

# السياسات العمومية التربوية

المجال الثاني: الحکامة والتدبير فى منظومة التربية والتكوين

**الحصة 11 : مقاربات وآليات التدبير الشراكات**



إن تدبير الشراكات في المجال التربوي يشكل آلية استراتيجية لتحقيق الإنصاف والجودة، عبر هندسة تعاقدية دقيقة تقوم على التشخيص المبني على المعطيات، والتخطيط وفق نتائج قابلة للقياس، والتتبع المستمر، والتقييم المرتكز على الأثر، في انسجام مع الإطار القانوني والمؤسساتي للإصلاح التربوي.

**أولاً: الإطار المفاهيمي والقانوني**

### **1** مفهوم الشراكة في المجال التربوي

الشراكة هي علاقة تعاقدية بين طرفين أو أكثر، تقوم على:

- تقاسم الموارد

- تقاسم المسؤوليات

- تحقيق أهداف مشتركة

- احترام مبدأ الحكامة والشفافية

أما تدبير الشراكات فهو مسلسل متكامل يشمل:

التشخيص → التخطيط → التعاقد → التنفيذ → التتبع → التقييم → الاستدامة.

## 2 التأسيس القانوني والمؤسساتي

يندرج تدبير الشراكات ضمن:

- مقتضيات القانون الإطار 51.17 الذي ينص على تعبئة الفاعلين وتنويع مصادر التمويل.
- اختصاصات الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين باعتبارها مؤسسات عمومية مستقلة مالياً.
- توجهات وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة في تنزيل مشاريع الإصلاح.

ثانياً: مقاربات تدبير الشراكات

### 1 المقاربة الاستراتيجية

ترتكز على:

- ربط الشراكة بالمشروع الاستراتيجي
- تحديد أهداف قابلة للقياس
- ضمان الانسجام مع مؤشرات الأداء
- ✓ تجنب الشراكات الظرفية
- ✓ ضمان الأثر والاستدامة

## 2) المقاربة المبنية على النتائج ((GAR

تقوم على:

- تحديد الوضعية المرجعية ((Baseline

- تحديد نتائج مرحلية ونهائية

- وضع مؤشرات SMART

- تقييم الأثر

مثال:

Baseline: نسبة الهدر 9%

الهدف: تخفيضها إلى 6% خلال سنتين

## 3) المقاربة التعاقدية

- وضوح الالتزامات

- توزيع الأدوار

- تحديد مدة التنفيذ

- آليات المتابعة

- مسطرة فض النزاعات

#### 4 المقاربة التشاركية

- إشراك مجلس التدبير
- إشراك الجماعات الترابية
- تعبئة المجتمع المدني
- إشراك الأسر

#### 5 المقاربة المبنية على المخاطر

تحديد:

- المخاطر المالية
- المخاطر القانونية
- مخاطر التأخر
- مخاطر ضعف الانخراط
- ثم وضع خطط بديلة.

ثالثاً: آليات تدبير الشراكات (دورة الحياة الكاملة)

المرحلة 1: التشخيص

✓ تحليل الحاجيات

✓ تحليل مؤشرات الأداء

✓ دراسة الجدوى

أدوات:

• SWOT

• تحليل الفجوات

• معطيات الخريطة المدرسية

## المرحلة 2: التخطيط

✓ إعداد بطاقة تقنية

✓ تحديد الميزانية

✓ إعداد جدول زمني (Gantt)

✓ تحديد مؤشرات التتبع

## المرحلة 3: التعاقد

الاتفاقية يجب أن تتضمن:

1. الإطار القانوني

2. موضوع الشراكة

3. الالتزامات

4. الموارد

5. مدة التنفيذ

6. لجنة القيادة

7. آليات التقييم

8. فض النزاعات

#### لمرحلة 4: التنفيذ

- ✓ تشكيل لجنة قيادة
- ✓ إعداد مخطط عمل
- ✓ اجتماعات دورية
- ✓ تقارير مرحلية

#### المرحلة 5: التقييم

##### تقييم:

- الكفاءة (Respect des délais)
- الفعالية (تحقيق الأهداف)
- الأثر ((Impact)
- الاستدامة



## رابعاً: مؤشرات قياس الأداء

### مؤشرات كمية:

- عدد المستفيدين

- نسبة الإنجاز

- معدل صرف الميزانية

- كلفة المستفيد الواحد

### مؤشرات نوعية:

- تحسن النتائج الدراسية

- مستوى الرضا

- استدامة المشروع

خامساً: مثال موضوعي تطبيقي كامل

■ الحالة:

مؤسسة تعليمية قروية تعاني من:

•نسبة هدر 10%

•ضعف جاذبية المؤسسة

•غياب النقل المدرسي

■ الهدف الاستراتيجي:

تقليص الهدر إلى 6% خلال سنتين.

■ الشركاء:

•جماعة ترابية

•جمعية محلية

## ■ خطة التدخل:

### 1 مكونات المشروع:

- اقتناء حافلة للنقل المدرسي
- تأهيل مرافق صحية
- دعم دروس التقوية

### 2 الميزانية:

- النقل المدرسي: 350.000 درهم
- التأهيل: 150.000 درهم
- الدعم التربوي: 50.000 درهم
- المجموع: 550.000 درهم

### 3 توزيع الالتزامات:

الجماعة: تمويل الحافلة

الجمعية: تدبير السائق والصيانة

المؤسسة: تتبع التلاميذ

الأكاديمية: التأطير والمراقبة

### 4 مؤشرات التتبع:

• عدد المستفيدين من النقل: 120 تلميذاً

• نسبة المواظبة: +12%

• تقليص الهدر: من 10% إلى 6%

• تحسن النتائج: +8%

## آليات الحکامة:

• لجنة قيادة شهرية

• تقرير نصف سنوي

• افحص داخلي

• تقييم سنوي للأثر

## ■ النتائج المتوقعة بعد سنتين:

• استقرار التمدرس

• تحسن نتائج الامتحانات

• تعزيز ثقة الأسر

• استدامة النقل عبر إدماجه في ميزانية الجماعة

تدبير الشراكات الناجع يتطلب:

✓ وضوح الرؤية

✓ تعاقد دقيق

✓ مؤشرات قابلة للقياس

✓ تتبع صارم

✓ تقييم أثر

✓ استدامة مالية ومؤسسية

# تدبير المخاطر والأزمات في المؤسسات التربوية

أولاً: الإطار المفاهيمي

## 1 مفهوم الخطر ((Risque

الخطر هو:

حدث محتمل الوقوع، قد يؤثر سلباً (أو إيجاباً) على تحقيق أهداف المؤسسة.

الخطر يتميز بـ:

• الاحتمالية (Probability)

• التأثير (Impact)

## 2 مفهوم الأزمة ((Crise

الأزمة هي:

وضعية مفاجئة أو غير اعتيادية، تهدد استقرار المؤسسة وتتطلب تدخلاً عاجلاً ومنسقاً.

## الفرق بين الخطر والأزمة:

| الخطر          | الأزمة         |
|----------------|----------------|
| محتمل          | واقِع فعلي     |
| يمكن التنبؤ به | غالباً مفاجئ   |
| يُدبّر وقائياً | يُدبّر تدخلياً |

## أنواع المخاطر في المؤسسات التربوية

### 1 مخاطر تربوية

- ارتفاع نسب الهدر
- ضعف النتائج
- غياب الأساتذة

### 2 مخاطر مالية

- سوء تدبير الاعتمادات
- تأخر التمويل
- اختلالات محاسبائية



### 3 مخاطر قانونية

- نزاعات
- خرق مساطر
- مسؤولية إدارية

### 4 مخاطر بشرية

- صراعات داخلية
- ضعف الانخراط
- مقاومة التغيير

### 5 مخاطر خارجية

- كوارث طبيعية
- أوبئة
- اضطرابات اجتماعية

## مراحل تدبير المخاطر

### المرحلة 1: تحديد المخاطر (Identification)

✓ تحليل SWOT

✓ تحليل العمليات

✓ الاستشارة الداخلية

إعداد سجل المخاطر

### المرحلة 2: تحليل المخاطر

يتم تحديد:

• احتمال الوقوع (مرتفع / متوسط / ضعيف)

• درجة التأثير (مرتفع / متوسط / ضعيف)

ثم ترتيب المخاطر حسب الأولوية.

مثال تصنيفي:

| الأولية | التأثير | الاحتمال | الخطر         |
|---------|---------|----------|---------------|
| عالية   | مرتفع   | مرتفع    | الهدر المدرسي |
| متوسطة  | متوسط   | متوسط    | تأخر التمويل  |

### المرحلة 3: وضع خطة الاستجابة

أنواع الاستجابات:

1. التجنب ((Évitement

2. التقليل ((Réduction

3. النقل ((Transfert

4. القبول ((Acceptation

### المرحلة 4: المتبع والمراجعة

✓ تحديث سجل المخاطر

✓ اجتماعات دورية

✓ تقارير تقييم

✓ مراجعة الإجراءات

## خامساً: تدبير الأزمات

عند وقوع الأزمة، نعتمد منهجية تدخل عاجلة:

### 1 مرحلة الاحتواء

✓ تفعيل خلية أزمة

✓ تحديد المسؤوليات

✓ تأمين الأشخاص والممتلكات

### 2 مرحلة التواصل

✓ بلاغ رسمي

✓ التواصل مع الأسر

✓ تنسيق مع السلطات

### 3 مرحلة الاستمرارية

✓ خطة بديلة

✓ استئناف الأنشطة

✓ إعادة تنظيم الموارد

### 4 مرحلة التقييم بعد الأزمة

✓ تحليل أسباب الأزمة

✓ استخلاص الدروس

✓ تحيين خطة المخاطر

سادساً: أدوات تدبير المخاطر

• مصفوفة المخاطر

• سجل المخاطر

• خطة استمرارية المرفق

• مخطط الطوارئ

• لوحة قيادة للمؤشرات

## مثال موضوعي تطبيقي

### ■ الحالة:

مؤسسة إعدادية قروية تعرف:

•نسبة غياب مرتفعة في فصل الشتاء

•صعوبة الولوج بسبب الأمطار

### ■ تشخيص الخطر:

الخطر: انقطاع التلاميذ عن الدراسة

الاحتمال: مرتفع

التأثير: مرتفع

### ■ خطة التدخل الوقائي:

✓ تنسيق مع الجماعة لصيانة الطريق

✓ برمجة حصص دعم تعويضية

✓ اعتماد تعليم رقمي جزئي

✓ تعبئة النقل المدرسي

## ■ في حال تحولت إلى أزمة (فيضانات):

- ✓ إحداث خلية أزمة
- ✓ تعليق الدراسة مؤقتاً
- ✓ التواصل مع الأسر
- ✓ استئناف الدراسة وفق خطة تعويض

## ■ النتائج:

- تقليص نسبة الغياب بـ 30%
- ضمان استمرارية التعلم
- تعزيز ثقة الأسر

تدبير المخاطر والأزمات في المؤسسة التربوية يشكل آلية استراتيجية لضمان استمرارية المرفق العمومي وتحقيق الجودة، عبر مقارنة استباقية قائمة على تحديد المخاطر، تحليلها، ترتيبها، ووضع خطط استجابة مرنة، مع جاهزية مؤسساتية للتدخل الفوري عند وقوع الأزمات.

شكرا على حسن تتبعكم