

**مجالس تدبير المؤسسات التعليمية في  
علاقتها بالإدارة التربوية والمجالس  
الأخرى لمؤسسات التربية والتعليم**

**غشت 2007**

أنجزت هذه الدراسة تحت إشراف الهيئة الوطنية للتقويم لدى المجلس الأعلى للتعليم من قبل وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، في إطار إعداد التقرير الأول للمجلس حول حالة منظومة التربية والتكوين وآفاقها برسم سنة 2008.

## فهرس

5	الجزء الأول: الإطار العام
6	1. مهام مجالس المؤسسة التعليمية
7	2. مهام مجالس المؤسسة التعليمية
7	1.1. مهام مجلس تدبير المؤسسة التعليمية
8	2.2. مهام المجلس التربوي
9	3.2. مهام المجالس التعليمية
9	4.2. مهام مجالس الأقسام
10	3. علاقة مجلس التدبير بالآليات الأخرى للمؤسسة
10	1.3. علاقة مجلس التدبير بالمجالس الأخرى
10	2.3. علاقة مجلس التدبير بالإدارة التربوية
10	3.3. علاقة مجلس التدبير بشركاء المؤسسة
11	الجزء الثاني: الوضعية الراهنة لمجالس تدبير المؤسسات التعليمية
11	1. المكتسبات
11	1.1. تغطية المؤسسات بمجالس التدبير في مختلف الجهات
12	2.1. تفعيل مجالس التدبير
12	2. صعوبات وإكراهات إرساء وتفعيل مجالس تدبير المؤسسات
13	1.2. صعوبات وإكراهات على المستوى المؤسستي
14	2.2. صعوبات وإكراهات على مستوى التدبير

16

الجزء الثالث: استشراف آفاق الارتقاء

1. خلاصات فريق عمل من مختلف الفئات المكونة لمجلس التدبير ومن خبراء من منظمات

11

غير حكومية وشركاء مؤسسات التربية والتعليم

16

1.1. اقتراحات خاصة بتشكيلة مجلس التدبير

17

2.1. اقتراحات خاصة بمهام مجلس التدبير

20

3.1. اقتراحات خاصة بوسائل العمل

22

الإجراءات

## الجزء الأول: الإطار العام

تعتبر المؤسسة التعليمية، كونها فضاء تتم فيه بلورة السياسة التربوية المنشودة، الحلقة الأساسية لدعم رهان الجودة والانخراط في مسلسل التجديد. وتحسين تدبير المؤسسة، من الأمور الجوهرية التي ينبغي أن يحرص عليها كل من مجلس التدبير وفريق العمل بالمؤسسة، وذلك بتطوير أساليب التسيير والتدبير بما يتوافق مع مفهوم «المدرسة المفعمة بالحياة»، أي بتحسين التواصل داخل المؤسسة، والعمل على تنمية الممارسة الديمقراطية من خلال المقاربة التشاركية، والسهر على انخراط كافة الأعضاء في العمل المشترك والتدبير الجماعي الرشيد وتحسين العلاقات المهنية. ويتطلب التدبير الجماعي للمؤسسة التعليمية أن يساهم الكل بفعالية في الحياة المدرسية بكل أبعادها الإنسانية والتربوية والإدارية والمادية.

في هذا الإطار، ومن خلال الدعامة الخامسة عشر من الميثاق الوطني للتربية والتكوين والمتعلقة بإقرار اللامركزية واللامركز في قطاع التربية الوطنية، يأتي ترسيخ دور مجلس التدبير كهيئة استشارية يمثل فيها المدرسون والإداريون والتلاميذ وآباء وأولياء التلاميذ وشركاء المؤسسة في مجالات الدعم المادي والتقني والثقافي. وتضمن الميثاق الوطني عدة إجراءات تستهدف الارتقاء بتأطير المؤسسة التعليمية ونص على أن المدرسة المغربية الوطنية الجديدة تسعى أن تكون:

- مفعمة بالحياة، بفضل نهج تربوي نشيط، يتجاوز التلقي السلبي والعمل الفردي إلى اعتماد التعلم الذاتي، والقدرة على الحوار والمشاركة في الاجتهاد الجماعي؛
- مفتوحة على محيطها بفضل نهج تربوي قوامه استحضار المجتمع في قلب المدرسة، والخروج إليه منها بكل ما يعود بالنفع على الوطن، مما يتطلب نسج علاقات جديدة بين المدرسة وفضائها البيئي والمجتمعي والثقافي والاقتصادي؛
- تسيير كل مؤسسة للتربية والتكوين بمجلس للتدبير ومدير يشترط فيه أن يكون قد نال تكويننا أساسيا في مجال الإدارة التربوية بالنسبة للجدد، أو استفاد من دورات مكثفة للتكوين المستمر والتأهيل في هذا المجال في غضون السنوات الخمس القادمة على أبعد تقدير بالنسبة للمديرين الحاليين.

لقد تم تسجيل تقدم ملموس في تدبير الحياة المدرسية على كل المستويات، وذلك من خلال انفتاح المؤسسة على محيطها وإبرام شراكات بين مجالس التدبير والعديد من التنظيمات الاقتصادية وغيرها مما أدى إلى الرفع من جودة الخدمات التربوية بالمؤسسة التعليمية.

على الرغم من كل الجهود المبذولة، لا زالت هذه المجالس تعرف مجموعة من الثغرات والصعوبات المرتبطة بتركيبها وطبيعة المهام المنوطة بها، وبعدم انتظام دوراتها وضعف مشاركة أعضائها، من جهة، وتواجه إشكاليات في المجال المالي والمادي.

### 1. مهام مجالس المؤسسة التعليمية

ينص الميثاق الوطني للتربية والتكوين في مادته 149 على إحداث مجلس للتدبير على صعيد كل مؤسسة. لذا تم إعداد مجموعة من النصوص التشريعية من أهمها:

- المرسوم رقم 2.02.376 الصادر في 17 يوليو 2002. بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي كما وقع تغييره وتتميمه بالمرسوم رقم 2.04.675 الصادر في 29 دجنبر 2004؛

- قرار وزير التربية الوطنية والشباب رقم 1537.03 الصادر في 22 يوليو 2003 المحدد لكيفية اختيار أعضاء مجلس تدبير مؤسسات التربية والتعليم العمومي؛

- المذكرة الوزارية رقم 30 بتاريخ 09 أبريل 2004 بشأن إحداث مجالس مؤسسات التربية والتعليم العمومي.

يتكون مجلس تدبير المؤسسة حسب المراحل التعليمية، من أعضاء بحكم القانون وأعضاء منتخبين. وفي الجدول أسفله تشكيلة هذا المجلس في مؤسسات مختلف الأسلاك التعليمية كما جاءت في النصوص السالفة الذكر.

يتكون مجلس تدبير المدرسة الابتدائية من مدير المؤسسة، بصفته رئيسا، وممثل واحد لهيئة التدريس عن كل مستوى دراسي من مستويات المرحلة الابتدائية، وممثل واحد عن الأطر الإدارية والتقنية، ورئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ، وممثل عن المجلس الجماعي الذي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي.

ويتكون مجلس تدبير الثانوية الإعدادية كذلك من مدير المؤسسة، بصفته رئيسا، وحارس أو حراس عامين للخارجية، والحارس العام للداخلية في حالة توافر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية، وممثل واحد لهيئة التدريس عن كل مادة دراسية، ومسير المصالح الاقتصادية، ومستشار في التوجيه التربوي، وممثلين اثنين عن الأطر الإدارية والتقنية، ورئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ، وممثل عن المجلس الجماعي الذي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي.

كما يتكون مجلس تدبير الثانوية التأهيلية بدوره من مدير المؤسسة، بصفته رئيساً، ومدير الدراسة في حالة توافر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي، والناظر، ورئيس الأشغال بالنسبة للمؤسسات التقنية، وحارس أو حراس عامين للخارجية، والحارس العام للداخلية في حالة توافر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية، وممثل واحد لهيئة التدريس عن كل مادة دراسية، وممثلين إثنين عن الأطر الإدارية والتقنية، ومسير المصالح الاقتصادية، ومستشار في التوجيه التربوي، وممثلين إثنين عن تلاميذ المؤسسة، ورئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ، وممثل عن المجلس الجماعي الذي توجد المؤسسة داخل نفوذه التربوي.

ويجوز لرئيس مجلس تدبير المؤسسة أن يدعو لحضور اجتماعات المجلس على سبيل الاستشارة كل شخص يرى فائدة في حضوره. بما في ذلك ممثلين عن تلاميذ المدرسة الابتدائية والثانوية الإعدادية.

يجتمع مجلس تدبير المؤسسة بدعوة من رئيسه على الأقل مرتين في السنة، وكلما دعت الضرورة إلى ذلك:

- دورة في بداية السنة الدراسية تخصص لتحديد التوجهات المتعلقة بتسيير المؤسسة، وعلى الخصوص لدراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة والموافقة عليه وتحديد الإجراءات المتعلقة بتنظيم الدخول المدرسي؛
- دورة في نهاية السنة الدراسية تخصص لدراسة منجزات وحاجيات المؤسسة، وبصفة خاصة للنظر في التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسير المؤسسة والمصادقة عليه، وتحديد حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية والموافقة عليها.

## 2. مهام مجالس المؤسسة التعليمية

### 1.2. مهام مجلس تدبير المؤسسة التعليمية

لأن الجودة المنشودة من طرف الجميع لا يمكن أن تحقق إلا بمشاركة كل الأطراف المعنية والمهتمة بالشأن التربوي سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الجهوي أو الوطني، فإن مجلس التدبير يمثل البنية التربوية التي تفتح باب المشاركة أمام كل هذه الأطراف. ويتولى هذا المجلس المهام التالية:

- اقتراح النظام الداخلي للمؤسسة في إطار احترام النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل، وعرضه على مصادقة المجلس الإداري للأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين؛

- دراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة وتتبع مراحل إنجازها؛
- دراسة برامج عمل المجلس التربوي والمجالس التعليمية والمصادقة عليها وإدراجها ضمن برنامج عمل المؤسسة؛
- الإطلاع على القرارات الصادرة عن المجالس الأخرى ونتائج أعمالها واستغلال معطياتها للرفع من مستوى التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة؛
- دراسة التدابير الملائمة لضمان صيانة المؤسسة والمحافظة على ممتلكاتها؛
- إبداء الرأي بشأن مشاريع اتفاقيات الشراكة التي تعتمده المؤسسة إبرامها؛
- دراسة حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية؛
- المصادقة على التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسير المؤسسة، والذي يتعين أن يتضمن لزوما المعطيات المتعلقة بالتدبير الإداري والمالي والمحاسبي للمؤسسة.

## 2.2. مهام المجلس التربوي

تناط بالمجلس التربوي للمؤسسة المهام التالية:

- إعداد مشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة وبرامج الأنشطة الداعمة والموازية وتتبع تنفيذها وتقويمها؛
- تقديم اقتراحات بشأن البرامج والمناهج التعليمية وعرضها على المجلس الإداري للأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين؛
- التنسيق بين مختلف المواد الدراسية؛
- إبداء الرأي بشأن توزيع التلاميذ على الأقسام وكيفية استعمال الحجرات واستعمالات الزمن؛
- برجة الاختبارات والامتحانات التي يتم تنظيمها على صعيد المؤسسة والمساهمة في تتبع مختلف عمليات إنجازها؛
- دراسة طلبات المساعدة الاجتماعية واقتراح التلاميذ المترشحين للاستفادة منها وعرضها على مجلس التدبير؛



- تنظيم الأنشطة والمباريات والمسابقات الثقافية والرياضية والفنية.

### 3.2. مهام المجالس التعليمية

تناط بالمجالس التعليمية المهام التالية:

- دراسة وضعية تدريس المادة الدراسية وتحديد حاجياتها التربوية؛
- مناقشة المشاكل والمعوقات التي تعترض تطبيق المناهج الدراسية وتقديم اقتراحات لتجاوزها؛
- التنسيق عموديا وأفقيا بين مدرسي المادة الواحدة؛
- وضع برمجة للعمليات التقويمية الخاصة بالمادة الدراسية؛
- اختيار الكتب المدرسية الملائمة لتدريس المادة وعرضها على المجلس التربوي قصد المصادقة؛
- تحديد الحاجيات من التكوين لفائدة المدرسين العاملين بالمؤسسة المعنية؛
- اقتراح برنامج الأنشطة التربوية الخاصة بكل مادة دراسية بتنسيق مع المفتش التربوي؛
- تتبع نتائج تحصيل التلاميذ في المادة الدراسية؛
- البحث في أساليب تطوير وتحديد الممارسة التربوية الخاصة بكل مادة دراسية؛
- اقتراح توزيع الحصص الخاصة بكل مادة دراسية كأرضية لإعداد جداول الحصص؛
- إنجاز تقارير دورية حول النشاط التربوي الخاص بكل مادة دراسية وعرضها على المجلس التربوي وعلى المفتش التربوي للمادة.

### 4.2. مهام مجالس الأقسام

تناط بمجالس الأقسام المهام التالية:

- النظر بصفة دورية في نتائج التلاميذ واتخاذ قرارات التقدير الملائمة في حقهم؛
- تحليل واستغلال نتائج التحصيل الدراسي قصد تحديد وتنظيم عمليات الدعم والتقوية؛

- اتخاذ قرارات انتقال التلاميذ إلى المستويات الموالية أو السماح لهم بالتكرار أو فصلهم في نهاية السنة الدراسية وذلك بناء على النتائج المحصل عليها؛
- دراسة طلبات التوجيه وإعادة التوجيه والبت فيها؛
- اقتراح القرارات التأديبية في حق التلاميذ غير المنضبطين وفق مقتضيات النظام الداخلي للمؤسسة.

### 3. علاقة مجلس التدبير بالآليات الأخرى للمؤسسة

#### 1.1.3. علاقة مجلس التدبير بالمجالس الأخرى

يتضح من خلال ما سبق أن علاقة مجلس التدبير مع المجالس الأخرى للمؤسسة تتجلى في المهام التالية:

- دراسة برامج عمل المجلس التربوي والمجالس التعليمية والمصادقة عليها وإدراجها ضمن برنامج عمل المؤسسة؛
  - الاطلاع على القرارات الصادرة عن المجالس الأخرى ونتائج أعمالها واستغلال معطياتها للرفع من مستوى التدبير التربوي والإداري والمالي.
- وتبقى مهام التدبير التربوي المحض من صلاحية المجلس التربوي، خصوصا في عرض اقتراحات حول المناهج والبرامج التربوية على المجلس الإداري للأكاديمية، وفي المصادقة على الكتب المدرسية بناء على اقتراحات المجالس التعليمية.

#### 2.2.3. علاقة مجلس التدبير بالإدارة التربوية

تتمثل العلاقة الأساسية بين مجلس التدبير وإدارة المؤسسة في كون المدير يرأس المجلس وكون هذا الأخير مجرد هيئة استشارية في مجال الشراكة. كما أن الإدارة التربوية للمؤسسة التعليمية تباشر يوميا كل ما تم الاتفاق في شأنه في دورتي المجلس وتحضيرهما.

#### 3.3. علاقة مجلس التدبير بشركاء المؤسسة

يتضح مما سبق أن مهمة مجلس تدبير المؤسسة في مجال الشراكة تقتصر على إبداء الرأي بشأن مشاريع اتفاقيات الشراكة التي تعتمده المؤسسة إبرامها، إلا أن تجربة عدد من المجالس أبانت عن نجاحها في البحث عن الشركاء واستدراجهم إلى التوقيع على اتفاقيات مع مدير المؤسسة باعتباره رئيس المؤسسة ورئيس المجلس في آن واحد.

## الجزء الثاني: الوضعية الراهنة لمجالس تدبير المؤسسات التعليمية

قبل صدور الميثاق الوطني للتربية والتكوين كانت مهام المؤسسة تنحصر في التطبيق الحرفي للمذكرات والدوريات التي تصدرها المصالح المركزية للوزارة. وتتجلى أهمية مجلس التدبير، في مجال تعزيز اللامركزية واللامركز، وفي تصريف شؤون المؤسسة التعليمية والقيام بالمهام الموكولة إليها، وبالتالي في تعزيز المشاركة الفعلية في صنع القرار، والمساهمة المباشرة في رفع مستوى جودة التعليم داخل المؤسسة، من خلال العناية بفضائها الداخلي ومحيطها الخارجي وإعداد برنامج عمل سنوي للأنشطة المزمع القيام بها في مختلف المجالات، وتوسيع إشراك جميع الفعاليات المحلية المهتمة بالتربية والتكوين، لاسيما آباء وأولياء التلاميذ وممثلي الجماعات المحلية.

### 1. المكتسبات

#### 1.1. تغطية المؤسسات بمجالس التدبير في مختلف الجهات

نسبة تغطية المؤسسات التعليمية بمجالس التدبير سنة 2006 في مجموع الأكاديميات

نسبة تغطية المؤسسات التعليمية بمجالس التدبير (%)				الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين
في الثانوي التأسيسي	في الثانوي الإعدادي	في الابتدائي	نسبة التغطية العامة	
100	100	100	100	وادي الذهب لكويرة
100	100	100	100	العيون بوجدور الساقية الحمراء
100	100	100	100	كلميم السمارة
96.6	100	100	98.9	سوس ماسة درعة
96.4	100	100	98.8	الغرب الشراردة بني حسن
96.6	100	100	98.9	الشاوية ورديفة
97.8	100	100	99.3	مراكش تانسيفت الحوز
100	100	98.3	99.4	الجهة الشرقية
100	99.3	100	99.8	الدار البيضاء الكبرى
100	97.9	100	99.3	الرباط سلا زمور زعير
100	100	100	100	دكالة عبدة
100	100	100	100	تادلة أزيلال
100	96.8	100	98.9	مكناس تافيلالت
94.7	96.8	97.5	96.3	فاس بولمان
100	100	100	100	تازة الحسيمة تاونات
100	100	90.4	96.8	طنجة تطوان

عن مديرية التقييم وتنظيم الحياة المدرسية والتكوينات المشتركة بين الأكاديميات

يتضح من خلال معطيات الجدول أن تغطية مؤسسات التربية والتعليم بمجالس التدبير تكاد تكون شاملة في مختلف الجهات وفي الأسلاك الثلاثة، إلا أن هذه التغطية تشوبها كثير من النواقص من قبيل عدم تغطية معظم المدارس الفرعية في الوسط القروي، التي يتجاوز عددها 13.500 وحدة، وعدم استكمال بعض المجالس لتشكيلتها بسبب ضعف انخراط بعض الأعضاء الخارجيين، وعدم انتظام أشغال هذه المجالس بعد تشكيلها.

## 2.1. تفعيل مجالس التدبير

إن أهم مكسب هو إرساء هذه المجالس على مستوى أسلاك التعليم الثلاثة. وقد شهدت المؤسسات التعليمية تقدما ملموسا في تدبير الحياة المدرسية ودمقرطتها على مستوى التأطير والتسيير والتدبير الإداري والتربوي وانفتاح المؤسسة على محيطها، وإعداد برامج ومشاريع المؤسسات وتنفيذها، منذ البدء في إعمال الميثاق الوطني للتربية والتكوين وصدور النصوص التشريعية والتنظيمية ودليل الحياة المدرسية. كما ساهمت، بشكل قوي، الشراكات التي تم إبرامها مع مختلف الفاعلين، ولا سيما في إطار مشاريع التعاون الدولي، في تحريك الحياة المدرسية وتغيير طرائق اشتغال المؤسسات التعليمية المعنية بها، وتطوير برامجها ومشاريعها وفي تحسين فضاء المؤسسات التعليمية وكذا الرفع من جودة التعليم بها.

وقد ساهمت الدورات التكوينية التي تم تنظيمها لفائدة أطر الإدارة التربوية في بعض الأكاديميات الجهوية والنيابات الإقليمية في التعريف بأدوار ومهام مجالس المؤسسة، وكيفية إبرام الشراكات، وبمستلزمات الحكامة الجيدة في التدبير الإداري والتربوي، ومكن بناء مشاريع المؤسسة وفق نهج التعاقد من إغناء وإثراء إشعاعها في محيطها وتقريب المسافات بينها وبين فعاليات المجتمع المدني بشكل إيجابي ومثمر. كما ساعدت هذه الدورات التكوينية في دعم التمدرس في كثير من المؤسسات التعليمية وتنوع الأنشطة بها من دعم تربوي واجتماعي وطبي وبرامج تكوينية في مجالات الإعلاميات والمسرح والسينما والفنون التشكيلية، وبرامج ثقافية ورياضية، وزيارات دراسية.

## 2. صعوبات وإكراهات إرساء وتفعيل مجالس تدبير المؤسسات

على الرغم من الجهود المبذولة لإرساء مجالس تدبير مؤسسات التربية والتعليم وتحسين أدائها، لا زالت هذه المجالس تعرف مجموعة من التعثرات والصعوبات المرتبطة أساسا بتركيبتها وانسجام أعضائها وبطبيعة المهام المنوطة بها، بالإضافة إلى عدم انتظام دوراتها

وضعف مشاركة الأعضاء، وكذا الإشكاليات المطروحة على مستوى وسائل العمل المادية والمالية.

## 1.2. صعوبات وإكراهات على المستوى المؤسستي

تتمثل الصعوبات والإكراهات التي تواجه إرساء وتفعيل مجالس تدبير مؤسسات التربية والتعليم على المستوى المؤسستي فيما يلي:

- ضعف التمثل الواضح لمهام المجلس لدى الأعضاء؛
- ضعف التواصل والانسجام بين أعضاء المجلس في بعض الجهات والأقاليم والتنافر بينهم أحيانا؛
- اعتبار بعض الأعضاء أن مجالس التدبير أتت لتعوض المجلس الداخلي بمفهوم مقاولاتي، أو أنها شكل من أشكال الفرق التربوية؛
- اعتبار بعض الأعضاء أن مجالس التدبير لها صفة استشارية في تدبير الشأن التربوي والإداري والمادي في المؤسسة، أو أن قراراتها لا يتم تفعيلها؛
- عدم معرفة بعض الجماعات المحلية بأدوار مجالس التدبير ومهامها؛
- عدم توصل بعض مستشاري الجماعات بدعوات حضور أشغال المجالس؛
- غياب رؤية واضحة للنهج التشاركي في التدبير الإداري والتربوي لمهام هذه المجالس؛
- تأخر الموافقة على برامج المؤسسة في بعض الجهات وتأثيره على وتيرة الإنجاز؛
- اتسام إعداد بعض مشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي بالمؤسسة وبرامج أنشطتها الداعمة والموازية بالعمومية وعدم التحديد الدقيق للأولويات، وكيفية إنجازها، وآليات تتبعها، وطرائق تقويمها، مما يجعل مهمة مصادقة مجلس التدبير عليها وتتبع مراحل إنجازها أمرا صعبا؛
- ضعف استثمار التقارير المنجزة من قبل المجالس التعليمية واستغلال معطياتها للرفع من مستوى التدبير التربوي، خاصة فيما يتعلق بإعداد برامج الدعم التربوي والاجتماعي وتقوية النتائج المدرسية والتصدي لظاهرة الهدر المدرسي؛

- ضعف استثمار تحليل نتائج التحصيل الدراسي قصد تحديد وتنظيم عمليات الدعم والتقوية؛
- عدم حضور كل الأعضاء اجتماعات المجلس، وإحجام البعض عن المشاركة في تدبير مهامه، وضعف الحضور الفاعل لبعض جمعيات آباء وأمهات وأولياء التلميذات والتلاميذ؛
- تجاوز مدير المؤسسة لاختصاصاته ومهامه الإدارية المنصوص عليها في الباب الأول من المرسوم 2.02.376، في بعث المراسلات إلى جهات خارج المؤسسة باسم رئيس(ة) مجلس التدبير؛
- ابتعاد طموح المجالس عن إقناع الشريك بضرورة الانخراط وفق ضوابط التواصل التي يتطلبها هذا النوع من تدبير المهام، خاصة لدى بعض ممثلي الجماعات المحلية؛
- رفض بعض المقاولات حضور أشغال مجالس التدبير لعدم وضوح بعض برامج المؤسسات وكثرة مطالبها وعدم تحديد الأولويات الضرورية منها؛
- عدم وضوح كيفية تعويض الأعضاء الذين انتقلوا أو انسحبوا أو انتهت مدة صلاحية انتدابهم داخل المجلس؛
- تشابه تركيبة أعضاء مجلس التدبير وأعضاء المجلس التربوي؛
- تعيين أعضاء المجلس التربوي من قبل مدير الأكاديمية والمصادقة على القانون الداخلي للمؤسسة من قبل المجلس الإداري للأكاديمية.

## 2.2. صعوبات وإكراهات على مستوى التدبير

من أهم الصعوبات والإكراهات التي تواجه مجالس التدبير في أشغالها ما يلي:

- اختلال في عقد دورات المجلس بكيفية منتظمة؛
- ضعف استيعاب الثقافة الجديدة للتدبير التشاركي للمؤسسة؛
- رصد بعض الاختلالات على مستوى أداء هذه المجالس، نظرا لغياب ثقافة التدبير الجماعي لدى معظم أعضائها، لاسيما جمعيات آباء وأولياء التلاميذ التي لم تندمج بعد بشكل فعلي ومنسجم في تركيبته؛

- إشكالية صعوبة استكمال النصاب القانوني لعقد اجتماعات المجلس؛
- عدم تحديد القرارات التأديبية الصادرة عن مجالس الأقسام في حق التلاميذ غير المنضبطين؛
- إشكالية بيع خدمات المؤسسة وكراء فضاءاتها، أو استغلالها من قبل مؤسسات تعليمية خصوصية أو جمعيات أو غيرها؛
- صعوبة استغلال الميزانية المرصودة لمجالس التدبير بسبب ضعف الاعتمادات؛
- افتقار مجالس التدبير للإمكانيات المادية التي ستمكنها من تطبيق المشاريع والبرامج وتحسين فضاءات المؤسسات؛
- تعدد طرق التدبير المادي والمالي للمؤسسات التعليمية؛
- عدم تحيين النصوص التنظيمية الخاصة بالتدبير المادي والمالي للمؤسسات التعليمية؛
- عدم تفعيل مقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين في الجانب المتعلق بالتمركز تدبير الموارد.

## الجزء الثالث : استشراف آفاق الارتقاء

### 1. خلاصات فريق عمل من مختلف الفئات المكونة لمجلس التدبير ومن خبراء من منظمات غير حكومية وشركاء مؤسسات التربية والتعليم

#### 1.1. اقتراحات خاصة بتشكيلة مجلس التدبير

نظر للدور الهام لمجلس تدبير مؤسسة التربية والتعليم، باعتباره أداة لتدعيم مسار اللامركزية واللامركز، يقترح لمواءمة تشكيلته مع المهام المنوطة به ما يلي :

- إدماج جمعية آباء وأولياء التلاميذ كمكون فاعل داخل مجلس التدبير؛
- السماح بالإنبابة عن رئيس جمعية آباء التلاميذ وعن رئيس المجلس الجماعي؛
- تدعيم المجلس بفرقاء اقتصاديين واجتماعيين من محيط المؤسسة خاصة في مجالات الصحة والبيئة؛
- إحداث لجان دائمة منبثقة عن المجلس؛
- تمثيل أساتذة التعليم الابتدائي حسب التخصص (مغرب-مزدوج، بدل ممثل عن كل مستوى دراسي)، والإبقاء على ممثل واحد عن الأساتذة المعربين، وممثل واحد عن الأساتذة المزدوجين في حالة ما إذا لم يتم الجمع بين مجلس التدبير والمجلس التربوي، أو انتداب أستاذ عن كل من وحدة اللغة العربية والتربية الإسلامية، ووحدة الاجتماعيات والنشاط العلمي، ووحدة اللغة الفرنسية والرياضيات؛
- تعميم تمثيلية التلاميذ في كافة الأسلاك التعليمية مع تحديد ممثلي التعليم الابتدائي من بين تلاميذ المستويين السادس والخامس؛
- تحديد طريقة انتداب التلاميذ لممثليهم داخل القسم، وفي كل مستوى دراسي وعلى صعيد المؤسسة، لتدريبهم على مبادئ الديمقراطية والشفافية وتقنيات الانتخابات؛
- التقليل من عدد أعضاء المجلس؛
- إحداث مجلس إقليمي للتدبير قصد تأطير مجالس تدبير المؤسسات ودعم مشاريعها؛
- إحداث «مجلس الحوض المدرسي»، خاصة بالوسط القروي؛



- تعميم مجالس التدبير على مستوى مؤسسات التعليم المدرسي الخصوصي؛
- حذف البند القاضي بـ « تعيين أعضاء المجلس التربوي من لدن مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية»، أو تعديله بما يفيد تفويض مدير الأكاديمية الجهوية لهذا التعيين إلى النواب الإقليميين؛
- التنصيص بكيفية واضحة في المذكرات على كيفية تعويض الأعضاء المنتقلين أو المنسحبين أو الذين انتهت مدة صلاحية انتدابهم، بإجراء انتدابات جزئية، أو بتحديد العضو الثاني في كل هيئة تم انتخابها لتعويض العضو المنسحب أو المنتقل أو الذي فقد عضويته لسبب ما؛
- إحداث منصب مستشار قانوني على مستوى الأكاديميات الجهوية لتأطير وتبعية إعداد وتنفيذ الشراكات والاتفاقيات، والبت في القضايا العالقة؛
- إخبار المجالس المنتخبة بتواريخ انعقاد مجالس التدبير وترك الصلاحية لرؤساء الجماعات (المقاطعات)، بانتداب من يمثلهم في حضورها من بين موظفي الجماعات التي يتعذر تغطية مستشاريها للمؤسسات المتواجدة بترابها.

## 2.1. اقتراحات خاصة بمهام مجلس التدبير

- من أجل تحسين أداء مجالس التدبير لتقوم بالمهام المنوطة بها، في إطار اللامركزية واللامركزية ودمقرطة الحياة المدرسية وترشيد المتوافر من الإمكانيات وترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة، يقترح القيام بما يلي:
- إعداد دليل لمجالس تدبير المؤسسات التعليمية تحدد فيه، بكيفية واضحة، أدوار مدير المؤسسة والعلاقة بين مجلس التدبير وجمعية آباء وأولياء التلاميذ، خاصة فيما يتعلق بتنفيذ قرارات المجلس من قبل هذه الجمعية في حدود الإمكانيات المتوافرة؛
  - إحداث قانون إطار يحدد الخطوط العريضة لمهام المجلس ويلزم الجميع؛
  - إعادة النظر في اختصاصات المجلس ومنحه اختصاصات تقريرية؛
  - تفعيل دور مجلس التدبير كآلية لدعم عمل الإدارة التربوية؛
  - تبسيط المساطر المتعلقة بمجالس المؤسسة والشراكات؛

- تفويض الاعتمادات للمؤسسة التعليمية وإشراك مجالس التدبير في صرفها؛
- إعادة النظر في النظام المؤسستي لمجالس التدبير، قصد منحها الصفة الملائمة لاستقلاليتها؛
- إعداد مصوغة خاصة بمجالس المؤسسة وتعميم استعمالها في جميع الأكاديميات والنيابات في برامج التكوين الأساس. بمعاهد التكوين، وكذا في برامج استكمال تكوين الأطر الإدارية والتربوية؛
- عقد دورات تكوينية من قبل مديرات ومديري المؤسسات التعليمية لفائدة أعضاء مجالس التدبير لتفادي التأويل الخاطئ للنصوص والمهام؛
- إدراج عنصر تقويمي في تقديرات عمل الأطر الإدارية والتربوية للمؤسسة لتحفيزهم على حضور أشغال مجلس التدبير والمشاركة في إنجاز برامجه؛
- التعريف مع بداية السنة الدراسية بمجالس المؤسسة وأدوارها ومهامها، من قبل مديري الأكاديميات والنواب الإقليميين، أثناء انعقاد اجتماعات الولايات والعمالات؛
- تفعيل المادتين 1 و42 من القانون 78.00 المنظم للجماعات المحلية بشأن التعاون والشراكة مع الإدارات العمومية (إحداث وصيانة المؤسسات التعليمية وبحث سبل تمويل المؤسسة)؛
- تفعيل ما تنص عليه المادة 147 من الميثاق الوطني للتربية والتكوين؛
- توطيد العمل بسياسة القرب بين مجالس التدبير والمجالس المنتخبة والجمعيات وفاعليات المجتمع المدني؛
- اعتماد التدبير التشاركي والتدبير بالتعاقد حول النتائج لتفعيل أعمال مجالس التدبير بناء على مشاريع المؤسسة ونتائجها؛
- إيجاد صيغة قانونية لكيفية صرف الميزانية المخصصة لمجالس التدبير، وتحديد آليات التتبع والتقويم (اقتراح وضعها ضمن خانة المصاريف خارج الميزانية)؛
- تفعيل إعداد المكون المحلي للبرامج والمناهج المنصوص عليها في الميثاق الوطني للتربية

- والتكوين (15%)، واعتبار أنشطة المؤسسة ومشاريعها وبرامجها ضمن هذا السقف، مع تحديد كيفية إعدادها وتبع تنفيذها وكيفية تقييمها؛
- تعميم إحداث نوادي الاستماع بالمؤسسات التعليمية وإحداث مكاتب لها في النيابات والأكاديميات؛
- ضم مجلس التدبير والمجلس التربوي في مجلس واحد يسمى «مجلس التدبير» لتسهيل عملية إعداد البرامج والمشاريع وإنجازها وتبويبها وتقييمها، علماً أن لهما نفس الأعضاء تقريباً، أو الإبقاء على المجلسين منفصلين مع إيجاد صيغة لربط المجلس التربوي بالمجلس الإقليمي للتنسيق، وبالمقاطعات التربوية، ومجلس الحوض التربوي؛
- إيجاد طريقة لتقويم النتائج المدرسية من قبل مجلس التدبير والمجالس التعليمية بإشراك المفتشين التربويين والمستشارين في التوجيه التربوي والأساتذة؛
- العمل بمبدأ التعاقد بالنتائج في تقويم نتائج المؤسسات التعليمية وبرامج عملها ومشاريعها التربوية؛
- تفعيل بند اختيار الكتب المدرسية الملائمة لتدريس المادة على مستوى المؤسسة التعليمية؛
- تفويض المجلس الإداري للأكاديمية المصادقة على القانون الداخلي للمؤسسات التعليمية إلى المجلس الإقليمي للنيابة، على أن تبعث النيابة إلى الأكاديمية بمجمل القوانين الداخلية للمؤسسات التعليمية التي تمت المصادقة عليها، وإشعارها بالاختلالات إن وجدت؛
- تحديد نوع الحالات التي تستوجب العقوبة التأديبية وأنواع العقوبات المطابقة لها، (بما فيها الغش في الامتحانات)، وفتح إمكانية المشاركة في إصلاح المؤسسة ونظافتها في حق غير المنضبطين وفق طبيعة العقوبة؛
- إيجاد صيغة قانونية مرنة للبحث في مقابل تقديم المؤسسة لبعض الخدمات «كراء فضاءاتها أو استغلالها من قبل مؤسسات تعليمية خصوصية أو جمعيات أو غيرها وخدمات أخرى».

### 3.1. اقتراحات خاصة بوسائل العمل

- تسهيلا لأشغال مجالس تدير مؤسسات التربية والتعليم بما يساعد على الرفع من أدائها ويوفر لها الشروط الملائمة للعمل، يقترح ما يلي:
- عقد ثلاث دورات للمجلس خلال الموسم الدراسي، بدل دورتين فقط، وتحديد تاريخ مسبق لانعقادها؛
- تحفيز الأطر الإدارية والتقنية والتربوية لحضور اجتماعات المجلس (منحهم حق الامتياز في الترقي مثلا)؛
- خلق آلية لتتبع واستثمار قرارات مجلس التدبير؛
- دعوة الجماعات المحلية إلى الانخراط الفعلي في تدبير الشأن التربوي على صعيد المؤسسة؛
- دعوة مجالس التدبير إلى تبني ثقافة أكثر انفتاحا تعتمد نهج الحكامة الجيدة والتدبير المشترك؛
- توفير الاعتمادات اللازمة لتغطية مصاريف دورات تكوينية تنظم لفائدة أعضاء مجلس التدبير؛
- مواكبة ومصاحبة هذه المجالس لبلورة وتنفيذ مشاريع المؤسسات التعليمية؛
- تنظيم يوم دراسي على مستوى كل الأكاديميات الجهوية حول تجربة مجالس التدبير وسبل الارتقاء بأدوارها؛
- إحداث ميزانية خاصة بالمؤسسة؛
- إحداث نظام الشساعات بالمؤسسات التعليمية؛
- توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لمجلس التدبير للنهوض بالمهام المنوطة به، ودعوته لتوسيع مجالات الشراكة مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين، وكذا البحث عن مصادر جديدة للتمويل؛

- تخصيص اعتمادات كافية لتغطية مشاريع وبرامج مجالس التدبير وإعادة النظر في مساطر الصرف لتمكين المؤسسة من صرف هذه الاعتمادات بنفس أسلوب صرف اعتمادات الداخليات، وإسناد الاعتمادات للمجالس على أساس المشاريع التربوية وتتبعها وتقويمها بفعالية؛
- تعميم صيغة تدبير المداخل المالية المعتمدة في بعض الجهات على مستوى الحوض المدرسي أو عن طريق الجمعيات العاملة في الميدان.

## تاريخ

تاريخ بدء التطبيق	تاريخ الإجراء	طبيعة الإجراء	تعريف الإجراء
أكتوبر 2008	أكتوبر 2007	مراجعة مرسوم	<p>1. مراجعة المرسوم 2.02.376 الصادر في 17 يوليوز 2002 بتجاية النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي بهدف إدخال التعديلات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعديل المادة 19 في اتجاه إثراء فعاليات اقتصادية واجتماعية في عضوية مجلس التدبير وإثراء التلاميذ في مجالس جميع الأسلاك، وتعيين أستاذ عن كل مستوى تعليمي في المدارس الابتدائية بأستاذ معرب وأستاذ مزدوج اللغة أو أستاذ عن كل وحدة (وحدة اللغة العربية والتربية الإسلامية ووحدة الفرنسية والرياضيات ووحدة الاجتماعيات والنشاط العلمي)، وفتح المجال أمام الأكاديميات لتشكيل مجالس للتدبير على مستوى الخوض المدرسي بالوسط القروي، والسماح بالإثابة بالنسبة للأعضاء من خارج المؤسسة التعليمية وتعيين المغادرين؛</li> <li>• تعديل المادة 18 في اتجاه تحويل مجلس التدبير اختصاصات تقريرية تتلهم ومهام التدبير المنوطة به، والتي تتطلب التخطيط والتنظيم والإشراف والمراقبة والتقييم؛</li> <li>• التأكيد في المادة 20 على ضرورة عقد المجلس ثلاث دورات على الأقل (دورة قبيل الدخول المدرسي ودورة عند انتهاء الأسبوس الأول من السنة الدراسية ودورة ثالثة بعد انتهاء الأسبوس الثاني وقبل العطلة الصيفية)؛</li> <li>• إحداث مجلس إقليمي للتدبير يعهد إليه تتبع واستثمار قرارات مجالس تدبير مؤسسات التربية والتعليم بالإقليم؛</li> <li>• إيجاد الصيغة الملائمة لحفز الأطر والتلاميذ على المشاركة في عضوية مجالس تدبير المؤسسة.</li> </ul>

## مخرجات

تاريخ البدء التطبيق	تاريخ الإجراء	طبيعة الإجراء	تعريف الإجراء
يناير 2008	خريف 2007	قرار وزيري	2. استصدار قرار وزيري يحدد تأليف ومهام مجلس تدبير المؤسسة التعليمية، مع الإبقاء على باب الاجتهاد مفتوحا أمام الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين فيما يخص إمكانية إحداث مقاييس للتدبير وفق مساطر خاصة بالنسبة للوسط القروي.
شتتير 2008	الدورة الربيعية 2008	مراجعة قانون	3. مراجعة القانون رقم 06.00 بمثابة النظام الأساسي للتعليم المدرسي الخصوصي بهدف إدخال التعديلات التالية: • التنصيص على ضرورة إحداث مجلس للتدبير بكل مؤسسة للتعليم المدرسي الخصوصي وعلى الزامية إحداث جمعية آباء وأولياء التلاميذ بها؛
يناير 2008	خريف 2007	قرار وزيري	4. مراجعة القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين بهدف إدخال التعديلات التالية: • تفعيل المادة 8 التي تنص على أن مدير الأكاديمية يمكن أن يفوض جزءا من سلطته وصلاحيته إلى الموظفين العاملين تحت امرته، وعلى تعيين النواب الإقليميين أمرين بالصرف مساعدين ومديري المؤسسات التعليمية أمرين ثانويين بالصرف؛ • التنصيص على إحداث شمساعات للنفقات والمداحيل بالمؤسسات التعليمية.
يناير 2008	خريف 2007	قرار وزيري	5. استصدار قرار وزيري يخص إحداث شمساعات للنفقات والمداحيل بالمؤسسات التعليمية.

## تاريخ

تاريخ بدء التطبيق	تاريخ الإجراء	طبيعة الإجراء	تعريف الإجراء
يناير 2008	خريف 2007	مراجعة قرارات	6. مراجعة النصوص التنظيمية المتعلقة بالتدبير المادي والمالي للمؤسسات التعليمية لتكون أكثر انسجاما مع المستجدات التي أتى بها الميثاق الوطني للتربية والتكوين.
يناير 2008	خريف 2007	قرار وزيري	7. استصدار قرار لوزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي يحدد برجة فترات انعقاد دورتي مجالس تدبير مؤسسات التربية والتعليم ومنهجية اشتغالها.
يناير 2008	خريف 2007	دليل مساطر	8. إعداد دليل يحدد هيكلية مجلس تدبير مؤسسة التربية والتعليم وكيفية انتخاب أعضائه وتعيينه المنتخبين، من جهة، ومساطر اشتغاله بعلاقة مع إدارة المؤسسة ومجالسها الأخرى في إطار النهج المعتمد للأمر كتركية والالتزام، من جهة أخرى.
مارس وأبريل 2008	يناير 2008	مخطط للتكوين من برجة وجزوات	9. تنظيم دورات تكوينية لفائدة أعضاء مجلس تدبير المؤسسة التعليمية يستعمل فيها دليل مجالس التدبير وجزوات مفصلة يتم إعدادها حول أجرة أهم محاور الدليل، خاصة المتعلقة بالتدبير المالي وتدبير المتلكات وتدبير الشراكات والدعم الاجتماعي والنفسي للتلاميذ والارتقاء بالثراث الثقافي المحلي والجهوي.
نهاية الموسم 2007-08	مارس 2008	دراسة تعدها الهيئة الوطنية للتقويم	10. إعداد عدة منهجية للتقويم السنوي لإجازات مجالس تدبير مؤسسات التربية والتعليم على مستوى الجهات وعلى المستوى الوطني، وتخصيص جوائز تحفيزية من قبل الأكاديميات على المستوى الجهوي ومن قبل الوزارة والمجلس الأعلى للتعليم على المستوى الوطني للمجالس التي تميزت جهويا ووطنيا بإبداعاتها ونتائجها.



## الخطوات

تعريف الإجراءات		تاريخ البدء التطبيق	تاريخ الإجراء	طبيعة الإجراء	
		أبريل 2008	مارس 2008	مشروع	11. إعداد منو غرافية المؤسسة التعليمية في علاقتها بمحيطها منذ إحداثها وتوطينها ضمن الموقع الإعلاني الأكاديمية الجهوية، مع الحرص على إحداث منتدى للتواصل بهذا الموقع يلججه آباء وأمهات وأولياء التلاميذ والمهتمون بالتربية والتكوين محليا وجهويا وعلى المستويين الوطني والدولي بالنسبة لقدماء التلاميذ المؤسسة.
		شتبر 2008	خريف 2007	دراسة	12. القيام بدراسة من أجل إحداث مدرج بكل ثانوية تأهيلية أو إعدادية يتجاوز عدد التلاميذ بها 1000 تلميذ يتخصص للمحاضرات والعروض الفنية والتظاهرات الثقافية والتربوية، ويعهد بالإشراف على استعماله لإدارة المؤسسة داخل أوقات الدراسة لفائدة التلاميذ والأطر التربوية والإدارية ولجلس تدبير المؤسسة خارجها لفائدة فعاليات اجتماعية وثقافية واقتصادية محلية، على أن يتم العمل على بناء المدرج وتجهيزه بتمويل خارجي في إطار شراكة.





الإيداع القانوني : 1091