



تَديرُ الموارد البشرية ورهان الحَكمة في
قِطاع التربية الوطنية
مُؤشرات مَوسم 2016-2017

دراسات
وأبحاث

ذ. خالد البورقادي - باحث في قضايا التربية والتكوين

"إن أغلب الناس لا يصغون بنية الفهم،

إنهم يصغون بنية الرد".

استفان كوفي

تقديم:

لا شك أن النهوض بالمنظومة التربوية يتطلب تدبير وتأهيل الموارد البشرية؛ لأن العنصر البشري هو حجر الزاوية في كل إصلاح تربوي؛ ومقتضيات الحكامة الجيدة la bonne gouvernance تتطلب تدبيراً عقلانياً واستراتيجياً للموارد البشرية؛ لتحقيق الجودة في قطاع حيوي عُلفت عليه آمال المجتمع برمته منذ الاستقلال؛ لأنه هو وحده الكفيل بأن يكون قاطرة تنمية مجتمعية حقيقية، فتطوير قطاع التربية والتعليم يحتاج إلى استثمار جميع الطاقات والكفاءات البشرية المنضوية تحت لوائه؛ سواء رجال ونساء التربية والتعليم؛ المدرسات والمدرسون؛ أم هيئة المراقبة والإشراف التربوي بمختلف تخصصاتها؛ أم هيئة الإدارة التربوية ومكوناتها؛ وجميع الموظفين والمسؤولين بالقطاع في مختلف الأكاديميات الجهوية والمديريات الإقليمية.

والوثائق الرسمية: بدءاً من الميثاق الوطني للتربية والتكوين؛ مروراً بخطة البرنامج الاستعجالي والتقارير المُصاحبة؛ وصولاً إلى الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030؛ كلها تؤكد على أن تحقيق حكمة جيدة رهين بتدبير جيد وواع للموارد والكفاءات البشرية.

فما موقع الموارد البشرية في قطاع التربية والتعليم؟ وإلى أي حد تستثمر الوزارة الوصية الطاقات الموضوعية رهن إشارتها في تدبير جيد ومنتج للقطاع؟ وهل ما تقوم به من إجراءات كفيلة بتحقيق حكمة جيدة داخل القطاع؟ ثم هل الاستعدادات لموسم 2016-2017 تنم عن تدبير متسم بالعقلانية ويحقق الحكامة الجيدة المرجوة؟

1. الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية:

1.1 في مفهوم الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية الدعامة الرئيسة للنهوض بأي قطاع كيفما كان؛ فهي معيارُ تَطَوُّره أو تخلفه وتراجعته؛ وشرطُ أساس للإقلاع؛ فالبنية التحتية والآليات والتجهيزات والتمويل المالي والوسائل والتقنيات... لا تكفي لوحدها إن لم تتوفر موارد بشرية وكفاءات مؤهلة واعية بأدوارها ومستعدة للعمل الجاد والإنتاج الجيد والعمل على تحقيق جودة القطاع والرفع من مردوديته.

وقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم بتعدد واختلاف المجالات التي تستهدفها؛ نظرا للتداخل الحاصل الذي تقوم به هذه الموارد في الأدوار والمهام المسندة إليها؛ ونقد للقارئ الكريم بعضا من هذه التعاريف: الموارد البشرية : " إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين واستقدام وتنمية ودافعية وتقويم وصيانة مستقبل الموارد البشرية"¹.

وجاء في معجم المصطلحات الإدارية: هي " جميع العناصر البشرية من المديرين والعاملين الذين يؤدون عملا في المنشأة"².

ويعرفها شاويش مصطفى نجيب قائلا: " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"³.

فالموارد البشرية بقطاع التربية الوطنية : هو مجموع العاملين في القطاع وفي مقدمتهم: هيئة التدريس لأنها تشكل السواد الأعظم والأغلبية الكبيرة من موارد قطاع التربية والتكوين؛ ثم هيئة الإدارة التربوية في مجموعها من مديرين ونظار وحراس عامين ومعيدين وملحقين إداريين وتربويين؛ وموظفين بالمديريات الإقليمية والأكاديميات الجهوية عبر مختلف التخصصات والمسؤوليات وموظفي الإدارة المركزية.

2.1 مستويات تدبير الموارد البشرية:

من مداخل المقاربات الحديثة في تدبير الموارد البشرية أن تكون مستويات تدبير الموارد البشرية واضحة ومحكمة من حيث: النشاط والأشخاص والزمن في معادلة متكاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في تدبير هذا القطاع.

¹ - نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية: دار الصفاء للنشر والتوزيع: الأردن الطبعة الأولى 2000 ص: 19.

² - محمد إبراهيم التويجري ومحمد عبد الله البرعي: معجم المصطلحات الإدارية: مكتبة العبيكان: الرياض الطبعة الأولى 1993.

³ - شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية: دار الشروق للنشر والتوزيع: الأردن: الطبعة الثالثة- 2000. ص: 27.

ففي معنى تدبير الموارد البشرية: يذهب موريس تيفيني Maurice thévénet ومن معه؛ إلى تحديده ضمن ثلاث مستويات هي: النشاط activité؛ الأشخاص (الموارد)؛ ثم الزمن.



أ- النشاط:

نتحدث عن تدبير الموارد البشرية عندما يتطلب نشاط ما مساهمة أشخاص؛ إذ بدون نشاط لا يمكن الحديث عن نشاط موارد بشرية.

فالنشاط الذي ينجزه الأفراد هو أساس التدبير للموارد البشرية؛ كما هو الشأن بالنسبة للمحاسبة المالية؛ حيث إن النشاط والعمل يؤسسان لتدبير الموارد البشرية. وبالانطلاق من نشاط ينبغي القيام به؛ فإن الأمر هنا يتعلق بالتحويل إلى مهمة والتفكير في المؤهلات والكفايات الضرورية لتنظيم المهام. والحديث عن تدبير الموارد البشرية يحيل إلى مفاهيم ومصطلحات مرتبطة به؛ منها:

- تنظيم العمل؛
- البنية؛
- المهمة؛
- شروط العمل؛
- السياق؛
- قواعد وإجراءات؛
- مشاريع⁴.

وللقيام بتدبير الموارد البشرية ينبغي الاشتغال على مختلف هذه المستويات؛ كما هو الشأن بخصوص العناصر التالية: تنظيم العمل- تحسين ظروف العمل – تطوير البنيات – تشكيل فرق ومجموعات مشاريع – تحسين السياق أو مناخ العمل⁵.

ب- الأشخاص/ الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية المظهر الأكثر حضوراً ووضوحاً في تدبيرها؛ ويتجلى ذلك في الإجراءات المتبعة في تدبير معقلن وفق:

⁴- غريب عبد الكريم: تدبير الموارد البشرية ص: 239. منشورات عالم التربية. الطبعة الأولى 2012.

⁵- غريب عبد الكريم: تدبير الموارد البشرية ص: 240.

- الانتقاء والتوظيف؛
- التعيين؛
- المراقبة؛
- تحديد الأجر؛
- المحافظة على الشروط الحيوية للعمل؛
- تدبير الخبرات؛
- التكوين والتأهيل؛
- الإعفاء؛
- المحافظة على العلاقات الاجتماعية؛
- التقييم.⁶

غير أن هذه اللائحة المقترحة قابلة للتغيير بالزيادة أو الحذف حسب حاجيات المؤسسات والأفراد وحسب الأهداف الكبرى المراد تحقيقها من جودة ومردودية.

ج - الزمن:

يشكل الزمن البعد الثالث لتدبير الموارد البشرية؛ وتذهب الدراسات والأبحاث في علم الإدارة والتسيير وتدريب الموارد البشرية إلى تحديد أربعة أنواع من الزمن:

- زمن مرتبط بالموارد البشرية والأشخاص: فمن أولويات تدبير الزمن التحقق من عدد العاملين الموجودين والتأكد بأن كل المناصب مشغلة من طرف المسؤولين عليها بداية الساعة الأولى للعمل؛ مع مراقبة الحصص الزمنية والحضور؛ وتعويض الغائبين بأفراد آخرين للمحافظة على السير العادي للنشاط.
- زمن النتائج والإيقاعات الضرورية وتقييم الإنجازات؛ ثم صياغة عقد عمل وتحديد بطاقة الأجر.
- زمن مرتبط بالموارد البشرية: أي بمتطلباتهم الخاصة وبتعلمهم أو تطوير كفاياتهم، إن الأمر هنا يتعلق بتدبير الخبرات إلى جانب التدبير الاستباقي وصياغة مرجع للكفايات والتأكد من التعلّمات الشخصية والتنظيمية؛
- الزمن الرابع: يخص المؤسسة أو المقابلة؛ فهو قد يتجاوز الخبرات الفردية ويهم الثقافة والمرجعيات الخالدة.⁷

⁶ - غريب عبد الكريم؛ مرجع سابق؛ ص: 240 بتصرف.

⁷ - Maurice Thévenet et AL : Fonctions RH (ressources humaines) ; Politiques ; métiers et outils des ressources humaines ; pp 8- 10.

يُستنتج مما سبق تقديمه - باختصار شديد - أن تدبير الموارد البشرية علم وفن قائم بذاته؛ فكلما كانت المقاربة التدبيرية معقلنة وتتسم بالحكمة الجيدة؛ كلما تم استثمار جميع الطاقات المتوفرة من الكفاءات البشرية مما ينعكس إيجابيا على القطاع فنحدث عن مؤشرات: الجودة وارتفاع المردودية وتحقيق نسب نجاح عالية.

3.1 أرقام وإحصاءات

تُشكل الموارد البشرية بوزارة التربية الوطنية كتلة ضخمة ومتنوعة؛ حيث يناهز عددها النصف من مجمل موظفي الدولة المدنيين، وحسب الإحصاءات التقديرية فإن العدد يقارب الثلاثمائة ألف (300.000) موظف ينتسب لوزارة التربية الوطنية موزعين على مختلف الهيآت والتخصصات؛ تشكل هيئة التدريس الأغلبية فيها.

فقد بلغ مجموع هيئة التدريس بالأسلاك الثلاث: ابتدائي؛ ثانوي إعدادي؛ ثانوي تاهيلي عمومي ما مجموعه: 226266 أستاذ وأستاذة.

فيما بلغ عدد هيئة الإدارة التربوية 28960 إطارا بالتعليم العمومي؛ وتطور عدد هيئة الخدمات (حسب تعبير وثيقة الإحصاءات الرسمية التي نشرتها الوزارة) 8828 إطارا.

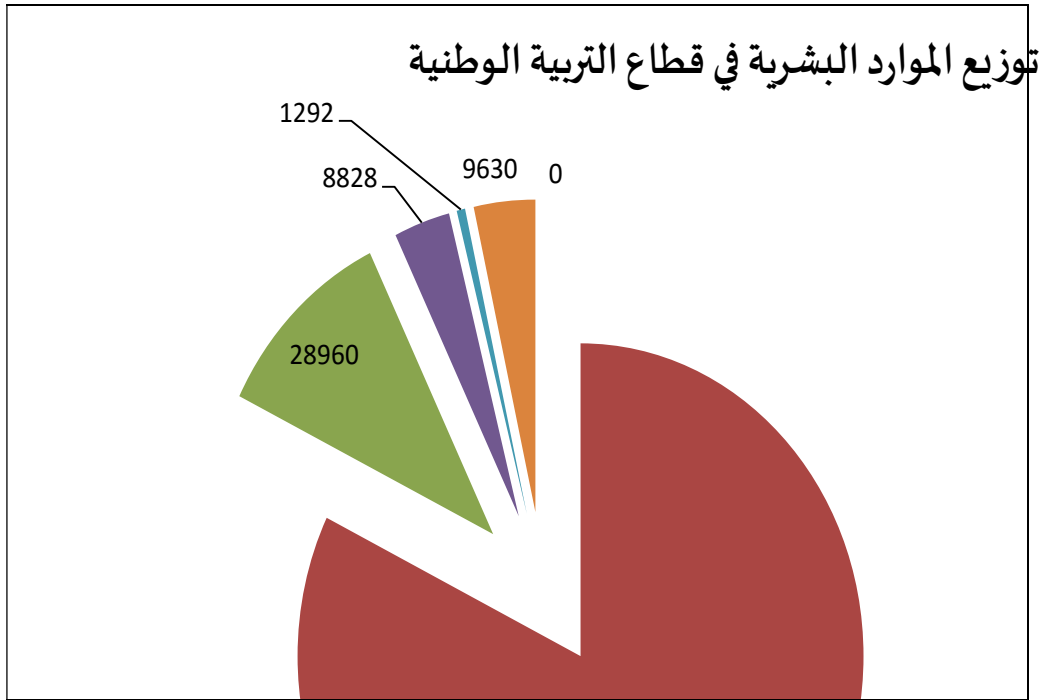
وموظفو المصالح المركزية بلغ عددهم 1292 موظفا؛ والجهوية والإقليمية: 9630 موظفا. وهيئة التأطير والمراقبة التربوية: 2067 مفتشة ومفتشا.

ويمكن توزيع الأرقام السابقة على الجدول الآتي⁸:

النسبة المئوية	العدد	الفئة
81,67%	226266	هيئة التدريس
10,45%	28960	هيئة الإدارة التربوية
3,18%	8828	هيئة الخدمات
0,46%	1292	موظفو المصالح المركزية
3,47%	9630	موظف المصالح الجهوية والإقليمية
0,74%	2067	هيئة التأطير والمراقبة التربوية
100%	277043	المجموع

وفيما يلي تمثيل مبياني للأرقام السابقة:

⁸- انظر: موجز إحصائيات التربية 2014-2015؛ نشرة منشورة على موقع وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني.



لعل الناظر في المكونات والعناصر المشكلة للموارد البشرية بالقطاع يلحظ التنوع الحاصل في هذه الفئات؛ رغم أن الوثيقة لم تحصر جميع الفئات؛ وإلا فإن النظام الأساسي يتحدث عن حيثيات أخرى: هيئة المراقبة والتسيير المالي؛ هيئة الدعم الإداري و التربوي والاجتماعي...؛ ثم إن هذا التنوع يشكل عنصر قوة وغنى للقطاع مما يسهم في تدليل الصعوبات التي تعترض عملية تديره والنهوض به إن أحسن استثمارها وإشراكها؛ بمعنى أن تعدد الفاعلين التربويين - كل من موقعه - ليس عبئا كما يتصور البعض؛ بل هو عنصر قوة وإغناء وإثراء للقطاع. فمفتاح الإصلاح ومنطلقه هو حسن تدبير الموارد البشرية وتأهيلها على اعتبار أنها هي المنزلة والمنفذة للسياسة التربوية.

والملاحظة الأهم: أن النسبة الأكبر من هذه الموارد تشكلها هيئة التدريس؛ لأنها هي المنفذة للمنهاج التربوي؛ وهي التي تباشر العملية التعليمية - التعليمية، مما يجعل أي تقدم للمنظومة وأي نجاح وتطور فيها رهين بحسن تدبير هذه الكفاءات التربوية وتأهيلها وإعدادها لمواكبة المستجدات التربوية والبيداغوجية والتغيرات السريعة التي تعرفها الشعوب نتيجة الثورة المعرفية والمعلوماتية !.

4.1 تدبير الموارد البشرية وتأهيلها منطلق الإصلاح المنشود:

منذ انطلاق تجربة الميثاق الوطني للتربية والتكوين لإصلاح المنظومة التربوية والنهوض بها؛ والجهات المسؤولة عن القطاع تدرك أهمية العناية بالموارد البشرية؛ وضرورة اتباع نهج الحكامة الرشيدة في التدبير؛ ففي الدعامة الثالثة عشر من المجال الرابع خصصت ست مواد (من المادة 133 إلى المادة 138)؛ لإبراز المداخل

الرئيسة التي ينبغي العمل بها؛ من أجل الرفع من جودة الموارد البشرية؛ حيث " إن تجديد المدرسة رهين بجودة عمل المدرسين وإخلاصهم والتزامهم. ويقصد بالجودة: التكوين الأساسي الرفيع والتكوين المستمر الفعال والمستديم والوسائل البيداغوجية الملائمة؛ والتقويم الدقيق للأداء البيداغوجي"⁹.

فمع انطلاقة تجربة الميثاق تم:

- إقرار ما سمي باللامركزية واللامركز؛ فتم إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين؛
 - اضطلاعها بتدبير الموارد البشرية فضلا عن الاستقلال المالي والإداري (نظريا في أغلب الأحيان؛ وإلا فالارتباط بالمركز لازال قائما لحد الآن وبشكل كبير جدا)؛
 - اعتماد مقارنة تشاركية بين مختلف الأطراف والفاعلين؛
 - إصدار نظام أساسي جديد لموظفي وزارة التربية الوطنية سنة 2003؛
 - الاهتمام بالتكوين الأساس والتكوين المستمر لفائدة المدرسين وأطر الإدارة التربوية؛
- ونفس الشيء يقال بخصوص البرنامج الاستعجالي حيث تحدث بشكل واضح عن ضرورة العناية بالموارد البشرية وحسن تديرها وتأهيلها وخصص لذلك عدة مشاريع من رزنامة المشاريع التي حملها؛ لنصل إلى الرؤية الاستراتيجية 2015-2030 حيث جاء في الفصل الثاني:

"الرافعة الخامسة عشرة: استهداف حكمة ناجعة لمنظومة التربية والتكوين:

ظلت الحكامة من بين الإشكالات العرضانية التي تواجهها المدرسة منذ عقود، سواء في بعدها المتعلق بنجاعة التدبير؛ أم في أبعادها الأخرى ذات الصلة بالمشاركة؛ والشفافية؛ وربط المسؤولية بالتقييم والمحاسبة.

إن التحولات التي عرفها المجتمع المغربي؛ وما أفرزته من توجهات عامة تضع الحكامة الناجعة في صلب تطوير النسق المجتمعي برمته. لذا؛ وبالنظر للرهانات المعقودة على المدرسة في تنمية وتأهيل الإمكان البشري؛ فإنها معنية أكثر بالانخراط في هذه التحولات، واستدماج مستلزمات هذه الحكامة، بغاية تحقيق النجاعة والفعالية في مختلف إنجازاتها؛ بما في ذلك النجاح في تحقيق أهداف الإصلاحات الحالية والمرتبقة للمدرسة"¹⁰.

فعلى مستوى الوثائق نجد تنصيحا واضحا وملحا على أهمية تدبير الموارد البشرية وفق أسس الحكامة الناجعة؛ لدورها الحاسم في النهوض بالمنظومة وتحقيق أهدافها وعلى رأسها: جعل المتعلم في قلب المنظومة

⁹- الميثاق الوطني للتربية والتكوين ص: 98.

¹⁰- من أجل مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء؛ رؤية استراتيجية للإصلاح 2015 - 2030 ص: 49. إصدار المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي 2015.

ومحور العملية التعليمية - التعلمية، لكن إلى أي حد تنسجم الإجراءات الميدانية للوزارة مع التوجهات المنصوص عليها نظرياً؟

2. سؤال الحكامة الجيدة في تدبير الموارد البشرية بقطاع التربية الوطنية:

1.2 - إشكالية اللامركزية واللامركز بقطاع التربية الوطنية:

تماشياً مع الشعارات الرسمية المرفوعة وفي مقدمها: الحكامة الجيدة؛ عملت الوزارة الوصية على العمل بهذا المبدأ: اللامركزية واللامركز. وقد نصت بعض بنود الميثاق ومبادئه على هذا؛ ولازالت الوثائق المنهجية الرسمية تؤكد على نفس النهج (الرؤية الاستراتيجية).

إن اللامركزية بالمعنى الإداري هي تحويل اختصاصات الدولة من المركز إلى الوحدات الترابية المحلية؛ مع استمرار مراقبتها عن طريق الوصاية.

فاللامركزية بهذا المعنى اختيار يهدف إلى إشراك المواطنين في تدبير شؤونهم عبر ممثلهم؛ ويندرج هذا الاختيار في إطار دعم الديمقراطية من خلال مبدأ الإشراك¹¹.

أما اللاتركيز أو اللاتمركز فيعني: "توزيع المهام والاختصاصات والسلط بين المصالح المركزية والمصالح الخارجية مع الحفاظ على العلاقة التسلسلية بينهما؛ حيث تمارس المصالح المركزية رقابة مباشرة على الاختصاصات التي تقوم بها مصالحها الخارجية ويمكن أن يتم نهج اللاتمركز بين الأكاديمية كسلطة جهوية والمديرية الإقليمية كمصلحة إقليمية تقع في نفوذها الترابي"¹².

ومع صدور الميثاق حاول المشرع التربوي أن يفعل مبدأ اللامركزية واللامركز؛ فصدر القانون المحدث للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والمراسيم التطبيقية المصاحبة له؛ ومجموعة من القرارات نذكر من بينها القرار المحدد لطريقة انتخاب الممثلين في مجلس الأكاديمية والقرارات المحددة لاختصاصات وتنظيم مصالح الأكاديميات.

إن تقييم تجربة اللامركزية واللامركز يقتضي الاعتراف بما بُذل من مجهودات على المستوى التشريعي والترسانة القانونية؛ وعلى مستوى التنزيل والتنفيذ، لكن لزم أيضاً تسجيل مجموعة من الملاحظات النقدية؛ من بينها:

¹¹ - التجيبي عزيز؛ التدبير اللامركز واللامركز؛ مجال التربية والتكوين نموذجاً؛ منشورات "صدى التضامن" طبعة أبريل 2008. ص: 25.

¹² - المرجع نفسه. ص: 25.

— المؤسسة التعليمية لم تتلاءم مع متطلبات اللامركزية واللامركزية؛ بل إن الأكاديميات ذاتها ظلت حائرة أمام العلاقة الملتبسة بينها وبين المديرية الإقليمية؛ حيث لازالت تمارس صلاحياتها كما لو كانت مستقلة عن الأكاديميات؛

— ما جدوى اللامركزية واللامركزية حينما يستنجد بعض المدراء الإقليميين أو الجهويين بالمركز من أجل اتخاذ قرار معين؟ فيلجؤون إلى ما يسمى بطلب إفادة في مواضيع وأمور لا تستدعي ذلك!! أين هي الاستقلالية في اتخاذ القرار التربوي الإقليمي أو الجهوي؟

— الأكاديميات الجهوية ذاتها تشكو من ضعف فعالية مجالسها الإدارية؛ التي تقتصر أشغالها على المصادقة على التقريرين الأدبي والمالي دون الدخول في تفاصيل العمليات؛

— "تمركز الموارد على المستوى الجهوي مما يقلص من هامش المبادرة لدى المؤسسات التعليمية"¹³؛

— عمليا الوزارة لم تتخل عن المركزية والتمركز؛ مما يعزز ازدواجية التعاطي مع هذا المبدأ بين مستوى التخطيط والوثائق الرسمية؛ فقد جاء في التدابير ذات الأولوية¹⁴ لتنزيل الرؤية الاستراتيجية 2015 – 2030 في المحاور السابع: الحكامة؛ ما يلي:

"التدبير رقم 18: اللامركزية الفعلية: يهدف هذا التدبير إلى استكمال سيرورة اللامركزية في تدبير النظام التربوي وتعزيز استقلالية الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين؛ قصد تحسين قدراتها التدييرية؛ وتوضيح اختصاصات وتركيبه المجالس الإدارية للأكاديميات واللجان المختصة والمنبثقة عنها؛ وتكريس مسؤوليتها والتفعيل الأمثل لأدوارها"، بعدها ستلزم الوزارة الوصية السادة المديرين الإقليميين بتوقيع "ميثاق المسؤولية"¹⁵ في 26 فبراير 2016 بمقر الوزارة بالرباط في قفّز واضح عن دور الأكاديمية وصلاحياتها؛ مما يوقع في الاضطراب وتقيد حرية اتخاذ القرارات التربوية!!

ثم لازال الحديث قائما ومستمر منذ الميثاق وانطلاق العمل بنظام الأكاديميات في نسختها الجديدة عن ضرورة: "توضيح اختصاصات وتركيبه المجالس الإدارية للأكاديميات" رغم مرور أزيد من عقد ونصف على العمل بهذا النظام!!

¹³ - الوكيل محمد عزيز: نحو مقاربة حديثة للحكامة: أي دور للحكامة الرشيدة في إصلاح المنظومة التعليمية؟ منشورات صدى التضامن، طبعة أكتوبر 2009. ص: 54.

¹⁴ - انظر: المذكرة الإطار في شأن التنزيل الأولي للرؤية الاستراتيجية 2015-2030 من خلال تفعيل التدابير ذات الأولوية. مذكرة 099/15 بتاريخ: 12 أكتوبر 2015. ص: 12.

¹⁵ - سمته الوزارة: "ميثاق المسؤولية الخاص بالسيدات والسادة المديرين الإقليميين".

2.2 إعادة الهيكلة وضبابية الهدف:

تماشيا مع شعار الجهوية "المتقدمة" -وهو مفهوم غير واضح علميا واصطلاحيا - خلا حَمُولَتِهِ السياسية -؛ وفي إطار سعي الوزارة الوصية على القطاع لإرساء "الجهوية الموسعة"؛ عملت على إعادة هيكلة الأكاديميات؛ فقد تمت المصادقة على القرارات المتعلقة بهيكلة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين المحدثة وفق التقطيع الجهوي الجديد من أجل الرفع من أدائها وتحسين حكامتها والفصل بين المهام والعمليات غير المتجانسة كفصل مجال الموارد البشرية عن مجال الشؤون الإدارية والمالية كما كان معمولاً به في الهيكلة القديمة .

وقد مكنت الهيكلة الجديدة من اعتماد هيكلة مندمجة لجميع الأكاديميات تتضمن 5 أقسام و17 مصلحة بالنسبة للصنف الأول من الأكاديميات، وقسمين و11 مصلحة بالنسبة للصنف الثاني .

كما تم اعتماد ثلاثة أصناف في هيكلة المديريات الإقليمية (النيابات سابقا)، صنف يتألف من 9 مصالح وصنف ثاني يتكون من 7 مصالح ، فيما يشمل الصنف الثالث 5 مصالح .

وعرفت الهيكلة الجديدة ارتفاعا في عدد الأقسام بنسبة 17 في المائة و في عدد المصالح بنسبة 68 في المائة، وكذا إحداث بنيات إدارية جديدة منها المركز الجهوي لمنظومة الإعلام؛ والوحدة الجهوية للافتحاص والمركز الجهوي للامتحانات؛ والمركز الجهوي للتوجيه المدرسي والمهني؛ ومصلحة الشؤون القانونية والشراكة؛ ومصلحة الدعم الاجتماعي؛ بالإضافة إلى مصلحة التواصل وتتبع أشغال المجلس الإداري، فضلا عن اعتماد تسمية جديدة للمصالح الإقليمية للأكاديميات (مديريات إقليمية عوض نيابات إقليمية)، مع الحفاظ على نفس المهام والاختصاصات والنفوذ الترابي¹⁶.

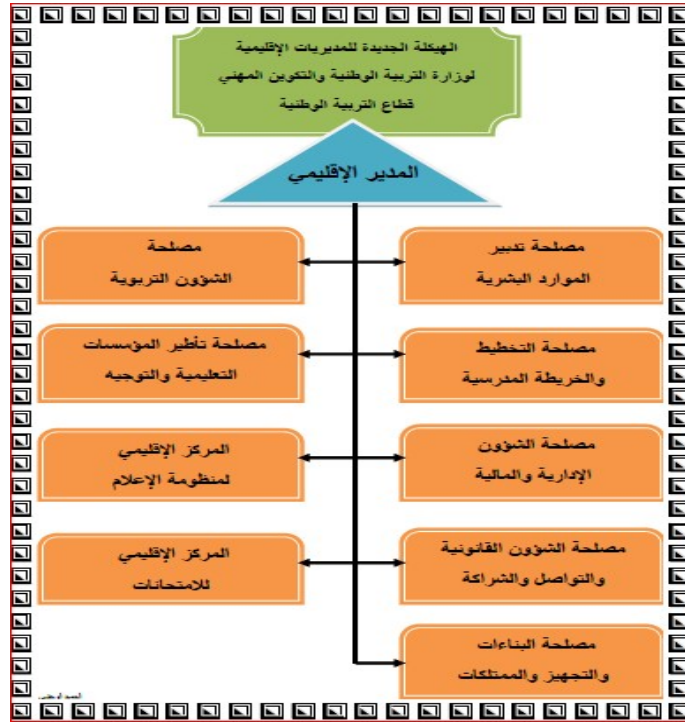
ولا يخفى على المتتبع ما لهذه التغييرات في الهيكلة وإعادة الانتشار من تأثير سلبي على الموارد البشرية: من حيث:

* الحاجة الماسة لمزيد من الموارد في ظل شحها وندرة التوظيف وسياسة التقشف المتبعة في هذا الباب؛ فلا توظيفات جديدة ولا تعويض لمن تقاعد من الموارد وفي مختلف التخصصات..

* إشكالية الملاءمة والمناسبة بين المتوفر من الموارد والمهام والوظائف المحدثة في الهيكلة الجديدة؛ الأمر الذي يتطلب إجراء تكوينات خاصة للعديد من الأطر والكفاءات البشرية بغية تأهيلها للقيام بالأدوار الجديدة؛

¹⁶ - مذكرة رقم : 100/15 في شأن مسار إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وفق التقسيم الجهوي الجديد، بتاريخ: 16 أكتوبر 2015.

* إشكالية إعادة الانتشار وترشيد الموارد البشرية وما ترتب عن تقليص عدد الجهات من فائض في الكفاءات والأطر؛ ولا يخفى التأثير السلبي على الوضعية الاجتماعية والنفسية لهذه الشريحة المهمة من الموارد البشرية! (تم تدوين أربع جهات: من 16 جهة إلى 12 جهة).



نموذج من النماذج الثلاث للهيكل الجديدة للمديريات الإقليمية

أما بخصوص النيابات الإقليمية التي غيرت تسميتها إلى المديريات الإقليمية دونما تقديم أدنى مسوغ علمي أو بيداغوجي تربوي أو أي شيء آخر يُقنع المتابعين للشأن التربوي بجدوى تغيير التسمية، فإن ما سيُصاحبها من إجراءات تقنية تقتضي تمويلا ماديا إضافيا!!

3.2 التدبير الجهوي والإقليمي للموارد البشرية وسؤال الحكامة:

لا شك أن تحقيق مردودية جيدة بقطاع التربية الوطنية رهين بحسن تدبير الموارد البشرية؛ وخاصة هيئة التدريس برجالها ونسائها، لأن المدرس والمُدْرسة هما حجر الزاوية في العملية التعليمية - التعلمية؛ وثبت بالتجربة والاستقراء الميدانيين أن لا نهوض بالعملية التربوية إلا بوجود مدرس معطاء؛ مفعم بالحياة؛ مقبل على مهنته بكل حب وتفان، يسعى في خدمة المتعلم وجعله هو المحور في العملية برمتها.

وفي إطار الاختصاصات المخولة للأكاديمية بموجب النصوص القانونية والتشريعية؛ فهي مسؤولة على حسن تدبير هذه الموارد البشرية من خلال مصالحها الخارجية/ المديريات الإقليمية من حيث حسن التوزيع

والترشيد وتربيء الفضاء التربوي الملائم للممارسة البيداغوجية؛ وإشراك المدرس والمدرسة في التدبير الفعلي وليس الصوري عبر المجالس القانونية، مما يُعد من مؤشرات الحكامة الجيدة، وإلا فإن الجهود المبذولة في الإصلاحات الجارية: الرؤية الاستراتيجية 2015-2030 والتدابير ذات الأولوية ومشاريع المؤسسة.. كل ذلك سيبقى حبيس أبواب المؤسسات التربوية، لأن هيئة الإدارة التربوية وهيأة التدريس هما الكفيلان بتنفيذ المنهاج وما يتعلق به من مشاريع.

فإلى أي حد نستشرف موسما دراسيا جديدا 2016-2017 تتخلله إجراءات تربوية تستجيب لتطلعات المدرسين والمدرسات؟

إن تتبع مجريات الأحداث والإجراءات التربوية طيلة الموسم المنصرم 2015 – 2016؛ يُظهر حجم الاضطراب الذي تعيشه المنظومة التربوية؛ ويكشف الهوة السحيقة بين التنظير على مستوى الوثائق وبين واقع الحال وإكراهات الميدان، ويمكن الاستدلال على ذلك بما يلي:

أ- تدبير الفائض والخصاص:

— أصدرت وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني مذكرة لتنظيم عملية الحركة الانتقالية سمتها: "المذكرة الإطار الخاصة بالحركات الانتقالية بوزارة التربية الوطنية" مكونة من ثلاثة وأربعين صفحة؛ خصصت الجزء الأخير منها لما سمتة: تدبير الخصاص والفائض – طبعا في إطار الحكامة في تدبير الموارد البشرية -؛ ثم أعقبتها بمذكرة خاصة في شأن تدبير الخصاص والفائض داخل الجماعة؛ الصادرة بتاريخ 3 غشت 2015¹⁷؛ من خلال صيغة إلزامية للأستاذة من أجل المشاركة في "حركة انتقالية محلية داخل الجماعة وإجبارية بنص المذكرة، مما خلف ردود أفعال قوية ورافضة لمضمون هذه المذكرة من طرف الشغيلة التعليمية وممثلهم من النقابات والشركاء الاجتماعيين؛ لما في ذلك من تداعيات على الاستقرار الاجتماعي والنفسي لنساء ورجال التعليم. وما يرتبط بهذه العملية – عملية التفضيز وإعادة الانتشار – من آثار سلبية مباشرة على تحصيل المتعلمين.

— العملية التي شملت أزيد من 8000 (ثمانية آلاف أستاذ وأستاذة)؛ مما دفع الوزارة لإصدار بلاغ تعلن فيه : اعتبار انتقال جميع المستفيدات والمستفيدين من هذه العملية بمثابة انتقال من أجل المصلحة وبالتالي الاحتفاظ لهم بنقط استقرارهم بالمؤسسة في جميع العمليات المرتبطة بالحركات الانتقالية سواء الوطنية أو الجهوية أو المحلية¹⁸.

¹⁷ - مذكرة رقم 15/352 بتاريخ: 3 غشت 2015.

¹⁸ - ينظر بلاغ وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني في هذا الشأن (البلاغ صدر دون تاريخ).

فالملاحظ هو غياب التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين؛ واتخاذ قرارات تربوية تمس بالاستقرار الأسري لهيأة التدريس؛ بينما من أسس الحكامة الجيدة: الإشراك في التدبير واعتماد الشفافية والنزاهة والمحافظة على الحقوق.

ويبدو أن الوزارة قد تتراجع ضمناً عن العمل بهذه المذكرات في ظل نشر الاختصاصات الجديدة للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين بالجريدة الرسمية؛ وفي مقدمة ذلك: حق تعيين الموظفين؛ وتدبير الخصاص والفائض؛ بالإضافة إلى التوظيف بالعقدة !!

فهل تعمل الأكاديميات على مراعاة الوضعيات الأسرية والنفسية والاجتماعية لهيأة التدريس ولمواردها البشرية جملة؛ أم أن نفس السلوك المضطرب سيبقى سائداً على المستوى الجهوي والإقليمي؟

إن التدبير العقلاني للموارد البشرية وخاصة في موضوع تدبير الفائض والخصاص يحتاج إلى استحضار البعد الإنساني والتربوي؛ فالفعل التربوي ليس فعلاً تَفْنُوياً محضاً؛ وآليات وميكانزمات ومساطر فقط؛ بقدر ما هو شبكة من التفاعلات الدينامية يتقاطع فيها التشريعي/ القانوني مع الإنساني والاجتماعي؛ والسيكولوجي مع السوسيولوجي...؛ وكل تغيب للأبعاد المذكورة يؤثر بشكل مباشر على الممارسة الصفية داخل الأقسام وما يرتبط بذلك من تحصيل دراسي للمتعلمين وتحقيق النتائج المطلوبة.

ب - الخصاص في الموارد البشرية وتداعياته:

من مؤشرات الاضطراب الحاصل بمنظومتنا التربوية هو الخصاص الهائل في الموارد البشرية التربوية؛ وفي مقدمة ذلك: هيأة التدريس وهيأة الإدارة التربوية بمختلف مستوياتها، وباقي الكفاءات الأخرى، رغم الإحصاءات السنوية والدورية التي تقوم بها مصالح الوزارة من أجل بلورة رؤية تخطيطية وتبديرية جيدة للموارد البشرية؛ والحاجة الملحة للمزيد من المدرسين والإداريين من أجل التنزيل الحقيقي والفعلي لمشاريع الرؤية الاستراتيجية؛ فإننا نلاحظ بؤناً شاسعاً بين مضامين الرؤية الاستراتيجية وطموحاتها وما جاء في التدابير ذات الأولوية، وبين السلوك الإجرائي للوزارة الوصية ومصالحها الجهوية والإقليمية؛ فكيف لمنظومتنا أن تحقق مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء في ظل الخصاص الكبير في الموارد البشرية؟ كيف تعمل الأكاديميات الجهوية والمديريات الإقليمية على تنزيل التدابير ذات الأولوية وتوسيع العرض التربوي في ظل موسم دراسي ينذر بالكثير من الإشكالات بسبب قلة الموارد البشرية وسوء تدبيرها؟

ومن الأدلة على ذلك:

* ارتفاع نسبة المتقاعدين في القطاع:

عرفت السنتان الأخيرتان ارتفاع نسبة المغادرين لقطاع التربية الوطنية والبالغين سن التقاعد؛ مقارنة مع عدد خريجي المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين، مما خلف الأثر البين على توازن الموارد البشرية بقطاع التربية والتعليم؛ وبالتالي خلف الأثر السيء على الممارسة البيداغوجية؛ وضعف الجودة والمردودية. ويمكن الرجوع في هذا الباب إلى التقارير الوطنية والدولية حول المنظومة التربوية بالمغرب.

والأخطر من ذلك ما عرفه الموسم الحالي – 2016/2015 – من ارتفاع نسبة الطلبات المتعلقة بالتقاعد النسبي؛ حتى سماه البعض "الهروب الجماعي" لنساء ورجال التعليم!

فرغم رفع عدد سنوات العمل إلى ثلاثين سنة فإن عدد الطلبات فاق كل التوقعات حيث تمت الاستجابة لما يفوق خمسة عشر ألف طلب (15000)؛ فقد تداعى إلى الأسماع مشروع قانون إصلاح أنظمة التقاعد -الآن صار قانونا- مما دفع جل رجال ونساء التربية والتعليم المستوفين للشروط القانونية إلى طلب التقاعد النسبي ومغادرة القطاع بأقل الخسائر. وللسادة الأساتذة والأستاذات ما يكفي من المسوغات والمبررات المنطقية والمقنعة في ظل تردي مستمر للمنظومة على جميع المستويات وفي تنكر واضح للوزارة الوصية لكفاءاتها البشرية:

- تنامي أشكال العنف ضد هيئة التدريس في غياب الحماية القانونية اللازمة؛
- غياب الحد الأدنى من الشروط الموضوعية للممارسة البيداغوجية؛
- ضعف التحفيز المفضي للإنجاز من طرف الوزارة ومصالحها الجهوية والإقليمية؛
- إغراءات عروض التعليم الخصوصي في سعي من مؤسساته لاستقطاب كفاءات المدرسة الوطنية العمومية.

كل ذلك سيخلف أثارا سلبية على تدبير الموارد البشرية واللجوء إلى تقليص البنيات التربوية من خلال أساليب ضم الأقسام إلى بعضها؛ والتفويض وإعادة الانتشار؛ الأمر الذي نتج عنه اضطراب كبير بالقطاع خلال هذا الموسم 2016-2017؛ واكتظاظ غير مسبوق بالأقسام يفضي إلى صعوبة تدبير الأقسام وممارسة الفعل البيداغوجي بشكل سليم وعقلاني ينسجم وما ورد في مشاريع التدابير ذات الأولوية.

فكيف نطالب المدرسين بالتفاعل والعمل على تنزيل مقتضيات الرؤية الاستراتيجية والشروط الضرورية لذلك غير متوفرة؟ كيف يمكن للفاعلين التربويين الحديث عن التقييم والتقويم – تقويم المؤسسة وتقويم المتعلمين كما دعا إلى ذلك السيد وزير التربية الوطنية من خلال منحى غوس – la courbe de Gausse – وإجراءاته؛ والاكتظاظ يمثل العقبة الكؤود في وجه كل إبداع ديداكتيكي داخل الفصول؟

كيف يمكن الحديث عن حياة مدرسية نشيطة وتعلم ممتع ذو معنى في ظل اكتظاظ يحول الإيقاعات الزمنية إلى جحيم؟

ولعل بعض مسؤولي الوزارة يقدمون مبررات ومسوغات لإشكالية الاكتظاظ؛ فبدل مناقشة الأمر بعلمية وجدية والعمل على إيجاد حلول واقعية تنسجم وما يرفع من شعارات؛ تجدهم يهينون الفاعلين التربويين سيكولوجياً للقبول بالأمر الواقع؛ من ذلك أن يصرح مسؤول المناهج التربوية بالوزارة والسيد الوزير المنتدب المكلف بالتكوين المهني يوم السبت 18 يونيو 2016 في ملتقى تربوي بأن بعض الدول يفوق بها عدد التلاميذ في القسم الموجود عندنا بكثير: ثمانون تلميذا في القسم !!!؛ ورغم ذلك المردودية عندهم مرتفعة وضرب مثالا على ذلك بمصر !!! والتقارير الدولية تفند هذا الرأي بخصوص الحالة المصرية. وقد سبق للسيد مسؤول المناهج التربوية بالوزارة أن كرر هذا الموقف في عدة ملتقيات ولقاءات علمية وتربوية في تهيء نفسي - ربما - للقبول بالأوضاع الكارثية خلال الموسم الدراسي الجاري.

* ضعف نسبة التوظيف:

إذا كانت نسبة المغادرين للقطاع ارتفعت خلال هذا الموسم (2016-2017) بشكل مهول جدا؛ فبالمقابل نجد نسبة التوظيف وتجديد بنية الموارد البشرية متدنية جدا؛ ولا ينبغي التحجج بارتفاع النسبة مقارنة بالقطاعات الأخرى أو النظر إلى قطاع التربية على أنه مستهلك غير منتج كما يقولون ومنهك لميزانية الدولة، فاققتصاد التربية هو القاطرة الأساس لكل تنمية مجتمعية؛ وحينما تقلص دولة ما الإنفاق على التربية تدفع ثمن ذلك عاليا وتكلفة غالية على الصعيد المجتمعي والتنموي تخلفا وفقرا وجهلا مما يهدد السلم المجتمعي جملة، والتجارب العالمية الناجحة في التقدم والتنمية المستدامة أدركت أن مفتاح التنمية والازدهار هو الاستثمار في الرأسمال البشري ويعد التعليم والتربية في مقدمة ذلك.

إن ظاهرة الاكتظاظ التي تعرفها المؤسسات التعليمية وستزيد استفحالا في غضون موسم 2016-2017 للأسباب المذكورة آنفا؛ لتزيد من تعقيد الممارسة البيداغوجية وتصيب العملية التربوية في مقتل؛ ومن نتائج ذلك:

- استفحال ظاهرة الأقسام المشتركة مما سيؤثر على المردودية بسلك التعليم الابتدائي والذي يعد القاعدة الصلبة للسلكين الثانوي الإعدادي والثانوي التأهيلي؛ بما يخلفه من ضعف في المخرجات والنواتج؛
- تأثر الممارسة الديداكتيكية لتدريسية المواد العلمية وخاصة مادتي الفيزياء والكيمياء ومادة علوم الحياة والأرض، فلا حديث عن التفويج ولا عن إجراء التجارب المخبرية التي تعد ضرورية في اكتساب المتعلم للمفاهيم العلمية؛ كل ذلك نتيجة الاكتظاظ وتحت ذريعتيه؛

— البرود والكمون الذي سيصيب الحياة المدرسية la vie scolaire؛ فالمذكرات والوثائق الرسمية تدعو إلى تنشيط الحياة المدرسية عبر النوادي والأنشطة المدرسية المختلفة؛ بينما إكراهات الواقع لا تسمح بذلك في ظل تقلص عدد الموارد البشرية؛

— تفشي المزيد من ظواهر العنف المدرسي والغش والسلوكيات المنافية للقيم الجميلة والمفترض من المدرسة أن تنشئ المتعلمين عليها؛ نتيجة الاكتظاظ وما يصحبه من صعوبة في الضبط والتحكم سواء داخل الفصول أم في الحياة المدرسية عامة؛

* والأخطر من كل ما سبق هو تأثير الممارسة البيداغوجية والديداكتيكية بفعل الاكتظاظ فيصير عائقا وحائطا سميكا يحول دون تحقيق الكفايات والأهداف المسطرة؛ فكيف يعقل أن نتحدث عن التدريس بالمقاربة بالكفايات approche par compétences؛ ونطالب المدرسين بالتمكن من أساسيات هذه المقاربة وتوظيف البيداغوجيات النشيطة الخادمة لها: الفارقية - المشروع - التعاقد - اللعب - الخطأ - ... والاكتظاظ بعوائقه لا يسمح بذلك؟

يقول فليب بيرينو: " يقتضي التكوين على كفايات حقيقية خلال فترة التمدرس العام؛ كما هو معلوم؛ تحويلا كبيرا لعلاقة المدرسين بالمعرفة ولطرقهم في " تسيير القسم"، وفي آخر المطاف؛ لهويتهم ولكفاياتهم المهنية الخاصة. ويمكننا أن نعتبر مع ميريو Merieu [1990b]؛ بأننا سائرون باتجاه مهنة جديدة؛ يتحدد رهانها في التعلم أكثر من التعليم.

وتعتبر المقاربة بواسطة الكفايات قيمة مضافة إلى متطلبات التركيز على المتعلم وإلى البيداغوجيا الفارقية والطرق النشيطة؛ ما دامت تدعو المدرسين بكل صرامة إلى:

- اعتبار المعارف كموارد يتعين تعبئتها؛
- الاشتغال بانتظام بواسطة المشكلات؛
- خلق واستعمال وسائل تعليمية أخرى؛
- التفاوض وتدبير المشاريع مع التلاميذ؛
- تبني تخطيط مرن ودال؛ مع الارتجال أحيانا؛
- وضع تعاقد ديداكتيكي جديد وتفسيره؛
- إنجاز تقييم تكويني في وضعية الشغل؛

— التخفيف من انغلاق المادة التخصصية.¹⁹

إن تحقيق الجودة والمردودية المرتفعة يقتضي إعداد الشروط المناسبة والملائمة: الموارد البشرية المؤهلة والبنية التحتية والوسائل الديدانكتيكية والفضاء التربوي الملائم لممارسة تربوية سليمة.

خاتمة:

لا زال الخطاب التربوي الرسمي يبدع في المشاريع والخطط؛ وينفق على ذلك أموالاً معتبرة؛ بينما الواقع والميدان يشكوان من معاطب منهجية قاتلة؛ فلو اقتبسنا أفضل التجارب العالمية في التربية والتعليم؛ واستوردنا أجمل المناهج التعليمية وحاولنا استنباطها؛ فإنما ذلك كمن يحرق في ماء ويبذر في صحراء؛ ما لم نعتن بالعنصر البشري بالدرجة الأولى: إعداداً؛ وتأهيلاً؛ وتكويناً؛ وتوفيراً لشروط العمل الميدانية؛ وإشراكاً في التدبير والبحث عن حلول حقيقية للأزمة التي تعانيها المنظومة من عقود خلت ولم تفلح مسلسلات الإصلاحات التربوية المتوالية والمتتالية من النهوض الفعلي بها والسير بها قدماً لتنافس الأنظمة التربوية العالمية.

جاء في الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030 في الرافعة الخامسة عشرة: استهداف حكمة ناجحة لمنظومة التربية والتكوين،

"ب- إرساء نظام للحكمة الترابية للمنظومة في أفق الجبهة المتقدمة:

دعم استقلالية بنيت التدبير وتأهيلها للقيام بأدوارها وذلك من خلال:

— وضع برنامج وطني للتأهيل المؤسسي؛ يجعل المؤسسات قادرة على القيام بمهامها على أكمل وجه؛ وخاصة أن المبدأ العام لحسن التدبير يقضي بربط كل توسيع لمجال الاستقلالية بمزيد من الصرامة على مستوى المحاسبة؛

— إرساء استقلالية المؤسسة بوصفها الخلية الأساسية للمدرسة؛ وذلك باعتماد مشروع المؤسسة أساساً لتنميتها المستمرة وتديريها الناجع؛ مشروع من شأنه أن يحفز جميع الأطراف المعنية في النهوض بالمؤسسة²⁰

وفي الرافعة تتحدث الوثيقة/ المشروع عن هدف: إرساء مدرسة ذات جدوى وجاذبية²¹

¹⁹- بيرينو فليب: مقتضيات مهنة التدريس: من أجل تعليم متسم بالجودة والنوعية. ترجمة: د. عز الدين الخطابي؛ مجلة عالم التربية العدد 22-23 عدد خاص بالجودة في التربية والتكوين-2013.. ص: 326.

²⁰- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي؛ رؤية استراتيجية للإصلاح 2015-2030. طبعة 2015 ص: 50.

²¹ - المرجع نفسه؛ ص: 23-24.

وتتحدث عن توفير شروط التفتح والإقبال على التعلم ووضع حد لكل أشكال الهدر والانقطاع... لكن كل ذلك نرى أنه رهين بتدبير عقلاني وناجع للموارد البشرية والكفاءات التي يزخر بها القطاع؛ وفق أسس الحكامة الرشيدة والجيدة وفي مقدمة ذلك إشراكها في التخطيط والتدبير وتوفير شروط العمل اللائقة بأسرة التعليم ماديا ومعنويا.

ببليوغرافيا Bibliographie

1. نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية: دار الصفاء للنشر والتوزيع: الأردن الطبعة الأولى 2000
2. محمد إبراهيم التويجري ومحمد عبد الله البرعي: معجم المصطلحات الإدارية: مكتبة العبيكان: الرياض الطبعة الأولى 1993.
3. وزارة التربية الوطنية: الميثاق الوطني للتربية والتكوين - 2000.
4. شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية: دار الشروق للنشر والتوزيع: الأردن: الطبعة الثالثة- 2000.
5. بيرينو فليب: مقتضيات مهنة التدريس؛ من أجل تعليم متسم بالجودة والتنوعية. ترجمة: د. عز الدين الخطابي؛ مجلة عالم التربية العدد 22- 23 عدد خاص بالجودة في التربية والتكوين- 2013.
6. وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني؛ مذكرة رقم 352/15 بتاريخ: 3 غشت 2015.
7. الوكيل محمد عزيز؛ نحو مقاربة حديثة للحكامة: أي دور للحكامة الرشيدة في إصلاح المنظومة التعليمية؟ منشورات صدى التضامن، طبعة أكتوبر 2009.
8. وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني؛ المذكرة الإطار في شأن التنزيل الأولي للرؤية الاستراتيجية 2015- 2030 من خلال تفعيل التدابير ذات الأولوية. مذكرة 099/15 بتاريخ: 12 أكتوبر 2015.
9. وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني؛ " ميثاق المسؤولية الخاص بالسيدات والسادة المديرات والمديرين الإقليميين" فبراير 2016.
10. Maurice Thévenet et AL :Fonctions RH (ressources humaines) ;Politiques ; métiers et outils des ressources humaines .
11. غريب عبد الكريم؛ تدبير الموارد البشرية. منشورات عالم التربية. الطبعة الأولى 2012. منشورات مجلة عالم التربية.