



PARA UNA ESCUELA DE LA EQUIDAD,  
DE LA CALIDAD Y DE LA PROMOCIÓN  
VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA REFORMA  
2015-2030

**RESUMEN**





**RESUMEN**

La Escuela<sup>1</sup> se sitúa actualmente en el eje central del proyecto social de nuestro país, debido a las misiones que debe asumir en la formación de los futuros ciudadanos, en la realización de los objetivos de desarrollo humano sostenible y en la garantía del derecho a la educación para todos. Es en esta perspectiva que se considera una de las prioridades y preocupaciones nacionales.

Es cierto que la Escuela se considera como pilar principal en la construcción del proyecto social marroquí y en la realización de los proyectos de desarrollo que experimenta nuestro país desde el comienzo del tercer milenio, pero para cumplir con esta función, tiene que conocer el desarrollo sostenible basado en la formación de los recursos humanos y materiales y en la interacción positiva y su entorno.

La Escuela marroquí ha realizado resultados que deben ser capitalizados y mejorados. Podemos señalar, en particular, la actualización del marco jurídico e institucional, las realizaciones a nivel de la generalización de la enseñanza, la creación de estructuras institucionales de gobernanza descentralizada, con el desarrollo de las academias regionales y una relativa autonomía de las universidades. Se puede también revisar el sistema curricular así como los programas escolares y la reestructuración pedagógica de la enseñanza superior, programación de la enseñanza de la lengua y de la cultura amazigh, la reorganización de las carreras y la ampliación de la capacidad de acogida de la formación profesional y del proyecto de rehabilitación de la educación tradicional.

Sin embargo, la Escuela marroquí sigue sufriendo de unas disfunciones crónicas que el Consejo ha señalado en el informe preparado por la Instancia Nacional de Evaluación en relación con «la aplicación de la Carta Nacional de Educación, de formación 2000-2013: logros, deficiencias y retos».

Estas disfunciones se notan a nivel de la cohesión del sistema y la articulación de sus diferentes componentes. A nivel de su eficiencia y de su rendimiento interno y externo y a nivel de la adecuación de los programas y de la formación con la demanda. Tienen que ver asimismo con la integración en la sociedad del saber y de las tecnologías y el apoyo para el desarrollo de la investigación científica, el mundo de la economía y dominios del desarrollo humano, ambiental y cultural.

Marruecos ha conocido profundos cambios estructurales, sobre todo desde el comienzo del tercer Milenio que ha conocido la adopción de la constitución de 2011 y una serie de opciones sociales. Estas opciones se pueden resumir como sigue:

- La finalización de la construcción de un Estado democrático, con instituciones modernas regidas por el derecho y la ley, que defienden la igualdad de oportunidades y se basan en el pluralismo y la participación en la vida pública;
- La realización del desarrollo sostenible, reconociendo esencialmente el derecho a la educación y a una enseñanza moderna, de alta calidad y de fácil acceso;

---

\*En el contexto de esta visión estratégica, «la escuela» se refiere al sistema educativo en todos sus componentes: preescolar, enseñanza primaria, secundaria cualificada, la enseñanza superior y universitaria, la investigación científica, la formación de los ejecutivos, la formación profesional y la educación tradicional.

- El reconocimiento de la pluralidad lingüística y el desarrollo de una política nacional coherente en el ámbito de las lenguas y de la cultura;
- La necesidad de ampliar y de generalizar la participación de los jóvenes en el desarrollo socio-económico y cultural. Lo que implica:
  - La necesidad de brindar a los jóvenes la oportunidad de dominar las lenguas, conocimientos y competencias necesarias en armonía permanente con las necesidades de su época y con los valores nacionales y religiosos de la sociedad marroquí.
  - La necesidad de desarrollar su capacidad de expresión, de comunicación y de diálogo así como la cultura de la iniciativa, de la investigación y de la innovación.

Estas opciones combinadas amplifican los retos societales que la escuela debe-solucionar en el futuro.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos desplegados para el desarrollo de la escuela, sobre todo durante la última década, sus efectos cualitativos han sido limitados tanto a nivel de la experiencia adquirida por los alumnos, de las prácticas pedagógicas como a nivel y de la situación de establecimientos escolares.

Conscientes de todos estos retos, el Consejo Superior de Educación, de la Formación y de la Investigación Científica ha acudido a la experiencia de especialistas nacionales y regionales, con el fin de preparar este nuevo proyecto de visión estratégica. En este labor participaron diferentes actores del sistema educativo, alumnos, funcionarios y expertos. Se han invitado también a distintas sensibilidades políticas, sindicales y profesionales así como representantes de la sociedad civil. El objetivo era involucrar a todas las competencias y a todas las personas dispuestas a participar en este "examen de conciencia" colectivo, iniciada por la más alta autoridad del Estado acerca de la realidad de la Escuela y de su futuro.

- Esta visión estratégica es el resultado de una labor colectiva e intensa, en la cual han participado activamente todas las instancias del Consejo que han resultado las bases, las palancas y las propuestas.
- La visión estratégica abarca el período 2015 - 2030, segmentado en corto, medio y largo plazo. Se fija como objetivos cohortes actuales y futuros. Se trata de un periodo suficiente para obtener resultados significativos, hacer balances fiables y mejorar de manera sostenible la calidad de la Escuela.
- Esta visión tiene como fundamentos coordinadas constitucionales de la Nación marroquí: el Islam, la integridad territorial, la monarquía constitucional, la opción democrática, la identidad unificada en la diversidad de sus componentes, abierta al mundo partiendo de valores de moderación y de tolerancia, y una correlación equilibrada entre el sentido de pertenencia y el del diálogo entre las culturas y civilizaciones.
- Tiene como finalidad crear una nueva escuela basada sobre tres grandes pilares: la equidad y la igualdad de oportunidades, la calidad para todos y la promoción del individuo y de la sociedad. Para ello, apunta fortalecer los logros y proponer soluciones para las cuestiones transversales pendientes y hacer frente a los problemas que surgen.

- Combina Por último, ambición y realismo, definición de prioridades y progresión en la ejecución.

Estos fundamentos son a la vez elementos estructurantes y finalidades ideales de la educación, de la formación y de la investigación científica a lo largo del período señalado.

En esta perspectiva, los objetivos del cambio son:

- El paso de la lógica de la transmisión lineal del saber y de la memorización a una lógica del aprendizaje, el fomento del espíritu de crítica, la elaboración del Proyecto personal, la adquisición de idiomas, conocimientos y habilidades, así como valores y tecnologías digitales;
- La mejora continua del rendimiento interno y externo de la Escuela;
- La creación de condiciones favorables para que la escuela pueda cumplir con las misiones de la socialización la educación a los valores nacionales y universales, la enseñanza y el aprendizaje, la formación y la supervisión, la investigación y la innovación, la formación para la integración socio-cultural y la integración económica y esencialmente la adecuación continua de los programas y de las formaciones con las necesidades de las nuevas exigencias de trabajo y oficios del futuro y, de manera general, con las exigencias del desarrollo sostenible del país.

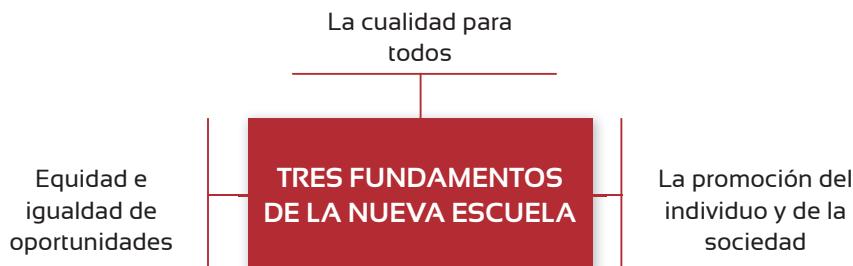
Los objetivos estratégicos de esta nueva escuela son:

- Formar a un buen ciudadano;
- Satisfacer las expectativas del proyecto de una sociedad ciudadana, democrática y con desarrollo adoptado por la Nación;
- Contribuir a la integración de Marruecos en la economía y la sociedad del saber y el fortalecimiento de su posición entre los países emergentes;
- Promover la transición de una sociedad de consumo a una sociedad del conocimiento que lo produce y lo difunde, gracias al dominio de las tecnologías digitales y al desarrollo de la investigación científica y la cultura de la innovación y la excelencia.

Figura 1



Figura 2



## 1. Para una escuela de equidad e igualdad de oportunidades

La generalización de la educación basada en la igualdad de oportunidades es un desafío político y social determinante para la realización de la equidad social, tanto a nivel socio-educativo como a nivel del género, para la erradicación de los distintos tipos de disparidades, y para el desarrollo de una sociedad inclusiva y solidaria.

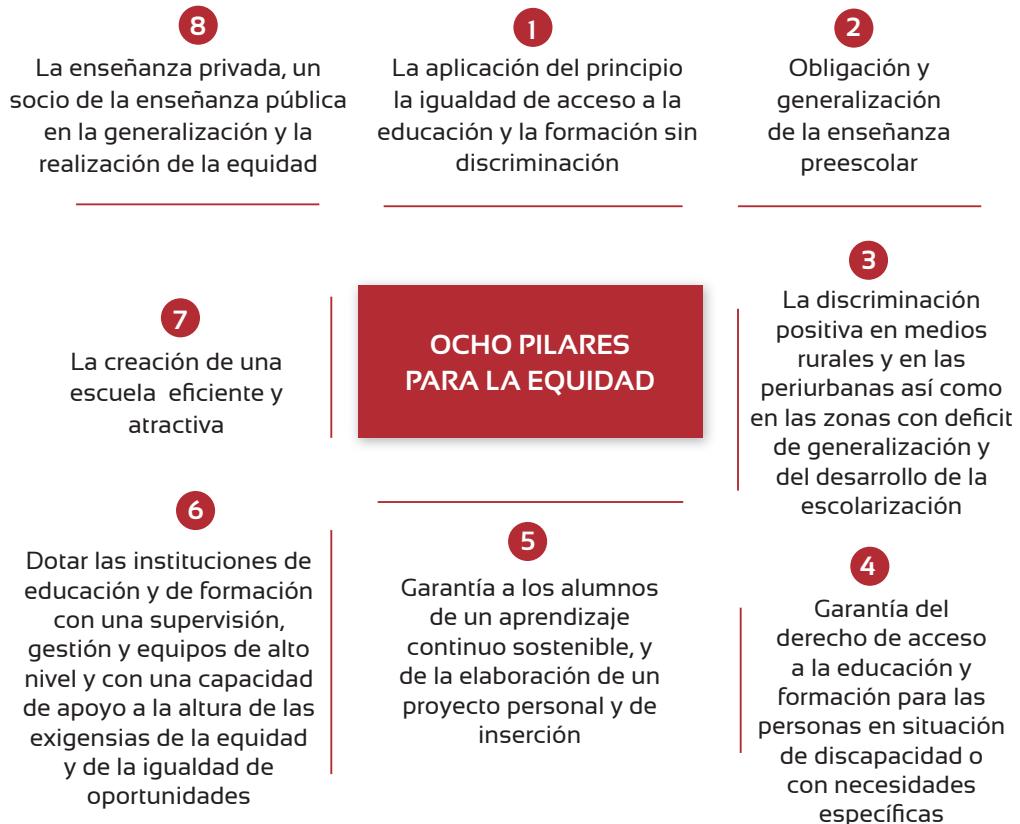
Para consolidar los logros, superar las dificultades y lograr una generalización equitativa, el Consejo propone un conjunto de medidas de cambio que podemos resumir en lo siguiente:

- Involucrar al Estado y a las familias en la obligación de la enseñanza prescolar y prever su integración progresiva en la enseñanza primaria;
- Permitir una discriminación positiva en la escolarización en las zonas rurales y suburbanas y en las zonas deficitarias para recuperar los retrasos y solventar la dificultades;
- Garantizar el derecho a la educación y la formación a las personas minusválidas o que están en situaciones específicas;
- Generalizar una enseñanza inclusiva y solidaria para todos los niños marroquíes, sin ninguna discriminación y mantener los esfuerzos para asegurar un sitio en la escuela a todo niño en edad de escolarización, esencialmente en la enseñanza obligatoria y en el grupo de edad 4-15 años;
- Fomentar la escolarización de las niñas, movilizar el entorno de la Escuela y consolidar "La Escuela de la segunda oportunidad";
- Preparar a ejecutivos habilitados para la educación, la formación y la gestión;
- Activar la participación de las autoridades territoriales en la rehabilitación de la Escuela y en la realización de la obligación y de la generalización;
- Desplegar esfuerzos para mejorar la enseñanza tradicional;
- Implantar construcciones escolares dotadas con una buena dirección y equipos materiales y didácticos necesarios, y fortalecer el apoyo pedagógico y social;
- Consolidar esfuerzos para garantizar la enseñanza sostenible y la lucha contra las interrupciones, abandonos escolares y repeticiones de curso;
- Brindar a los jóvenes que han abandonado la Escuela o a aquellos que nunca han estado escolarizados la posibilidad de aprender y liberarse del analfabetismo;
- Organizar programas intensivos de educación no formal con el objetivo de reintegrar a los niños no escolarizados y / o a quienes están en edad de ir a la escuela;
- Crear un sistema de seguimiento y evaluación eficaz de los programas de alfabetización y de educación no formal, capaz de medir periódicamente los efectos de su-aprendizaje en la inserción en la vida socio-económica y profesional;

- Garantizar la perennidad del aprendizaje y de la formación y mejorar el nivel de la formación y de la certificación mediante:

- Ampliación de la oferta de formación profesional aumentando su capacidad de acogida y consolidando su presencia en las zonas rurales y zonas aisladas;
  - Crear, ya en los colegios, recorridos profesionales que lleven a la obtención del bachillerato profesional y también la renovación de las formaciones y su diversificación para adaptarlas regularmente a la evolución de las profesiones;
  - La elaboración de una visión clara de la red de universidades marroquíes mediante la carta aquella nacional de la enseñanza superior, que incluye todas las instituciones. Para con acceso abierto, esta visión debe basarse en la diversificación de modelos de establecimientos, la adecuación de los criterios de admisión y el aumento de la capacidad de acogida. Para las instituciones con numerus clausus, la visión debe basarse sobre la diversidad de criterios de selección, respetando al mismo tiempo los principios de transparencia, de equidad y de mérito. Debe también ofrecer a los estudiantes mejores condiciones de acceso al conocimiento y a la investigación.
- Considerar la enseñanza y la formación privadas como uno de los componentes de la Escuela Marroquí, y como complemento de la enseñanza pública con participación en la generalización equitativa de la enseñanza, la mejora de su calidad y la diversificación de su oferta pedagógica. Así que resulta importante :
    - Confirmar el compromiso de este sector en la adhesión a los principios del sector público y considerar que su inversión interviene en el sector público y se involucra en los objetivos del proyecto nacional de la educación y la enseñanza;
    - Revisar los textos que rigen este sector con el fin de reducir la dispersión, unificar los criterios de calificación, determinar claramente las condiciones formación inicial y continua e incentivar el esfuerzo de la investigación y la innovación;
    - Consolidar las funciones del Estado a nivel de la organización, del control, de la regulación y de la evaluación para garantizar mejor la calidad, acreditar las formaciones, conceder la convalidación de los títulos y motivar, con el apoyo de las colectividades territoriales; el sector privado para que se implique más en la generalización de la enseñanza obligatoria, especialmente en las zonas rurales y suburbanas;
    - Animar al sector privado a contribuir, por una parte, en la realización de los objetivos de la educación no formal y en los programas de lucha contra el analfabetismo, y por otra parte, en el esfuerzo de solidaridad social para la formación de los niños de familias pobres, de los niños con discapacidades y los que están en situaciones especiales.

**Figura 3**



## 2. Para una escuela de calidad para todos

Realizar la calidad de la Escuela, sus prestaciones y su rendimiento se ha convertido en un imperativo ineludible en la reforma. La finalidad de este trabajo es la mejora de la calidad, de acuerdo con un referente nacional por elaborar, con el fin de crear una Escuela atractiva, útil y capaz de cumplir plenamente con las misiones y funciones definidas en la visión estratégica propuesta por el Consejo.

A este respecto, el Consejo propone un conjunto de medidas de cambio que tienen que ver con los actores pedagógicos en su diversidad, los programas y las formaciones, la gobernanza del sistema educativo y la mejora del nivel de la investigación científica y técnica y de la innovación.

- **La renovación de los oficios de la enseñanza, de la formación y de la gestión: primer requisito para la mejora de la calidad**

- Redefinir las funciones y el papel de estos oficios y las normas relacionadas con los mismos en armonía con las nuevas exigencias de la sociedad y de la Escuela y de la evolución actual a nivel nacional e internacional;
- Hacer de la formación inicial una formación obligatoria para todos estos oficios, teniendo en cuenta las especificidades de cada uno de ellos y apoyando la especialización, sobre todo en la enseñanza primaria;
- Diversificar las formas de educación permanente continua y el desarrollo profesional con en el objetivo de impulsar el esfuerzo, la motivación, la iniciativa y la innovación en la práctica educativa;
- Crear las estructuras de una formación continua permanente y eficiente durante la formación;
- Sentar una buena gobernanza en la gestión de las formaciones profesionales de los actores de estos oficios, basada en la descentralización, la regionalización gradual y la consulta de los interesados y de sus representantes sindicales, respetando a estos actores y resaltando la importancia de sus misiones y funciones;
- Institucionalizar la evaluación y adecuar la promoción al mérito, al rendimiento, a la deontología y a la correlación de la responsabilidad y la rendición de cuentas.

- **Una reestructuración más coherente, más flexible de los diferentes componentes y ciclos de la Escuela**

El Consejo recomienda introducir cambios estructurales en la organización actual de etapas y ciclos de la enseñanza para establecer recorridos más coherentes:

- Integrar la enseñanza preescolar en la enseñanza primaria y vincularla con la enseñanza colegial con el fin de crear una educación obligatoria coherente y completa;

- Consolidar la dimensión de la especialización y cualificación de la enseñanza secundaria que apunta preparar a los alumnos para la enseñanza superior o para las formaciones de cualificación profesional;
- Relacionar la formación profesional y la enseñanza escolar, mediante su integración en una organización educativa coherente y armoniosa incluyendo, desde el Colegio recorridos de formación profesional que conduzcan al mismo título de Bachillerato;
- Fortalecer el sistema LMD (Licenciatura, Master y Doctorado) a nivel de la enseñanza superior y crear las condiciones necesarias para su aplicación, garantizando el desarrollo continuo de lo adquirido por los alumnos e incentivándolos para el acceso a licenciaturas profesionales que deben ser más diversificadas y centradas en las formaciones sectoriales y nuevas.

Otras medidas quedan propuestas con el fin de brindar a los estudiantes mayor posibilidad de movilidad a nivel de la orientación y de la reorientación y, por lo tanto, fomentar la más larga perseverancia posible, elevando el nivel de calificación y certificación, así como la inserción cultural y la integración socio-económica. En este respecto, el Consejo recomienda:

- Crear dispositivos de coordinación entre los diferentes sectores de la educación y de la formación en sus diversos ciclos, en asuntos de programas, de formación y puentes;
- Volver al sistema de orientación en la enseñanza escolar y la formación profesional con el fin de facilitar su evolución y garantizar la igualdad de oportunidades, fortalecer la emulación y la justicia social y contribuir mejor de curso a solucionar los problemas del temprano abandono escolar temprano y de la repetición de curso ;
- Institucionalizar puentes y complementariedad entre ciclos y especialidades en la enseñanza superior, con el fin de establecer un sistema nacional de certificación;
- Institucionalizar las relaciones de cooperación entre la universidad, la formación profesional y las instituciones de investigación para revisar los puentes y los ciclos universitarios y adaptarlo a la variedad de la oferta de la formación profesional;
- Crear un sistema de convalidaciones de diplomas profesionales que emanan de formaciones no universitarias que darián a los diplomados el derecho de seguir estudios superiores, basándose sobre criterios académicos y un pliego de condiciones preciso;
- Crear condiciones de convergencia entre los programas de alfabetización, los del desarrollo humano y los de la educación no formal con los niveles de la enseñanza general y profesional mediante puentes y un sistema de certificación.

- **Un modelo pedagógico y de formación basado en la diversidad, la apertura, la adecuación y la innovación**

El modelo pedagógico está en el centro de la acción escolar. Determina, en gran medida, la calidad de la Escuela en sus actividades de enseñanza y de formación. Convencido de ello, el Consejo considera que la renovación del actual modelo pedagógico es una palanca clave en la realización de los objetivos del cambio esperado y propone :

- **A nivel de la ingeniería y de los enfoques pedagógicos:**

- Adoptar un plan de estudios nacional integrado, con componentes regionales, a nivel de departamentos, carreras y polos de estudios en todas las etapas de la educación y de la formación, basado en la interacción y la complementariedad de asignaturas y de especialidades, y en la funcionalidad de la evaluación y de la pertinencia de la orientación;
- Adoptar para la ingeniería de cada nivel de los diferentes modelos de enseñanza (escolar, superior, tradicional, formación de ejecutivos) un marco referencial y cognitivo que define sus funciones, teniendo en cuenta sus especificidades, su ubicación a lo largo de los años de aprendizaje de los estudiantes y su papel en la eficiencia de los aprendizajes;
- Definir una base común para cada ciclo que sea el marco referencial de los conocimientos, de las capacidades y competencias fundamentales que el alumno debe dominar al final de cada fase (semestre, año, nivel, ciclo de estudios o de formación);
- Diversificar los enfoques pedagógicos, adaptarlos a las diferentes situaciones de la enseñanza, del aprendizaje o de la formación;
- focalizar la relación pedagógica en la interacción con los alumnos y entre ellos, incentivar la iniciativa y la innovación, el esfuerzo y la autonomía pedagógica.

- **A nivel de planes curriculares y programas:**

- Revisar los planes curriculares, los programas y los métodos pedagógicos en el sentido para la reducción, el desarrollo del pensamiento del alumno y de sus aptitudes en la observación, el análisis, la argumentación y el pensamiento crítico;
- Centrar los planes curriculares sobre los estudiantes como finalidad del acto pedagógico y animarle a desarrollar la cultura de la curiosidad intelectual, del esfuerzo y de la iniciativa; considerarlo como un verdadero socio integrándolo en el trabajo en equipo, confiándole tareas de investigación, de innovación y de gestión y, finalmente, desarrollando en él el sentido de pertenencia a la institución y el sentido del deber;
- Crear las condiciones necesarias para llevar a cabo trabajos prácticos en las instituciones primarias y secundarias para que los alumnos puedan enlazar con regularidad conocimientos teóricos a experiencia práctica y a los trabajos de laboratorio; deben también estar preparados, de manera práctica, en el ámbito de la educación en relación con el medio ambiente y las actividades de apertura y de innovación;

- Fomentar las formaciones que tienen que ver con el desarrollo personal, liderazgo, educación a la vida y arraigo de los valores y de la ética;
- Consolidar la integración de la cultura de los derechos humanos en las clases y los programas y desarrollarla mediante la educación práctica para los valores compartidos, el comportamiento cívico-y democrático en la vida escolar y en su entorno;
- Considerar la cultura general como una de los principales ejes de las formaciones escolares modernas y como una competencia transversal estratégica; así como arraigar la cultura nacional en sus diferentes componentes y fortalecer su presencia en los programas escolares de acuerdo con las normas pedagógicas y académicas.

• **A nivel de los dispositivos institucionales:**

- Crear el comité permanente de los programas de renovación y adaptación continuas de programas y de métodos previstos en la Carta (artículo 107) e instaurarlo mediante un texto reglamentario;
- Sentar estructuras nacionales y regionales para la investigación y las innovaciones pedagógicas a nivel curricular, programas y formaciones para promover una política de innovación y renovación en este ámbito (academias, universidades, facultades de Ciencias de la Educación en especial, las escuelas normales superiores, los centros regionales de oficios de la educación y de la formación...);
- Rehabilitar las bibliotecas escolares y mediatecas, dotándolas con recursos adaptados a los alumnos de diferentes edades y niveles y a los diferentes actores pedagógicos y culturales;
- Fortalecer la integración de las tecnologías educativas elaborando una estrategia nacional que las pondrá a disposición de la calidad del aprendizaje a nivel de los planes curriculares, de los programas y de las formaciones y desde los primeros años escolares a través de los distintos soportes digitales, programas interactivos y redes.

• **A nivel del ritmo escolar:**

- Revisar el ritmo y la gestión del tiempo escolar en el sentido de reducción de los programas y su adecuación con el entorno en las zonas rurales y localidades aisladas.

• **A nivel de la evaluación y de los exámenes:**

- Revisar el sistema de evaluación y exámenes en dirección de una reforma global basada en la igualdad de oportunidades para los estudiantes y fomentar la excelencia según criterios objetivos de mérito;
- Reservar un lugar significativo en los planes curriculares y los programas para la evaluación formativa y de diagnóstico, centrándolas en las competencias y el grado de apropiación de los conocimientos, definiendo un umbral justo y factible para pasar al nivel superior en vez de seguir aplicando la lógica del mapa escolar;

- Crear un marco de certificación nacional capaz de organizar los diplomas y de clasificarlos según una red referencial clara y transparente que garantice la credibilidad de los diplomas y favorezca una mayor movilidad de los diplomados a nivel nacional e internacional;
- Crear un sistema de validación de las competencias adquiridas a través de la experiencia, en beneficio de aquellos que deseen continuar sus estudios;
- Crear un examen especial de acceso a los estudios superiores en beneficio de aquellos que no han aprobado, por varias razones, para obtener el examen de bachillerato.

- **A nivel de la orientación pedagógica y profesional:**

- Revisar el sistema de orientación pedagógica, profesional y universitaria para elaborar una nueva visión basada en el apoyo pedagógico continuo, en el acompañamiento del alumno en su proyecto personal desde el ciclo primario y en el fortalecimiento de la cultura elegida sobre la base de motivaciones y capacidades.

- **Un buen dominio de los idiomas y la diversificación de los mismos en la enseñanza**

Teniendo en cuenta el papel determinante del dominio de idiomas en la mejora de la calidad de los aprendizajes, en el éxito escolar y por tanto en el rendimiento interno y externo de la Escuela, el Consejo considera que los idiomas, como lenguas enseñadas y de la enseñanza, representan una palanca principal de la calidad de la educación y de la formación. Sin embargo, el estatuto de cada idioma presente en la Escuela debe ser determinado claramente.

El Consejo recomienda una nueva arquitectura lingüística basada en el multilingüismo y la alternancia de lenguas y pretende :

- Hacer beneficiar equitativamente a los alumnos de los tres idiomas en la enseñanza preescolar y primaria: el árabe como idioma principal, el idioma amazigh como lengua de comunicación y el francés como lengua de apertura; el inglés se introducirá el primer año del colegio (y en el cuarto año de la primaria en el horizonte de 2025) y una tercera lengua extranjera en el primer año del instituto (el español en particular);
- Diversificar los idiomas de enseñanza introduciendo progresivamente la alternancia lingüística como medio de perfeccionamiento de las lenguas practicándolas en la enseñanza de ciertos contenidos o módulos: de esta manera el francés podrá ser parcialmente la lengua de la enseñanza en el instituto a corto plazo y en el colegio a medio plazo. Igual para el inglés a medio plazo en el instituto;

En estas condiciones de aprendizaje de idiomas, el bachiller dominará el idioma árabe, será capaz de comunicarse en lengua amazigh y practicará al menos dos lenguas extranjeras.

Esta opción de multilingüismo, permitirá resolver el problema que plantea el pasar de una lengua de enseñanza a otra entre la enseñanza secundaria y la enseñanza superior. En efecto, el bachiller, en estas condiciones, puede continuar, con tranquilidad sus estudios académicos, independientemente del idioma de enseñanza en Marruecos o en el extranjero.

Muchas medidas de acompañamiento son necesarias para poner en marcha esta arquitectura:

- Elaborar un marco de referencia nacional común para los idiomas oficiales y las lenguas extranjeras en la escuela, con la definición de los niveles para cada lengua, para las competencias exigidas para cada nivel, para los métodos de aprendizaje y los soportes necesarios;
- Crear un sistema específico de certificación para los idiomas determinando su nivel de adquisición, independientemente del nivel escolar;
- Desplegar un esfuerzo significativo para mejorar la práctica de la lengua árabe con la modernización de los programas, los métodos de aprendizaje y de evaluación y los contenidos de su enseñanza desarrollando los soportes científicos, culturales, pedagógicos y digitales;
- Continuar la acción emprendida por el Instituto Real de la Cultura Amazigh en la preparación de la lengua amazigh, en la formación de competencias humanas y en la elaboración de soportes didácticos para su enseñanza, teniendo en cuenta la disposición Constitucional que prevé la promulgación de una ley que debe especificar las etapas de activación del carácter oficial de esta lengua y los modos de su integración en la enseñanza y en las áreas prioritarias de la vida pública;
- Poner en marcha la Academia Mohamed VI para la lengua árabe;
- Crear el Consejo Nacional de las lenguas y de la cultura marroquí previsto en el artículo 5 de la Constitución, considerado como la institución que debe velar por la protección y desarrollo de las lenguas árabe y amazigh y las diferentes expresiones culturales marroquíes. Sin embargo, debe implicar a todas las instituciones concernidas por estas cuestiones;
- Superar el déficit a nivel de los profesores de idiomas y de consejeros pedagógicos, y desarrollar sus habilidades generales y profesionales, renovar su formación Inicial y continua integrando los métodos pedagógicos modernos del aprendizaje de las lenguas fundados sobre las tecnologías educativas y la interactividad;
- Dotar los establecimientos de bibliotecas y mediatecas para incentivar la lectura, la expresión y la creatividad mediante la expresión escrita.

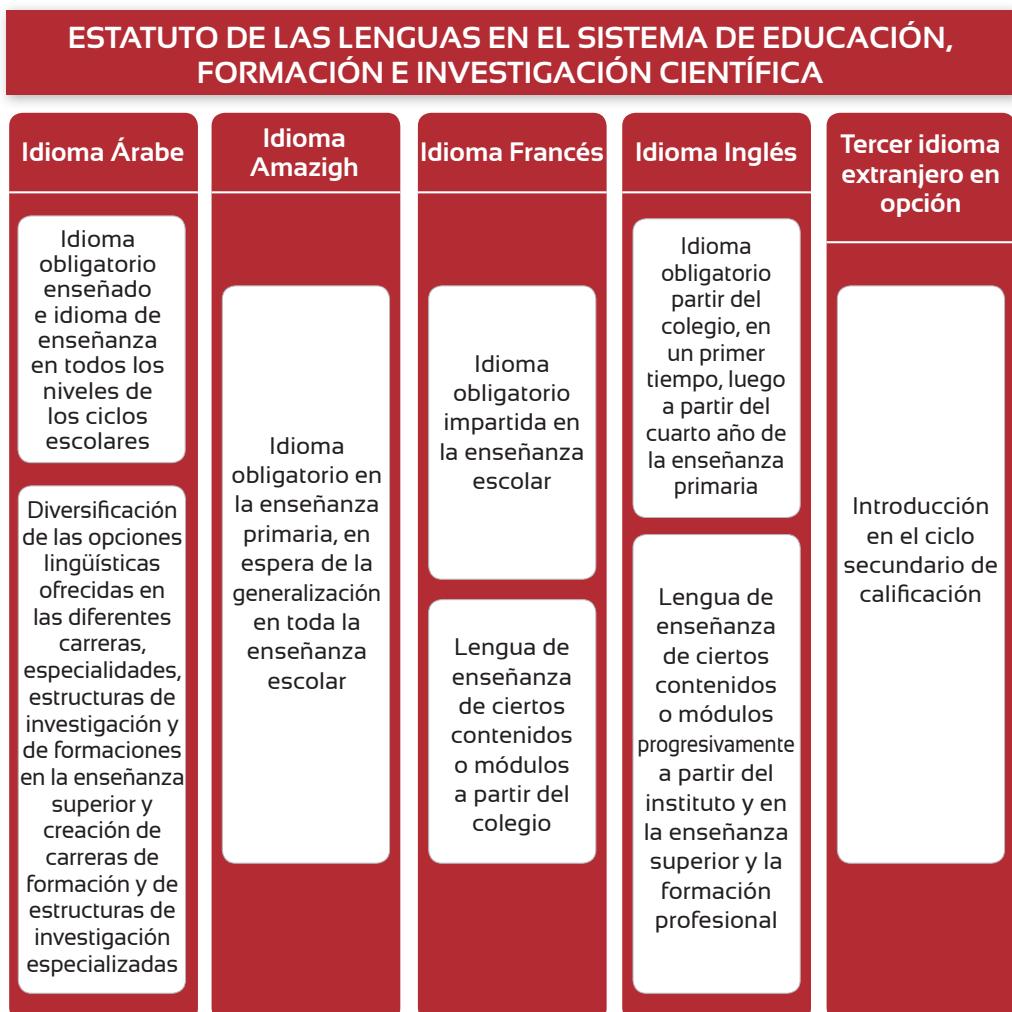
**Figura 4**

| <b>TRES FUNDAMENTOS</b>  |  |  |
|--|--|--|
| Realización de la equidad y de la igualdad de posibilidades en el aprendizaje de los idiomas | Presencia conforme con su estatuto constitucional y social de los dos idiomas nacionales y oficiales | Implantación de un multilingüismo progresivo y equilibrado |

Figura 5



Figura 6



### • La promoción de la formación profesional

Dar importancia a la formación profesional, aumentar sus capacidades de acogida y considerarla como el mejor espacio en el que se desarrolla el saber-hacer individual susceptible de satisfacer las exigencias de la competitividad económica en general y las necesidades de la empresa y del mercado laboral en particular. Cuatro medidas principales dejaran paso a nuevas perspectivas en este sector:

- Adoptar el principio de apertura, de flexibilidad y de movilidad, a través de puentes de enlace en ambas direcciones, instaurados en beneficio de los alumnos, entre diferentes niveles de enseñanza general (colegio, formación de calificación y superior) y los de la formación profesional;
- Poner en marcha dispositivos de orientación temprana a partir del ciclo del colegio;
- Crear carreras para la formación profesional a semejanza del bachillerato profesional y revisar los criterios de selección y de admisión;
- Articular mejor la complementariedad de las formaciones teóricas y prácticas fortaleciendo esencialmente la formación alternada dentro de las empresas, en asociación con los actores económicos.

### • La promoción de la investigación científica, la tecnología y la innovación

La investigación científica y técnica y la innovación ocupan un sitio estratégico en el desarrollo de los países en los niveles económico, cultural y social, y en el fortalecimiento de sus capacidades competitivas a nivel mundial. Por estas razones la Escuela marroquí está llamada a revisar la organización de la investigación científica y técnica y de la innovación y calificándola para que pueda acompañar mejor al país en la trayectoria de evolución iniciada y llevada a cabo por varios países emergentes similares.

La realización los objetivos previstos requiere la adopción de una política proactiva cuyas-direcciones principales son:

- Arraigar la cultura de la investigación a partir de la enseñanza escolar;
- Utilizar los resultados de la investigación en los diversos campos de las ciencias, técnicas, de las ciencias humanas, de las letras y de las artes, tanto para mejorar la calidad de los planes de estudio y de programas en todos los niveles de la enseñanza escolar y superior como para mejor formar a los actores pedagógicos;
- Crear nuevos polos económicos y tecnológicos basados en el partenariado y la cooperación entre la empresa y las distintas instancias de la investigación y fomentarlas nuevas especialidades en los ámbitos científico, tecnológico, industrial y cultural;
- Fortalecer la diversificación de disciplinas a nivel de la investigación y la complementariedad entre las ciencias fundamentales, las ciencias aplicadas, las ciencias humanas y sociales, las letras y las artes;

- Desarrollar las estructuras universitarias de investigación académica, científica y tecnológica en relación con los proyectos de enseñanza y de supervisión de los departamentos de las universidades y con los laboratorios, institutos y centros nacionales e internacionales de la investigación y de la innovación;
- Fortalecer la cooperación entre las instancias de investigación y las instancias nacionales encargadas de las patentes, de su comercialización y de la protección de la propiedad intelectual;
- Crear un consejo nacional de investigación integrado por investigadores de diversas especialidades y responsable de la estrategia de la investigación, de la orientación y de coordinación;
- Aumentar gradualmente la tasa del PIB dedicado a la investigación para alcanzar el 1% a corto plazo, 1,5% en 2025 y un 2% en 2030, y orientarse hacia una financiación múltiples fuentes centrada principalmente en la investigación-acción;
- Crear un sistema de gobernanza de gestión racional basado en indicadores concretos de evaluación de la investigación científica, técnica y de la innovación.

#### • **Para una gobernanza efectiva del sistema de educación y de formación**

La gobernanza sigue siendo una de las problemáticas transversales a las que hace frente la Escuela desde décadas, tanto a nivel de la gestión como a nivel de la participación, la transparencia y la correlación entre la responsabilidad, la evaluación y la rendición de cuentas.

Los desafíos que debe solucionar la escuela en la calificación del potencial humano, en el momento en que la sociedad marroquí conoce transformaciones, la conducen a adherirse plenamente a estas transformaciones e a integrar las exigencias de gobernanza para realizar sus objetivos actuales y futuros.

A partir de estas consideraciones, podemos situar a estos retos a partir de los siguientes niveles:

- La realización de la convergencia de las políticas y programas públicos;
- La instauración en marcha de un sistema de gobernanza territorial en previsión de la implementación de la regionalización avanzada, y esto a través de:
  - Una clara delimitación de poderes entre el Estado regulador, por una parte, y las academias regionales con las entidades locales (delegaciones y establecimientos), las universidades y los establecimientos de la enseñanza superior y de la investigación e instituciones del sector privado, por otra parte;
  - El Estado regulador define las opciones estratégicas y las grandes orientaciones, las normas nacionales y los dispositivos de ejecución, monitoreo y evaluación, inclusive aquellos que regulan el sector privado, mientras que las autoridades regionales se encargan de la gestión local y regional disponiendo de una amplia autonomía en todos los aspectos relativos a la gestión de los recursos humanos;
  - La instauración de la autonomía del establecimiento como pivote central del sistema educativo y de la idea del proyecto de establecimiento como factor de buen gobernanza y de desarrollo sostenible de la Escuela;

- La práctica de la descentralización y su consolidación en el espíritu las orientaciones de la regionalización avanzada.
- La definición de los términos de un marco contractual de partenariado para la promoción de la Escuela, entre el Estado y las instituciones de educación y de formación, por un lado y los actores económicos, el sector privado y las colectividades territoriales, por otro.
- La implantación de un sistema de información institucional para el pilotaje de un sistema educativo y su evaluación; lo que requiere:
  - La creación de un sistema de información integrado, conectado a una base nacional de dato que procesa y ofrece información sobre los diferentes componentes de la Escuela con el fin de ayudar a la toma de decisión;
  - La creación de dispositivos capaces de garantizar la credibilidad de la información y su difusión; conforme a los derechos a la información garantizados por la Constitución.
- La financiación del sistema educativo, de la formación y de la investigación científica:

La financiación de la Escuela se basa en una serie de principios principales y grandes opciones así resumidas en las siguientes principales medidas:

**• Los principios directores:**

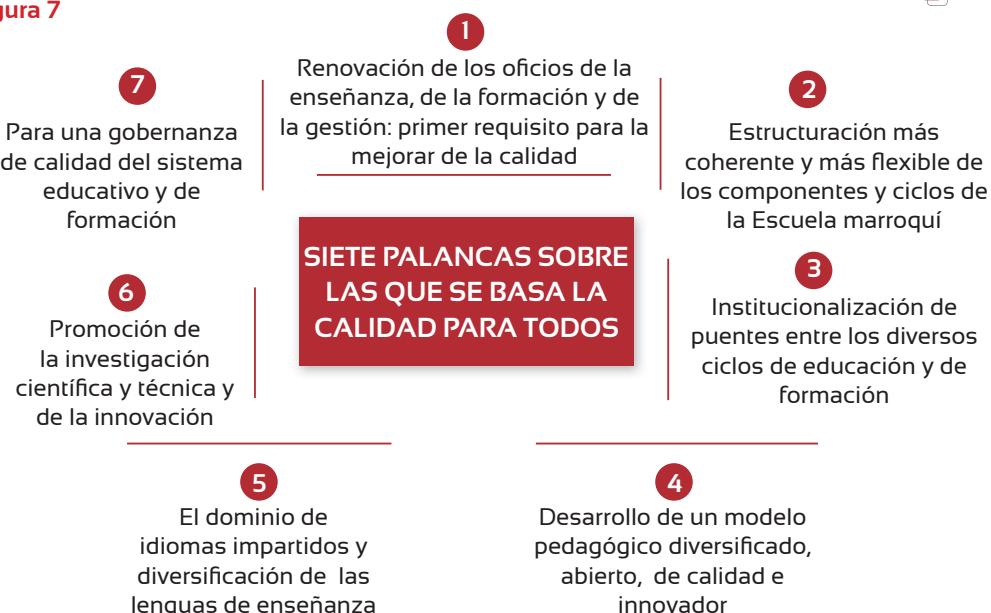
- Los gastos en educación son a la vez gastos de servicio público y de inversión en la calificación del potencial humano y el desarrollo del país. Su presupuesto debe estar a la altura de las opciones estratégicas y de las necesidades de la reforma de la Escuela;
- El Estado sigue siendo el principal proveedor de la financiación de la escuela, intentando asegurar la diversificación de estos recursos;
- La educación obligatoria es un derecho plenamente a cargo del Estado;
- Nadie podrá ser privado de los estudios más allá de la enseñanza obligatoria por razones estrictamente materiales si tiene las competencias requeridas;
- La adhesión a la solidaridad nacional para la financiación de la Escuela.

**• Las grandes opciones:**

- La asignación de fondos necesarios para la realización de los grandes objetivos de la visión estratégica: la equidad y la igualdad de oportunidades, la calidad para todos y la promoción del individuo y de la sociedad;
- La continuación de los esfuerzos estatales para aumentar y consolidar de manera constante el presupuesto asignado a la Escuela;

- La programación de presupuestos plurianuales para la Escuela y la protección contra las dificultades generadas por las coyunturas económico-financieras;
- La racionalización del gasto público para la escuela, la búsqueda del equilibrio entre los gastos de financiación y los de la inversión y la simplificación de procedimientos para su gestión;
- La obligación y la generalización a medio plazo de la enseñanza preescolar, con la participación de todos los socios implicados, principalmente las colectividades territoriales;
- La mejora de los criterios de elegibilidad para el apoyo social y la consolidación de programas de ayuda financiera en beneficio de los niños más desprovistos;
- La reducción de las diferencias debidas a la geografía o al género mediante la institución de una discriminación positiva en la asignación de recursos a favor de la calificación de la Escuela en las zonas rurales;
- La diversificación de las fuentes de financiación además del recurso presupuestario del Estado mediante :
  - La promoción de la solidaridad nacional y sectorial;
  - La creación de un fondo para la generalización de la calidad con la participación-del Estado, del sector privado, de las colectividades locales y los distintos socios;
  - La institución de los derechos de matrícula en la enseñanza superior y más tarde en la enseñanza secundaria de calificación, con la aplicación de una exención automática de las familias necesitadas.

**Figura 7**



### 3. Para una escuela de la promoción del individuo y de la sociedad

La edificación de la Escuela de la integración del individuo, de la promoción y del progreso social es a la vez una opción estratégica en la hoja de ruta de la reforma de la educación y una de sus principales finalidades.

Por esta razón la visión estratégica que propone el Consejo insiste en la necesidad de perpetuar y confortar las constantes y los valores religiosos y nacionales de nuestro país, de su identidad plural y de su diversidad cultural.

Confirma también la importancia del arraigo de los valores de la democracia, de la ciudadanía y del comportamiento cívico.

La visión hace hincapié, tanto, en la adecuación de la formación con las necesidades económicas países y los oficios nuevos y del futuro, como en las diferentes exigencias de la integración sociocultural y de una buena inserción económica.

Del mismo modo, a nivel societal, la visión considera que la Escuela debe desempeñar el papel de locomotora en la consolidación de la posición de Marruecos entre los países emergentes, promoviendo el acceso del conocimiento a la sociedad, la adaptación a la era digital, la progresión de la investigación e innovación para el desarrollo, el estímulo de la excelencia y el fortalecimiento de las capacidades competitivas del país.

**Figura 8**



#### 4. Para el liderazgo eficiente y una nueva gestión del cambio

La implementación en marcha eficaz de las palancas del cambio definido por la visión estratégica depende de la unión de dos condiciones:

- La movilización de la sociedad;
- La disponibilidad de un liderazgo eficiente y de las competencias de gestión eficientes.

##### • Una movilización de la sociedad para la renovación de la Escuela

El período 2015-2030 es considerado como un período de movilización nacional para la renovación de la Escuela marroquí. Por lo tanto, debe, como prioridad nacional, beneficiarse del interés y del apoyo de todas las fuerzas vivas de la Nación (Estado, colectividades locales, sindicatos, sociedad civil y política, intelectuales, artistas y hombres y mujeres de la comunicación y de los medios de comunicación de así y los diferentes protagonistas de la Escuela).

El Consejo recomienda la traducción del contenido de la visión estratégica de la reforma «Para una Escuela de la equidad, de la calidad y de la promoción 2015-2030», bajo forma de una ley-marco promulgada por el parlamento, que dará fe de un contrato nacional comprometiendo al conjunto de las fuerzas mencionadas en su puesta en marcha y la supervisión periódica de su trayectoria y de sus realizaciones.

##### • La disponibilidad del-liderazgo y de las competencias de gestión competitiva

Una buena gestión del cambio requiere la apropiación del espíritu de cambio, de la voluntad de innovación y del método en la acción y la gestión en todos los niveles y los distintos-componentes de la Escuela.

Una buena dirección del cambio se basa en altas competencias humanas a nivel de la gestión, de la comunicación y de la aplicación de las medidas apropiadas. Estas competencias-deben ser capaces de presentar informaciones periódicas acerca de las realizaciones de la reforma y evaluar sus resultados. Serán apoyadas por estructuras y dispositivos capaces de desarrollar la dinámica requerida a nivel nacional y regional.

Entre las cualidades exigidas de los responsables de la gestión del cambio figura su capacidad de involucrar, de modo continuo, a todos los actores, a nivel nacional, regional y local, y en el seno de los establecimientos, de mediante el recurso a la consulta, a la participación y a la coordinación.

Esto exige asimismo de los responsables un conocimiento preciso e íntimo del entorno en el cual se mueven, el desarrollo de una práctica ascendente basada en un enfoque por proyecto, en la progresividad y en la experimentación, en su caso, así como la movilización diligente de los medios y recursos necesarios.

Todas estas medidas combinadas ayudarán a crear las condiciones para la realización exitosa del cambio y la realización de la reforma esperada.

**Figura 9**

**1**

Una movilización social perenne

**DOS PALANCAS PARA UN LIDERAZGO EFICAZ Y UNA NUEVA GESTIÓN DEL CAMBIO**

**2**

Un liderazgo energético y capacidades de gestión eficientes

