

البعد المنهجي في خارطة الطريق 2022-2026:
نحو تكامل التدبير العمومي الجديد والحكامة الحديثة ومنظومة الجودة

بومهدي بدر

متصرف تربوي بوزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
المملكة المغربية

الملخص:

تهدف هذه الورقة إلى تحليل البعد المنهجي الذي تقوم عليه خارطة الطريق 2022-2026 باعتبارها إحدى أهم محطات الإصلاح التربوي بالمغرب، من خلال استجلاء المرجعيات النظرية التي تؤطرها، والتمثلة في التدبير العمومي الجديد(NPM)، والحكامة العمومية الجديدة(NPG)، ونظم إدارة الجودة (ISO). ترتكز الدراسة على مقاربة تحليلية نقدية تستهدف رصد مظاهر التكامل بين هذه النماذج التدبيرية الثلاثة، وكيف انعكست على تصور الإصلاح وآليات ترتيله داخل المنظومة التعليمية، خاصة في مشروع 'المدرسة الرائدة' باعتباره تحسيناً ميدانياً لروح خارطة الطريق. وقد خلصت الورقة إلى أن خارطة الطريق تمثل محاولة لإعادة صياغة فلسفة الإصلاح التربوي في ضوء قيم الأداء، والتشارك، والجودة، غير أن ترتيلها ما يزال يواجه تحديات ترتبط بضعف التمكين المحلي ومحదودية إشراك الفاعلين فيقيادة التغيير. ويستدعي تحقيق الأثر المنشود تجاوز المقاربة الإجرائية نحو قيادة تربوية قائمة على المبادرة، والإفاعة، والتحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: خارطة الطريق 2022-2026؛ التدبير العمومي الجديد؛ الحكامة العمومية الجديدة؛ نظم الجودة؛ المدرسة الرائدة؛ قيادة التغيير.

The Methodological Dimension in the 2022–2026 Roadmap:
Towards the Integration of New Public Management, Modern Governance, and
Quality Systems

Abstract

This paper aims to analyze the methodological dimension underlying the 2022–2026 Roadmap as one of the key milestones in Morocco's educational reform. It explores the theoretical frameworks of New Public Management (NPM), New Public Governance (NPG), and Quality Management Systems (ISO). Through an analytical and critical approach, the study highlights the complementarity among these models and their influence on reform conception and implementation mechanisms within the educational system, particularly through the 'Pioneer School' project. The paper concludes that while the Roadmap represents a shift towards performance, participation, and quality, its implementation still faces challenges related to limited local empowerment and weak stakeholder engagement.

تقليم

تعتبر خارطة الطريق نقلة نوعية في مسار الإصلاحات المتعاقبة منذ فجر الاستقلال باعتبارها نروم إرساء فلسفة إصلاحية ومارسات تدبيرية جديدة تقطع مع دوامة إصلاح الإصلاح وتضع المنظومة التربوية في دينامية إيجابية جديدة ومتقدمة تسهم في الإقلاع التنموي عبر بناء مدرسة قوامها الجودة والانصاف وتكافئ الفرص. هذا التوجه الإصلاحي، والفلسفة الإجرائية الجديدة، يأتي في سياق تحولات متتسارعة يعيشها العالم، وقيم تدبيرية وسياسية وتنمية واقتصادية واجتماعية على المستوى الدولي من جهة، وتحولات عميقة، وقيم دستورية ومرجعية جديدة للتنمية، ومتغيرات هيكلية وعميقة لاشغال الدولة على المستوى المحلي من جهة أخرى. تنسجم هذه التحولات مع المبادئ الكبرى لما يُعرف بـ التدبير العمومي الجديد(NPM) ، وامتداداته في الحكامة العمومية الجديدة(NPG) ، إلى جانب الاقتراض الواضح من نظم الجودة (ISO) بحيث ترتكز على الأثر، الجودة، التشاركية، والتدبير بالنتائج، قيادة التغيير، اللامركزية، وتمكين الفاعلين المحليين. ترجمت هذه الفلسفة الإجرائية إلى 22 مشروع إجرائي لتزييل خارطة الطريق تتجلّى أهدافها الاستراتيجية في تعزيز اكتساب المعارف والكفايات الأساسية، من خلال مضاعفة نسبة التلاميذ المستفيدين من الأنشطة المدرسية الموازية، وتقليل الهدر المدرسي بنسبة 30%. تروم هذه الورقة التحليلية تسليط الضوء على مختلف المفاهيم والتغيرات المنهجية الطارئة على خارطة الطريق حتى يتسمى الالمام بالأبعاد والخلفيات النظرية المواكبة لها وبالتالي التزييل الأمثل وتحقيق الواقع المنشود.

1. تأثير مفاهيمي:

التدبير العمومي الجديد، الحكامة العمومية الجديدة نظام الجودة ISO مفاهيم مرتبطة إجرائيا

يتبع تدقيق المفاهيم ورسم حدود اشتغال كل واحدة منها وضبط منهاج اشتغال كل واحدة مفهوم مما يمكن الباحث من حصر مجال اشتغال و القارئ من أن يعرف مادا يقصد الباحث بهذا المفهوم أو داك ، وإذا كانت المفاهيم في مجال العلوم الطبيعية تتسم بالوضوح النسبي ، فإن تعريفها في العلوم الاجتماعية والإنسانية يتميز بالتنوع والاختلاف حسب المراجعات والتخصصات والتوجهات السياسية وللإشارة لا يستطيع مقالنا الإحاطة و المعالجة الشاملة و الدقيقة لجميع الأبعاد و النظريات المؤطرة لخارطة الطريق بل يبقى مساحة بسيطة تحملنا آفاق هذه المفاهيم و مقاربتها اجرائيا.

يتضمن مقالنا جهازا مفاهيميا مسترسلًا يربط عموما بجمل نظريات التدبير الحديث والحكامة ونظم الجودة ونظريات قيادة التغيير والتدبير بـ النتائج واللا تركيز واللا مركزية والالتقائية كل هذه المفاهيم تكون انساقا و حلقات متراقبة ومترابطة . التداخل والتقاطع بين دلالاتها وصعوبة إقامة حدود فاصلة بينها لطبيعتها النظرية المجردة وتحديات تطبيقها في الواقع.

1.1 التدبير العمومي الجديد(NPM)

يُعد التدبير العمومي الجديد (NPM) مقاربة إصلاحية ظهرت منذ ثمانينيات القرن العشرين في الدول الأنجلوسаксونية، خاصةً في المملكة المتحدة ونيوزيلندا، في سياق البحث عن فعالية أكبر في أداء القطاع العام. يهدف هذا النموذج إلى تجاوز اختلالات البيروقراطية التقليدية من خلال إدخال منطق السوق وآليات التدبير الخاصة بالقطاع الخاص إلى الإدارة العمومية (Hood, 1991).

يرتكز NPM على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها: التركيز على النتائج بدلاً من الوسائل، فصل الوظائف السياسية عن الإدارية، تحسين جودة الخدمات العمومية، تعزيز الشفافية والمساءلة، تشجيع المنافسة، واعتماد مؤشرات الأداء والتقييم الدوري (Pollitt & Bouckaert, 2011). كما يشدد هذا النموذج على ضرورة منح استقلالية أكبر للوحدات التنفيذية، مع ربط ذلك بالمسؤولية والمحاسبة عن النتائج المحققة (Osborne & Gaebler, 1992).

ويوصف NPM بأنه يمثل انتقالاً من نموذج الإدارة البيروقراطية التقليدية، القائم على المركزية والامتثال، إلى نموذج تدبيري مرن يعتمد على الأداء والفعالية، ضمن رؤية تُعيد تعريف العلاقة بين الدولة والمواطن باعتباره "زبوناً" أو "مستفيداً" (Dunleavy & Hood, 1994).

2.1 الحكامة العمومية الجديدة: (New Public Governance – NPG)

تُعد الحكامة العمومية الجديدة (New Public Governance – NPG) نموذجاً تنظيمياً وإدارياً تطور في أوائل الألفية الثالثة كرد فعل نceği على محدودية التدبير العمومي الجديد (NPM) وامتداداً له من حيث بعض المبادئ، لكن مع اختلاف جوهري في منطق التدبير وآلياته. بينما يركّز NPM على الفعالية والكفاءة انطلاقاً من غماذج السوق والتعاقد، فإن NPG تأسس على مقاربة أفقية تشاركية، تعرف ببعد الفاعلين والمؤسسات داخل المجال العمومي، وبضرورة تنسيق الجهد الجماعية لصناعة السياسات وتنفيذها وتقييمها (Osborne, 2006).

ترتكز NPG على فكرة أن الدولة لم تعد الفاعل الوحيد في إنتاج السياسات العمومية، بل أصبحت تنسق مع شبكة واسعة من الفاعلين غير الحكوميين، تشمل الجماعات الترابية، المجتمع المدني، القطاع الخاص، والمؤسسات الوسيطة. وبالتالي، تتحول الإدارة العمومية من فاعل مركزي مباشر إلى منسق للشبكات (Klijn & Koppenjan, 2000). هذه المقاربة تتطلب بنية مرنّة، تعتمد آليات للتشاور والتفاوض واتخاذ القرار المشترك، في إطار من الشفافية، والاحترام المتبادل، والمسؤولية المتقاسمة.

كما ترتكز NPG على تقوية القدرات المحلية والتمكين المؤسسي، من خلال تشجيع المبادرات القاعدية، وتنمية المعارف المحلية، وتكيف السياسات العمومية مع السياقات المحلية المتغيرة. وهي بهذا المعنى تتقاطع مع مفاهيم الحكومة متعددة المستويات، والديمقراطية التشاركية، والإدماج الاجتماعي (Sørensen & Torfing, 2009).

وإذا كان NPM قد وجهت إليه انتقادات ترتبط بتقويض البُعد الديمقراطي وضعف التنسيق بين الجهات الفاعلة، فإن NPG تعالج هذه التغارات عبر تعزيز التعاون الأفقي، وبناء الثقة، وفضيل المنطق الجماعي في اتخاذ القرار على منطق التعاقد الفردي أو المنافسة.

3.1 نظم إدارة الجودة ومعيار ISO 21001 في المجال التعليمي

تُعد نظم إدارة الجودة (Quality Management Systems – QMS) مجموعة من المبادئ والممارسات المهيكلة التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وضمان رضا المستفيدين. وقد نشأت هذه النظم في القطاع الصناعي في سياق البحث عن

توحيد العمليات وتقليل الأخطاء وتحسين الكفاءة، لكنها تطورت لاحقاً لتشمل قطاعات أخرى، بما فيها التعليم، عبر معايير متخصصة مثل (ISO 21001, 2018).

يرتكز نظام إدارة الجودة على مفاهيم جوهرية، من بينها: التمركز حول المستفيد، القيادة، إشراك العاملين، مقاربة العمليات، التحسين المستمر، اتخاذ القرار المبني على المعطيات، وإدارة العلاقات المؤسسية (ISO 9000 series). ويُعد معيار ISO 21001:2018 تطويراً خاصاً بهذه المبادئ موجهاً لمؤسسات التعليم والتكوين، بهدف مساعدتها على تحسين جودة خدماتها التعليمية، ورفع مستوى فعالية عملياتها التدبيرية، وضمان شمولية الفئات المستفيدة (Singh, 2020).

يتضمن ISO 21001 هيكلة تنظيمية ومنهجية لتصميم وتنفيذ وتقدير العمليات التعليمية، مع التركيز على:

- تحديد احتياجات المتعلمين وأصحاب المصلحة؛
- ضبط الأهداف التربوية وتقدير مدى تحقيقها؛
- تطوير إطار للمساءلة والتقويم الذاتي؛
- ضمان التحسين المستمر عبر مؤشرات ومعايير أداء دقيقة.

ما يميز ISO 21001 عن غيره من المعايير هو تأكيده على خصوصية التعليم كخدمة غير مادية ومعقدة، تتطلب إشراكاً فعالاً للمتعلمين، ونكيقاً مرتنا للبرامج مع السياقات المحلية. كما يشدد المعيار على أهمية الأخلاقيات، والعدالة، وإمكانية الوصول، في سياق يهدف إلى تعزيز الإنصاف والتضمين الاجتماعي داخل المنظومة التعليمية.

وقد أصبحت نظم الجودة، ومنها ISO 21001، أداة استراتيجية لإعادة بناء الثقة في مؤسسات التعليم، من خلال جعلها أكثر شفافية، وأكثر استجابة لاحتياجات المتعلمين، وأكثر قدرة على تحقيق الأثر التربوي الملموس.

2. التدبير العمومي الجديد: (NPM) من الوسائل إلى النتائج

تجسد المبادئ الكبرى للتدبير العمومي الجديد في خارطة الطريق عبر التركيز على الفعالية والنتائج القابلة للقياس، واستبدال منطق الوسائل والإجراءات بالتدبير بالنتائج. ويظهر ذلك من خلال اعتماد مؤشرات دقة لتقدير مدى تحكم المتعلمين في التعلمات الأساسية، وربط تمويل المشاريع بالأداء المحقق، وتوسيع هامش استقلالية المؤسسات التعليمية مع ضرورة احترام مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة. كما تم التنصيص على آليات تعاقدية متعددة بين الوزارة والأكاديميات والمديريات، تعزز من روح المساءلة وتدفع نحو تحقيق الأثر التربوي الحقيقي ليلتج إلى الفصول الدراسية. ولعل التدبير في الإطار الإجرائي لخارطة الطريق يُظهر بجلاء كيف تم الانتقال من منطق البرمجة المركزية الجامدة إلى منطق تعاقدي من نوع يعتمد على وضوح الأهداف، وتتبع النتائج، وتحقيق الأثر. فقد بُنيت المشاريع على أساس مقاربات تخطيطية عملية، تعتمد على مؤشرات أداء محددة سلفاً، ولوحات قيادة مرقمنة، وآليات للمواكبة والتقييم المنتظم، ما يعكس تحولاً حقيقياً نحو نموذج تدبيري يرتكز على النتائج لا على الإجراءات.

وتبرز هذه التحولات بوضوح في مشروع "المدرسة الرائدة"، الذي يمثل تجربة حيّاً لمبادئ التدبير العمومي الجديد داخل الفضاء المدرسي. إذ يتم انتقاء المؤسسات التعليمية بناءً على معايير دقيقة، ومواكبتها بخطط عمل محلية واضحة، تُربط فيها

المؤهلية بالمحاسبة، والتمويل بتحقيق الأهداف المسطرة. كما تُمنح هذه المؤسسات هامشًا واسعًا من الاستقلالية في اتخاذ القرار التربوي، مع تأثير مستمر من فرق الدعم والمواكبة، مما يخلق بيئة تنظيمية مرنّة لكنها قائمة على المسائلة.

وفي هذا السياق، تتحول المدرسة من مجرد وحدة تنفيذية تابعة لمنظومة مركزية، إلى فاعل مسؤول عن تحقيق نتائج ملموسة في زمن محدد، يُقيّم ويُدعم بناءً على معطيات موضوعية. كما يفتح هذا التحول المجال أمام ثقافة جديدة داخل المدرسة، تقوم على التحسين المستمر، والابتكار، والعمل الجماعي المنظم حول أهداف واضحة ومشتركة.

إن هذه المقاربة لا تقتصر على تغيير الأدوات والأساليب، بل تُؤشر على تحول ثقافي ومؤسسي عميق في فلسفة التدبير التربوي، يستمد روحه من مبادئ التدبير العمومي الجديد، ويجعل من المدرسة نقطة ارتكاز في دينامية الإصلاح، لا مجرد نقطة استقبال للتعليمات.

غير أن هذا التصور الطموح ورغم ما يحمله من حمولة نظرية متقدمة وتجدد في منطق الإصلاح، يصطدم في واقع الترتيل بجملة من المفارقات التي تعيق تحقيق الأثر المنشود. فالتفعيل العملي لمشروع "المدرسة الرائدة" لا يرقى في كثير من الحالات إلى ترجمة الأبعاد المفاهيمية التي تُبني عليها. إذ يلاحظ أن الترتيل يتم، في الغالب، منطق التمويل الفوقي الصرف، حيث تُخصص الموارد المالية والمادية بشكل جاهز ومركز، دونما استحضار كافٍ لخصوصيات السياقات المحلية، أو إشراك فعلي للفاعلين في بلورة المشاريع من القاعدة إلى القمة.

ويبدو أن منطق "إعادة إنتاج التعليمات" ما زال مهيمناً، حتى داخل هذا المشروع الذي يفترض فيه أن يُرسخ دينامية المبادرة والابتكار داخل المؤسسات التعليمية. ففي العديد من الحالات، لا يُستثمر مشروع المؤسسة كرافعة محورية لبناء المشروع، بل يُختزل إلى مجرد إجراء شكلي، تُملأ فيه الخانات تحت ضغط الآجال، بدل أن يكون وثيقة استراتيجية حية تُعبر عن أولويات المدرسة، واختياراتها النابعة من قراءة دقيقة لمعطياتها الذاتية.

3.الحكامة العمومية الجديدة: (NPG) من منطق التشاركية النظرية إلى محدودية الإشراك الفعلي في مشروع الريادة

ترتکز الحکامة العمومية الجديدة على منطق التعددية في الفاعلين، والاعتراف بأن الدولة لم تعد الفاعل الوحيد في صياغة وتنفيذ السياسات العمومية، بل صارت ملزمة بالعمل في إطار شبكات تضم الجماعات التراثية، الأسر، المجتمع المدني، والقطاع الخاص. هذا التصور يقتضي أن تُبني القرارات التربوية على التشاور، وأن يُفسح المجال أمام المبادرات المحلية لتقود التغيير من داخل المؤسسات التعليمية نفسها.

غير أن الممارسة الميدانية لمشروع "المدرسة الرائدة"، وهو المشروع الذي يُعول عليه كقاطرة لترتيل خارطة الطريق، تكشف عن محدودية واضحة في تفعيل هذا بعد التشاركي. فالتصميم والت tertيل ما يزالان متحكمين بمنطق مركزي يحدد الأهداف والآليات والتمويل سلفاً، ويسقطها على المؤسسات في قوالب جاهزة، مما يقلص هامش المبادرة المحلية. بدل أن يكون المشروع فرصة لتمكين المدرسة من قيادة تحولها الذاتي عبر مشروعها التربوي الخاص، أصبح التنفيذ في كثير من الأحيان أقرب إلى ترتيل غاذج موحدة، تدار من الأعلى إلى الأسفل.

وما يزيد من حدة هذا التباين هو غياب الاعتماد الفعلي على قيادة التغيير كرافعة أساسية. إذ تعتبر القيادة المحلية (مدير المؤسسة، فرق التدريس، مجالس التدبير) الفاعل الطبيعي القادر على تعبئة المحيط، وتكيف المشروع مع خصوصيات السياق، لكن هذه الأدوار لا تزال محدودة بفعل غبة المنطق الإجرائي والتوجيهي على حساب التمكين والتفويض.

هذا الوضع يُبرّز فجوة بين الفلسفة النظرية للحكامة العمومية الجديدة التي تؤكد على الشراكة والأفقيّة والتفاعل الشبكي، وبين واقع الترتيل الذي يظل مشدوداً إلى ثقافة المركبة وضعف الإشراك الحقيقى، وهو ما يهدّد بتحويل مشروع الريادة من فضاء للابتکار المحلي إلى مجرد آلية إضافية لإعادة إنتاج التوجيهات المركبة.

لتحاوز محدودية الإشراك الفعلى في مشروع "المدرسة الرائدة"، يظل الرهان الأكبر معقوداً على تعزيز دور المديرين كقادة للتغيير. فنجاح أي مشروع إصلاحي لا يتحقق عبر القرارات المركبة فقط، بل يتطلب تعبئة داخلية تُبني على إقناع الأطر التربوية وإشراكها الفعلى في صياغة وتنفيذ المشروع التربوي للمؤسسة. المدير هنا ليس مجرد منفذ للتوجيهات، بل قائد ميداني يُحشد فلسفة المشروع، ويترجم أهدافه إلى ممارسات يومية داخل الفصول الدراسية.

ولتحقيق ذلك، يحتاج المديرون إلى تبني مقاربة قيادية تقوم على الإقناع والحوار والتعبئة بدل الاكتفاء بالبعد الإداري التقني. إذ ينبغي أن يُعطي لهم تكوين نوعي في مهارات القيادة التربوية، والتواصل الفعال، وإدارة التغيير، بما يمكنهم من جعل الأطر التربوية شركاء حقيقين في العملية الإصلاحية. فحين يقتتن الأستاذ بقيمة المشروع ويشعر بملكيته له، يتحوّل إلى فاعل مركزي في تحقيق أهدافه، بدل أن يكون مجرد منفذ لإجراءات مفروضة من أعلى.

إن تمكين المديرين من لعب هذا الدور القيادي كفيل بتقليل فجوة بين التصور النظري للحكامة العمومية الجديدة (NPG) والترتيل العملي، إذ يتحوّل مشروع الريادة إلى ممارسة جماعية قائمة على القناعة والمشاركة، بدل أن يظل محصوراً في منطق التوجيه المركزي.

4. نظم إدارة الجودة: ISO من فلسفة الالتزام إلى رهانات التحسين المستمر

تشكل نظم إدارة الجودة أحد أبرز المراجع التي نهلت منها خارطة الطريق في صياغة مقاربتها المنهجية. فمبادئ ISO 9001 القائمة على الالتزام، التتبع، والتحسين المستمر، ومعايير ISO 21001 الموجهة خصيصاً للمؤسسات التعليمية، تضع التعليم في قلب مقاربة الجودة عبر التركيز على المتعلم باعتباره المستفيد الأول من الخدمات التربوية. هذه النظم لا تقتصر على وضع معايير تقنية، بل تسعى إلى إرساء ثقافة مؤسسية تجعل من الجودة ممارسة يومية متعددة.

من خلال هذا المنظور، يظهر أثر ISO في خارطة الطريق عبر عدة مستويات. أولها هو اعتماد عقود الالتزام بين الوزارة والأكاديميات والمديريات، التي تقوم على تحديد واضح للأهداف ومؤشرات القياس، بما يترجم مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة. ثانيةً هو إرساء منطق المراجعة الدورية والتبع المستمر لدى تحقق الـعلمات الأساسية، وهو ما يشبه إلى حد كبير دور التدقّيق (audit) في نظم الجودة. أما المستوى الثالث فيتجلى في ربط التمويل بالأداء، وهو ما يعكس مبدأ أساسياً في ISO يقوم على المخرجات بدل التركيز على الوسائل.

لكن ما يميز ISO 21001 عن غيره من الأنظمة هو تركيزه على التعليم كخدمة عمومية، حيث يُنظر إلى المتعلمين والأسر والمجتمع كـ"زبناء" أو مستفيدين يجب تلبية حاجاتهم وتقع عليهم. فإذا كانت المقاولات الصناعية تسعى لإرضاء زبائنها عبر جودة المنتج، فإن المدرسة يفترض أن تُركِّب ممارساتها البيداغوجية والتنظيمية بما يستجيب لانتظارات المتعلم في اكتساب المعرفة والمهارات، وانتظارات الأسرة في تحسين فرص النجاح، وانتظارات المجتمع في إعداد مواطن مسؤول وفعال. هنا يتضح أن الربون في المدرسة ليس فرداً واحداً، بل شبكة معقدة من الفاعلين، وهو ما يجعل تحقيق الجودة أكثر حساسية وعمقاً.

ومع ذلك، فإن ترتيل هذه الفلسفه في مشروع "المدرسة الرائدة" ما يزال يفتقر إلى هذا بعد الجوهرى. إذ غالباً ما ينحصر التفعيل في إجراءات تقنية مثل تحديد المؤشرات أو توقيع الالتزامات، بينما يظل إشراك المستفيدين الحقيقيين محدوداً. فالمدرسة لا تزال تدار في كثير من الحالات من منظور إداري أكثر منه منظوراً يقوم على خدمة المتعلم كأساس لكل القرارات. إن غياب آليات مؤسساتية فعلية لإسماع صوت التلاميذ والأسر والمجتمع المحلي في تصميم وتتبع المشروع، يجعل مقاربة الجودة أقرب إلى ممارسة شكلية تركز على الأرقام والتقارير بدل بناء ثقافة التحسين المستمر المتمحورة حول المستفيدين.

باتالي، التحدي الجوهرى أمام خارطة الطريق ليس في استلهام مبادئ ISO فقط، بل في نقل جوهر هذه المبادئ إلى الممارسة اليومية: أن يصبح إرضاء المتعلم والأسرة والمجتمع هو المعيار الحقيقى لنجاح المشروع، وأن يتحول تحسين جودة التعلمات إلى عملية دائمة يقودها الفاعلون المحليون، لا مجرد التزام مركزي يُقاس عبر مؤشرات كمية.

خاتمة

يمكن القول إن خارطة الطريق 2022-2026 لا تمثل مجرد خطة قطاعية، بل هي محاولة لإعادة صياغة فلسفة الإصلاح التربوي في المغرب عبر استلهام مرجعيات متغيرة: التدبير العمومي الجديد (NPM) بما يحمله من تركيز على الفعالية والتائج القابلة للقياس، والحكامة العمومية الجديدة (NPG) القائمة على التشاركيّة وتعدد الفاعلين، ونظم إدارة الجودة (ISO) التي تؤسس لثقافة الالتزام والتحسين المستمر. هذا التداخل النظري يعكس طموحاً لإخراج المدرسة العمومية من منطق التدبير البيروقراطي نحو دينامية قائمة على الأثر والابتكار المحلي.

غير أن واقع الترتيل يكشف عن فجوة بين التصور والمنجز، خصوصاً في مشروع "المدرسة الرائدة" الذي كان يفترض أن يجسد هذه الفلسفه الجديدة. فالممارسة ما تزال مطبوعة بآليات فوقية ومركبة تقلص من أدوار الفاعلين المحليين، وتحل مقاربة الجودة أقرب إلى ممارسة شكلية تركز على المؤشرات والتقارير أكثر من تركيزها على المستفيدين الحقيقيين: التلاميذ، الأسر، والمجتمع.

من هنا، يظل نجاح خارطة الطريق رهيناً بقدرة المنظومة على بناء قيادة تربوية ميدانية قادرة على إقناع الأطر التربوية وتعيّتها، وتفعيل مبادرات محلية تتبع من خصوصيات كل مؤسسة. فالتأثير الحقيقى لا يتحقق بالتصاميم المركبة وحدها، بل يحتاج إلى قادة ميدانيين ومؤسسات مقتنة، تجعل من الجودة والتشارك والتحسين المستمر ممارسات يومية متعددة.

قائمة المراجع والمصادر:

- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- ISO. (2018). ISO 21001:2018 Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization.
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2000). Public management and policy networks. *Administration & Society*, 32(5), 566–591.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). Public management reform: A comparative analysis. Oxford University Press.
- Singh, P. (2020). ISO 21001:2018 – Quality management in education. *Journal of Educational Management*, 12(2), 45–60.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic. *Public Administration*, 87(2), 234–258.