ترتبط به الكفاية.

مقاربة الإدماج
لتنمية الكفايات

تركز الملائمة على إكساب المتعلم الكفايات
والقيم التي تؤهله للحياة في انسجام مع المداخل
المعتمدة في المناهج.

مقاربة الملاءمة

تضم هذه المقاربة كافة الأبحاث والدراسات التي اتخذت
محورا لها: السلامة الجسدية والصحة النفسية للطفل أو
اليافع. وتتجلى هذه المقاربة في " الأعمال المنجزة بهدف
الارتقاء بالصحة ضمن السياق التربوي.

المقاربة النفسية
الاجتماعية

تندرج ضمن هذه المقاربة العامة كافة الأبحاث والدراسات التي بنيت على مبدأ الاندماج الاجتماعي L'insertion sociale، وتتمثل أهمية هذا النمط من الأبحاث والدراسات في إسهامه الكبير في الارتقاء بالأدوار التي ينبغي للمواطن أدائها، وبمسألة اندماج هذا الأخير في سوق الشغل.

المقاربة
الاجتماعية

تضم هذه المقاربة مجموع الأعمال التي اتخذت محورا لها مبدأ التفتح التربوي L'Epanouissement éducatif، والتي تركز على أهمية التمكن من المعارف، واكتساب الكفايات ذات الارتباط بشؤون الحياة اليومية. وتتميز هذه الأعمال بإعطاء الأولوية لأنشطة الأندية المدرسية، ومختلف الأنشطة التربوية والفنية، ولورشات التأهيل.

المقاربة
التربوية
للأنشطة

إذا كانت المقاربات أعلاه فموجباً لما
يمكن تهيئته للوصول إلى الغايات
المطلوبة من الحياة المدرسية، فإن
الحاجة تقتضي التعرف على مفاهيم
ومجالات علوم التربية ومن أهمها
على الخصوص :



علم النفس التربوي	دراسة عمليات السلوك الانساني التعليم والتعلم
Psychopédagogie	خصائص المتعلم – نمو المتعلم – الذكاءات المتعددة – أساليب التعلم _ سيكولوجية المتعلم – استراتيجية التعلم
علم الاجتماع التربوي	العلم الذي يدرس التربية بوصفها عملية اجتماعية
Sociologie de l'éducation	دراسة علاقة التأثير بين التربية والمجتمع : الأسرة والمجتمع - التنشئة الاجتماعية – وظائف المدرسة – سوسولوجية المدرسة - نظم التربية -
علم النفس الاجتماعي	دراسة العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة أو في وضعيات تربوية :
Psychosociologie	العلاقة التربوية – دينامية الجماعات – جماعة القسم – التواصل البيداغوجي _ القيادة التربوية – الاتجاهات والمواقف
البيداغوجيا	الطرق التربوية في التعامل مع التلميذ أو في التدريس : طرق التدريس _ المقاربات البيداغوجية _ تقنيات التنشيط - التقويم – الدعم _ استخدام الوسائل المساعدة
الديداكتيك	دراسة المادة من أجل تعليمها وتعلمها : الطرق والمنهجيات الخاصة بالمادة _ استراتيجية تعلم المادة ومعالجتها -

كفايات المدير



التدبير وقيادة التغيير

التدبير عملية تواصل وتفاعل: إذ يعتبر الاتصال أكثر وظائف المدير أهمية وذلك لأن جميع وظائفه الأخرى كالتخطيط والتنسيق والتقويم والتوجيه ... تعتمد إيجاباً أو سلباً على طبيعة عملية الاتصال وأسلوبها، حيث توضح هذه العملية مدى فهم المدير التربوي لنفسه وللأطراف التي يتعامل معها.

التدبير قيادة تربوية: فالقيادة هي مهمة تنشأ من خلال الممارسة والعمل، وهذا يعني أن المدير التربوي لا يملك حق القيادة بمجرد حصوله على وظيفته في التدبير بل يصبح كذلك إذا مارس مهامه بطريقة فاعلة يكتسب من خلالها ثقة وتأيد أعضاء فريق العمل والشركاء أيضاً، وتمكنه من إنجاز مهام جديدة تتسم بالابتكار.

التدبير عملية بحث و تطوير وتغيير: فترتبط مهمة المدير في تطوير المؤسسة التعليمية بقدرته على المساهمة في إحداث التغيير المطلوب، وإحداث التغيير ليس هدفاً للمدير بل مهمة يسعى من خلالها إلى دفع الشركاء لإحداث التغيير.

التدبير عملية تقويم: باعتبارها وسيلة فعالة تمكن المدير من التخطيط لوضع برنامج في العمل مع أعضاء فريق العمل، وهذا يتطلب أن يمارس هذه المهمة في تقويم أنشطة المؤسسة بكافة أبعادها، وتحليل عواملها بدلاً من الاقتصار على تقويم المردود الفردي و إصدار أحكام غالباً ما تسبب المتاعب في عملية الاتصال والتواصل.

خلاصة

يتبين مما سبق أن التدبير المبني على الكفايات نمارس من خلاله مهام متعددة في إقامة تواصل فعال مع فريق العمل ومع الشركاء، وإثارة الدافعية، والتشجيع على النمو المهني وتهيئ الظروف المناسبة لإحداث التغير اللازم لتطوير المنظومة، من خلال استخدام سلطة التأثير الشخصي التي تقوم على النزاهة والصراحة والثقة بدلا من سلطة الأنظمة والقوانين الرسمية ومن خلال توظيف ما اكتسبه المدير من قدرات تديرية والتي ترتبط عضويا بمهام ووظائف التدبير الجيد .

مفارقات

ضعف ملحوظ في:

تقويم المشاريع
الإصلاحية
المنجزة

المأسسة

رسملة الجهود
والخبرات
السابقة

التدبير التشاركي
الحقيقي

العمل بروح
الفريق

أبعاد كفايات/مهام المدير التربوي

البعد
الضني-
المهني

البعد
الأكاديمي

البعد
التربوي-
المهني

بعد التفاعل
والعلاقات
الإنسانية

البعد
الإداري -
التنظيمي

البعد الأكاديمي-
المعرفي

ويضم الكفايات المعرفية الأكاديمية اللازمة لتمكينه من تدبير مؤسسته بفاعلية واقتدار، مثل الإلمام بالنصوص التشريعية المنظمة للإطار... مع الاطلاع الدائم على كل جديد...

البعد التربوي-
المهني

والذي يقترن بالقدرة على استخدام المفاهيم والاتجاهات وأنواع السلوك الأدائي بإتقان لتحقيق الأهداف التربوية من مثل: الدراية بالمواد والتخصصات وخصائص المراحل العمرية للمتعلمين...

البعد الفني- المهني

وذلك من خلال امتلاك قدرات ومهارات فنية وخاصة تقنيات التدبير والقيادة، من مثل القدرة على توظيف أساليب ووسائل الملاحظة والتنشيط والتوجيه والمتابعة...

البعد الإداري -
التنظيمي

ويضم كفايات التخطيط والتنظيم والتدبير الإداري والتنسيق بين كافة المتدخلين...

بعد التفاعل
والعلاقات
الإنسانية

ويضم الكفايات الوجدانية والاجتماعية من مثل التعاون، وإقامة علاقات مع المتدخلين والشركاء قائمة على الاحترام المتبادل وتشجيع المشاركة.



ينبغي على مدراء المدارس أن يأخذوا بعين الاعتبار عوامل كثيرة خلال تدبيرهم
الإجرائي والاستراتيجي: إجراءات تشريعية، برامج، سلطات محلية، موارد مادية،
محيط سوسيو-اقتصادي، منافسة،... وجل هذه العناصر تتطور باستمرار، وغالبا ما
تغيب عن مراقبة المدراء.

إن حكمة "جيدة" معزولة غير كافية؛ فلكي تستجيب المؤسسات التعليمية لحاجات
التلاميذ والمجتمع (المحلي والوطني) ضمن محيط ديناميكي ومتطور، لابد
للمسؤولين من إشراك كل الفعاليات إشراكا ديموقراطيا.
عندما تنتشر الممارسات الديموقراطية بمدرسة ما، فإنها تساهم في جلب المزيد من
الإيجابيات، وقد أظهرت الأبحاث بهذا الخصوص أن الحكمة الرشيدة:

- تحسين آداب السلوك.
- تطور التعلم.
- تقلص من الصراعات.
- تجعل المدرسة أكثر فعالية وأكثر تنافسية.

وعلي سبيل الختم

لابد من التأكد على أن إصلاح المنظومة التربوية الوطنية، هو إصلاح متجدد وأن المدرسة المغربية صيرورة مستمرة، نظرا للتغيرات التي تعرفها حاجات المجتمع وتطلعاته، إلى جانب ما يعرفه عالمنا اليوم من تطورات معرفية، علمية وتقنية وتكنولوجية سريعة، ومن توجه تحو اقتصاد المعرفة . في هذا السياق، لا يتوقف الأمر فحسب ، على تطبيق منطوق الاصلاحات من الميثاق الوطني للتربية والتكوين الى الرؤية الاستراتيجية وإدخال التجديدات التي من شأنها تغذية هذا الإصلاح واستثمار منجزاته، وإنما يتطلب الامر أيضا التسريع في التطبيق والإتقان عند الإنجاز والرفع من وثيرته، لذا، يجب العمل على إيصال محتوى الإصلاح بما يحمله من رسائل حول مشروعنا التربوي الوطني وضرورة التعبئة لتحقيقه لدى مختلف الفاعلين في المنظومة التربوية الوطنية والمهتمين بشؤونها، ولاسيما في المؤسسات التعليمية وعلى مستوى محيطها.



خلاصة

أصبح اعتماد الحكامة الجيدة في منظومتنا التربوية، ضرورة لا مفر منها، وشرطا أساسيا لإعطاء الإصلاح المنشود نفسا جديدا وتوفير المناخ الملائم للتعبئة حول المدرسة العمومية بغاية تأهيلها للاضطلاع بدورها في بناء المشروع المجتمعي الحداثي، الذي انخرط فيه المغرب، الهادف إلى توفير مستلزمات التقدم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. في هذا السياق لا مناص من اعتماد المقاربة التشاركية في تدبير المنظومة الوطنية للتربية والتكوين، إن على المستوى المركزي أو الجهوي والمحلي، مقاربة مبنية على المشاركة الديمقراطية والمأسسة وعلى التدبير عن قرب بمعايير موضوعية واضحة ومؤشرات شمولية ودقيقة وأساليب متنوعة، تتوفر فيها المصداقية والمسؤولية المتقاسمة، كما أن الحكامة الجيدة، تستند على الريادة الفاعلة والمبادرة إلى تجديد وتحسين المكتسبات وتوظيفها، وإلى قيادة ناجعة بمؤشرات ثابتة متفق عليها وواضحة، و كما تتطلب التتبع المستمر والتقييم المنتظم والمحاسبة، وهي جوانب سنتناولها بالتفصيل في محاور قادمة.



أسس الحكامة في الحياة المدرسية:

- تطبيق اللامركزية واللامركز
- إشراك المتعلمين والشركاء في مختلف مراحل إعداد مشاريع الحياة المدرسية.
- إنجازها وتتبعها وتقويمها.
- حسن تدبير التفاوض، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات.
- الاستجابة لحاجات المتعلمين.
- اعتماد رؤية ومنظور استراتيجي.

معايير الحكامة في تدبير الحياة المدرسية:

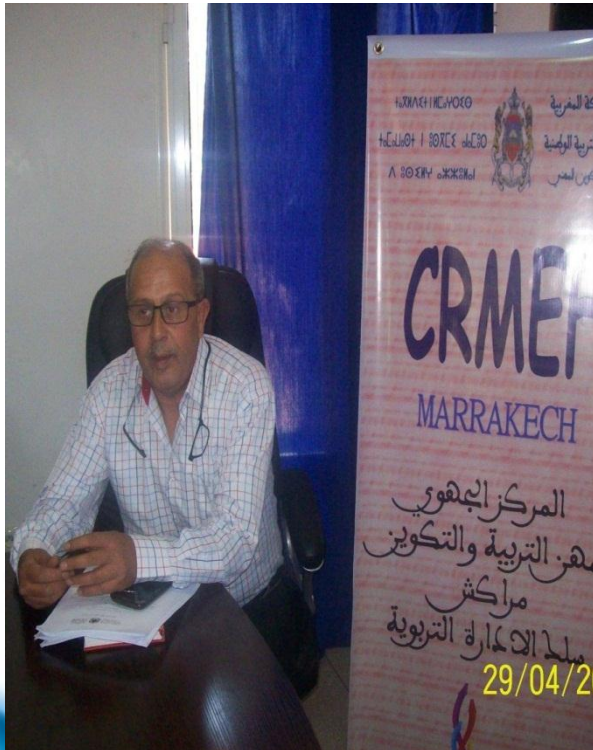
- معيار المشاركة (تطبيق الاتفاق / والممارسة الديمقراطية)
- معيار المقاربة الحقوقية: (الحقوق والواجبات/ المواثيق الدولية)
- معيار الشفافية: (توفير المعلومات في وقتها / المحاسبة والتصحيح)
- معيار حسن الاستجابة للحاجات والتطلعات والطموحات.
- معيار المحاسبة



شكرا لكم



الحكامة وعلاقتها بتدبير الحياة المدرسية



عبد العزيز السيد

أستاذ مكون

ومنسق مسلك تكوين أطر الإدارة التربوية
المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بمراكش
مدير مساعد مكلف بتدبير سلك الإدارة التربوية
المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بجهة مراكش اسفي