

قائمة المحتويات

5	تقديم
7	1. الإطار المنهجي لمجزوءة التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة
13	2. أنشطة التكوين
15	الوحدة التمهيديّة: الحاجات والأهداف وقواعد العمل
20	2. 1. أنشطة التمكّن من استعمال أساسيات التدبير
23	الوحدة الأولى: أساسيات التدبير الحديث
38	الوحدة الثانية: الاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية والتنظيمية
46	2. 2. أنشطة التدبير التربوي للمؤسسة
49	الوحدة الثالثة: تنظيم العمل التربوي
60	الخصيلة التطبيقية لأعمال اليوم الأول
61	الوحدة الرابعة: تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة واستعمال مصادر التعلم
75	الوحدة الخامسة: التأطير والتوجيه والتتبع
87	2. 3. أنشطة التدبير الإداري للمؤسسة
90	الوحدة السادسة: تدبير مجالس المؤسسة
102	الخصيلة التطبيقية لأعمال اليوم الثاني
	الوحدة السابعة: تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة
103	وتدبير العلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء
120	2. 4. أنشطة التدبير المادي والمالي للمؤسسة
122	الوحدة الثامنة: التدبير المادي والمالي للمؤسسة
135	الخصيلة التطبيقية لأعمال الورشة
136	* المراجع
139	* الملحقات

تقديم

شرعت وزارة التربية الوطنية والشباب (وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي حالياً) في تنفيذ برنامج شامل للإصلاح، وأعدت برنامجاً وطنياً لتكوين المديرين والمديرات، تنفيذاً لمقتضيات المادة 149 من الميثاق الوطني للتربية والتكوين: "يشترط في المدير أن يكون قد نال تكويناً أساسياً في مجال الإدارة التربوية. وتنظم دورات مكثفة للتكوين المستمر والتأهيل في هذا المجال يستفيد منها المديرون الحاليون، في غضون السنوات الخمس القادمة على أبعد تقدير".

وقد تضمن مخطط تكوين مديري المؤسسات التعليمية (فبراير 2004 - فبراير 2006) البرنامج الآتي لتكوين مديري التعليم الابتدائي:

ملاحظات	دورات التكوين	
	عدد المستفيدين	المصوغة/ المجزوءة ¹
جاهزة	3000	تدبير المدرسة في أفق الشراكة التربوية
جاهزة	6000	التعبئة الاجتماعية
جاهزة	6000	تدبير مشروع المؤسسة (*)
جاهزة	6000	التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة (**)
جاهزة	6000	الإنصاف في الفضاء المدرسي
جاهزة	6000	التدريس المتمركز حول المتعلم والمتعلمة وتطبيقاته في تعلم اللغة العربية والرياضيات
جاهزة	6000	التخطيط والبرمجة (التدبير بالنتائج)
جاهزة	6000	تكنولوجيا الإعلام والتواصل
جاهزة	6000	القيادة والتقييم (**)

(*) مجزوءة تم إعدادها بتعاون بين مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر وأكاديمية جهة مراكش تانسيفت الحوز
 (**): مجزوءتان تم إعدادهما بتعاون بين مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر وأكاديمية جهة مكناس تافيلالت

1 - أثرنا استعمال مصطلح "المجزوءة" بدل "المصوغة" لتعبيره الدال عن تجزيء منهاج التكوين إلى وحدات صغيرة مستقلة بنفسها ومتفاعلة مع غيرها (module)، وتواتر استعمال المجزوءات في الميثاق والأدبيات التربوية المغربية.

لتفعيل نظام التدبير الجهوي والمحلي، تبنت مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر التعاون مع الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في إعداد المجزوءات المرعبة في مخطط التكوين، وإخضاعها للتجريب والمراجعة والتقييم قبل تعميم استعمالها. وتنفيذا لهذا التوجه تم إنجاز مجزوءتي "التدبير التربوي والإداري والمالي" و"القيادة والتقييم التطويري للمؤسسة" بالتعاون مع أكاديمية جهة مكناس تافيلالت.

وحرصا على تلبية التكوين للحاجات المهنية العملية للمديرين والمديرات، تم الانطلاق في إعداد المجزوءتين من زيارات ميدانية لمجموعة من المدارس، واستشارة قبلية لعينة من المديرين والمديرات ومن أطر الأكاديمية والنيابات والتفتيش والتكوين.

وانطلاقا من نتائج الاستشارة، والأدبيات التربوية، والحاجات المؤسسية المستمدة من متطلبات الإصلاح وتوجهات نظام التربية والتكوين؛ تم إرساء الكفايات والأهداف والأنشطة التي يشملها التكوين في مجال التدبير التربوي والإداري والمالي. علما بأن العنوان مستمد من المهمة الأولى التي يسندها المرسوم لمدير(ة) المؤسسة التعليمية "الإشراف على التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة..."²

² الفقرة الأولى من المادة 11: مرسوم رقم 376.02. صادر في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.

1. الإطار المنهجي لمجزوءة التدبير
التربوي والإداري والمالي للمؤسسة

1. الإطار المنهجي لمجزوءة التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة

يمكن تقسيم الإطار المنهجي للمجزوءة إلى محورين: محور منهجية الإعداد، ومحور الإطار المنهجي لبناء المجزوءة الذي تتفاعل فيه الكفايات والأهداف الداعمة لإنمائها بالمحتويات والخبرات وأساليب التكوين وتقنيات التنشيط المستعملة لدعم كفايات المديرين والمديرات في التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة.

1.1. منهجية الإعداد

تم إعداد مجزوءة "التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة" في إطار مخطط التكوين المستمر لمديري المدارس الابتدائية (فبراير 2004 - فبراير 2006) وفق ما هو مشار إليه آنفا.

وقد مرت عمليات الإعداد بالمراحل الآتية:

- ◀ تشخيص حاجات التكوين وأولوياته، ووضع خطة عمل لبناء المجزوءة (20-22 أبريل 2004).
- ◀ إعداد المسودة الأولية وتوثيق الشهادات والتجارب (24 أبريل - 8 مايو 2004).
- ◀ تدارس المسودة والتجارب ووضع التصميم المفصل للمجزوءة (11-14 مايو 2004).
- ◀ تحرير الصيغة التجريبية لمجزوءة التكوين (17-29 مايو 2004).
- ◀ التجريب العملي للمجزوءة في ورشة لتكوين عينة من المديرين والمديرات (7-11 يونيو 2004).
- ◀ تحرير الصيغة النهائية للمجزوءة المعدلة في ضوء نتائج التجريب والتقييم (14-25 يونيو 2004).
- ◀ إعداد مسودة دليل التكوين (28 يونيو - 2 يوليو 2004).
- ◀ تنظيم ورشات لتكوين مكونين من الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين (12-15 يوليو 2004).
- ◀ تكوين المكونين على المستوى الجهوي (وفق برنامج تعده كل أكاديمية حسب الحاجات).
- ◀ تنظيم ورشات لتكوين المديرين والمديرات على صعيد كل أكاديمية (نوفمبر 2004).

1.2. الإطار المنهجي لبناء الجزء

يسترشد الإطار المنهجي لبناء الجزء بالاتجاهات المتداولة في هندسة التكوين وبناء الجزاءات وتكوين الراشدين والمقاربة الورشية وتقنيات التنشيط. ويشتق من ذلك خطة منهجية تتفاعل فيها عناصر تشمل الكفايات والأهداف المنشودة، والمحتويات والأنشطة، ومنهجية التكوين، وأساليب التقويم.

أ- الكفايات والأهداف

يتطلب التكوين في مجال التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة تمكين المديرين والمديرات من الكفايات اللازمة لحسن التدبير. وهي كفايات مشتقة من مستلزمات تدبير المؤسسة، وتوجهات إصلاح نظام التربية والتكوين، ونتائج تحليل الحاجات في مجال التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة. وتبعاً لذلك تسعى ورشات التكوين إلى إنماء الكفايات الآتية لدى المدير(ة):

أولاً: استعمال أساسيات التدبير الحديث

ثانياً: التدبير التربوي للمؤسسة

ثالثاً: التدبير الإداري للمؤسسة

رابعاً: التدبير المادي والمالي للمؤسسة

وجعلنا إنماء كل كفاية قائماً على تمكين المدير(ة) من تحقيق مجموعة من الأهداف المتفاعلة في تشكيل الخبرة اللازمة لدعم الكفاية المقصودة، وهي أهداف تشمل معارف وقدرات وقيماً ومهارات وإجراءات وتقنيات ينبغي تمكين المديرين والمديرات منها لدعم إنماء كفايتهم في مجال تدبير المؤسسة.

وقد تم استقاء الأهداف الداخلة في إنماء كل كفاية والمحتويات المستعملة لبلوغها من المصادر الآتية:

- حاجات المديرين والمديرات إلى التكوين في التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة انطلاقاً من نتائج الاستشارة القبليّة والزيارات الميدانية؛
- الحاجات المؤسسية المستمدة من توجهات نظام التربية والتكوين؛
- المتطلبات العلمية المستمدة من المؤلفات المتخصصة في الإدارة التربوية عامة وتدبير مؤسسات التربية والتكوين خاصة.

وقد أولى المديرون أهمية كبرى للتشريع المدرسي والإجراءات المسطرية لتسيير المؤسسات، وهو ما يستلزم إعادة النظر في برامج التشريع المدرسي بمؤسسات التكوين لتلبية الحاجات المعبر عنها في هذا الباب، لأن طبيعة الجزء الحالية اقتضت الاقتصار على الاستعمال الوظيفي للتشريع دون معالجته بكيفية مفصلة.

ب - المحتويات والأنشطة

لدعم الكفايات المنشودة عن طريق السعي لتحقيق الأهداف المتفاعلة في إنمائها، اعتمد التكوين مجموعة من النصوص والوثائق والمذكرات والحالات والأدوات التي تقدم محتويات ملائمة للاستثمار في أنشطة التكوين. ولم نجعل محتوياتها موضوعا للمحاضرة والشرح والتبليغ، وإنما جعلناها وثائق للعمل والفحص والاستثمار في مواقف وأنشطة تطبيقية تستحضر تجارب المديرين والمديرات وخبراتهم في التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة. ويمكن التمييز إجمالاً بين الأنواع الآتية من الوثائق:

- وثائق عمل للاستثمار في أنشطة التكوين حسب الكفايات والأهداف المنشودة؛
- أدوات وبطاقات قابلة للاستثمار في أنشطة التكوين وفي التدبير العملي للمؤسسة بعد التكوين؛
- حالات وشهادات موثقة أو محكية أثناء الورشة لاستثمارها في التكوين وتبادل التجارب والخبرات.

وقد بوبنا المحتويات والأنشطة في وحدات متدرجة تبعا للكفايات المنشودة وما يتفاعل في إنمائها من أهداف. وبعد الوحدة التمهيديّة، جاءت وحدات التكوين متدرجة على النحو الآتي:

أولاً: استعمال أساسيات التدبير

الوحدة الأولى: أساسيات التدبير الحديث

الوحدة الثانية: الاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية والتنظيمية

ثانياً: أنشطة التدبير التربوي للمؤسسة

الوحدة الثالثة: تنظيم العمل التربوي

الوحدة الرابعة: تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة واستعمال مصادر التعلم

الوحدة الخامسة: التأطير والتوجيه والتتبع

ثالثاً: أنشطة التدبير الإداري للمؤسسة

الوحدة السادسة: تدبير مجالس المؤسسة

الوحدة السابعة: تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة

وتدبير العلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء

رابعاً: أنشطة التدبير المادي والمالي للمؤسسة

الوحدة الثامنة: التدبير المادي والمالي للمؤسسة

ج - منهجية التأطير

تنجز أعمال الورشة وفق منهجية قائمة على المبادئ والتقنيات الآتية:

- الربط بين الأهداف والمحتويات والأنشطة والتقييم في كل وحدة من وحدات التكوين؛
- الانطلاق من حاجات المديرين والمدبرات وتجاربهم وخبراتهم والبناء عليها؛
- توسيع نطاق تبادل التجارب والخبرات والتكوين التعاوني لتيسير الاستفادة المتبادلة؛
- اعتماد مبادئ بيداغوجية الراشدين التي تقتضي استجابة التكوين لمشاريع النمو المهني للمديرين والمدبرات وحاجاتهم العملية في مجال تدبير المؤسسات التي يديرونها؛
- تنويع أشكال تنظيم العمل لتشمل العمل الفردي والثنائي والجماعي والعمل في فرق؛
- تنويع تقنيات التنشيط لتشمل الموائد المستديرة ومجموعات المناقشة ومحاكاة الأدوار والعصف الذهني وتحليل الوثائق ودراسة الحالات، وإنجاز تمارين وتطبيقات عملية، وتقديم شهادات عن تجارب مهنية للمشاركين و المشاركين؛
- تشجيع المبادرات والمقترحات وتثمين جهود المديرين والمدبرات بجعل مساهماتهم مدار عمليات التكوين تعزيزا لانخراطهم في أنشطته؛
- إعطاء التطبيقات أهمية خاصة استجابة للحاجات العملية والمهنية والمؤسسية، وتعزيزها بخصص للحصيلة التطبيقية والتدريب على استثمار أعمال الورشة في تحسين تدبير المؤسسة؛
- تنويع المنهجية وأساليبها تبعاً لتنوع خصائص الأنشطة وطبيعة الأهداف المرجوة منها.

د - التقييم

يعتمد الدليل استعمال الأنواع الآتية من التقييم في ورشات التكوين:

- تقييم تمهيدي لتعرف حاجات المدير(ة) وأهدافه في مجال التدبير التربوي والإداري والمالي؛
 - تقييم تكويني يواكب إنجاز الأنشطة عن طريق استثمار مناقشة حصيلة الوحدة للتثبت من السير في اتجاه تحقيق الأهداف والاستفادة منها في تحسين تدبير المؤسسة؛
 - تقييم مستمر لأعمال كل يوم بواسطة بطاقة التقييم اليومي؛
 - تقييم ختامي بواسطة بطاقة التقييم الختامي والمناقشة الختامية.
- وتتيح الأنشطة التطبيقية خروج المدير(ة) بمسودة خطة لتحسين التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة. وذلك لترسيخ الإيمان بضرورة ربط التكوين بتحسين الممارسة، حتى لا يبقى التكوين لحظة موسمية عابرة تنقضي بانقضاء أيامه. علماً بأن فحص آثار التكوين في تحسين الممارسة العملية يقتضي إخضاعه للتتبع الميداني وفق خطة ترسمها الأكاديمية المعنية قصد إرساء ثقافة القيادة التطويرية للمؤسسة.

ه - استعمال المجزوءة

- ينبغي استعمال المجزوءة في التكوين على جملة من المبادئ التوجيهية التي يمكن إيجاز أهمها فيما يأتي:
- استعمال المجزوءة باعتبارها وثيقة مساعدة وداعمة لأنشطة الورشة ومرجعا للتكوين الذاتي بعد الورشة، ولا ينبغي بأي حال من الأحوال اعتبارها كتابا مدرسيا مقررنا ينبغي تدريسه خلال الأيام الثلاثة المقررة للورشة.
 - اعتبار كثرة الوثائق وتنوعها وسيلة لتقديم صورة متكاملة تتيح استثمار المجزوءة في التكوين أثناء الورشة وبعد انقضائها.
 - الاقتصار في أنشطة الورشة على استثمار عينة من الوثائق في كل وحدة، وإبقاء الوثائق الأخرى للقراءة الحرة والدعم المواكب وللتكوين الذاتي بعد الورشة.
 - تجنب الإكثار من التركيز على تحليل الوثائق أثناء الورشة، والتركيز على استثمار عينة منها عن طريق ربطها بتجارب المشاركين ودراسة الحالات لإنجاز أعمال تصب في تدارس حالات فعلية للبحث عن حلول لتحسين التدبير وحل المشكلات.
 - الحفاظ على تأمين انخراط المشاركين والمشاركات من خلال تنويع الأنشطة واستثمار التجارب والشهادات ومحاكاة الأدوار والانهماك في العمل بدل الاستماع والتلقي.
 - جعل المبادرة بيد فريق التكوين لإدراج استثمار الوثائق الداعمة في أنشطة الورشة أو استعمال وثائق أخرى يراها الفريق ملائمة في ضوء الحاجات الخاصة للمستفيدين من التكوين.
 - الوعي بالدور الفاعل لاقتناع المديرين والمديرات بمسؤوليتهم في تحسين التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة ليعطي التكوين ثماره.
 - الوعي بأن الكفايات لا تنمو بين عشية وضحاها، وإنما تستلزم التفاعل المندمج للمعارف والقدرات والمهارات والقيم في وضعيات فعلية دالة يواجهها المدير(ة) في تديره للمؤسسة، لأن إنماء الكفايات يستلزم ممارسة وتمرنا متواصلين في الميدان. وتبعاً لذلك فإن الكفايات المنشودة لا تتحقق على الوجه المطلوب خلال الأيام الثلاثة المقررة للورشة، وأن الذي يتحقق هو زرع بذور إنمائها ليتعهدوا المستفيدون من التكوين بالرعاية والتهذيب والإثراء بعد الورشة.

2. أنشطة التكوين

2. أنشطة التكوين

بوبنا أنشطة التكوين وعملياته في وحدات متدرجة وفق تدرج الكفايات والأهداف المتفاعلة في إنمائها. وصدرناها بوحدة أولى تتضمن الأنشطة التمهيديّة الخاصة بتعرف برنامج الورشة والتثبيت من استجابة أهدافها لحاجات المشاركين وانخراطهم في تحديد ضوابط أعمالها. فجاءت وحدات التكوين متدرجة على النحو الآتي:

العنوان	الوحدة	الكفايات
أساسيات التدبير الحديث	الوحدة الأولى	التمكن من استعمال أساسيات التدبير
الاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية والتنظيمية	الوحدة الثانية	
تنظيم العمل التربوي	الوحدة الثالثة	التدبير التربوي للمؤسسة
تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة واستعمال مصادر التعلم	الوحدة الرابعة	
التأطير والتوجيه والتتبع	الوحدة الخامسة	
تدبير مجالس المؤسسة	الوحدة السادسة	التدبير الإداري للمؤسسة
تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة والعلاقات مع المجتمع والشركاء	الوحدة السابعة	
التدبير المادي والمالي للمؤسسة	الوحدة الثامنة	التدبير المادي والمالي للمؤسسة

الوحدة التمهيديّة: الحاجات والأهداف وقواعد العمل

(حوالي 45 دقيقة)

1. الأهداف

- ◀ أن يتبنى المديرين والمديرات أهدافا تستجيب لحاجاتهم في التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة لينخرطوا في أعمالها باذلين الجهد اللازم لتحقيقها؛
- ◀ أن يحددوا قواعد العمل الميسرة لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- ◀ أن يتوصلوا إلى اتفاق حول جدول أعمال الورشة بالتراضي.

2. مصادر العمل ووثائقه

- أهداف المشاركين والمشاركات واهتماماتهم وتجاربهم في تدبير المؤسسة.
- الكفايات والأهداف وجدول أعمال الورشة.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- التعارف
- تعبير المشاركين والمشاركات عن التوقعات والأهداف الأساس التي يرجون تحقيقها
- تعرف أهداف الورشة ومناقشتها في ضوء أهداف المشاركين والمشاركات
- تحديد جماعي لقواعد العمل الميسرة لتحقيق الأهداف المتفق عليها
- مناقشة برنامج الورشة وإقراره بالتراضي

4. التقييم (مؤشرات تقييم مدى تحقق الأهداف)

- الخروج بأهداف متفق عليها انطلاقا من حاجات المشاركين والأهداف القبلية للورشة
- وضع قائمة بقواعد العمل الموجهة لسير أعمال الورشة
- إقرار البرنامج والتوقيت المقترح أو المعدل بعد المناقشة

وثائق أعمال الوحدة التمهيدية

الوثيقة 1: التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة: الكفايات والوحدات والأهداف

الكفايات	الوحدات	الأهداف، ينبغي أن يكون المدير في نهاية التكوين قادرا على أن:	
استعمال أساسيات التدبير	1. أساسيات التدبير الحديث	<ul style="list-style-type: none"> - يفهم أساسيات التدبير الحديث ووظائفه وعملياته ومقارباته - يستثمر التوجهات الحديثة لتدبير نظام التربية والتكوين - يقتنع بفائدة المقاربات الحديثة للتدبير في إدارة المؤسسة التعليمية - يستعمل أساسيات التدبير في تفعيل مستجدات تدبير المؤسسة 	
	2. الاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية والتنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> - يستوعب غايات النصوص التشريعية والتنظيمية ووظائفها وخصائصها - يلم بأهم المستجدات التشريعية والتنظيمية في قطاع التربية والتكوين - يستعمل النصوص التشريعية والتنظيمية استعمالا وظيفيا في تدبير المؤسسة - يضبط الوثائق ويستثمرها في التدبير 	
التدبير التربوي للمؤسسة	3. تنظيم العمل التربوي	<ul style="list-style-type: none"> - يتمكن من المهارات و الإجراءات الأساس المتعلقة بالتنظيم التربوي - يعالج المشكلات المتعلقة بالتنظيم التربوي ويبحث لها عن حلول ملائمة - يشرف على توزيع البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة - يفعل أنشطة الحياة المدرسية في المؤسسة 	
	4. تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة التربوية واستعمال مصادر التعلم	<ul style="list-style-type: none"> - يتمكن من أهم مستجدات المناهج والكتب المدرسية الجديدة - يوجه استثمار نتائج التحصيل الدراسي لتنظيم عمليات الدعم والتقوية - يشرف على إعداد أنشطة البرنامج المحلي للمؤسسة من الأنشطة الداعمة والموازية - ينظم استعمال الوسائل ومصادر التعلم لإنماء كفايات المتعلمين والمتعلمات 	
	5. التأطير والتوجيه والتتبع	<ul style="list-style-type: none"> - يستعمل أساليب الإشراف التربوي وتقنياته لتوجيه الأساتذة - يوجه الأساتذة الجدد وينظم تبادل التجارب والخبرات بين الأساتذة - يتتبع أنشطة التلاميذ ويسهر على توفير شروط التعلم الجيد 	

<ul style="list-style-type: none"> - يدبر أعمال مجالس المؤسسة - يستثمر القرارات الصادرة عن المجالس للرفع من مستوى التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة 	<p>.6</p> <p>تدبير مجالس المؤسسة</p>	<p>التدبير الإداري للمؤسسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يحدد الإجراءات المتعلقة بتنمية التمدرس وضمان حسن سير الدراسة والعمل - يسهر على بلورة حقوق المتعلم والواجبات والمسؤوليات في المؤسسة - يدبر الملف المهني للأساتذة وينمي العلاقات المهنية والتواصلية داخل المؤسسة - ينمي علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي والشركاء وجمعيات التنمية والجماعات والسلطات المحلية - يوثق العلاقات مع المفتش والنيابة للرفع من جودة التربية والتكوين في المؤسسة 	<p>.7</p> <p>تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة والعلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - يحدد حاجات المؤسسة من وسائل العمل الضرورية ويقترحها على الأكاديمية المعنية - يتخذ التدابير الملائمة لضمان صيانة المؤسسة والحفاظة على مواردها وممتلكاتها - يعمل على تحسين فضاء المؤسسة والاستعمال الأمثل للحجرات والتجهيزات - يستعمل أساسيات التدبير المالي للمدرسة الابتدائية - يبحث عن الموارد وإمكانات الدعم في إطار اتفاقيات للشراكة - يضبط سجلات ووثائق التدبير المالي للمؤسسة 	<p>.8</p> <p>التدبير المادي والمالي للمؤسسة</p>	

الوثيقة 2: جدول أعمال الورشة
(صيغة التوقيت العادي)

اليوم الأول	الصباح	08.30 - 09.00: الافتتاح
		09.00 - 09.45: الوحدة التمهيدية: الحاجات والأهداف وقواعد العمل
		09.45 - 10.00: استراحة (*)
		10.00 - 11.15: الوحدة 1: أساسيات التدبير الحديث
اليوم الأول	بعد الزوال	11.15 - 12.30: الوحدة 2: الاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية والتنظيمية
		14.30 - 16.00: الوحدة 3: تنظيم العمل التربوي
		16.00 - 16.15: استراحة
		16.15 - 16.50: الحصيلة التطبيقية
اليوم الثاني	الصباح	16.50 - 17.00: تقويم أعمال اليوم الأول
		08.30 - 08.45: نتائج تقويم أعمال اليوم الأول
		08.45 - 10.15: الوحدة 4: تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة...
		10.15 - 10.30: استراحة
اليوم الثاني	بعد الزوال	10.30 - 12.00: الوحدة 5: التأطير والتوجيه والتتبع
		14.30 - 16.00: الوحدة 6: تدبير مجالس المؤسسة
		16.00 - 16.15: استراحة
		16.15 - 16.50: الحصيلة التطبيقية
اليوم الثالث	الصباح	16.50 - 17.00: تقويم أعمال اليوم الثاني
		08.30 - 08.45: نتائج تقويم أعمال اليوم الثاني
		08.45 - 10.15: الوحدة 7: تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة والعلاقات...
		10.15 - 10.30: استراحة
اليوم الثالث	بعد الزوال	10.30 - 12.00: الوحدة 8: التدبير المادي والمالي للمؤسسة
		14.30 - 16.00: الحصيلة التطبيقية
		16.00 - 16.15: استراحة
		16.15 - 17.00: تقويم الورشة

(*): يمتد العمل صباح اليوم الأول إلى 12.30 لتعويض الوقت الذي يستغرقه الافتتاح، وتكون الاستراحة الأولى من 09.45 إلى 10.00

الوثيقة 2 مكرر: جدول أعمال الورشة

(صيغة التوقيت المستمر)

اليوم الثالث	اليوم الثاني	اليوم الأول	التوقيت
- نتائج تقييم أعمال اليوم الثاني: 15 د 7. تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة والعلاقات...	- نتائج تقييم أعمال اليوم الأول: 15 د 4. تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة...	- الافتتاح: 30 دقيقة - الوحدة التمهيديّة: 45 د	09.45 - 08.30 (*) 10.15.08.30
(*) استراحة			10.30.10.15
8. التدبير المادي والمالي للمؤسسة	5. التأطير والتوجيه والتتبع	1. أساسيات التدبير الحديث: 75 د 2. الاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية والتنظيمية: 75 د	12.30 - 10.00 (*) 12.00.10.30
استراحة			12.30.12.00
- الحصيلة التطبيقية	6. تدبير مجالس المؤسسة	3. تنظيم العمل التربوي	14.00.12.30
- تقييم الورشة	- الحصيلة التطبيقية: 20 د - تقييم أعمال اليوم: 10 د	- الحصيلة التطبيقية: 20 د - تقييم أعمال اليوم: 10 د	14.30.14.00

(*) يعتمد توقيت خاص صباح اليوم الأول (08.30 - 12.30) لتعويض الوقت الذي يستغرقه الافتتاح، وتكون الاستراحة الأولى من 09.45 إلى 10.00.

2. 1. أنشطة التمکن من استعمال أساسيات التدبير

2. 1. أنشطة التمكّن من استعمال أساسيات التدبير

تنبني كفاية التمكّن من استعمال أساسيات التدبير في إدارة المؤسسة التعليمية على تحقيق المدير(ة) أهدافا مترابطة تشمل معارف وقدرات وقيما ومهارات متفاعلة في دعم التمكّن من استعمال المقاربات الحديثة في التدبير التربوي والإداري والمالي للمدرسة في إطار احترام النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل. بحيث يكون قادرا (قادرة) على أن:

- ◀ يفهم أساسيات التدبير الحديث ووظائفه وعملياته ومقارباته
- ◀ يستثمر التوجهات الحديثة لتدبير نظام التربية والتكوين
- ◀ يقتنع بفائدة المقاربات الحديثة للتدبير في تحسين إدارة المؤسسة التعليمية
- ◀ يستعمل أساسيات التدبير في تفعيل مستجدات تدبير المؤسسة
- ◀ يستوعب غايات النصوص التشريعية والتنظيمية ووظائفها وخصائصها
- ◀ يلم بأهم المستجدات التشريعية والتنظيمية في قطاع التربية والتكوين
- ◀ يستعمل النصوص التشريعية والتنظيمية استعمالا وظيفيا في تدبير المؤسسة
- ◀ يضبط وثائق التدبير ويستثمرها

لتيسير تحقيق الأهداف المذكورة تستعمل الورشة أنشطة متنوعة تتفاعل فيها المفاهيم والوظائف والمقاربات الحديثة للتدبير بالتوجهات العامة لتحديث الإدارة المغربية عامة وتطوير تدبير نظام التربية والتكوين خاصة، وذلك في ضوء مستجدات تدبير المؤسسة التعليمية ومقتضيات مرسوم النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي. وتبعاً لذلك بوبنا الأهداف والمحتويات والأنشطة المخصصة لدعم إنماء هذه الكفاية في وحدتين، الأولى تعالج المفاهيم والوظائف والعمليات والمقاربات المتعلقة بالتدبير، والثانية تربط التدبير بالاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية والتنظيمية على نحو ما يأتي:

الوحدة الأولى: أساسيات التدبير الحديث

الوحدة الثانية: الاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية والتنظيمية

الوحدة الأولى: أساسيات التدبير الحديث

(حوالي 75 دقيقة)

1. الأهداف

- ◀ أن يفهم المدير(ة) أساسيات التدبير الحديث ووظائفه وعملياته ومقارباته؛
- ◀ أن يستثمر التوجهات الحديثة لتدبير نظام التربية والتكوين؛
- ◀ أن يقتنع بفائدة المقاربات الحديثة للتدبير في تحسين إدارة المؤسسة التعليمية؛
- ◀ أن يستعمل أساسيات التدبير في تفعيل مستجدات تدبير المؤسسة.

2. مصادر العمل ووثائقه

- ◀ تجارب المشاركين وخبرتهم في تدبير المدارس الابتدائية؛
- ◀ وثائق العمل: توجيهات لمحاكاة أدوار، أساسيات التدبير الحديث، من التدبير التقليدي إلى التدبير الحديث، المقاربات الحديثة في التدبير، مستجدات تدبير المؤسسات التعليمية، من التجارب الإدارية: 12 مديرا، توجيهات تحسين التدبير العام لنظام التربية والتكوين.

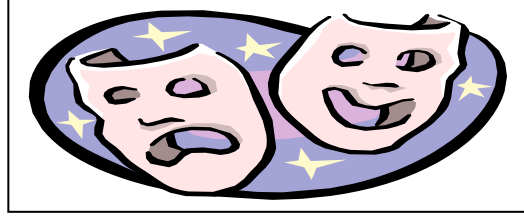
3. الأنشطة وسير الإنجاز

- الاستهلال بنشاط من الأنشطة الآتية حسب الإمكانيات المتاحة (10 دقائق):
محاكاة أدوار(الوثيقة3) أو مشاهدة شريط 12 مديرا، أو شهادة مدير(ة) مجدد(ة).
- عمل في مجموعات (25 د): م1: أساسيات التدبير الحديث م2: من التدبير التقليدي إلى التدبير الحديث م3: مقاربات التدبير الحديث م4: مستجدات تدبير المؤسسات...
- تقاسم (20 د)
- مناقشة وتركيب (20 د): حصيلة الوحدة

4. التقويم

التثبت من استيعاب المشاركين والمشاركات لأساسيات التدبير وقدرتهم على استعمالها في تدبير المؤسسات التي يديرونها.

الوثيقة رقم 3: محاكاة أدوار



توجيهات لمحاكاة حوار بين مديرين في موضوع التدبير السابق
والتدبير الحالي للمؤسسة بمقتضى مرسوم 2002

مدير متحمس للتدبير السابق ومشكك في صلاحية التدبير الحديث	مدير متحمس للتدبير الحديث ومشكك في صلاحية التدبير السابق	المكونات
<ul style="list-style-type: none">- الإدارة هي تطبيق التعليمات- أخذ المبادرة يؤدي بالمدير إلى الوقوع في مشاكل يحاسب عليها- المدير لا يتوفر على وسائل تحقيق الفعالية- الإدارات العليا لا تقدم أي دعم أو مساندة قانونية أو معنوية لمبادرات المدير- لا فرق بين المجتهد وغير المبالي في نظام الإدارة الحالية	<ul style="list-style-type: none">- الحاجة إلى الفاعلية في الإدارة- التدبير الجيد يضمن تعلمنا أحسن واستفادة أفضل للتلاميذ- ضرورة الاستعمال الجيد للموارد- الإدارة مسؤولة أمام المجتمع- التنمية لا تتم إلا بتحسين أداء الإدارة- أهمية إعطاء الطاقم التربوي المجال للإبداع وتفجير الطاقات	الحجج

<ul style="list-style-type: none"> - المقابلة الجيدة تتوافر على موارد وإمكانات تحقيق الجودة - المدرسة لا تملك ما يمثل الحد الأدنى من مستلزمات الجودة - التدبير الحديث يؤدي إلى الفوضى والتطاول على مهام المدير(ة) - المدير "ص" حاول أن يجتهد في تطبيقه لمبادئ التدبير الجديد، (تطوير مشروع، عقد شركات، تدبير تشاركي، الخ) لكنه اصطدم بالعديد من المشكلات، وندم على المبادرات التي قام بها. 	<ul style="list-style-type: none"> - المدرسة الجيدة كالمقابلة الجيدة: المقابلة الجيدة تعطي منتوجا جيدا وتحقق أرباحا كثيرة. - والمدرسة الجيدة تكون تلاميذ ذوي مستوى جيد ينجحون في دراستهم وفي حياتهم المهنية بعد التخرج. - المدير "م" في مدرسة "س"، طبق مبادئ التدبير الحديث (تطوير مشروع، عقد شركات، تدبير تشاركي، الخ) وحقق الكثير: مواظبة المتعلمين، نتائج تعلم جيدة، مواظبة الأساتذة ، تعاون المجتمع المحلي مع المدرسة ... 	<p>الأمثلة</p>
--	--	-----------------------

<ul style="list-style-type: none"> - مواقف انهازامية يائسة - تشاؤم المدير بخصوص دوره الذي يعتبره محدودا 	<ul style="list-style-type: none"> - مواقف متفائلة ومستبشرة - اقتناع المدير بأنه قادر على القيام بدور مهم في تطوير مؤسسته 	<p>المواقف والاتجاهات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد عنصر النكتة والمرح - استعمال التشخيص المسرحي 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد عنصر النكتة والمرح - استعمال التشخيص المسرحي 	<p>الطرافة والتشخيص</p>
<ul style="list-style-type: none"> - استعمال الحكم والأقوال المأثورة - استعمال الأمثال الشعبية والتراثية - من قبيل: "مادير خير ما يطرا باس" - "كل شاة كتعلق من كراعها" - "قضي وعدي ..." - "خلي هداك جمال بارك" 	<ul style="list-style-type: none"> - استعمال الحكم والأقوال المأثورة - استعمال الأمثال الشعبية والتراثية - من قبيل: "والله إلى ما قفلت لا فورت" - "اللي بغا العسل يصبر لقريص النحل" - "ما يفوز بها إلا زعيم أو كريم أو مرضي الوالدين" 	<p>استثمار الحكم والأمثال</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الاستعداد لإعادة النظر في المواقف السلبية والتساؤل عن دور المدير في تحسين أوضاع المدرسة دون تصنع في تغيير الموقف 	<ul style="list-style-type: none"> - ترجيح كفة الحجج لصالح التدبير الجديد دون السقوط في التصنع أو الوعظ والإرشاد أو الشعارات المستهلكة 	<p>نتيجة الحوار</p>

- المطلوب: - استخلاص العناصر الأساس لمفهوم التدبير ووظائفه وعملياته؛
- إبداء التساؤلات والملاحظات التي يقترحها أعضاء المجموعة للمناقشة.

1. تطور مفهوم التدبير

لقد تطور مفهوم التدبير والإدارة نتيجة تطور الدراسات المتعلقة بعلم الإدارة، وخاصة منها الدراسات المتعلقة بالتنظيم الإداري والقيادة ووظائف التدبير وعملياته. وتبعاً لذلك حصل تطور من المفهوم القائم على الرئاسة والتسيير وتنفيذ المساطر والقرارات الإدارية المركزية إلى مفهوم يعتمد القيادة والقيام بوظائف التدبير وعملياته لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد تطورت النظرة إلى الإدارة التربوية في السنوات الأخيرة نتيجة عوامل عديدة، أهمها:

- محاولة إضفاء الصبغة العلمية والعملية على الإدارة، واعتبار المدير(ة) صاحب مهنة تستلزم امتلاك كفايات القيادة والتدبير؛
- النظر إلى التدبير (الإدارة) باعتباره وظائف وعمليات وتفاعلات وعلاقات إنسانية؛
- اهتمام الإدارة والمقاولة بالفئات المستهدفة، وتركيز المؤسسة التربوية على المتعلم يجعله في قلب اهتماماتها.
- التوجيه من نظام التدبير المركزي إلى نظام التدبير الجهوي والمحلي؛
- اعتماد مقاربات وتقنيات جديدة بحثاً عن مزيد من الفعالية في تحقيق الأهداف والنتائج؛
- إقامة تكامل بين بعدين رئيسيين: وظائف التدبير وعملياته، وطرائق القيادة وأساليبها في التدبير.

2. القيادة التربوية للمؤسسة

القيادة (Leadership) التربوية للمدرسة سلوك يقوم به المدير(ة) القائد لتوجيه نشاط المجالس والأساتذة والتلاميذ والشركاء لتحقيق رسالة المدرسة. والقيادة وظيفة لها دور أساس في نجاح التدبير، وكفاية يتفاعل فيها الفن بالعلم لتمكين المدير(ة) القائد من كسب ثقة واحترام المجالس والأساتذة والتلاميذ والشركاء، ومن القدرة على التأثير في سلوكهم ومواقفهم، وحفزهم إلى الانخراط الفعال في تحقيق أهداف المدرسة.

ومن أهم الأدوار المميزة للقيادة:

- المبادرة والتصرف الملائم حسب طبيعة كل موقف؛

³ تمت الاستعانة بالمراجع الآتية في إعداد الوثيقة:

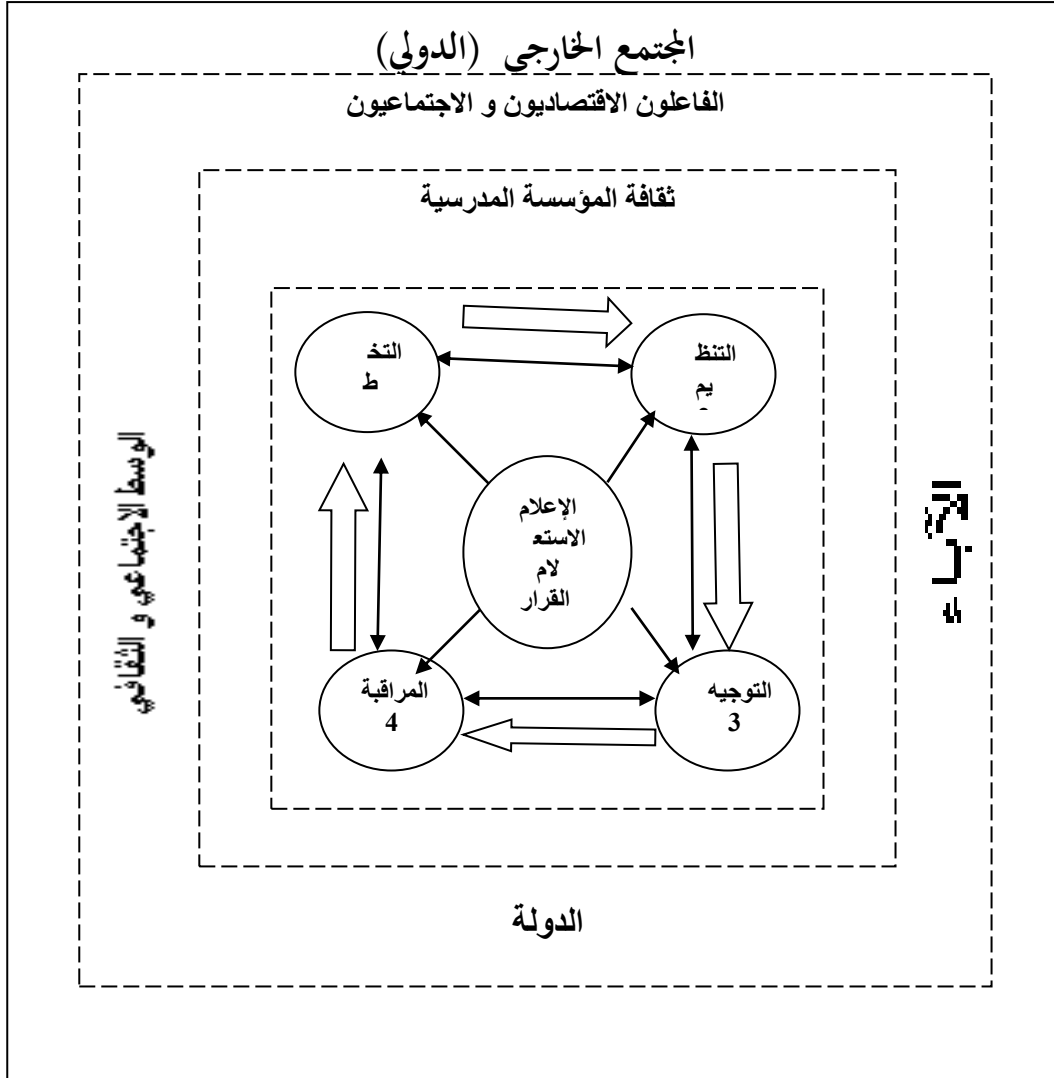
- الميثاق الوطني للتربية والتكوين، 2000. - الأغبري، 2000. - الصريصري والعارف، 2003. - مرسى، 1989. -Turgeon, 1989.


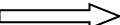
- استشراف أفكار واقتراحات وحلول جديدة تسهم في إثراء العمل وإيجاد الحلول الملائمة؛
- التدبير التشاركي والإنصات للفرقاء وتعزيز تبنينهم للعمل ومساهماتهم فيه؛
- التواصل الفعال مع المربين والمتعلمين والشركاء؛
- التنشيط الفعال لمجالس المؤسسة ولأدوار العاملين بها؛
- إنجاز وظائف التدبير وعملياته (من تخطيط وتنظيم وتوجيه...) بأسلوب قيادي.
- تنسيق أعمال المجالس وجهود العاملين بالمؤسسة.

3. وظائف التدبير وعملياته

- من بين النظريات المتداولة في علم الإدارة نظرية تحديد التدبير (الإدارة) باعتباره مجموعة من الوظائف والعمليات المتفاعلة فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد كان لسيرز "Sears" أثر كبير في محاولة تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التعليمية بحكم اشتغاله في ميدان التربية، وأوضح في كتابه "طبيعة عملية الإدارة وإدارة المدرسة العمومية بصفة خاصة: The Nature of the Administrative Process, with Special Reference to Public School Administration." أن أهم وظائف العمل الإداري تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والمراقبة.
- **التخطيط:** إعداد قبلي لاتخاذ القرار بخصوص موضوع أو مشكلة معينة لتحديد ما سيتم إنجازه حتى لا يكون التدبير عشوائياً. ويختلف الإعداد في صعوبته وأهميته حسب الموضوع أو المشكلة.
 - **التنظيم:** تحديد كيفية إنجاز العمل واستعمال الموارد وتوزيع المهام لتنفيذ القرارات المتخذة بكيفية فعالة.
 - **التوجيه:** عملية مركبة تشمل استعمال القيادة والسلطة والتواصل والتنشيط والحفز لتوجيه العملية التربوية والعاملين بالمؤسسة في الاتجاه المطلوب.
 - **التنسيق:** إقامة الانسجام والتكامل بين مختلف العناصر والمكونات التي يشملها تدبير المؤسسة، فهناك مكونات التدبير التربوي والبيداغوجي، ومكونات التدبير الإداري، ومكونات التدبير المادي والمالي، وتدبير علاقات المؤسسة مع الشركاء والمحيط. وهو ما يتطلب تنسيق الجهود وتضافرها لتصب في تحقيق أهداف العملية التربوية.
 - **المراقبة:** عملية تقويم للموارد المستثمرة والنتائج المحصل عليها. وهي تهدف إلى إدخال التعديلات الضرورية حتى يتم التيقن من أن أهداف المؤسسة والخطط الموضوعة لتحقيقها سيتم احترامها.

عجلة التدبير⁴



* تفاعل: 
* اتجاه العملية: 

⁴ Roy, A. et Le mieux, G. (1988). Introduction à la gestion. Sainte-Foy. Québec : Télé-université. P. 15.

الوثيقة رقم 5: من التدبير التقليدي إلى التدبير الحديث للمؤسسة التعليمية

المطلوب: - استخلاص العناصر الأساس لخصائص كل من التدبير التقليدي والحديث؛
- إبداء الملاحظات وتحديد خصائص التدبير الذي يمارسه أعضاء المجموعة في مؤسساتهم.

خصائص التدبير الحديث (الإدارة الحديثة) (*)	خصائص التدبير التقليدي (الإدارة التقليدية) (*)
- قيام المدير(ة) بأدوار قيادية في التدبير، باعتباره قائدا منسقا ومشجعا ومنشطا يعتبر الإدارة وسيلة لخدمة التعليم والتعلم وفق سلوك المدير القائد.	- غلبة مهام ممارسة السلطة والانفراد بالقرار على سلوك المدير(ة) الأمر والمراقب رسميا لتطبيق القوانين والمساطر وفق سلوك المدير الرئيس. ⁵
- اعتماد المفهوم الحديث للإدارة (Management)	- اعتماد مفهوم التسيير (Administration- Gestion)
- القيام بوظائف ومهام وأدوار متنوعة، تشمل: التسيير (Diriger) والإدارة (Administration) والقيادة (Conduire) والإرساء (Construire) والتمكن (Maîtriser) والمسك (Tenir) والتنظيم (Organiser) والمناولة (Manier) والتطوير (Développer)، كما تشمل مفهوم النجاح في العمل وتحقيق نتائج إيجابية واستعمال وسائل ناجعة.	- القيام بالمهام التقنية والإجراءات الروتينية وتطبيق التعليمات الواردة من إدارة عليا، مع سيادة النزعة البيروقراطية.
- استلزام أخذ المبادرة والتطوير والإبداع.	- القيام بمهام محددة إداريا دون أخذ المبادرة.
- القيام بعمليات منظمة ومتكاملة تشمل: التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمراقبة، والتقييم، والتتبع.	- التركيز على الإجراءات والمساطر الشكلية وتنفيذ التعليمات.
- اعتماد المقاربة التشاركية.	- اعتماد العمل الفردي.
- استلزام الإلمام بمجالات معرفية متنوعة منها علم الإدارة وفروع علم النفس والقانون الإداري.	- عدم استلزام التمكن من مجالات معرفية مختلفة.
- اعتماد ثقافة "المقاولة" والتدبير الفعال للموارد البشرية عن طريق التواصل الجيد والحفز والتقييم القائم على النتائج والفعالية في استعمال الموارد المادية والمالية.	- قلة الاهتمام والانشغال بالنجاعة والفعالية، واعتماد تقييم المؤسسات على الالتزام بالتعليمات.
- تحويل قسط كبير من سلطة القرار للمؤسسة نفسها، وغالبا ما تكون هذه السلطة مقسمة بين مكونات ومجالس المؤسسة ضمن مقاربة تشاركية غير متمركزة.	- تركيز سلطة القرار بين أيدي شخص واحد غالبا ما يكون في إدارة أعلى ضمن الهرم الإداري (سيادة النظام المركزي).

(*) لا يدل مصطلح التدبير أو الإدارة في حد ذاته على المفهوم الحديث أو القديم للإدارة، وإنما يحتاج إلى صفة تحدد طبيعته. وما زال مصطلح الإدارة هو الشائع في المشرق العربي، بينما شاع مصطلح التدبير في المغرب العربي ترجمة للمصطلح الفرنسي (Gestion).

الوثيقة رقم 6: مقاربات التدبير الحديث⁶

المطلوب: - استخلاص خصائص كل من التدبير بالمشاريع والأهداف والنتائج؛
- تحديد مدى استعمال المجموعة للمقاربات المذكورة مع تعيل حالات الاستعمال وعدم الاستعمال.

تتنوع المقاربات العامة في مجال الإدارة الحديثة لتطوير طرائق التدبير بكيفية تمكن المؤسسة من أداء وظائفها وتحقيق أهدافها بكيفية فعالة وناجعة. وفي إطار هذه المقاربات ظهرت طرائق عديدة، منها التدبير بالأهداف، والتدبير بالنتائج، والتدبير بالمشاريع. فما أهم خصائص كل طريقة من هذه الطرائق؟

التدبير بالنتائج	التدبير بالأهداف	التدبير بالمشاريع	
العنصر الأساس هو النتيجة	العنصر الأساس هو الهدف	المشروع بكافة مكوناته	العنصر الأساس
- النتيجة الاستراتيجية - النتائج الوسيطة - المؤشرات	- الأهداف العامة - الأهداف الإجرائية - القابلية للتنفيذ - كيفية التحقق من بلوغها	النظرة الشمولية لرسالة المؤسسة، التشخيص، الأهداف، برمجة الأعمال، توزيع المهام، التنفيذ، التقويم، المتبع.	مكونات المقاربة
تشكل النتيجة الاستراتيجية العنصر الجامع الذي يوحد بين جميع النتائج الوسيطة	يتفق العاملون بالمؤسسة على أهداف مشتركة يسعون جميعا لتحقيقها، دون أن تكون مفروضة.	الأهداف والعمليات متكاملة ومتناسقة ومنسجمة فيما بينها	العلاقة بين المكونات
توجد فروق بين النتيجة الاستراتيجية والنتائج الوسيطة من حيث الأهمية والشمولية	لا توجد فروق بين الأهداف من حيث مستوى أهميتها أو شموليتها		

⁶ تمت الاستعانة بالمراجع الآتية في إعداد الوثيقة:

* العميرة محمد حسن. (1999). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

* MNJ et MEG/USAID (2003). *Management basé sur les résultats*. Rabat

* MEN (1996). *Le projet éducatif*. Plante, M. Casablanca : Najah El Jadida

* Turgeon, B. (1989) *La pratique du management* (2^{ème} édition). Montréal : Mc Graw Hill Editeurs.

توجد علاقة سببية بين النتائج الوسيطة والنتيجة الاستراتيجية	ترابط وتكامل بين الأهداف.		
- يأخذ المخطط شكل شجرة للنتائج ترتبط النتيجة الاستراتيجية بالنتائج الوسيطة والمؤشرات المطابقة لها	- يأخذ المخطط شكل جدول يتضمن الأهداف والعمليات وتواريخ الإنجاز والمسؤولين على التنفيذ	- يترجم المشروع إلى "خطط عمل" تشمل على الأهداف والعمليات وبرنامج الإنجاز وتوزيع المسؤوليات والمهام	شكل المخطط
من مواصفات النتائج الجيدة: - التمييز بين النتائج الوسيطة والنتيجة الاستراتيجية - القابلية للتحقيق - القابلية للقياس بواسطة مؤشرات إنجاز محددة - وضوح علاقة النتائج الوسيطة بالنتيجة الاستراتيجية	من مواصفات الأهداف الجيدة: - الوضوح والدقة - القابلية للقياس - القابلية للإنجاز - المعقولة - الاستجابة للحاجات - تحديد مدة الإنجاز - الاتفاق عليها من العاملين	من مواصفات المشروع الجيد: - التركيز على التعلم - الاستجابة لحاجات المؤسسة - الاشتغال على خطة ذات عناصر متكاملة - مشاركة مختلف الفاعلين فيه بقيادة رئيس المؤسسة	المواصفات الأساس
الخصائص المشتركة			
		- تشكل الطرائق الثلاث مقاربات تعتمد التدبير المعقلن والهادف والموجه - تتوخى الطرائق الثلاث الفعالية والنجاعة في استعمال الموارد - تختلف الطرائق الثلاث عن المقاربة التقليدية التي تنبني على تطبيق التعليمات والمساطر الإدارية	من حيث الطابع العام
		رغم اختلاف نقطة الانطلاق فإن الطرائق الثلاث تستلزم العناصر الآتية: - تشخيص وضعية المؤسسة - تشيكل فريق العمل وتفعيله - القيادة الفعالة - البناء على أساس الحاجات والموارد المتاحة - التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتتبع - استعمال مؤشرات للإنجاز في التقييم والتتبع	من حيث المستزمامات
		الطرائق الثلاث في أشكالها المتطورة تتطلب الدقة في: - صياغة العناصر الرئيسية (صياغة المشروع ومكوناته، صياغة الأهداف، صياغة النتائج) - وضع المؤشرات والتأكد من وضوحها وقابليتها للقياس - توضيح العلاقة بين المكونات المختلفة (بين الأهداف والأعمال أو بين النتيجة الاستراتيجية والنتائج الوسيطة والمؤشرات)	من حيث الضرورة

الوثيقة رقم 7: مستجدات تدبير المؤسسات التعليمية

- | |
|--|
| <p>المطلوب: - استخلاص مستجدات تدبير المؤسسات التعليمية؛
- إبداء التساؤلات والملاحظات التي يقترحها أعضاء المجموعة للمناقشة.</p> |
|--|

تتجلى أهم مستجدات تدبير المؤسسات التعليمية في المجالات الآتية: ⁷

1. إرساء آليات جديدة لتدبير المؤسسات التعليمية

تم إحداث آليات جديدة لتدبير المؤسسات بموجب المرسوم (رقم 376.02.2) المحدد للنظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي. ومن أهم خصائص هذا النظام:

- إحداث آليات جديدة للتأطير والتدبير الإداري والتربوي مكونة من إدارة تربوية ومجالس (المادة 9).
- توافق إحداث مجلس التدبير مع التوجهات الحديثة لتدبير المؤسسات بواسطة المجلس الإداري أو مجلس التدبير، وهو ما أصبح معمولاً به في جل المؤسسات مثل الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.
- تخويل مجلس التدبير صلاحيات تقريرية تعتمد اتخاذ القرارات بأغلبية الأصوات، فإن تعادلت الأصوات رجح الجانب الذي ينتمي إليه رئيس المجلس (المادة 21).
- اعتماد مقارنة تشمل عمليات التدبير من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومراقبة وتقييم وتتبع.
- تمثيلية المربين والمتعلمين الراشدين وشركاء المدرسة في مجلس التدبير والمجلس التربوي ومجالس الأقسام.
- تبنى مقارنة تشاركية قائمة على مساهمة كافة المجالس حسب المهام المسندة إليها وتنسيق الأعمال واتخاذ القرارات على مستوى مجلس التدبير.

2. إرساء تدبير يستلزم تمكّن المدير(ة) من كفايات جديدة في التدبير

- يمكن إبراز أهم العناصر التي تستلزم امتلاك كفايات جديدة للتمكن من تدبير المؤسسة فيما يأتي:
- إسناد أدوار ومهام جديدة لمدير(ة) المؤسسة التعليمية تقتضي التمكن من كفايات القيادة ووظائف التدبير.
 - اشتراط الميثاق حصول المدير على تكوين أساسي في الإدارة التربوية، وتنظيم دورات التكوين المستمر لفائدة المديرين الحاليين. (المادة 149).
 - مراجعة برامج التكوين الأساسي والمستمر للمديرين والمديرات، وهي مراجعة ينبغي أن تكون مستمرة في إطار البحث عن توافق أمثل بين التكوين والحاجات العملية للتدبير الفعال وقيادة المؤسسة.

⁷ لم تسمح الإمكانيات المحدودة بأن "ترصد لكل مؤسسة ميزانية للتسيير العادي والصيانة، يقوم المدير بصرفها تحت مراقبة مجلس التدبير." وفق ما نصت عليه الفقرة الأخيرة من المادة 149 في الميثاق الوطني للتربية والتكوين.

- مراجعة معايير الانتقاء وتزايد الدعوة إلى اعتماد صيغة مبسطة من صيغ الترشح المرفق بمشروع لتطوير المؤسسة، على غرار ما هو معمول في مشاريع التباري لإدارة مصالح كثير من مؤسسات التربية والتكوين.

3. ترسيخ وظائف وعلاقات جديدة للمؤسسة

من بين هذه الوظائف والعلاقات:

- انفتاح المؤسسة على محيطها ونسج علاقات جديدة مع المجتمع المحلي.
- إعداد أنشطة البرنامج المحلي الذي يستغرق 15 في المائة من مدة التكوين.
- نشر ثقافة الشراكة وتحويل المدير صلاحية إبرام اتفاقيات للشراكة وعرضها للموافقة على الأكاديمية المعنية
- مساهمة شركاء المدرسة في مجلس التدبير والمجلس التربوي ومجالس الأقسام.
- تقديم خدمات تربوية وتثقيفية مختلفة منها على الخصوص (المادة 4):
 - إنجاز برامج للتكوين والتكوين المستمر لفائدة العاملين بالمؤسسة أو بمؤسسات أخرى؛
 - الجمع بين التربية النظامية والتربية غير النظامية على سبيل التعاقب، وإنجاز برامج للدعم التربوي ومحاربة الأمية؛
 - استضافة العروض العلمية والثقافية والفنية والرياضية والتكنولوجية.

الوثيقة رقم 8: من التجارب الإدارية: 12 مديرا

(تجربة أحمد بن حليلة، مدير مجموعة مدارس آيت حسين. نيابة مكناس الإسماعيلية)

شهادة مصورة تقدم بالفيديو في مستهل أنشطة الوحدة، ويمكن تقديم التجربة بإيجاز في حال عدم توافر الشريط المصور، وتعذر تنظيم محاكاة حوار بين مديرين. في حال الاستثمار يمكن الاستئناس بها لاستخلاص عناصر التجديد في التجربة المقدمة والتعليق عليها، ورصد تجارب ابتكارية لأعضاء المجموعة في تدبير المؤسسات.

منذ أن عينت بهذه المؤسسة حاولت أن أضطلع بدور المدير الجديد القائد، وأن أطبق الأدوار العشرة للمدير. ولكن الإكراهات كانت كثيرة والموارد قليلة، ففكرت في التسيير الجماعي للمؤسسة تحت شعار "الكل مسؤول؛ الكل مدير في مجال ميولاته وتخصصه". وبما أن عدد أطر المؤسسة 12 إطارا، قسمت مسؤوليات المؤسسة إلى 12 مجالا، يتحمل كل أستاذ(ة) المسؤولية الفعلية ويصبح مدير مجال محدد حسب قدراته وموهبته وعطاءاته. وبعد اجتماعات متتالية للسادة الأساتذة تم تحديد المجالات، وتعيين المديرين باتفاق الجميع. وجاءت المجالات كالتالي: المسرح، الكتابة والتزيين، المطعم المدرسي، التربية البيئية والبستنة، الرسم، الرحلات، النظافة، الرياضة، المجلة الحائطية، المكتبة المدرسية، الأناشيد. بموجب هذا الاتفاق، التزم مدير كل مجال بتقديم برنامجه السنوي وتطبيقه بمساعدة جميع تلاميذ المؤسسة والسادة الأساتذة بمن فيهم مدير المؤسسة. حيث التزم الجميع بتنفيذ تعليمات مدير المجال.

كانت ثمرات هذه المبادرة سريعة ومشجعة، حيث استطعنا بعون الله في زمن قصير (سنة واحدة) تحقيق جملة من الإنجازات في كل مجال، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر.

* في مجال التربية البيئية والبستنة

غرس أكثر من 100 شجرة زيتون والاعتناء بها بشكل جيد، وغرس ما يقارب هذا العدد من أشجار الصنوبر المحيطة بالمؤسسة، وغرس نبتة أزير على طول الممرات ونباتات أخرى، بالإضافة إلى بعض أشجار الفواكه. وهو ما أعطى للمؤسسة جمالية خاصة.

* في مجال الكتابة والتزيين

تم إحداث ورشة للرسم والأشغال اليدوية، وكان من ثمارها رسم لوحات جدارية زينت ساحة المؤسسة وجميع الحجرات، وتشكيل لوحات استعملت فيها مختلف التقنيات والمواد. وقد استقطبت هذه الورشة عددا كبيرا من التلاميذ، وأعطت مجموعة من اللوحات البريئة براءة الأطفال.

* في مجال المكتبة

تم إنشاء المكتبة وتجهيزها بالرغوف والكتب وبعض الوسائل التعليمية. وهي الآن فضاء للمطالعة، وخليقة نحل للتلاميذ ولمدبريها.

وقد عكست هذه التجربة على المؤسسة فوائدها نذكر منها:

* تخفيف المسؤولية على المدير القائد.

- * الكل مسؤول، الكل مدير.
- * إنماء نوع جديد من التواصل بين الأساتذة، وبين التلاميذ، وبين الأساتذة والتلاميذ، وبين الأساتذة والتلاميذ والمدير القائد.
- * إتاحة الفرص للأساتذة والتلاميذ للعطاء.
- * إقبال التلاميذ على المشاركة في الورشات.
- * تطبيق التدريس بالكفايات وتطوير قدرات التلاميذ والأساتذة عبر وضعيات تعليمية وتعلمية بطريقة طبيعية وتلقائية ولولبية.
- * النظرة الإيجابية للآباء نحو المدرسة وإقبالهم على تسجيل أبنائهم.
- * ظهور بوادر تعاون الساكنة في تحسين فضاء المدرسة بجلبهم صهاريج متنقلة لسقي الأشجار ونباتات الساحة.

- رغم نجاح هذه المجهودات، فإننا ما زلنا نعاني من جملة من المعوقات، نذكر من بينها:
- * عدم وجود الماء بالمؤسسة.
 - * عدم وجود حارس للمؤسسة.
 - * عدم تفهم الآباء لبعض الأنشطة كالمسرح والأناشيد ولا سيما بالنسبة للفتيات.
 - * عدم وجود موارد مالية للمؤسسة.
 - * عدم وجود فضاء (قاعة متعددة الاستعمالات) لإنجاز الأنشطة.

الوثيقة رقم 9: توجهات تحسين التدبير العام لنظام التربية والتكوين وتقويمه المستمر

(الدعامة 16 من الميثاق)

للدعم والقراءة المواكبة أو للاستثمار في أنشطة الورشة عند الحاجة

154- ينظر إلى نظام التربية والتكوين كبنیان يشد بعضه بعضا، حيث تترابط هياكله ومستوياته وأمطه في نسق متماسك ودائم التفاعل مع محيطه الاجتماعي والمهني والعلمي والثقافي. ومن ثم فإن إصلاح كل جانب من جوانبه، وتقويم نتائجه وملاءمته المستمرة، تتطلب التحكم في كل المؤثرات والعوامل المتفاعلة فيه. وبناء عليه، يوحد الإشراف على وضع السياسات العمومية التربوية والتكوينية وتنفيذها وتتبعها، على نحو يضمن انسجامها وقابليتها للتحقيق بشكل متماسك، وعملي وحثيث، مع ضبط المسؤولية والمحاسبة عليها بوضوح.

155- يتم تقويم الإدارات المركزية المتدخلة في مجالات التربية والتكوين بمختلف مستوياتها، بما فيها مختلف قطاعات التكوين المهني وتكوين الأطر قصد الترشيد وإدماج ما يمكن إدماجه على نحو يسمح بتحقيق الأهداف الآتية:

- وضع حد لتبعثر المبادرات والمخططات والبرامج المعتمدة في هذا المجال؛
- تحقيق شفافية الميزانيات المرصودة، وملاءمتها للأسبقيات الحالية والبعيدة المدى على مستوى نظام التربية ككل؛
- تقليص تكاليف التسيير الإداري لمختلف القطاعات وترشيدها، وحذف التكاليف الزائدة خصوصا على المستوى المركزي؛
- ترشيد الموارد البشرية وإعادة نشرها على نحو متوازن وفعال، مع مراعاة وضعيتها الاجتماعية، خصوصا في اتجاه دعم المستويات الجهوية والمحلية بالأطر المقتدرة ذات الخبرة؛
- إتاحة الإمكانيات الفعلية للربط بين المعاهد والمراكز المتعددة، وحذف الزائد منها، والاستغلال الأمثل للتجهيزات الأساسية والموارد البشرية والمالية، على أساس تحقيق التوازن بين ضرورة حفظ التخصصات والخبرات المتميزة، وضرورة كسر الحواجز الإدارية والتقنية والمالية التي لا مبرر لها، وصولا إلى تقاسم كل ما هو مشترك بطبعه، وبالتالي تضافر الإمكانيات والجهود.

156- تخضع برامج التعاون الدولي في مجال التربية والتكوين، بما فيها القروض والمساعدات والدراسات لترشيد وتنسيق شاملين، على أساس يخدم المصلحة العليا للبلاد في الاستفادة القصوى من هذا التعاون، مع تعزيز القدرة الذاتية، وإعطاء الأسبقية للإمكانيات والخبرات الوطنية، وتدعيم إشعاع المغرب وتشجيع تصدير مداركه.

157- يخضع نظام التربية والتكوين برمته للتقويم المنتظم من حيث مردوديته الداخلية والخارجية، التربوية والإدارية. ويستند هذا التقويم، إضافة إلى التدقيق البيداغوجي والمالي والإداري، إلى التقويم الذاتي لكل مؤسسة تربوية، وإلى الاستطلاع الدوري لآراء الفاعلين التربويين وشركائهم في مجالات الشغل والعلم والثقافة والفن.

حصيلة الوحدة الأولى: أساسيات التدبير الحديث

(للاستثمار في تقييم مدى الاستفادة من حصيلة الوحدة لتحسين تدبير المؤسسة: مناقشة موجهة)

● ما أهم أساسيات التدبير المستفادة من أنشطة الوحدة؟

● ما الأساسيات التي أعتزم تطبيقها لتحسين تدبير المؤسسة التي أديرها؟

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

الوحدة الثانية: الاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية

(حوالي 75 دقيقة)

1. الأهداف

- ◀ أن يستوعب المدير(ة) غايات النصوص التشريعية والتنظيمية ووظائفها وخصائصها؛
- ◀ أن يلم بأهم المستجدات التشريعية والتنظيمية في قطاع التربية والتكوين؛
- ◀ أن يستعمل النصوص التشريعية والتنظيمية استعمالاً وظيفياً في تدبير المؤسسة؛
- ◀ أن يضبط الوثائق ويستثمرها في تدبير المؤسسة.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب المشاركين وخبرتهم في تدبير مؤسسات التربية والتعليم؛
- وثائق العمل: التشريع المدرسي: المفهوم والخصائص والوظائف، الاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية في معالجة الحالات، وثائق مدير(ة) المدرسة، خطة عمل المدير، الإدارة المتنقلة.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- شهادة (10 د): شهادة تقدم حالة من الحالات التي اقتضت استعمال التشريع لحلها.
- عمل في مجموعات (25 د): معالجة حالات مرتبطة بالاستعمال الوظيفي للتشريع
- م1: حالة مشاهدة للحالة الأولى أو الثانية م2: حالة مشاهدة للحالة الثالثة أو الرابعة
- م3: حالة مشاهدة للحالة الخامسة أو السادسة م4: حالة مشاهدة للحالة السابعة أو الثامنة
- م5: حالة مشاهدة للحالة التاسعة أو العاشرة
- تقاسم (20 د):
- مناقشة وتكيب (20 د): حصيلة الوحدة

4. التقويم

- التثبت من استيعاب المبادئ التوجيهية لمعالجة الحالات التي تطرح مشكلات تقتضي الاستعمال الوظيفي للتشريع في تدبير شؤون المؤسسة.

وثائق عمل الوحدة الثانية: الاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية والتنظيمية

الوثيقة رقم 10: التشريع المدرسي: المفهوم والخصائص والوظائف

المطلوب: الاستئناس بالوثيقة لمعالجة حالات فعلية مستقاة من تجارب أعضاء المجموعة

.1

مفهوم التشريع المدرسي

جعل مرسوم النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي المهمة الأولى للمدير(ة) ممثلة في: "الإشراف على التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة، ومراقبة العاملين بها في إطار احترام النصوص التشريعية والتنظيمية والمذكرات والمناشير المصلحية الجاري بها العمل". وتبعاً لذلك يشكل التشريع المدرسي مرجعية قانونية وتنظيمية لتدبير المؤسسة باعتبارها شخصية معنوية عمومية، ومؤسسة قانونية واجتماعية مختصة في تقديم خدمات التربية والتكوين.

يمكن تحديد مفهوم التشريع المدرسي باعتباره مجموع القواعد القانونية والإجراءات التنظيمية التي تضبط نشاط السلطات والمؤسسات والأفراد في قطاع التربية والتكوين؛ سواء كانت قواعد وإجراءات خاصة بهذا القطاع أم كانت قواعد وإجراءات عامة تنطبق على مختلف الإدارات العمومية، لأن التشريع المدرسي فرع من القانون الإداري الذي يضم القواعد والأحكام والإجراءات المنظمة لنشاط السلطات والمؤسسات والموظفين في الإدارة العمومية بصفة عامة. وتتصف القواعد القانونية والتنظيمية للتشريع بخصائص عديدة، أهمها:

- مبدأ المساواة أمام القانون في المعاملات وتقلد الوظائف والانتفاع من الخدمات وتحمل التكاليف.
- مبدأ الحياد في معاملة الموظفين والمستفيدين بغض النظر عن الانتماءات السياسية والنقابية والاجتماعية.
- مبدأ استمرارية المرفق العمومي في إطار القوانين المعمول بها.
- مبدأ العمومية والتجريد بحيث تطبق على مختلف النوازل والحالات الداخلة في نطاق أحكامها.
- مبدأ شرعية القواعد القانونية من حيث مصادر التشريع، ومن حيث تراتبية النصوص التشريعية والتنظيمية التي تقتضي توافق قواعد النص الأدنى وإجراءاته مع النص الأعلى ليكتسب حجته القانونية.

.2

وظائف التشريع المدرسي

- تنظيم هياكل الإدارة التربوية ووظائفها ووسائل عملها لتدبير خدمات التربية والتكوين بكيفية فعالة؛
- ضبط الحقوق والواجبات والمهام والمسؤوليات ليقوم كل طرف بأداء مهامه على الوجه المطلوب؛
- ضبط العلاقات والاختصاصات داخل النظام ومع الشركاء والمستفيدين لتأمين تضافر الجهود وتكاملها؛
- تيسير تنظيم العمل بكيفية ملائمة لتحقيق الغايات المنشودة من نشاط مؤسسات التربية والتكوين.

المطلوب: الاستئناس بالوثيقة لمعالجة حالات فعلية مستقاة من تجارب أعضاء المجموعة

يرتبط الاستعمال الوظيفي للتشريع بترشيد استعمال النصوص التشريعية والمذكرات بكيفية عملية تيسر التدبير الفعال، وتلمس الحلول الملائمة للحالات والنوازل الطارئة. ومن أهم المبادئ التوجيهية للاستعمال الوظيفي للتشريع:

* أولاً: المدرسة مؤسسة قانونية تؤدي وظائفها في إطار احترام القوانين الجاري بها العمل، وهو ما يقتضي:

- توثيق وتبويب النصوص التشريعية والتنظيمية، والمذكرات الإخبارية والتوضيحية والتوجيهية، والمناشير المصلحية بكيفية تيسر استعمالها حين الحاجة إليها؛
- تعريف الأساتذة والتلاميذ والشركاء بحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم.
- إعداد قانون داخلي للمؤسسة يبلور نظام العمل والحقوق والواجبات والمسؤوليات.

* ثانياً: معرفة جهة الاختصاص والمصالح النيابية والأكاديمية المكلفة بكل مجال أو قضية من أجل تدبير فعال.

* ثالثاً: تحليل القرارات والمبادرات والأعمال بالإشارة إلى مرجعيتها التشريعية عندما يتطلب الأمر ذلك.

* رابعاً: استحضار روح القانون والغاية التي يسعى إليها حين معالجة الوضعيات والحالات الخاصة، وهو ما يقتضي:

- التخفيف من الشكليات وتبسيط المساطر في نطاق القوانين الجاري بها العمل؛
- استعمال تقنيات التواصل والتنشيط وحل المشكلات وتدبير النزاعات والمقاربة التشاركية وإنماء العلاقات المهنية السليمة بكيفية تتيح إيجاد حلول ملائمة تنسجم مع التشريع، وتغني عن اللجوء إلى المساطر الإدارية أو الكي كآخر دواء.

* خامساً: الاستعمال المنظم لوثائق التدبير الإداري والتربوي والمالي، وذلك بالاستعمال المنظم للوثائق

التي يقتضيها حسن التدبير، والحرص على تحيينها باستمرار (انظر وثائق مدير(ة) المدرسة الابتدائية بعده).

* ثالثاً: تخطيط عمل المدير(ة)، وذلك بتخصيص وقت محدد لتدبير كل شأن من شؤون المؤسسة (انظر وثيقة خطة عمل المدير بعده).

* رابعاً: معالجة النوازل وحل النزاعات والمشكلات بالاستعمال الوظيفي لروح التشريع، وهي حالات

تمثل نوازل خاصة يمكن معالجتها بأساليب القيادة التربوية في التدبير أو بإعمال النصوص التشريعية عند الاقتضاء (الحالات المقترحة والحالات المستقاة من تجارب أعضاء المجموعات).

الوثيقة رقم 12: الاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية: دراسة حالات

المطلوب: - الاستئناس بحالتين مقترحتين لاختيار حالة فعلية مستقاة من تجربة أحد أعضاء المجموعة؛
- توضيح طبيعة الحالة الفعلية المختارة بتحديد أسباب النازلة ووقائعها؛
- اقتراح الحلول التي يمكن أن يستعملها المدير باعتباره قائدا تربويا؛
- توضيح القرار الإداري الذي يمكن أن يتخذه والمرجعية التشريعية التي يمكن أن يستند إليها.

المجموعة الأولى: اقتراح حالة فعلية مشابهة لإحدى الحالتين بعده، ومعالجتها وفق المطلوب أعلاه.
* الحالة الأولى: يواجه مدير مدرسة مشكلة تعثر اجتماعات المؤسسة وصعوبة تنفيذ القرارات الصادرة عنها بسبب كثرة تغيب بعض الأساتذة عن الاجتماعات، ورفضهم الضمني حضورها خارج أوقات الدرس.
الحالة الثانية: شارك أستاذ في الحركة الانتقالية الوطنية، وتم تعيينه في فرعية تبعد عن المركزية ب 38 كلم، فرفض الالتحاق معتبرا أن من حقه التعيين بالمركزية.

المجموعة الثانية: اقتراح حالة فعلية مشابهة لإحدى الحالتين بعده، ومعالجتها وفق المطلوب أعلاه.
* الحالة الثالثة: تعرض تلميذ لحادثة مدرسية خلال الاستراحة، وقام الأستاذ المكلف بالحراسة بكتابة محضر حادثة مدرسية يتضمن وقائع تبين أنها غير صحيحة.
* الحالة الرابعة: أستاذ يكثر من التأخرات والتغييبات بسبب صعوبة التنقل وعدم تفاهمه مع الأساتذة الآخرين.

المجموعة الثالثة: اقتراح حالة فعلية مشابهة لإحدى الحالتين بعده، ومعالجتها وفق المطلوب أعلاه.
* الحالة الخامسة: تطورت الخلافات بين أستاذتين إلى تبادل الضرب والجرح داخل المؤسسة، واستعانت إحداهما بتلاميذها في العراك الذي حصل بين الأستاذتين.
* الحالة السادسة: شكاية الآباء من أستاذ يستعمل العقاب البدني لضبط المتعلمين والمتعلمات.

المجموعة الرابعة: اقتراح حالة فعلية مشابهة لإحدى الحالتين بعده، ومعالجتها وفق المطلوب أعلاه.
* الحالة السابعة: قيام المدير بطرد تلميذ وتوقيفه عن متابعة دراسته بسبب الشغب.
* الحالة الثامنة: تعثر تشكيل مجلس التدبير بسبب عدم انتداب الجماعة المحلية لممثلها في المجلس.

المجموعة الخامسة: اقتراح حالة فعلية مشابهة لإحدى الحالتين بعده، ومعالجتها وفق المطلوب أعلاه.
* الحالة التاسعة: اختلاف بين مجموعتين من الأساتذة حول أنصاف الأيام (الأربعاء والسبت).
* الحالة العاشرة: امتناع السكان عن إرسال أبنائهم إلى المدرسة بسبب رفضهم لأستاذ يطعنون في تصرفاته.

الوثيقة رقم 13: وثائق مدير(ة) المدرسة الابتدائية⁸

وثيقة داعمة، وفي حال الاستثمار يمكن الاستئناس بما للقيام بجرد الوثائق التي يستعملها أعضاء المجموعة في تدبير مؤسساتهم، مع ذكر الوثائق الإضافية التي يستعملونها، وتوضيح أسباب عدم استعمال بعض الوثائق عند الاقتضاء.

1. السجلات	2. الملفات	3. الدفاتر	4. اللوائح والجداول
1. سجل الممتلكات	1. ملف المؤسسة العقاري	1. الدفتر المدرسي	1. محضر الدخول أو الخروج
2. السجل العام	2. ملفات موظفي المؤسسة	2. دفتر النشرات الداخلية	2. القانون المدرسي الداخلي
3. سجل الصادر	3. ملفات ترتيب المذكرات	3. دفتر المذكرات	3. التنظيم التربوي
ت والواردات	4. ملفات الفاتورات والحسابات	4. دفتر الحوالات	4. الجداول الدراسية
4. سجل حسابات	5. ملف جمعية آباء وأولياء التلاميذ	5. دفتر بريد الموظفين	5. استعمالات الزمن
ت التعاونية	6. ملف تعاونية المدرسة	6. دفتر الحسابات	6. الملف المدرسي
5. سجل مواظبة المدرسين	7. ملفات نتائج التقويم والمراقبة المستمرة	7. دفتر التغذية المدرسية	7. جدول حصص التربية البدنية
6. سجل مواظبة التلاميذ	8. ملفات محاضر المجالس*	8. دفتر خزانة المدرسة	8. مبيان مواظبة التلاميذ
7. سجل المصلحة	9. ملف مشروع المؤسسة	9. الدفتر الصحي	9. جداول إحصاء التلاميذ
	10. ملف مشاريع الشراكة	10. دفتر المتحف المدرسي	10. جدول إحصائي لبنية المدرسة
	* يمكن استبدال ملفات محاضر المجالس بملفات:	11. دفتر الأحداث اليومية	11. جدول التجهيزات الأساسية
		12. دفتر الزيارات التربوية	12. لائحة العطل المدرسية
		13. دفتر استعمال الوسائل التعليمية	13. لائحة المستفيدين من المطعم
		14. دفتر الأنشطة التعاونية	14. جدول الحراسة
		15. دفتر العلاقات	15. لائحة الوسائل التعليمية
			16. لائحة الكتب والمراجع التي تملكها المؤسسة
			17. لائحة المدرسين المرشحين للترقية

⁸ الميرخالد وقاسمي إدريس. (2001). التشريع الإداري والتسيير التربوي. ص ص 420-426.

	16. دفتر الشواهد المدرسية	مجلس التدبير، والمجلس التربوي، والمجالس التعليمية، ومجالس الأقسام.	8. السجل الذهبي
--	------------------------------	--	--------------------

وثيقة داعمة، وفي حال الاستثمار يمكن الاستئناس بها للقيام بوضع جدول لاستعمال زمن المدير(ة) خلال شهر قبل تاريخ انعقاد هذه الورشة. حيث يحدد كل عضو الأعمال التي قام بها خلال هذا الشهر.

1. مفهوم خطة عمل المدير(ة)

خطة عمل مدير المدرسة هي الجدول المنظم لأعماله التربوية والتعليمية والاجتماعية والإدارية (اليومية، والأسبوعية، والشهرية، والفصلية، والسنوية) المقرر إنجازها في أثناء العام الدراسي.

2. مصادر إعدادها

- المصادر التشريعية وسياسة التعليم في المملكة ...
- كتاب منهج المرحلة التعليمية (الابتدائية ...)
- القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام.
- الأهداف العامة للتعليم وأهداف المراحل التعليمية، وأهداف المواد الدراسية.
- اللوائح والأنظمة الصادرة من خارج الوزارة ولها علاقة بالتعليم ...
- خطة عمل مدير المدرسة للعام الماضي.
- توجيهات الإدارة المدرسية وتوجيهات المواد الدراسية.
- نتائج تحصيل الطلاب في العام الدراسي الماضي.
- سجلات المدرسة في الأعوام السابقة (الإدارية ، النشاط ، الإرشاد ... الخ).
- تجارب مدير المدرسة والتجارب التي استفادها من غيره والخبرات المنقولة له من غيره.

3. عناصر الخطة

- المناهج الدراسية ومصادر التعلم.
 - النمو المهني للمعلمين والعاملين.
 - رعاية نمو الطلاب المتكامل.
 - تحسين البيئة المدرسية ومرافقها.
 - توثيق علاقة المدرسة ببيئتها المحلية.
 - التنظيم المدرسي.
- ### 4. إعداد البرنامج الزمني لتنفيذ الخطة (...)

5. تقويم الخطة (...)

⁹ آل عثيمين والزهراي والمنيع (2001). دليل مدير المدرسة الإجرائي. الرياض: وزارة المعارف.

المطلوب: - الاستئناس بالتجربة لتبادل التجارب المبتكرة لدى أعضاء المجموعة، مع اختيار واحدة منها لتقاسمها مع المجموعات الأخرى.

1. تطبيق فكرة الإدارة المتنقلة

حاولت تطبيق فكرة "الإدارة المتنقلة" في مجال التسيير الإداري والتربوي للمؤسسة، حيث عملت على:

تجميع كافة المعطيات الأساسية للمؤسسة في سجل يشمل كل المعلومات الإدارية والتربوية للمؤسسة.

قسمت السجل إلى الأقسام الآتية: المعلومات الإدارية والتربوية للمؤسسة، شؤون الأساتذة والتلاميذ، التعاونية المدرسية، الجمعية الرياضية، جمعية الآباء، الصحة المدرسية...

اعتمدت تقسيما عمليا وسهلا يتيح لي الإجابة الفورية والمضبوطة عن كل الأسئلة التي تواجهني أثناء زيارتي للنيابة.

وأنوي تطوير هذه الفكرة، وذلك بخزن جميع المعلومات الإدارية والتربوية المتعلقة بمؤسستي في قرص أحمله في جيبي، يلبي جميع الطلبات أثناء تنقلي إلى النيابة. بحيث يمكن استخراج وطبع المعلومات المطلوبة في عين المكان فورا وبسهولة.

2. طريقة التوثيق

- رتبت جميع الوثائق الإدارية والتربوية حسب وحدات الهيكل الجديدة للنظام التربوي؛
- خصصت لكل من الوزارة والأكاديمية درجا خاصا؛
- قسمت الوثائق النيابة حسب المصالح الأكثر تعاملًا مع المؤسسة، وهي: مصلحة الشؤون التربوية، مصلحة الموارد البشرية والشؤون الإدارية، مصلحة التخطيط.
- خصصت لكل مصلحة عددا من الأدراج يوازي عدد المكاتب التابعة لها، وبذلك أصبح الرجوع إلى أي وثيقة أمرا ميسرا يتم بكيفية عملية وفورية.
- وبجانب هذه الأدراج، هناك مجموعة من السجلات والملفات التي تسهل عملية التوثيق.
 - سجل المذكرات الداخلية.
 - سجل الوسائل التعليمية.
 - سجل بريد هيئة التدريس.
 - سجل تحركات المدير.
 - ملفات السادة الأساتذة.
 - ملف المرجآت.
 - ملف الإرساليات.
 - ملف الوثائق الواردة على المؤسسة...
- سجل تقارير الزيارات للسادة الأساتذة. - سجل الواردات، وسجل الصادرات.

حسيلة الوحدة الثانية: الاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية والتنظيمية

(للاستثمار في تقييم مدى الاستفادة من حسيلة الوحدة لتحسين تدبير المؤسسة: مناقشة موجهة)

- ما أهم المبادئ التوجيهية للاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية؟
- كيف استثمر تقنيات التدبير والاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية في

معالجة النوازل والحالات لإيجاد حلول ملائمة تفي الغرض؟

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

2.2. أنشطة التدبير التربوي للمؤسسة

2.2. أنشطة التدبير التربوي للمؤسسة

تبنى كفاية التمكن من التدبير التربوي الموفق للمؤسسة على تحلي المدير(ة) باتجاهات إيجابية نحو المهنة، وامتلاكه معارف وقدرات ومهارات وتقنيات في تنظيم العمل التربوي، والسهر على تحسين تنفيذ المنهاج، وتنظيم إعداد الأنشطة المدرسية الداعمة والمندمجة، وتيسير استعمال مصادر التعلم، والإشراف على تأطير الأساتذة وتقييم عمليات التعليم والتعلم. وهو ما يستلزم التمكن من أهداف مترابطة تتفاعل في إنماء كفاية التدبير التربوي، ليكون المدير(ة) قادراً على:

- تنظيم العمل التربوي، بحيث:
 - ◀ يتمكن من المهارات و الإجراءات الأساس المتعلقة بالتنظيم التربوي
 - ◀ يعالج المشكلات المتعلقة بالتنظيم التربوي ويبحث لها عن حلول ملائمة
 - ◀ يشرف على إعداد البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة
 - ◀ يفعل أنشطة الحياة المدرسية في المؤسسة
- تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة التربوية واستعمال مصادر التعلم، بحيث:
 - ◀ يتمكن من أهم مستجدات المناهج والكتب المدرسية الجديدة
 - ◀ يوجه استثمار نتائج التحصيل الدراسي لتنظيم عمليات الدعم والتقوية
 - ◀ يشرف على إعداد أنشطة البرنامج المحلي للمؤسسة من الأنشطة الداعمة والموازية
 - ◀ ينظم استعمال الوسائل ومصادر التعلم لإنماء كفايات المتعلمين والمتعلمات
- تأطير الأساتذة والقيام بعمليات التوجيه والتتبع، بحيث:
 - ◀ يستعمل أساليب الإشراف التربوي وتقنياته لتوجيه الأساتذة
 - ◀ يوجه الأساتذة الجدد وينظم تبادل التجارب والخبرات بين الأساتذة
 - ◀ يتتبع أنشطة التلاميذ ويسهر على توفير شروط التعلم الجيد

لتيسير تحقيق الأهداف المذكورة تستعمل الورشة أنشطة متنوعة مبنية وفق توالي الوحدات الآتية:

الوحدة الثالثة: تنظيم العمل التربوي

الوحدة الرابعة: تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة التربوية واستعمال مصادر التعلم

الوحدة الخامسة: التأطير والتوجيه والتتبع

الوحدة الثالثة: تنظيم العمل التربوي

(حوالي 90 دقيقة)

1. الأهداف

- ◀ أن يتمكن المدير(ة) من المهارات والإجراءات الأساس المتعلقة بالتنظيم التربوي؛
- ◀ أن يعالج المشكلات المتعلقة بالتنظيم التربوي ويبحث لها عن حلول ملائمة؛
- ◀ أن يشرف على إعداد البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة؛
- ◀ أن يفعل أنشطة الحياة المدرسية في المؤسسة.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب المشاركين وخبرتهم في تنظيم العمل التربوي في المؤسسة؛
- وثائق العمل: التوزيع السنوي والتنظيم الهيكلي للسنة الدراسية، تنظيم السنة الدراسية، تنظيم الأسبوع التربوي، معايير توزيع التلاميذ، معايير إسناد الأقسام، معالجة وضعيات مشكلة في التنظيم التربوي.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- تدوين الجليد أو شهادة متعلقة بتنظيم العمل التربوي (10 د)
- عمل في مجموعات (30 د): استثمار الوثائق والتجارب
- م1: تنظيم السنة الدراسية
- م2: تنظيم الأسبوع التربوي
- م3: معايير توزيع التلاميذ ...
- م4: معايير إسناد الأقسام للأساتذة
- م5: معالجة نوازل ووضعيات مشكلة في التنظيم التربوي
- تقاسم (25 د)
- مناقشة وتكيب (25 د): حصيلة الوحدة

4. التقويم

- التثبت من توصل المشاركين والمشاركات إلى إجراءات عملية لاستعمالها في تحسين تنظيم العمل التربوي بالمؤسسة.

وثائق عمل الوحدة الثالثة: تنظيم العمل التربوي

الوثيقة رقم 16: التوزيع السنوي للمواد والتنظيم الهيكلي للسنة الدراسية في التعليم الابتدائي¹⁰

المطلوب: جرد المشكلات والحلول المقترحة لتحسين تدبير التوزيع السنوي والتنظيم الهيكلي للسنة الدراسية، انطلاقاً من الوثيقتين وتجارب أعضاء المجموعة.

1. التوزيع السنوي للمواد في السلك الأساسي للتعليم الابتدائي

الغلاف الزمني السنوي في سنوات التعليم الابتدائي								
مجموع	سادسة	خامسة	رابعة	ثالثة	مجموع	ثانية	أولى	
408	102	102	102	102	220	110	110	تربية إسلامية
867	204	204	238	238	748	374	374	لغة عربية
136	51	51	0	0	0	0	0	اجتماعيات
680	170	170	170	170	340	170	170	رياضيات
204	51	51	51	51	102	51	51	نشاط علمي
153	34	34	51	51	170	85	85	تربية فنية وتفتح
0	0	0	0	0	204	102	102	أمازيغية
1072	264	264	272	272	51	51	0	لغة أجنبية أولى
50	25	25	0	0	0	0	0	لغة أجنبية ثانية
238	51	51	68	68	120	60	60	تربية بدنية
3808	952	952	952	952	1904	952	952	المجموع

2. التنظيم الهيكلي للسنة الدراسية

أسابيع السنة	الأنشطة التربوية	أسابيع السنة	الأنشطة التربوية
18	تقديم فقرات البرامج الدراسية	1	تقويم تشخيصي ودعم علاجي
19	تقديم فقرات البرامج الدراسية	2	تقديم فقرات البرامج الدراسية
20	تقديم فقرات البرامج الدراسية	3	تقديم فقرات البرامج الدراسية
21	تقديم فقرات البرامج الدراسية	4	تقديم فقرات البرامج الدراسية
22	تقديم فقرات البرامج الدراسية	5	تقديم فقرات البرامج الدراسية
23	تقديم فقرات البرامج الدراسية	6	تقديم فقرات البرامج الدراسية
24	تقويم ودعم ما سبق لجميع التلاميذ	7	تقديم فقرات البرامج الدراسية
25	دعم خاص أو أنشطة موازية	8	تقويم ودعم ما سبق لجميع التلاميذ
26	تقديم فقرات البرامج الدراسية	9	دعم خاص أو أنشطة موازية
27	تقديم فقرات البرامج الدراسية	10	تقديم فقرات البرامج الدراسية
28	تقديم فقرات البرامج الدراسية	11	تقديم فقرات البرامج الدراسية
29	تقديم فقرات البرامج الدراسية	12	تقديم فقرات البرامج الدراسية
30	تقديم فقرات البرامج الدراسية	13	تقديم فقرات البرامج الدراسية
31	تقديم فقرات البرامج الدراسية	14	تقديم فقرات البرامج الدراسية
32	تقويم ودعم ما سبق لجميع التلاميذ	15	تقديم فقرات البرامج الدراسية
33	دعم خاص أو أنشطة موازية	16	تقويم ودعم ما سبق لجميع التلاميذ
34	إجراءات آخر السنة الدراسية	17	دعم خاص أو أنشطة موازية

¹⁰ مديرية المناهج (2002). المناهج التربوية للتعليم الابتدائي.

المطلوب: جرد المشكلات والحلول المقترحة لتحسين تنظيم السنة الدراسية، انطلاقاً من الوثيقة وتجارب أعضاء المجموعة.

يقتضي تدبير الإيقاعات المدرسية للتلميذ تفعيل دور المؤسسة التربوية وتمكينها من هامش الحرية الذي يتيح لها التصرف في الأحياء الزمانية بحيث تحقق التفاعل الإيجابي مع محيطها المباشر بمكوناته المختلفة، من آباء، ومؤسسات اقتصادية واجتماعية، وهيئات المجتمع المدني، وغيرها. كما يقتضي الأمر أن تراعى المناهج إيقاعات التلميذ الجسمية والنفسية والمدرسية والسوسيوثقافية، بحيث تجعل الحصص الأسبوعية والتوزيعات السنوية تستجيب لما تفرضه تلك الإيقاعات من ضرورات تنظيمية.

ومراعاة لمتطلبات الحياة الاجتماعية والاقتصادية لمحيط المؤسسة لزم تنظيم السنة الدراسية تنظيماً موحداً يحقق الانسجام بين مختلف الأسلاك التعليمية، ويسمح، في الوقت نفسه، للسلطات التربوية الجهوية باتخاذ الإجراءات الموافقة والمناسبة للظروف الطبيعية والمناخية دون إخلال بالتنظيم العام للسنة الدراسية. هذا التنظيم الذي يستند إلى المرتكزات التالية:

1. تمتد السنة الدراسية من بداية شهر شتنبر إلى غاية 10 يوليوز؛
 2. يبلغ مجموع عدد أيام الأنشطة الفعلية 204 أيام؛ أي ما يوازي 34 أسبوعاً؛
 3. تنقسم السنة الدراسية إلى دورتين تمتد كل واحدة منهما 17 أسبوعاً؛
 4. تقسم كل دورة دراسية إلى فترتين تفصل بينهما فترة بينية.
- ويراعى هذا التوزيع التوازن بين فترات الدراسة الفعلية الأربع، وتخصص بداية شهر شتنبر للإعداد للموسم الدراسي والاحتفال بعيد المدرسة، والفترة الممتدة من منتصف شهر يونيو إلى 10 يوليوز لأنشطة نهاية السنة.
- تنقسم العطل إلى: عطل دينية (11 يوماً)، وعطل رسمية: (11 يوماً)، وعطل مدرسية.
- * العطل المدرسية:

- تفصل بين الدورتين عطلة مدتها 15 يوماً؛
- تتخلل كل دورة فترة بينية تعتبر عطلة بالنسبة للتلاميذ ومدتها عشرة أيام؛
- يخصص المدرسون وإدارة المؤسسة اليومين الأولين من العطل البينية وعطلة نهاية الدورة منها لعقد المجالس قصد تقويم الفترة السابقة وإعداد خطة العمل والأنشطة للفترة اللاحقة؛
- عطلة نهاية السنة الدراسية ومدتها حوالي شهرين؛
- يحدد سنوياً بمقرر وزاري العطل وتواريخ الدخول والخروج بالنسبة للتلاميذ والأطر بمختلف أصنافها وتنظم المداومة داخل المؤسسات خلال العطل.

¹¹ وزارة التربية الوطنية والشباب (2003). دليل الحياة المدرسية. ص ص 16-17.

المطلوب: جرد المشكلات والحلول المقترحة لتحسين تنظيم الأسبوع التربوي، انطلاقاً من الوثيقة وتجارب أعضاء المجموعة.

أ - مبادئ عامة:

يستأنس التنظيم الأسبوعي لزمن التلميذ بنتائج الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالموضوع، خاصة تلك التي تبين أن هناك أوقاتاً مناسبة لبعض الأنشطة دون أخرى. إن مراعاة مثل هذه المعطيات من شأنها أن تؤدي إلى تنظيم فاعل لأسبوع التلميذ التربوي. ولما كان أقرب الناس إلى التلميذ ومعرفة حاجاته وتطلعاته هم الأساتذة، فإن إشراك الفريق التربوي في هذه المهمة، تحت إشراف المدير أو الناظر أو الحارس العام، يمكن أن يكون الحل الأمثل. غير أن الخطوط العامة للتوزيع الأسبوعي بهذا السلك والتي تجب مراعاتها في كل الأحوال، قد لا تخرج عن الصيغة التالية:

مساء		صباح		
18 - 15	15 - 12	12 - 9	9 - 8	
+++++	*****	+++++	*****	الاثنين
+++++	*****	+++++	-----	الثلاثاء
+++++	*****	+++++	-----	الأربعاء
+++++	*****	+++++	*****	الخميس
+++++	*****	+++++	-----	الجمعة
=====	=====	=====	=====	السبت

رياضيات :-----
 أنشطة الدعم :=====

***** : أنشطة لا تحتاج إلى تركيز ذهني قوي
 +++++ : مواد علمية أو لغوية أو رياضيات

تم اقتراح بعض الأنشطة الخفيفة، ونعني بها الأنشطة التي لا تحتاج إلى تركيز ذهني قوي، في الحصص الصباحية ليوم الاثنين والخميس باعتبار هذين اليومين يليان فترة الراحة الأسبوعية أو راحة منتصف الأسبوع، حيث يكون أداء التلاميذ في بداياته وقدرتهم على التركيز متواضعة. أما فيما يخص الفترة الزوالية، فإن الحصص الأولى (من الساعة الثانية عشرة إلى الساعة الثالثة زوالاً) يستحسن أن ترمج فيها الأنشطة الفنية واليدوية والترفيهية.

أما نهاية الأسبوع فيفضل أن ترمج فيها أنشطة الدعم، على اعتبار أن قدرة التلاميذ على العمل المركز تضعف في هذا الوقت، الشيء الذي يبرر مراجعة أنشطة الأيام السابقة بهدف تركيزها.

غير أن هذا النموذج ليس إلا اقتراحا، يجب التعامل معه على هذا الأساس، ويمكن لرؤساء المؤسسات أن يقرروا نموذجهم الخاص، شريطة أن يستندوا إلى تبريرات تربوية، مع العلم أن مشاركة الفريق التربوي في وضع التوزيعات الأسبوعية يمكن أن يساهم في حل العديد من المشاكل التي تطرحها التوزيعات.

ب - صيغ توزيع الحصص

1. توزع الحصص الدراسية وفق المقررات المحددة في نطاق الغلاف الزمني المخصص للبرامج الوطنية؛
2. يمكن التعامل مع الجزء المخصص للجهة من المنهاج، حسب متطلبات السلك وخصوصيات المنطقة وحاجات التلاميذ؛
3. يتم التعامل مع الغلاف الزمني المخصص للفريق المحلي بالمؤسسة أو لسلطات التربية والتكوين بالجهة، كبرنامج دقيق يحدد نوع الأنشطة والحصص المخصصة لها والأهداف المتوخاة منها، كما يحدد المتدخلين وأساليب التقويم، وتدخل هذه الأنشطة بصفة رسمية في جدول حصص المدرسين الواجبة واستعمالات زمن الأقسام، وتعين الفضاءات التي تأويها؛
4. يستحسن تخصيص أكثر من نصف يوم في الأسبوع للأنشطة الرياضية حتى يتسنى إشراك أكبر عدد من التلاميذ فيها، وضمان حسن استغلال التجهيزات والملاعب المتوفرة؛
5. يفتح باب التطوع للتلاميذ، حسب الميول للانخراط في الأندية ويساهم في تأطير هذه الأندية، إلى جانب الأساتذة: رجال الإدارة، التلاميذ، جمعيات الآباء، وذوو الاختصاص من الفعاليات التي تربطها بالمؤسسة اتفاقيات تعاون وتعاهد وشراكة؛
6. تعتبر فترة الإعداد للسنة الدراسية والأيام المخصصة لعقد المجالس في الفترات البينية وقفات يتم خلالها تقويم أعمال ونتائج الفترات السابقة وبرمجة أنشطة الفترة الدراسية اللاحقة.

الوثيقة رقم 19: معايير توزيع التلاميذ على الأقسام¹³

(في حال وجود أكثر من قسم واحد في كل مستوى)

المطلوب: استعراض المعايير بعده لتحديد مدى صلاحيتها والتعليق عليها انطلاقاً من تجربتكم العملية، وتحديد أهم المشكلات المتعلقة بتوزيع التلاميذ والحلول الملائمة لها، ثم استخلاص مبادئ وتوجيهات عملية لتحسين تدبير توزيع التلاميذ في مدارسنا.

التعليقات	صالح	غير صالح	المعايير
			العمر (تجميع التلاميذ الأكبر سناً بحسب الشهور في قسم واحد)
			مستوى التحصيل (جمع المتفوقين في قسم واحد...)
			تجربة التعليم الأولي بالنسبة للجدد (جمعهم في قسم واحد...)
			الخصائص الفيزيولوجية (تجميع التلاميذ حسب طول القامات مثلاً)
			طلبات الآباء
			المحافظة على تشكيلة القسم في السنة السابقة
			الأخذ باقتراحات الأساتذة
			الأخذ برأي المجلس التربوي في توزيع التلاميذ
			مراعاة مكان السكنى (جمع الأطفال الجيران في قسم واحد...)
			الحاجات الخاصة للمتعلمين (التعثر الدراسي مثلاً)

¹³ مستقاة من مقابلات مع بعض المديرين ومن وثائق متنوعة، منها:

* آل عثيمين والزهراني والمنيع (2001). دليل مدير المدرسة الإجمالي. الرياض: وزارة المعارف.

* Harris, A.J. Sipay, E.R. (1980). How to increase reading ability New york: Longman.

* Perrandean, M. (1994). Les cycles et la différence pédagogique: Paris: Armand Colin

* Kulk J. (1992) An analysis of the research ability grouping : Historical and Contemporary perspectives. The National Research Center For the Gifed and Talented University of Connecticut (www.gifted.uconn.edu/kulki.html)

			مشكلات التوافق (توزيع غير المنضبطين...)
			الجنس (جمع التلميذات في قسم واحد)
			تجانس الوضعية السوسيواقتصادية للتلاميذ
			تجانس الميول والطباع
			السلطة التقديرية للمدير
			العشوائية (عدم استعمال أي معيار)
تعلييل صلاحية المعايير المقترحة			معايير أخرى تقترحها المجموعة
		
		
		
		
<p>مبادئ وتوجيهات عملية لتحسين تدير توزيع التلاميذ في مدارسنا:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			

الوثيقة رقم 20: معايير إسناد الأقسام للأساتذة¹⁴

المطلوب: استعراض المعايير بعده لتحديد مدى صلاحيتها والتعليق عليها انطلاقاً من تجربتكم العملية، ثم استخراج مبادئ وتوجيهات عملية لتحسين تدبير إسناد الأقسام واستعمالات الزمن للأساتذة.

التعليقات	صالح	غير صالح	المعايير
			التراضي بين الأساتذة
			الأخذ برأي المجلس التربوي
			الاستجابة لرغبات الأساتذة جهد الإمكان
			الأقدمية في المؤسسة (في غياب التراضي)
			الأقدمية في المهنة (في غياب التراضي)
			نقطة المفتش (في غياب التراضي)
			الكفاءة المهنية الملائمة للمستوى
			طلبات الآباء
			رغبات الأساتذة في تدريس المواد والفصول
			استشارة المفتش
			التخصص العلمي
			التناوب (تناوب الأساتذة على مستوى معين)
			التجاوب مع الظروف الشخصية للأساتذة (روابط التفاهم والزواج وظروف السكن والتنقل)
			شخصية الأستاذ ومدى استعداده وقدرته على تدريس مستوى دراسي معين
			السلطة التقديرية للمدير
			المزج بين معايير مختلفة

14 - مستفاد من مقابلات مع بعض المديرين ومن وثائق متنوعة، منها:

* آل عثيمين والزهراي والمنيع (2001). مرجع سابق.

* Burns, R. Mason, D. Demigranda (non date) How Elementary Principals Assign Teachers and Students to Combination Classes (www.cerc.uct.edu)

تعلييل صلاحية المعايير المقترحة	معايير أخرى تقترحها المجموعة

<p>مبادئ وتوجيهات عملية لتحسين تدبير إسناد الأقسام واستعملات الزمن للأساتذة</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

الوثيقة رقم 21: معالجة وضعيات مشكلة في التنظيم التربوي

المطلوب:
<ul style="list-style-type: none"> - الاطلاع على الوضعيات والمعالجات الممكنة لها؛ - تدارس المعطيات المقدمة وإثراؤها بالتعليق والإضافة والتعديل عند الاقتضاء؛ - استخلاص مبادئ عملية لمعالجة كل وضعية.

الوضعيات	المعالجة	إثراء الوضعية المعالجة
1- عدم حصول التراضي بين أستاذين لرغبة كل منهما في تدريس السنة الثانية بدل السنة الأولى .	<ul style="list-style-type: none"> - التطبيق التراتبي للمعايير الآتية: 1: الأقدمية في المؤسسة 2: الأقدمية العامة 3: نقطة التفتيش - اعتماد رأي المجلس التربوي في الموضوع 	
2- أستاذ زائد عن العدد المطلوب: ما العمل لتحديد من سيكون في وضعية فائض؟	<ul style="list-style-type: none"> - معيار آخر من التحقق بالمؤسسة - استشارة المفتش - إخبار النيابة بالوضعية لتقرر في الأمر 	
3- حاجة المؤسسة لأستاذ منتدب نظرا لمرض أحد المعلمات بالمؤسسة.	<ul style="list-style-type: none"> - إحداث قسم مشترك - توزيع التلاميذ على أقسام أخرى - مراسلة النيابة باستعجال وانتظار الرد 	
4 حصول تغيير في برنامج مادة في مستهل السنة الدراسية.	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم لقاء بين المفتش والأساتذة المعنيين - إحضار الوثائق المساعدة على استيعاب البرنامج الجديد واستعماله - تنظيم التبادل والتعاون بين الأساتذة بخصوص البرنامج الجديد 	

حصيلة الوحدة الثالثة: تنظيم العمل التربوي

(للاستثمار في تقييم مدى الاستفادة من حصيلة الوحدة لتحسين تدبير العمل التربوي: مناقشة موجهة)

ما ينبغي أن يفعله المدير(ة) وما ينبغي أن يتجنبه من أجل تنظيم أفضل للعمل التربوي

ما ينبغي فعله (أساليب، مبادئ، قواعد، طرائق، تقنيات، مواقف)	ما ينبغي تجنبه (أساليب، مبادئ، قواعد، طرائق، تقنيات، مواقف)
تنظيم العمل الأسبوعي	
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
توزيع التلاميذ على الأقسام	
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
إسناد الأقسام للأساتذة	
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
معالجة المشكلات المتعلقة بتنظيم العمل التربوي	
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -

الحصيلة التطبيقية لأعمال اليوم الأول

(حوالي 20 دقيقة)

1. الأهداف

◀ أن يقوم كل مدير(ة) بتحديد ما يعتزم استعماله لتحسين تدبير المؤسسة التي يتولى إدارتها، انطلاقاً من استثماره نتائج أنشطة أساسيات التدبير (عمليات التدبير ومقارباته- الاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية والتنظيمية).

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب المشاركين وخبرتهم في عمليات التدبير ومعالجة النوازل والمشكلات الطارئة؛
- نتائج أعمال الوحدة الأولى والثانية.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

* عمل فردي: الخطوط العريضة لتحسين تدبير مؤسستي

- ما ذا استفدت من أعمال اليوم؟ وما أعتزم إنجازه في المؤسسة التي أديرها؟
- كيف أدير المدرسة حالياً؟ ما الجوانب التي أراها بحاجة للتحسين في تديري للمدرسة؟
- ما العناصر الأساس التي أعتزم الأخذ بها لتحسين تدبير المؤسسة؟
- تقويم أعمال اليوم الأول

4. التقويم

تقاسم عينة من مسودات التفكير في الخطوط العريضة لتحسين تدبير مؤسساتنا.

* ملحوظة: الشهادات ومحاكاة الأدوار المواكبة لأنشطة اليوم الثاني

(تكليف مجموعة أو مديرين لإعداد محاكاة اجتماع مجلس تدبير المؤسسة)

الوحدة الرابعة: تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة
التربوية واستعمال مصادر التعلم

(حوالي 90 دقيقة)

الأهداف

- ◀ أن يتمكن المدير(ة) من أهم مستجدات المناهج والكتب المدرسية الجديدة؛
- ◀ أن يوجه استثمار نتائج التحصيل الدراسي لتنظيم عمليات الدعم والتقوية؛
- ◀ أن يشرف على إعداد أنشطة البرنامج المحلي للمؤسسة من الأنشطة الداعمة والموازية؛
- ◀ أن ينظم استعمال الوسائل ومصادر التعلم لإنماء كفايات المتعلمين والمتعلمات.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب المشاركين وخبرتهم بخصاص أنشطة التعليم والتعلم.
- وثائق العمل: مستجدات المناهج، المواصفات المطلوبة في الكتب المدرسية، الأنشطة المندمجة والداعمة، أنشطة البرامج المحلية ومجالاتها، استثمار نتائج التقويم في الدعم البيداغوجي، تدبير استعمال مصادر التعلم، شروط التعلم الجيد.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- شهادة متعلقة بدور المدير في تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة (10 د)
- عمل في مجموعات (30 د): استثمار الوثائق والتجارب
- م1: مستجدات المناهج
- م2: المواصفات المطلوبة في كتاب المتعلم
- م3: أنشطة البرامج المحلية ومجالاتها
- م4: استثمار نتائج التقويم في الدعم
- م5: تدبير استعمال مصادر التعلم
- تقاسم (25 د)
- مناقشة وركيب (25 د): حصيلة الوحدة

4. التقويم

التب من دعم كفاية المشاركين والمشاركات في مجال تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة واستعمال مصادر التعلم.

وثائق أنشطة عمل الوحدة الرابعة: تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة التربوية واستعمال مصادر التعلم

الوثيقة رقم 22: من مستجدات المناهج

(توجهات في مجال إتمام الكفايات وتطويرها) ¹⁵

المطلوب: - استخلاص مستجدات المناهج في مجال إتمام الكفايات؛
- إبداء التساؤلات والملاحظات التي يقترحها أعضاء المجموعة للمناقشة.

لتيسير اكتساب الكفايات وتنميتها وتطويرها على الوجه اللائق عند المتعلم، يتعين مقاربتها من منظور شمولي لمكوناتها، ومراعاة التدرج البيداغوجي في برمجتها، ووضع استراتيجيات اكتسابها. ومن الكفايات الممكن بناؤها في إطار تنفيذ مناهج التربية والتكوين:

- المرتبطة بتنمية الذات، والتي تستهدف شخصية المتعلم كغاية في ذاته، وكفاعل إيجابي تنتظر منه المساهمة الفاعلة في الارتقاء بمجمعه في كل المجالات؛
- القابلة للاستثمار في التحول الاجتماعي، والتي تجعل نظام التربية والتكوين يستجيب لحاجات التنمية الاجتماعية بكل أبعادها الروحية والفكرية والمادية؛
- القابلة للتصريف في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، والتي تجعل نظام التربية والتكوين يستجيب لحاجات الاندماج في القطاعات المنتجة ولتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويمكن أن تتخذ الكفايات التربوية طابعا استراتيجيا أو تواصليا أو منهجيا أو ثقافيا أو تكنولوجيا.

تستوجب تنمية الكفايات الاستراتيجية وتطويرها، في المناهج التربوية:

- معرفة الذات والتعبير عنها؛
- التموّج في الزمان والمكان؛
- التموّج بالنسبة للآخر وبالنسبة للمؤسسات المجتمعية (الأُسرة، المؤسسة التعليمية، المجتمع)، والتكيف معها ومع البيئة بصفة عامة؛
- تعديل المنتظرات والاتجاهات والسلوكات الفردية وفق ما يفرضه تطور المعرفة والعقلية والمجتمع.

وحتى تتم معالجة الكفايات التواصلية بشكل شمولي في المناهج التربوية، ينبغي أن تؤدي إلى:

- إتقان اللغة العربية وتخصيص الحيز المناسب للغة الأمازيغية والتمكن من اللغات الأجنبية؛
- التمكن من مختلف أنواع التواصل داخل المؤسسة وخارجها في مختلف مجالات تعلم المواد

¹⁵ وزارة التربية الوطنية والشباب (2001). مراجعة المناهج التربوية. الكتاب الأبيض. ص ص 7-8.

- التمكن من مختلف أنواع الخطاب (الأدبي والعلمي، والفني...) المتداولة في المؤسسة التعليمية وفي محيط المجتمع والبيئة.
- وتستهدف الكفايات المنهجية من جانبها بالنسبة للمتعلم اكتساب:
 - منهجية للتفكير وتطوير مدارجه العقلية؛
 - منهجية للعمل في الفصل وخارجه؛
 - منهجية لتنظيم ذاته وشؤونه ووقته وتدير تكوينه الذاتي ومشاريعه الشخصية.
- ولكي تكون معالجة الكفايات الثقافية، شمولية في مناهج التربية والتكوين، ينبغي أن تشمل:
 - شقها الرمزي المرتبط بتنمية الرصيد الثقافي للمتعلم، وتوسيع دائرة إحساساته وتصوراتهِ ورؤيته للعالم وللحضارة البشرية بتناغم مع تفتح شخصيته بكل مكوناتها، وترسيخ هويته كمواطن مغربي وكإنسان منسجم مع ذاته ومع بيئته ومع العالم؛
 - شقها الموسوعي المرتبط بالمعرفة بصفة عامة.
- واعتبارا لكون التكنولوجيا قد أصبحت في ملتقى طرق كل التخصصات، ونظرا لكونها تشكل حقا خصبًا بفضل تنوع وتداخل التقنيات والتطبيقات العلمية المختلفة التي تهدف إلى تحقيق الخير العام والتنمية الاقتصادية المستدامة وجودة الحياة، فإن تنمية الكفايات التكنولوجية للمتعلم تعتمد أساسا على:
 - القدرة على تصور ورسم وإبداع وإنتاج المنتجات التقنية؛
 - التمكن من تقنيات التحليل والتقدير والمعايرة والقياس، وتقنيات ومعايير مراقبة الجودة، والتقنيات المرتبطة بالتوقعات والاستشراف؛
 - التمكن من وسائل العمل اللازمة لتطوير تلك المنتجات وتكييفها مع الحاجيات الجديدة والمتطلبات المتجددة؛
 - استدماج أخلاقيات المهن والحرف والأخلاقيات المرتبطة بالتطور العلمي والتكنولوجي بارتباط مع منظومة القيم الدينية والحضارية وقيم المواطنة وقيم حقوق الإنسان ومبادئها الكونية.

المطلوب: تدارس المواصفات المطلوبة في الكتب المدرسية وكيفية استعمالها مستقبلا لاختيار الكتب المدرسية من لدن المجالس التعليمية...، إبداء التساؤلات والملاحظات التي يقترحها أعضاء المجموعة للمناقشة.

أولا: مواصفات كتاب التلميذ

المواصفات	العناصر والمعايير
1. المواصفات الخاصة باستعمال الكتاب المدرسي	<p>1. احتواء الكتاب على إرشادات تيسر استعماله</p> <p>2. عرض التصميم العام في بداية كل جزء ...</p> <p>3. تقديم الكفايات المستهدفة</p> <p>4. تقديم الأهداف المتوخى تحقيقها في بداية كل درس أو وحدة</p> <p>5. تقديم الامتدادات المرتقبة بالنسبة لكل جزء ...</p> <p>6. الاشتغال على كشف المفاهيم والمصطلحات</p> <p>7. تقديم لوائح الصيغ والرموز خاصة في المواد العلمية والتقنية والفنية</p> <p>8. إبراز الكتاب المدرسي التعريفات والقواعد...</p> <p>9. احتواء الكتاب على فهرسة مفصلة</p> <p>10. الإحالة إلى التعلّات الأساسية للمستوى السابق</p>
2. المواصفات الخاصة بمحتوى الكتاب المدرسي	<p>11. توافق محتويات الكتاب مع الاختيارات والتوجهات التربوية العامة</p> <p>12. توافق محتويات الكتاب مع البرنامج الدراسي</p> <p>13. بناء الكتاب انطلاقا من الكفايات المستهدفة</p> <p>14. مساهمة الكتاب التطور الحاصل في المجالات العلمية والتكنولوجية والتربوية</p> <p>15. مساهمة الكتاب في إنباء شخصية وطنية أصيلة ومراعاة الخصوصيات الجهوية والمحلية</p> <p>16. المساهمة في الانفتاح على المحيط العالمي</p> <p>17. مراعاة المستوى العمري والمعرفي والعقلي واللغوي لفئات التلاميذ</p> <p>18. مراعاة مكونات الشخصية لدى التلميذ</p> <p>19. تضمن الكتاب قضايا التنمية المستدامة (المواطنة وحقوق الإنسان والصحة والبيئة)</p> <p>20. احترام مبادئ الإنصاف والمساواة ونبذ العنف</p> <p>21. احترام الكتاب الدين الإسلامي، والمبادئ والحقوق المعترف بها للأفراد والجماعات والمعاهدات.. المصادق عليها من لدن المملكة</p> <p>22. مساعدة الكتاب التلميذ على تنمية النهج العلمي وروح المبادرة والإبداع</p> <p>23. إحالة الكتاب إلى وسائل تعليمية تيسر التعلم</p> <p>24. تلاؤم الصور والرسوم مع موضوعات الكتاب</p> <p>25. ملائمة حجم الوحدات للغلاف الزمني</p> <p>26. اعتماد الكتاب لغة واضحة وميسرة للتعلّات</p> <p>27. خلو الكتاب من الأخطاء اللغوية والعلمية ...</p> <p>28. اعتبار الكتاب وسيلة تساعد على التعلم الذاتي</p> <p>29. اعتبار الكتاب مصدرا من مصادر المعرفة</p> <p>30. انفتاح كتاب مادة معينة على مواد ... أخرى</p>

<p>38. إحاطة التمارين المقترحة بالمعارف والمهارات والقيم والمواقف الأساسية التي ينبغي اكتسابها</p> <p>39. تمارين تطبيقية تتعلق باستثمار التعلمت</p> <p>40. تمارين تستهدف تقوية التعلمت</p> <p>41. تمارين توليفية لإدماج التعلمت مرفقة بمعايير</p> <p>42. تمارين مساعدة على التقويم الذاتي</p> <p>43. تمارين مساعدة على اكتساب منهجية حل المشكلات</p>	<p>31. أنشطة تعليمية ثلاث المستويات الدراسي للتلاميذ</p> <p>32. بناء الأنشطة التمهيديّة على وضعيّة- مسألة</p> <p>33. أنشطة متنوّعة تراعي الفروق الفردية</p> <p>34. أنشطة تحفز إلى بناء المفهوم الجديد وتعلمه</p> <p>35. أنشطة مرتبطة بالمحسوس</p> <p>36. أنشطة تفاعلية</p> <p>37. ترتيب التمارين للتدرج من السهل إلى الصعب</p>	<p>3. المواصفات الخاصة بأنشطة التعلم والتمارين</p>
<p>* المواصفات الفنية والتقنية (المقاس، الورق، الحجم، الألوان، الحروف، الصور والرسوم والمبيانات، الغلاف، المؤلفون، إخراج الصفحات، الضبط بالشكل، التجميع)</p>		

ثانيا: مواصفات دليل الأستاذ

العناصر والمعايير	المواصفات
<ol style="list-style-type: none"> 1. توافق محتوياته مع البرنامج الدراسي 2. توافق محتوياته مع الاختيارات والتوجهات التربوية العامة 3. توافق محتوياته مع محتويات كتاب التلميذ 4. احتواؤه على إرشادات تيسر استعماله 5. عرضه التصميم العام في بداية كل جزء أو باب 6. تقديمه الكفايات الواردة في كتاب التلميذ 7. تقديمه الأهداف المتوخى تحقيقها في مستهل كل درس أو وحدة من كتاب التلميذ 8. تقديمه الامتدادات المرتقبة بالنسبة لكل جزء أو باب من كتاب التلميذ 9. إحالته إلى المراجع المحيئة المعتمدة في تأليفه 10. احتواؤه على فهرسة مفصلة 11. احتواؤه على مختصر علمي يتصدر كل محور 12. تقديمه التوضيحات المتعلقة بالمقاربات التدريسية والبيداغوجية المعتمدة في كتاب التلميذ 13. تقديمه طرائق متنوعة وملائمة للوضعيات التعليمية 14. إبراز تقنيات استثمار الوسائل المساعدة في تفاعلها مع كتاب التلميذ 15. وضع لائحة خاصة بالوسائل التعليمية المدعمة للتعلم والإحالة إليها تيسيرا للعملية التعليمية التعليمية 16. تنمية النهج العلمي وروح المبادرة والابتكار لدى التلميذ 17. انفتاح المادة أو الوحدة على مواد ووحدات أخرى 18. إبراز وسائل وتقنيات التقويم المعتمدة 19. تقديم لائحة المراجع المحيئة المساعدة على تقوية التعلمات 20. وضع لائحة بأهم المراجع المحيئة المساعدة على إغناء معارف الأستاذ وتنمية تكوينه الذاتي، مع الحرص على ملاءمتها لحاجات الفعل التربوي 	<p>المواصفات التربوية والبيداغوجية</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. الورق 2. الألوان 3. الحروف 4. الغلاف 5. المؤلفون 6. إخراج الصفحات 7. التجميع 	<p>المواصفات الفنية والتقنية</p>

الوثيقة رقم 24: الأنشطة المندمجة والداعمة¹⁷

المطلوب: مراعاة الأنشطة المندمجة والداعمة الواردة في الوثيقة أسفله، واختيار الأنشطة التي ترونها قابلة أو سهلة التنظيم في مؤسستكم، وتحديد الإجراءات العملية لتنظيم الأنشطة المختارة.

- لإدماج مختلف الأنشطة في سيرورة العمل التربوي وجعلها داعمة للمناهج الدراسية وللتحصيل الدراسي ودعامة للحياة المدرسية بصفة عامة، تقتضي الوضعية المستقبلية:
- قيام السلطات التربوية الجهوية بإشراك المدرسين في حدود 15 % من الغلاف الزمني الخاص بكل سلك في وضع برامج وأنشطة تهتم بالحياة الجهوية والشأن المحلي.
 - قيام المؤسسة التعليمية في إطار الجزء المخصص لها في حدود 15 % بإعداد برامج أنشطة داعمة لفائدة التلاميذ المتعثرين وبرامج أنشطة مندجة وموازية للدعم وأنشطة للتفتح بالنسبة لجميع التلاميذ.
- وفي هذا الإطار يمكن اقتراح الأنشطة التالية:

طبيعتها ومجالاتها	الأنواع
<p>مجموع الأنشطة الهادفة إلى دعم مهارات المتعلم ومعارفه كلما تبين تعثره في مجال معين:</p> <ul style="list-style-type: none"> - جانب المعلومات المعرفية: أنشطة تمكن من دعم التلاميذ على مستوى المعرفة والفهم؛ - جانب مهارات التطبيق والتحليل: (تمارين تطبيقية داخل القسم أو خارجه، معامل تربوية، أعمال مخبرية، تحليل نصوص ووثائق...) - جانب مهارات التركيب والحكم والابتكار (بحوث فردية وجماعية من أجل دراسة قضايا أو اكتشاف معطيات، عروض تدفع إلى البحث البيولوجرافي والتركيب، المكتبة المدرسية...) 	أنشطة الدعم
<ul style="list-style-type: none"> - يهدف إلى تأهيل المتعلم للانغماس في الحياة المدرسية وإيقاظ فضوله واهتمامه وحوافزه من أجل التجريب والبحث والتساؤل حول الظواهر وتحسين قدراته الفكرية وجعله منفتحا على محيطه. 	نشاط التفتح
<ul style="list-style-type: none"> - يهدف إلى جعل المتعلم يستعمل قدراته الذهنية ومبادراته للابتكار والإبداع (إنتاج وسائل وأدوات ومجلات...) 	النشاط الإبداعي
<ul style="list-style-type: none"> - نشاط يتم في معمل تربوي من طرف متعلم أو أكثر ويتطلب استعمال أدوات وتنظيما خاصا. 	النشاط المعلمي

¹⁷ وزارة التربية الوطنية والشباب. (2003). الحياة المدرسية. ص ص 27-30.

<p>– هو النشاط الذي يخططه المدرس لأجل تحسيس المتعلمين بأهداف تعليمية جديدة وتعميق أهداف مكتسبة سابقا.</p>	<p>النشاط الموجه</p>
<p>هو النشاط الذي يقوده ويقوم به المتعلم أو مجموعة من المتعلمين</p>	<p>النشاط المستقل</p>
<p>– هو نشاط لتنمية مهارات وكفايات في التعبير والسمع الشفهيين والكتابين (ورشات...) – أنشطة أخرى تُخدم بعض المواد (لاجتماعيات...)</p>	<p>النشاط اللغوي</p>
<p>ويتم في إطار الحصص الإلزامية أو خارجها ويمكن تصنيف هذه الأنشطة كما يلي:</p> <p>* الأنشطة الثقافية:</p> <p>– المكتبة المدرسية: مكتبة القسم، مكتبة المؤسسة، المكتبة المتنقلة.</p> <p>– النوادي: نادي القصة، نادي الكتاب، نادي السينما، نادي الفيديو، نادي المعلومات، نادي التربية على حقوق الإنسان، نادي الجغرافيا، نادي الموسيقى، نادي الرسم، النادي البيئي، نادي القراءة والمطالعة، نادي الفنون التشكيلية... (ويمكن الاستئناس بنماذج للنوادي من خلال بعض البطاقات المقترحة ضمن الملحق).</p> <p>* الإعلام المدرسي:</p> <p>– الصحافة المدرسية، الصحيفة الحائطية، المجلة المستنسخة، مجلة النيابة، المجلة الجهوية، الإذاعة المدرسية، موقع الويب، الخرجات الدراسية واللقاءات الثقافية: الندوات، العروض، المسابقات، الألعاب الفكرية، البحوث الدراسية، الرسوم والمخطوطات، المتحف المدرسي... * الأنشطة الفنية:</p> <p>– التربية الموسيقية (الأنشيد، العزف، الغناء)؛ – التربية التشكيلية؛ – المسرح المدرسي.</p>	<p>النشاط الموازي</p>

إجراءات إعدادا وتنفيذها وتقييم أثرها	الأنشطة المختارة

الوثيقة رقم 25: أنشطة البرامج المحلية ومجالاتها

المطلوب: تدارس أنواع الأنشطة ومجالاتها في الوثيقة، ومناقشة كيفية استثمارها في إعداد أنشطة التفتح والأنشطة الموازية التي تشكل البرنامج المحلي¹⁸ الذي تعده المؤسسة للمتعلمين غير المحتاجين للدعم.

المجالات / الأنشطة	الشأن المحلي	الصحة	البيئة	الأنشطة الاقتصادية	الأنشطة الفنية والثقافية ...
خارجيات	تعرف مشكلات النظافة والصحة	خرجة لغابة أو لنهر قريب			
زيارات ورحلات	مقر الجماعة، تعاونية، جمعية	زيارة أقرب مركز صحي	زيارة: ورشة، ضيعة، معمل ...	زيارة معلمة أو متحف أو مدينة أو معرض	
ورشات	حضور اجتماع لتعاونية أو جمعية	ورشات التوعية الصحية	ورشات حماية البيئة	ورشات: خياطة، نجارة، معلوماتية	ورشات: رسم، طبخ مسرح، ثقافة شعبية،
أشغال تطبيقية	مجلس المتعلمين لجن المشاريع	الإسعافات الأولية	غرس شجرة ورعايتها	تطبيقات في الزراعة والحرف	المشاركة بأنشطة ثقافية في المدرسة
عروض وشهادات	رؤساء الجمعيات والتعاونيات ...	العاملون بقطاع الصحة ...	العاملون بمصالح المياه والغابات ...	المزارعون والحرفيون ...	المثقفون والفنانون المحليون
أبحاث	حقوق وواجبات الطفل ...	الصحة والنظافة بالمدرسة ومحيطها	مظاهر التلوث والتدهور البيئي ...	أنشطة الاقتصاد والإنتاج والحرف	الثقافة والفنون الشعبية ...
إنتاج ابتكاري	مجلة القسم ومجلة المدرسة (حائطية أو مستنسخة حسب الإمكان) والمسرح ومعارض ابتكارات المتعلمين والمتعلمات في المسرح والرسم والأشغال اليدوية والصناعة التقليدية ضمن أنشطة البرنامج المحلي				
نوادي ثقافية وفنية وتقنية ورياضية	نوادي للتفتح الثقافي والفني والتكنولوجي: نوادي القصة، والمسرح، والشطرنج، والموسيقى، والمعلوماتية، والتجويد، والصناعات التقليدية، والتشكيل، والإلكترونيات، والتراث الشعبي، والفرق الرياضية ...				
مسابقات ثقافية وفنية	يمكن أن تنظم في الفترات البينية أو في نهاية كل دورة أو في المناسبات المدرسية بكيفية تخدم أهداف البرامج المحلية (مسابقات بين الأقسام تنتهي بمسابقة نهائية)				
إعداد المشاريع	مشروع القسم	تشجير المؤسسة	بستنة، تربية النحل دكان مدرسي	مشروع ثقافي أو فني بالمدرسة	
أعمال اجتماعية	دعم أعمال الجماعة لفائدة السكان	دعم حملات التلقيح والتوعية الصحية	توعية السكان والقيام بأعمال لحماية البيئة	مشاركة في التوزيع والإرشاد الفلاحي ...	المشاركة في الأنشطة الثقافية للجماعة المحلية
مشاريع أنشطة متنوعة	يمكن أن يتضمن المشروع أنشطة متعددة ويستعمل معطيات من مجالات ومواد متعددة، كما يمكن أن يحقق إنجازات عديدة، بحيث يمكن أن يشكل مقاربة لتنظيم أنشطة البرامج المحلية				
أشغال يدوية	العناية بالنباتات	الخياطة، الحياكة، النجارة، الحدادة	التشكيل، العزف، الطبخ ...
...

¹⁸ وزارة التربية الوطنية والشباب (2003). إعداد البرامج المحلية والجهوية. مديرية المناهج بتعاون مع (USAID / MEG)

المطلوب: الاستئناس بالتجربة، وجرد تجارب مماثلة لأعضاء المجموعة في مجال الدعم البيداغوجي للمتعلمين، ثم اختيار واحدة منها وتوضيح عناصرها لتقاسمها مع المجموعات الأخرى.

1. الدعم البيداغوجي

يدعو الميثاق الوطني للتربية والتكوين إلى منح الأفراد فرصة اكتساب القيم والمهارات التي تؤهلهم للاندماج في الحياة العملية، وفرصة مواصلة التعلم، كلما استوفوا الشروط وامتلكوا الكفايات المطلوبة.

والملاحظ في المدارس الابتدائية القروية، عدم امتلاك التلاميذ المتعثرين دراسيا لكفاية القراءة، باعتبار هذه الأخيرة أساس تعلم باقي المواد الدراسية في مختلف المستويات. وهو ما يستلزم توظيف الدعم المؤسسي، باعتباره وسيلة تمكن الأطفال المتعثرين من مواكبة السير الدراسي بشكل طبيعي. وذلك بواسطة إجراءات وأنشطة ووسائل تمكن من تشخيص مواطن النقص، وضبط عواملها، وتخطيط وضعيات الدعم وتنفيذها، ثم فحص مردوديتها ونجاحتها.

2. مشروع الدعم المؤسسي (م م آيت ويخلفن- نيابة الحاجب).

- **الهدف:** تمليك التلاميذ المتعثرين كفاية القراءة (فك الرموز في مرحلة أولية).
- **التشخيص:** تمرير رانز لاختبار القدرة على القراءة. وهو عبارة عن قراءة نص بسيط، يتكون من 20 كلمة تتضمن معظم الحروف الأبجدية وبعض علامات الترقيم في مدة زمنية لا تتعدى 30 ثانية.
- **الاستثمار:** استثمار النتائج لتحديد المحتاجين إلى الدعم، وتنظيم أنشطة داعمة تتعلق بدروس خاصة داخل المؤسسة ضمن الغلاف الزمني المصادق عليه في استعمالات الزمن.
- **المقتضيات التنظيمية:**
 - توفير فضاء مناسب داخل المؤسسة لهذه العملية.
 - تجميع التلاميذ المتعثرين في فصل واحد خلال حصص الدعم.
 - تكليف أستاذة المستويات الأولى للقيام بهذه المهمة.
 - إصدار نشرة داخلية في الموضوع.
- **التقويم والتتبع:** إجراء رانز جديد يبين مدى تحقق الكفايات المسطرة سلفا في بداية المشروع.

3. تحديد فئة التلاميذ التي سيجرى عليها رانز تحديد عتبة امتلاك أوليات القدرات القرائية

(فك الرموز كمرحلة أولية): يتم تصنيف هذه الفئة من مجموع تلاميذ المؤسسة الذين لم يحصلوا على المعدل في مادة القراءة في نهاية الدورة الأولى من السنة الدراسية.

4. الاختبار:

النص:

الحقل المزروع حبوبا يسمى مزرعة، والمزروع أشجارا مثمرة يسمى مغرسا، أما المغروس بالخضر فيسمى بستانا. كل النباتات تعتمد على الماء.
(20 كلمة = 20 نقطة)

شرح المفردات: (4 نقط)

الحبوب هي: الخضر - الفواكه - القمح والشعير وغيرهما.
الأشجار المثمرة هي التي تعطينا: التمر - الأخشاب - الثمار.
المغرس هو المكان الذي: نلعب فيه - نبني فيه المنازل - تنبت فيه المغروسات.

البستان هو: الحديقة - البادية - الحقل - الغابة.

ج- فهم المعاني: (3 نقط)

ما هي المزرعة؟

ما هو المغرس؟

ما هو البستان؟

د- أفكر: (3 نقط)

- متى يكون الفلاح سعيدا؟

5. قياس عتبة التحكم المحددة: * 15/20 بالنسبة للنص (فك الرموز).

* 4/2 بالنسبة للشرح

* 1,5/3 بالنسبة للفهم

* 1,5/3 بالنسبة للتفكير

6. فئة التلاميذ المستهدفة: هم التلاميذ الذين لم يصلوا إلى العتبة المطلوبة، وبالتالي هم الذين لا يمتلكون كفاية نوعية خاصة في مجال تعلم القراءة بالمدرسة الابتدائية، وعليه فهم بحاجة ماسة إلى الدعم المؤسسي العاجل.

* ملحوظة: يمكن اتباع نهج مماثل في إعداد خطة الدعم لتمكين التلاميذ من بلوغ المستوى المطلوب في الفرنسية أو الرياضيات.

الوثيقة رقم 27: تدبير استعمال مصادر التعلم

(تقويم ذاتي 1)

المطلوب:- تقويم مدى استعمال مصادر التعلم في القائمة بعده، من حيث مستوى الاستعمال الحالي ومستوى الاستعمال المرغوب والقابل للتحقيق؛ واستخلاص إجراءات لتحسين استعمال

ملاحظات	مستوى الاستعمال المرغوب			مستوى الاستعمال الحالي			مصادر المعلم	أنواع المصادر
	جيد	متوسط	ضعيف	جيد	متوسط	ضعيف		
							معاجم وموسوعات	مكتوبة
							كتب مدرسية	
							مجلات وجرائد	
							كتب (قصص، مراجع مختلفة)	
							خرائط ومجسمات	بصرية
							صور وملصقات	
							مذياع	سمعية
							تسجيلات صوتية	
							شرائط فيديو	سمعية بصرية
							برامج معلوماتية	
							تلفزيون	
							ورشات الأشغال اليدوية	يدوية
							البستان المدرسي	
							خرجات	مندجة /تفاعلية
							نواد (مسرح، موسيقى، مجلة المدرسة، الخ)	
							محاضرات	
							مقابلات	
							مشاريع فردية أو جماعية	

الوثيقة رقم 28: توظيف مصادر التعلم
(تقويم ذاتي 2)

المطلوب: - تحديد مدى قيامكم بالأعمال المتعلقة باستعمال مصادر التعلم، وإبداء التساؤلات والملاحظات التي ترونها ملائمة.
- صياغة شهادة تصف تجربة شخصية لها فائدة خاصة في استعمال مصادر التعلم المختلفة.

المجالات	السلوكات	نعم	لا	ملاحظات
استعمال المصادر	أتأكد من تنوع مصادر التعلم في جميع المستويات			
	ألفت انتباه الأساتذة إلى أهمية توظيف الوسائل المتاحة بالمؤسسة			
	أعمل على قراءة كل تلميذ لكتاب أو قصة في كل أسبوع/شهر.			
تنظيم الاستعمال	أوفر نظاما لمساعدة التلاميذ والأساتذة على الاستعمال الأمثل لمركز التوثيق والإعلام.			
	أعمل على تهيئة الظروف اللازمة لكي يستعمل التلاميذ والأساتذة القاعة المتعددة الوسائط (إن توفرت بالمؤسسة)			
	أعمل على توفير المواد والأدوات الضرورية لتوظيف الآلات والمختبرات بالمؤسسة			
	أعمل على ترتيب وصيانة الوسائل التعليمية الموجودة بالمؤسسة			
التطوير/الإنتاج	أعمل على إحداث أو تطوير مركز التوثيق والإعلام بمؤسستي			
	أشجع الأساتذة على إنتاج وسائل تعليمية (صور، مجسمات...)			
النشاط	أعمل على تدريب التلاميذ على أساليب البحث وتلخيص الكتب والمقالات مما يناسب مستوياتهم			
	أشجع الأساتذة على عرض إنتاجات تلاميذهم بالأقسام التي يدرسون بها.			
	أنظم معرضا لإنتاجات الأساتذة والتلاميذ ترمينا لمجهوداتهم.			

حصيلة الوحدة الرابعة: تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة واستعمال مصادر التعلم
(للاستثمار في تقييم مدى الاستفادة من حصيلة الوحدة لتحسين تدبير المؤسسة: مناقشة موجهة)

● أهم المبادئ العملية التي ينبغي استعمالها لتحسين:

- تنفيذ المناهج من لدن الأساتذة؛
- استثمار نتائج التقييم في إعداد أنشطة الدعم لمن يحتاجه؛
- إعداد 15 في المائة من أنشطة البرنامج المحلي الذي تعده المدرسة في صيغة أنشطة موازية وأنشطة للفتح؛
- استعمال مصادر التعلم المختلفة.

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

الوحدة الخامسة: التأطير والتوجيه والتتبع

(حوالي 90 دقيقة)

1. الأهداف

- ◀ أن يستعمل المدير(ة) أساليب الإشراف التربوي وتقنياته لتوجيه الأساتذة؛
- ◀ أن يوجه الأساتذة الجدد وينظم تبادل التجارب والخبرات بين الأساتذة؛
- ◀ أن يتتبع أنشطة التلاميذ ويسهر على توفير شروط التعلم الجيد.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب المشاركين وخبرتهم في مجال تأطير عمليات التعليم والتعلم وتتبعها؛
- وثائق العمل: أساليب الإشراف التربوي، وظائف الإشراف وأنماطه، الزيارات الصفية للأساتذة، تقييم أداء الأساتذة، شروط التعلم الجيد، من أجل تأطير أفضل.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- شهادة متعلقة بدور المدير(ة) في تأطير الأساتذة وتتبع أعمال التلاميذ (10 د)
- مائدة مستديرة (60 د): (تصفح كل مشارك لوثائق الوحدة (20 د)، مائدة مستديرة لاستخلاص إجراءات عملية لتحسين التأطير والتوجيه والتتبع انطلاقاً من الوثائق وتجارب المشاركين والمشاركات (40 د):
- 1: أدوار المدير(ة) في الإشراف والتأطير التربوي للأساتذة.
- 2: الطرائق والتقنيات التي يستعملها في التأطير والتوجيه.
- 3: الصعوبات والمشكلات التي يواجهها في التأطير، والحلول الملائمة للتغلب عليها.
- 4: الأعمال التي ينبغي أن يقوم بها لتيسير حصول تعلم جيد.
- مناقشة وتركيب (20 د): حصيلة الوحدة

4. التقويم

التأكد من التوصل إلى إجراءات عملية قابلة للتطبيق وملائمة لتحسين التأطير والتقويم في المدرسة الابتدائية.

الوثيقة رقم 29: أساليب الإشراف التربوي¹⁹

المطلوب: استثمار الوثيقة والتجارب في استخلاص إجراءات عملية لتحسين التأطير والتوجيه والتتبع

الإشراف التربوي إحدى المهام التي يضطلع بها المدير باعتباره قائدا تربويا مقيما في مدرسته، إذ لا يقتصر عمله على الجوانب الإدارية فقط، وإنما يقوم بأدوار المشرف التربوي المقيم الذي يزاول مهام تأطير الأساتذة وتوجيههم والإشراف على أعمالهم.

ومن أهم أساليب الإشراف التي يمكن للمدير استعمالها:

- 1. الزيارات الصفية:** وهي أداة فعالة لتتبع أداء الأستاذ والوقوف على المهارات التي يتوافر عليها والصعوبات التي يواجهها، مما يشكل الأساس لتغذية راجعة يقدمها المدير للأستاذ.
- 2. تبادل الزيارات:** تنظيم تبادل الزيارات بين الأساتذة هو أحد الأساليب المحببة لديهم، ويمكن للمشرف التنسيق فيما بينهم لتنظيم الزيارات بيسر وسهولة. وفي إطار هذا التبادل يحضر أستاذ أو أكثر درسا تطبيقيا ينجزه أستاذ في نفس المدرسة أو في مدرسة مجاورة. والهدف الأساس من هذه الزيارات هو الإثراء المتبادل لخبرة الأساتذة ودعم كفاياتهم التربوية. ودور المدير في هذا التبادل مهم حيث إنه هو الذي يمكن أن يأخذ زمام المبادرة في التنظيم وتسهيل الاستفادة المتبادلة.
- 3. الاجتماعات الفردية:** وهي الاجتماعات التي يعقدها المدير مع أستاذ يعاني من مشكلة تربوية محددة خاصة به، وقد يأتي هذا الاجتماع بطلب من الأستاذ أو من خلال عرضه لمشكلته، كما قد يأتي بمبادرة من المدير بناء على ملاحظاته في الزيارة الصفية أو من خلال الاطلاع على نتائج التلاميذ. ويقاس نجاح الاجتماع بقدره المدير على المساعدة في تحديد المشكلة وتحليلها والتبصر في الحلول الممكنة لها، ومساعدة الأستاذ على مواجهة المشكلة مواجهة بناءة.
- 4. الاجتماعات الجماعية:** قد يتطلب التوجيه الدعوة إلى عقد اجتماع إشرافي عام لجميع الأساتذة في المدرسة، بغية تقديم خدمة إشرافية لهم جميعا. وهي اجتماعات تلائم مناقشة مشكلة مهنية عامة، مثل تدارس مستجدات تربوية أو التخطيط للتدريس أو أساليب بناء الاختبارات أو طريقة تحليل نتائج التقييم. ويمكن لهذه الاجتماعات أن تشمل مجموعة محددة من المعلمين (معلمي الصف الابتدائي الأول أو معلمي اللغة العربية)، وذلك لتناول قضايا تربوية خاصة بهذه المجموعة. وقد يتم تنظيمها بتعاون وتنسيق مع المفتش التربوي المسؤول.
- 5. الدروس التوضيحية:** تشكل الدروس التوضيحية أسلوبا إشرافيا فعالا إذا ما أحسن المفتش ومدير المدرسة توظيفه. فهي تتيح الفرصة لتكوين الأساتذة من خلال التوضيح العملي المنظم والمخطط له بعناية لأداء

¹⁹ بتصرف عن: العمائرة محمد حسن (1999). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

مهارات التدريس بصورة فعلية وفي مواقف تعليمية تعلمية طبيعية بعيدة عن التكلف والاصطناع. حيث تشكل فعلا مواقف تدريبية حقيقية للأساتذة؛ سواء كانوا مبتدئين أم قدامى في المهنة.

6. المشغل التربوي: وهو يأخذ شكل ورشة تكوينية يشتغل فيها الأساتذة في مجموعات صغرى لإنماء مهارات مهنية أو إنتاج مواد تعليمية تعلمية. وفيها يقوم المدير بدور المنشط الميسر للعمل والتقاسم، وقد ينظم الورشة بمساعدة من المفتش ويتعاون معه.

7. حلقات دراسية: وهي النشاط الذي ينظمه المدير أو المفتش أو كلاهما معا، وذلك لتمكين الأساتذة من دراسة ظاهرة محلية وإنماء قدرتهم على معالجتها. ومن هذه الظواهر مثلا: ضعف مستوى القراءة لدى التلاميذ، ضعف النتائج العامة للمتعلمين، تدارس مقاربات جديدة في التدريس أو التقويم أو صياغة المناهج. وتتيح هذه الحلقات للمدير والأساتذة تعرف المستجدات التربوية قصد إنماء خبرتهم وتحسين أدائهم المهني.

8. البحث الإجرائي: وهو نشاط يقوم به الأساتذة تحت إشراف المدير أو المفتش قصد معالجة إحدى الظواهر التي تعرفها المؤسسة، مما يؤدي إلى إنماء الخبرات المهنية للأساتذة.

9. النشرات الإشرافية: وهي وسيلة يستعملها المدير لإطلاع الأساتذة على المستجدات التربوية أو لمعالجة القضايا أو المشاكل العالقة محليا.

المطلوب: استثمار الوثيقة والتجارب في استخلاص إجراءات عملية لتحسين التأطير والتوجيه والتتبع

1. وظائف الإشراف التربوي:

1. مساعدة المعلم على فهم عمله ومهام وظيفته.
2. تبصير المعلم بأساليب التدريس والوسائل التعليمية الفعالة في عملية التدريس.
3. مساعدة المعلم على الاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمادة والأنشطة اللاصفية (الموازية).
4. مساعدة المعلم على فهم الأهداف التربوية... وأهداف المادة الدراسية ومكانتها بين المواد...
5. مساعدة المعلم على تفهم مشكلات التلاميذ والعمل على إعدادهم لحياة مستقبلية ناجحة.
6. نقل الخبرات وتقديم التجارب الناجحة وتنظيم تبادلها بين المعلمين بهدف حثهم على التجديد والابتكار.
7. مساعدة المعلم على استخدام أفضل وسائل التقويم في العملية التعليمية مما يعزز من مستوى أدائه...
8. محاولة اكتشاف المواهب لدى المعلمين المتميزين، والوقوف على استعداداتهم وقدراتهم وتشجيعهم للإفادة منها في مجال عملهم.
9. تشجيع المعلم على النمو العلمي والمهني، وعلى استمرارية الاطلاع على كل جديد في مجال عمله.
10. قيام المشرف التربوي بتقديم المقترحات المناسبة للمعلم في ضوء ما يلمسه من مواقف تعليمية، بحيث لا تتقل كاهله أو تقلل من حماسه وإقباله على العمل.
11. إعطاء القدوة للمعلم بحيث يكون المشرف قدوة حسنة في عمله وعلمه.

2. أنماط الإشراف

1. الإشراف الإبداعي:

يرتكز اهتمام المشرف التربوي على تجديد العملية التعليمية من خلال تشجيع المعلمين وحفزهم إلى الابتكار والإبداع في عملهم، وتزويدهم بأحدث الطرق وأنجع الأساليب التربوية التي توصلت إليها الدراسات والبحوث النفسية.

ولكي يكون المشرف مبدعا ينبغي أن يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية التي تعينه على أداء عمله بكل نجاح كأن يكون صبورا، وعلى مستوى من اللباقة والمرونة في التفكير، والرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من خبراتهم، والثقة بقدراتهم المهنية، وأن يكون على علم واطلاع بالأهداف التربوية الشاملة والعمل في إطارها. فالمشرف المبدع هو الذي يستطيع تزويد العاملين معه من المعلمين بالمهارات اللازمة حتى يصلوا إلى

²⁰ الأغبري عبد الصمد (2000). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

مرحلة الاعتماد على قدراتهم وطاقاتهم وتفجيرها تدريجياً، وبناء الثقة في أنفسهم باستمرارية النمو الشخصي والمهني.

2. الإشراف التصحيحي:

يرمي هذا النوع من الإشراف إلى قيام المشرف بتصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء قيام المعلم بعمله، سواء أكان من خلال شرح درس أم عرض وسيلة تعليمية أم موقف تعليمي مع التلاميذ. فإذا كان المشرف التربوي يهدف من خلال الزيارة إلى التفتيش وصيد الأخطاء، فسوف يعثر عليها دون شك لأنها من شيمة الإنسان. إذ ليس المهم الكشف عن الأخطاء، بل كيف يتم التعامل معها ومعالجتها، وتحديد حجمها وآثارها وتأثيرها على العملية التعليمية أو المعلم، كتصحيح خطأ بسيط يمكن تجاوزه، فالمشرف بحاجة إلى التعامل مع ما يلاحظه من أخطاء مستعينا بقدراته ولباقته وخبراته، دون اللجوء إلى الأساليب الرسمية، أو الإجراءات الشكلية التي قد تكون لها آثار سلبية. فقد يجلس المشرف في اجتماع فردي مع المعلم يثني على أسلوبه ومدى إعجابه بقدراته، ثم يشير إلى بعض الأخطاء التي قد يكون وقع فيها المعلم بصورة غير مباشرة مع الإشارة إلى بعض الأسس والمبادئ السليمة الواجب اتباعها، وذلك في جو من الود والاحترام والثقة المتبادلة، بحيث لا يؤدي ذلك إلى الإساءة إلى المعلم أو التقليل من قدراته وفاعليته.

3. الإشراف الوقائي:

يهدف إلى تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم، ومحاولة تجنبهم الأخطاء التي قد يقعون فيها. ويلعب المشرف التربوي فيه دورا بارزا يتمثل في بناء الثقة بينه وبين المعلمين من خلال العلاقات الإنسانية المبنية على جسور من الود والاحترام المتبادل. فالإشراف الوقائي يعصم المعلم من فقدان ثقته بنفسه عندما يتعرض لبعض المواقف الصعبة، ويمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ واحترامهم له، بل ومواصلة عمله وواجباته المهنية بكل ثقة وحكمة واقتدار.

3. الإشراف البنائي:

هو الذي من خلاله يتمكن المشرف التربوي من تزويد المعلمين بالمهارات اللازمة لتحسين مستوى أدائهم، وتجاوز مرحلة التصحيح، وألا ينكر أخطاء المعلمين، أو يشير إليها إلا إذا كان لديه مقترحات بديلة جديدة وصحيحة لتحل محل القديمة الخاطئة.

فينبغي على المشرف التربوي أن يستلهم المعلمين معه في اقتراح أنجع السبل التي يرونها في التدريس الفعال التي تساعد على تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم، وتنعكس على العملية التعليمية بشكل عام.

المطلوب: استثمار الوثيقة والتجارب في استخلاص إجراءات عملية لتحسين التأطير والتوجيه والتتبع

أولاً: الإعداد للزيارة

1. أكد أهمية الزيارة الصفية كوسيلة من وسائل الإشراف التربوي في أثناء اجتماعاتك مع المعلمين.
2. وضح أن هدف الزيارة الصفية ليس تصيد الأخطاء وإنما هو الرقي بالعملية التعليمية.
3. دَوِّن ملاحظاتك على المعلم الذي ستزوره من حيث صفاته الشخصية والمهنية وأنواع النشاط التي يجيدها.
4. ارجع إلى ما دَوَّنه المشرف التربوي المختص عنه في زيارته السابقة من النواحي الإيجابية والنواحي السلبية.
5. استعد للزيارة بالإطلاع على طرق التدريس والوسائل التعليمية الممكن استخدامها في أثناء أداء الدرس.
6. اجمع معلومات خاصة بالطلاب الذين ستزور فصلهم من حيث مستواهم الدراسي والسلوكي.
7. حدد يوم الزيارة ووقتها، وأبلغ المعلم بذلك.
8. اقبل عذر المعلم في تأجيل الزيارة، وحدد معه موعداً جديداً.
9. بادر بزيارة المعلم مع بداية الحصّة، ولا تخرج إلا مع نهايتها.

ثانياً: الزيارة الصفية داخل الفصل

1. اطرق باب الفصل بكل هدوء، واستأذن المعلم في الدخول.
2. ألق السلام على المعلم والطلاب.
3. احرص ألا يتعطل العمل بدخولك الفصل إلا بقدر ما تقتضيه الضرورة.
4. اتخذ مكاناً في الفصل بحيث لا يكون محط أنظار الطلاب ولا موضع انتباههم.
5. لا تتدخل في سير الدرس بإبداء أي ملحوظة كيفما كانت.
6. أظهر علامات البشر على وجهك، ولا تظهر التذمر أو القلق مهما كان الوضع.
7. دَوِّن ملحوظاتك المتعلقة بأداء المعلم.
8. استأذن المعلم في سؤال الطلاب ومناقشتهم لتعرف مستوى تحصيلهم...
9. ابتعد عن مناقشة المعلم داخل الفصل.
10. انصرف من الفصل بكل هدوء مع إطراء المعلم بكلمة أو كلمتين.

²¹ آل عثيمين والزهراني والمنيع (2001). دليل مدير المدرسة الإجمالي. الرياض: وزارة المعارف.

لاحظ في أثناء زيارتك للمعلم داخل الفصل ما يلي:

1. مدى وضوح الهدف من الدرس عند المعلم.
2. مدى إسهام الطلاب ومشاركتهم في الدرس.
3. مدى ملاءمة خطة التدريس - التحضير - لتحقيق الأهداف المنشودة.
4. العلاقات الإنسانية داخل الفصل والروح السائدة بين التلاميذ.
5. تشجيع المعلم لطلابه.
6. وفرة الأدوات وحسن استخدام الوسائل.
7. مدى مراعاته للفروق الفردية بين الطلاب.
8. استخدامه أساليب التقويم المختلفة.
9. مدى توظيفه للنشاط وربطه بالمادة.
10. استخدام السبورة.

ثالثاً: بعد الزيارة الصفية

1. سارع إلى كتابة تقريرك المبدئي عن الزيارة في ضوء ما شاهدته داخل الفصل من إيجابيات وسلبيات.
2. قارن بين نتائج هذه الزيارة والزيارات السابقة سواءً كانت من قبلك أم من قبل المشرف التربوي المختص، ومدى التزام المعلم بالملحوظات السابقة.
3. اطلب من المعلم ضرورة حضوره لك في غرفة الإدارة في وقت الفراغ المناسب له.
4. بادر بشكر المعلم على جهوده وحسن أدائه، وبين له أن القصور هو من طبيعة البشر.
5. ذكر المعلم بالنتائج الإيجابية المتوقعة الحصول عليها عند تلافي السلبيات.
6. شجعه على تجريب الخطوات الإيجابية، وادعه إلى تسجيل النتائج بنفسه.
7. سجل تقريرك النهائي عن الزيارة، وركز على علاج نواحي القصور لدى المعلم واطلب منه التوقيع عليها.
8. احتفظ بأصل تقريرك النهائي عن الزيارة وزود المعلم بصورة منه.

الوثيقة رقم 32: ملاحظة أداء الأساتذة

المطلوب: استثمار الوثيقة والتجارب في استخلاص إجراءات عملية لتحسين التأطير والتوجيه والتتبع

المطلوب: مراجعة البطاقة الآتية لملاحظة أداء الأستاذ(ة)، مع إجراء التعديلات والإضافات التي ترونها مناسبة

ملاحظات	سلم التقديرات (*)					المهارات	المجالات
	5	4	3	2	1		
						1. العناية بالوثائق الإدارية والتربوية	التنظيم
						2. إعداد الجذاذات والدفاتر والفروض	
						3. تنظيم فضاء القسم وتزيينه	
						4. إعداد الوسائل التعليمية واستعمالها	
						5. العمل بالتوجيهات التربوية	الالتزام بالضوابط
						6. المواظبة والمحافظة على الوقت	
						7. مواكبة التجديد التربوي والمعرفي	المهارات الأكاديمية
						8. المشاركة الفعالة في اللقاءات التربوية	
						9. صلاحية وصحة المضامين المقدمة	
						10. وضوح اللغة وصحتها	
						11. تنويع المراجع عند إعداد الدروس	
						12. التحضير الجيد للدرس	المهارات البيداغوجية
						13. وضوح الأهداف وسلامتها	
						14. تصحيح المواقف العلمية والتربوية	
						15. انتقاء الطرائق التعليمية الفعالة	
						16. حسن استغلال الوسائل التعليمية	
						17. استخدام التقويم القبلي والتكويني والختامي	
						18. مراقبة إنجازات المتعلمين	
						19. التدبير الجيد للوقت	
						20. الحرص على الأداء الجيد للتلاميذ	المهارات التواصلية والفنية
						21. مراعاة الفروق الفردية	
						22. احترام شخصية المتعلم	
						23. الحفز والتشجيع على بذل الجهود	
						24. الكشف عن المواهب وصقلها	

(*) سلم التقديرات: من 1 (بمعنى ضعيف جدا) إلى 5 (بمعنى ممتاز)

المطلوب: استثمار الوثيقة والتجارب في استخلاص إجراءات عملية لتحسين التأطير والتوجيه والتتبع

تتنوع خبرات الأساتذة واجتهاداتهم، ويمكن للمدير(ة) استثمار هذا التنوع لفائدة الأساتذة والمتعلمين والمؤسسة، وذلك بالتعامل الملائم مع كل فئة من الأساتذة العاملين بالمؤسسة.

1. التعامل مع الأستاذ(ة) الجديد(ة)

1. رحب بالأستاذ(ة) الجديد(ة)، وقدمه لزملائه.
2. يسر له الاستقرار والتكيف مع المهنة الجديدة.
3. اغرس في نفسه حب المهنة، وعامله باحترام وإنصاف.
4. اجعل قيامك بمهامك قدوة حسنة له في أداء مهامه.
5. أرشده ليكون قدوة للمتعلمين قولاً وعملاً.
6. وجهه للتعامل الجيد مع زملائه وتلامذته.
7. عوده الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف ودخول الحصص.
8. شجعه على المشاركة في الأنشطة المدرسية.
9. اربط الصلة بينه وبين أستاذ متميز يمكن أن يساعده.
10. أجب عن استفساراته بصدور رحب.
11. تعرف قدراته واستعداداته، واعتن بزيارته في القسم وتوجيهه لتجاوز الصعوبات.

2. التعامل مع الأستاذ(ة) القديم(ة) الوافد(ة) على المدرسة

1. استفد من الخطوات الواردة في التعامل مع الأستاذ الجديد.
2. ابدأ معه صفحة جديدة إن كانت لديه مشكلات في المدرسة التي انتقل منها.
3. تجاهل أي معلومة سلبية عنه من أي شخص كان.
4. اعمل على الاستفادة مما لديه من خبرات وتجارب سابقة.

3. التعامل مع الأستاذ(ة) المقصر(ة)

1. كن دقيقاً في متابعتك وإشرافك على كافة الأساتذة.
2. دون الملاحظات المتعلقة بجوانب تقصير المقصر وناقشه فيها للعمل على تجاوزها.
3. وضح له أن الهدف من تسجيل الملاحظة هو العمل على تلافيتها، وليس تصيد الأخطاء.

4. ناقشه في أسباب التقصير والأساليب الكفيلة بعلاجها.
5. اطلب العون من المشرف التربوي المختص لعلاج أسباب القصور الفنية عند الاقتضاء.
6. عالج المشكلة مع المقصر بسرية تامة.
7. امنحه الثقة وشجعه على تلافي أسباب القصور وتابعه في ذلك.
8. استعن بالمراجع التربوية المتخصصة لعلاج حالات القصور.
9. اتبع الإجراءات التشريعية عندما يثبت لديك عدم جدية المقصر في تلافي أسباب القصور.
10. أبلغ المقصر بما يترتب على عدم تلافيه أسباب القصور من نتائج وإجراءات.
11. اطلب المشرف التربوي لمناقشة الأستاذ المقصر ومتابعته وتوجيهه، وحرر محضرًا بذلك.
12. اكتب تقريراً كاملاً عن المشكلة إذا لم يلتزم المقصر بما توصلت إليه مع المشرف التربوي.
13. ارفع هذا التقرير إلى الجهة المختصة بإدارة التعليم لاتخاذ ما تراه لازماً.

4. معاملة الأستاذ(ة) المتميز(ة)

1. تعرف مجالات التميز لدى الأساتذة ودونها في ملف خاص بذلك، مثل (طرائق التدريس، استخدام الوسيلة، استخدام السبورة، إدارة الفصل ... الخ)
2. استثمر قدرات التميز بتفعيلها في الرقي بمستوى العملية التعليمية من خلال ما يأتي:
 - أ. إقامة الدروس التطبيقية
 - ب. عقد اللقاءات والاجتماعات بين الأساتذة
 - ت. إشراكه في البرامج التدريبية
 - ث. تطويره لقدرات زملائه الضعاف
 - ج. إشراكه في اللجان المدرسية المختلفة
3. أشد بالأستاذ المتميز على مستوى المدرسة، واطلب تكريمه على مستوى النيابة، ووجه رسالة شكر وتقدير لجهوده وتميزه في أداء عمله.
4. اجعل منه مثلاً يحتذى الآخرون، بالثناء عليه في الاجتماعات والمناسبات المدرسية.
5. عزز جوانب التميز لديه، وشجعه على التميز في جوانب أخرى.

المطلوب: استثمار الوثيقة والتجارب في استخلاص إجراءات عملية لتوفير شروط التعلم الجيد

من المسؤوليات التي يضطلع بها المدير(ة) السهر على توفير الشروط المناسبة للتعلم الفعال. ولعل المدير بحاجة إلى ضوابط للتثبت من توافر هذه الشروط وتوجيه الأساتذة والمتعلمين توجيهها مناسباً. ومن أهم هذه الضوابط:

الشروط	الإجراءات والسلوكات التربوية
1. توافر جو مساعد على التعلم داخل القسم الدراسي	<ul style="list-style-type: none"> - الأستاذ يشجع التلاميذ والتلميذات على المشاركة - التلاميذ يشاركون بكيفية نشطة في أعمال القسم - التلاميذ يبدون علامات الاهتمام والحماس تجاه العمل - الأستاذ لا يستعمل وسائل الإكراه والتخويف لضمان انخراط التلاميذ
2. الأعمال التي يقوم بها التلاميذ لها دلالة وأهمية واضحة	<ul style="list-style-type: none"> - الأنشطة التعليمية توفر الفهم والاستيعاب ولا يغلب عليها الحفظ - الفروض تكتسي طابعاً تطبيقياً - الأنشطة والتطبيقات تتطلب استثمار المعارف والخبرات والاهتمامات
3. تشجيع التلاميذ على بذل أقصى جهودهم	<ul style="list-style-type: none"> - الأستاذ يترك للتلاميذ الوقت والفرصة لبذل مجهودات من أجل التعلم - الأستاذ لا يقنع بمستويات تعلم وأداء ضعيفين
4. تنوع الأنشطة التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> - التلاميذ ينجزون أنشطة وتمارين متنوعة من حيث المهارات المطلوبة - التلاميذ ينجزون أعمالاً متنوعة من حيث الميول والاستعدادات - التلاميذ ينجزون أعمالاً تراعي الفروق الفردية بينهم
5- تقويم التلاميذ لأعمالهم وتحسينها باستمرار	<ul style="list-style-type: none"> - قيام التلاميذ بالتقويم الذاتي والتقويم التبادلي - تقبل المحاولات التقريبية للمتعلمين وتوجيههم لتحسينها - تشجيع التلاميذ على بذل مزيد من الجهود
6- تنويع وسائل تشجيع التعلم وتعزيزه	<ul style="list-style-type: none"> - الأستاذ يستعمل وسائل التعزيز للأداء الجيد - عرض أعمال التلاميذ بفضاء القسم
7- انغماس التلاميذ في التعلم	<ul style="list-style-type: none"> - توظيف وقت الفصل في العمل وقلة الوقت الضائع - توفر فضاء ووسائل ووثائق ومصادر توفر بيئة تعليمية ميسرة للتعلم
8- التركيز على الفهم الجيد والتطبيقات	<ul style="list-style-type: none"> - المدرس يستعمل وسائل مختلفة تضمن الاستيعاب وتسهله - المدرس يقوم بكيفية هادفة مدى فهم التلاميذ لمحتوى الدروس
9- الإنصاف في معاملة كافة التلاميذ	<ul style="list-style-type: none"> - المدرس يطبق مبدأ الإنصاف بين الذكور والإناث - المدرس يهتم بالمتعلمين ذوي المستويات المختلفة

²³ Adapté à partir de: Glasser, W. (1997) Enseigner à l'école qualité. Montréal : Chenelières / Mc GRAW-HILL

حصيلة الوحدة الخامسة: التأطير والتوجيه والتتبع

(للاستثمار في تقييم مدى الاستفادة من حصيلة الوحدة لتحسين تدبير المؤسسة: مناقشة موجهة)

- ما الفرق بين مهام المفتش التربوي ومهام المدير(ة) في التأطير التربوي للأساتذة؟
- ما أهم الأساليب والطرائق التي تعتمزم العمل بها لتحسين إسهامك في تأطير الأساتذة وتوجيههم لتحسين أدائهم؟
- ما الإجراءات العملية التي تراها ملائمة لتوفير شروط التعلم الجيد في المؤسسة التي تتولى إدارتها؟

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

2. 3. أنشطة التدبير الإداري للمؤسسة

2.3. أنشطة التدبير الإداري للمؤسسة

تتبنى كفاية التمكن من التدبير الإداري الموفق للمؤسسة على تحلي المدير(ة) باتجاهات إيجابية نحو المهنة، وامتلاكه معارف وقدرات ومهارات وتقنيات في تدبير مجالس المؤسسة، وتدبير شؤون التلاميذ والأساتذة، وتدبير العلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء. وهو ما يستلزم التمكن من أهداف مترابطة تتفاعل في إنماء كفاية التدبير الإداري للمؤسسة، ليكون المدير(ة) قادرا على:

- تدبير مجالس المؤسسة، بحيث:
 - ◀ يدبر أعمال مجالس المؤسسة
 - ◀ يستثمر القرارات الصادرة عن المجالس للرفع من مستوى التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة
- تدبير شؤون التلاميذ، بحيث:
 - ◀ يحدد الإجراءات المتعلقة بتنمية التمدريس وضمان حسن سير الدراسة والعمل
 - ◀ يسهر على بلورة حقوق المتعلم والواجبات والمسؤوليات في المؤسسة
- تدبير شؤون الأساتذة، بحيث:
 - ◀ يدبر الملف المهني للأساتذة وينمي العلاقات المهنية والتواصلية داخل المؤسسة
- تدبير العلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء، بحيث:
 - ◀ ينمي علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي والشركاء وجمعيات التنمية والجماعات والسلطات المحلية
 - ◀ يوثق العلاقات مع المفتش والنيابة للرفع من جودة التربية والتكوين في المؤسسة

لتيسير تحقيق الأهداف المذكورة تستعمل الورشة أنشطة متنوعة تشمل تبادل التجارب واستثمار مقاربات التدبير والنصوص التشريعية لتدارس أساليب قيادة أعمال كل من مجلس التدبير والمجلس التربوي والمجالس التعليمية ومجالس الأقسام، كما تشمل أساليب وإجراءات تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة والعلاقات مع المحيط والشركاء. وتبعا لذلك بوبنا أنشطة كفاية التدبير الإداري في الوحدتين الآتيتين:

الوحدة السادسة: تدبير مجالس المؤسسة

الوحدة السابعة: تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة والعلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء

الوحدة السادسة: تدبير مجالس المؤسسة

(حوالي 90 دقيقة)

الأهداف

- ◀ أن يدبر المدير(ة) أعمال مجالس المؤسسة بكيفية موفقة؛
- ◀ أن يستثمر القرارات الصادرة عن المجالس للرفع من مستوى التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب المشاركين وخبرتهم في تدبير مجالس المؤسسة؛
- وثائق العمل: مهام المدير(ة)، مجلس التدبير، المجلس التربوي، المجالس التعليمية، مجالس الأقسام، مبادئ توجيهية لتدبير اجتماعات المجالس، تدبير مواقيت انعقاد مجالس المؤسسة.

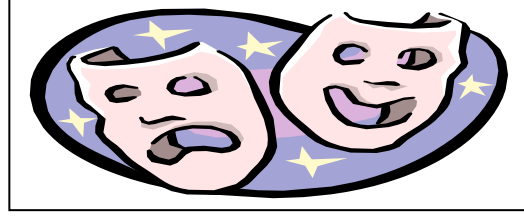
3. الأنشطة وسير الإنجاز

- محاكاة أدوار متعلقة بمجلس التدبير (10 د)
- عمل في مجموعات (30 د): استثمار الوثائق والتجارب
- م1: مهام المدير (ة) م2: مجلس التدبير م3: المجلس التربوي
- م4: مبادئ توجيهية لتدبير المجالس م5: تدبير مواقيت انعقاد مجالس المؤسسة
- تقاسم (25 د)
- حصيلة الوحدة (25 د): ما ينبغي فعله وما ينبغي تجنبه من أجل تدبير أفضل لمجالس المؤسسة

4. التقويم

التثبت من دعم قدرة المشاركين والمشاركين على تحسين تدبير مجالس المؤسسة.

محاكاة أدوار



توجيهات لمحاكاة حوار بين مديرين حول تجربتهما مع مجلس التدبير

المكونات	مدير مستبشر بفائدة مجلس التدبير ومتحمس للتعامل معه	مدير مشكك في فائدة مجلس التدبير وغير متحمس للتعامل معه
المواقف والاستعدادات	<ul style="list-style-type: none"> - يؤمن بأهمية المجلس وبدوره في تدبير أمور المؤسسة. - يعتقد بأن التدبير التشاركي هو أحسن السبل لتحقيق الفعالية. - يؤمن بأهمية التشريع وتطبيقه. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا يؤمن بأهمية المجلس. - يريد أن ينفرد بالسلطة - ليس له استعداد لتقاسم المسؤولية مع الآخرين. - ينفرد من التجديد.
المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> - له معرفة جيدة بمقتضيات مرسوم 17 يوليو 2002 	<ul style="list-style-type: none"> - ليست له معرفة بمقتضيات التشريع الجديد
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> - مهام المجلس (المادة 18) - تشكيلة مجلس التدبير (المادة 19) - اجتماعات المجلس (المادة 20) - مداورات المجلس (المادة 21) - كفاءات اختيار أعضائه (المادة 22) 	<ul style="list-style-type: none"> - يشكك في فائدة مقتضيات المرسوم وعمل مجالس المؤسسة - يشعر أن سلطة المدير مهددة - يعتقد أن المجلس سيكون مصدر إزعاج واضطراب
التجربة	<ul style="list-style-type: none"> - انطلاقة موفقة للعمل بمجلس التدبير في المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> - تعذر تشكيل مجلس التدبير في المؤسسة لأسباب متنوعة
الحجج	<ul style="list-style-type: none"> - قوة القانون - أساسيات التدبير الحديث - فعالية المقاربة التشاركية. 	<ul style="list-style-type: none"> - غياب ثقافة التشارك - شركاء المدرسة مصدر إزعاج - التدبير الحديث يقود إلى الفوضى

المطلوب: استثمار الوثيقة في تحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجه المدير في أداء المهام المنوطة به، واستخلاص المبادئ والحلول الملائمة للتغلب على الصعوبات وتحسين تدبير المؤسسة.

* المادة 11:

- يقوم مدير المؤسسة، مع مراعاة المهام المسندة لمجلس لتدبير المنصوص عليها في المادة 18 بعده بما يلي:
- الإشراف على التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة ومراقبة العاملين بها في إطار احترام النصوص التشريعية والتنظيمية والمذكرات والمناشير المصلحية الجاري بها العمل؛
 - رئاسة مجالس المؤسسة المنصوص عليها في الفرع الثاني من هذا المرسوم واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتطبيق مقرراتها؛
 - العمل على ضمان حسن سير الداسة والنظام في المؤسسة وتوفير شروط الصحة والسلامة للأشخاص والممتلكات؛
 - اقتراح توفير وسائل العمل الضرورية لتدبير شؤون المؤسسة على الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية؛
 - إعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة والعمل على تنفيذه بعد دراسته من قبل مجلس التدبير وعرضه على مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية قصد المصادقة عليه؛
 - إبرام اتفاقيات للشراكة، مع مراعاة مقتضيات المادة 9 أعلاه، وعرضها قبل الشروع في تنفيذها على موافقة مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية؛
 - تمثيل المؤسسة محليا إزاء السلطات العمومية والهيئات المنتخبة؛
 - وضع تقرير عام سنوي حول نشاط وسير المؤسسة وعرضه على مجلس التدبير.

* المادة 4:

- يمكن أن تشمل الخدمات التي توفرها مؤسسات التربية والتعليم العمومي، علاوة على المراحل التعليمية المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه، خدمات تربوية وتثقيفية مختلفة منها على الخصوص:
- إنجاز برامج للتكوين والتكوين المستمر لفائدة العاملين بالمؤسسة أو بمؤسسات أخرى؛
 - الجمع بين التربية النظامية والتربية غير النظامية على سبيل التعاقب، وإنجاز برامج للدعم التربوي ومحاربة الأمية؛
 - استضافة العروض العلمية والثقافية والفنية والرياضية والتكنولوجية.

الوثيقة 36: مجلس التدبير

المطلوب: استثمار الوثيقة في تحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجه المدير في تفعيل مجلس التدبير، واستخلاص المبادئ والحلول الملائمة للتغلب على الصعوبات وتحسين أداء مجلس التدبير.

* المادة 18: مهام مجلس التدبير

يتولى مجلس التدبير المهام التالية:

- اقتراح النظام الداخلي للمؤسسة في إطار احترام النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل وعرضه على مصادقة مجلس الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية؛
- دراسة برامج عمل المجلس التربوي والمجالس التعليمية والمصادقة عليها وإدراجها ضمن برنامج عمل المؤسسة المقترح من قبله؛
- دراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة وتتبع مراحل إنجازه؛
- الاطلاع على القرارات الصادرة عن المجالس الأخرى ونتائج أعمالها واستغلال معطياتها للرفع من مستوى التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة؛
- دراسة التدابير الملائمة لضمان صيانة المؤسسة والحفاظة على ممتلكاتها؛
- إبداء الرأي بشأن مشاريع اتفاقيات الشراكة التي تعتمده المؤسسة إبرامها؛
- دراسة حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية؛
- المصادقة على التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسير المؤسسة، والذي يتعين أن يتضمن لزوما المعطيات المتعلقة بالتدبير الإداري والمالي والمحاسبي للمؤسسة.

* المادة 19: تشكيلة مجلس التدبير في المدرسة الابتدائية

يتكون مجلس تدبير المؤسسة من ... بالنسبة للمدرسة الابتدائية: مدير المؤسسة بصفته رئيسا، ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مستوى دراسي من مستويات المرحلة الابتدائية، ممثل واحد عن الأطر الإدارية والتقنية، رئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ، ممثل عن المجلس الجماعي التي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي. ويجوز لرئيس مجلس تدبير المؤسسة أن يدعو لحضور اجتماعات المجلس على سبيل الاستشارة كل شخص يرى فائدة في حضوره بما في ذلك ممثلين عن تلاميذ المدرسة الابتدائية والثانوية الإعدادية.

* المادة 20: اجتماعات المجلس

يجتمع مجلس تدبير المؤسسة بدعوة من رئيسه كلما دعت الضرورة إلى ذلك وعلى الأقل مرتين في السنة:

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

* المادة 21: مداورات المجلس

يشترط لصحة مداورات مجلس تدير المؤسسة أن يحضرها مالا يقل عن نصف أعضائه في الجلسة الأولى وفي حالة عدم اكتمال النصاب يوجه استدعاء ثان في ظرف أسبوع ويكون النصاب بالحاضرين. وتتخذ القرارات بأغلبية الأصوات، فإن تعادلت رجح الجانب الذي ينتمي إليه رئيس المجلس.

* المادة 22: اختيار أعضاء المجلس

تحدد كفاءات اختيار أعضاء مجلس تدير المؤسسة بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية.

الوثيقة 37: المجلس التربوي

المطلوب: استثمار الوثيقة في تحديد الصعوبات والمشكلات المتعلقة بتفعيل مهام المجلس التربوي، واستخلاص المبادئ والحلول الملائمة لتحسين أداء المجلس التربوي لمهامه.

* المادة 23: مهام المجلس التربوي

تناط بالمجلس التربوي للمؤسسة المهام التالية:

- إعداد مشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة وبرامج الأنشطة الداعمة والموازية وتتبع تنفيذها وتقويمها؛
- تقديم اقتراحات بشأن البرامج والمناهج التعليمية وعرضها على مجلس الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية؛
- التنسيق بين مختلف المواد الدراسية؛
- إبداء الرأي بشأن توزيع التلاميذ على الأقسام وكيفيات استعمال الحجرات واستعمالات الزمن؛
- برمجة الاختبارات والامتحانات التي يتم تنظيمها على صعيد المؤسسة والمساهمة في تتبع مختلف عمليات إنجازها؛
- دراسة طلبات المساعدة الاجتماعية واقتراح التلاميذ المترشحين للاستفادة منها وعرضها على مجلس التدبير؛
- تنظيم الأنشطة والمباريات والمسابقات الثقافية والرياضية والفنية.

* المادة 24: تشكيلة المجلس التربوي في المدرسة الابتدائية

يتكون المجلس التربوي ... بالنسبة للمدرسة الابتدائية: مدير المؤسسة بصفته رئيساً، ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مستوى دراسي من مستويات المرحلة الابتدائية، رئيس جمعية آباء وأولياء تلاميذ المؤسسة.

* المادة 25: اجتماعات المجلس

يجتمع المجلس التربوي بدعوة من رئيسه كلما دعت الضرورة إلى ذلك وعلى الأقل دورتين في السنة.

المطلوب: استثمار الوثيقة في تحديد الصعوبات والمشكلات المتعلقة بتفعيل مهام المجالس التعليمية، واستخلاص مبادئ توجيهية لتحسين أدوار هذه المجالس في تحسين التعلم.

*** المادة 26: مهام المجالس التعليمية**

تناط بالمجالس التعليمية المهام التالية:

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

*** المادة 27: تشكيلة المجالس التعليمية في المدرسة الابتدائية**

تتكون المجالس التعليمية حسب كل مادة من المواد الدراسية من:

(أ) بالنسبة للمدرسة الابتدائية والثانوية الإعدادية: مدير المؤسسة بصفته رئيسا، جميع مدرسي المادة الدراسية.

(ب) بالنسبة للثانوية التأهيلية...

*** المادة 28: اجتماعات المجالس التعليمية**

يجتمع المجلس التعليمي لكل مادة دراسية بدعوة من رئيسه كلما دعت الضرورة إلى ذلك، وعلى الأقل دورتين في السنة.

الوثيقة 39: مجالس الأقسام

المطلوب: استثمار الوثيقة في تحديد المشكلات التي تواكب أداء المجالس التعليمية لمهامها، واستخلاص مبادئ توجيهية لتحسين أداء هذه المجالس لمهامها.

* المادة 29: مهام مجالس الأقسام

تناط بمجالس الأقسام المهام التالية:

- النظر بصفة دورية في نتائج التلاميذ واتخاذ قرارات التقدير الملائمة في حقهم؛
- تحليل واستغلال نتائج التحصيل الدراسي قصد تحديد وتنظيم عمليات الدعم والتقوية؛
- اتخاذ قرارات انتقال التلاميذ إلى المستويات الموالية أو السماح لهم بالتكرار أو فصلهم في نهاية السنة الدراسية وذلك بناء على النتائج المحصل عليها؛
- دراسة وتحليل طلبات التوجيه وإعادة التوجيه والبت فيها؛
- اقتراح القرارات التأديبية في حق التلاميذ غير المنضبطين وفق مقتضيات النظام الداخلي للمؤسسة.

* المادة 30: تشكيلة مجالس الأقسام

تتكون مجالس الأقسام ... بالنسبة للمدرسة الابتدائية: مدير المؤسسة بصفته رئيساً، جميع مدرسي القسم المعني، ممثل عن جمعية آباء وأولياء تلاميذ المؤسسة.

...

* المادة 31: اجتماعات المجالس

تجتمع مجالس الأقسام في نهاية الدورات الدراسية المحددة بموجب النظام المدرسي الجاري به العمل.

للاستثمار في استخلاص ما ينبغي فعله من أجل تدبير أفضل لمجالس المؤسسة

ما يفعله المدير(ة) قبل الاجتماع	ما يفعله أثناء الاجتماع	ما يفعله بعد الاجتماع
<ul style="list-style-type: none"> . تحديد موضوعات جدول الأعمال . تحديد تاريخ الاجتماع وبدايته ومدته ونهايته مع الالتزام بذلك . تحديد مكان الاجتماع . وضع جدول الأعمال وتزويد الأعضاء بنسخة منه . تزويد الأعضاء ببعض أوراق العمل الخاصة بالاجتماع أو الوثائق المتعلقة بمواضيعه . تهييء مكان الاجتماع . توفير مستلزمات الكتابة . توفير المشروبات عند الإمكان 	<ul style="list-style-type: none"> . تحديد زمن لتعبير كل عضو عن رأيه . تجنب نقد الأعضاء نقداً ذاتياً . احترام الرأي المخالف لأي عضو . منع تبادل النقد والتجريح . تعيين مقرر لتحرير محضر الاجتماع . عدم تصويت المدير على أي قرار إلا في حالة التساوي وبعد انتهاء عملية التصويت . تدبير الوقت وتوزيعه حسب أهمية النقط . الإنصات للمتحدث وعدم التشويش عليه . طلب رأي العضو الذي لا يشارك . الحرص على أن تكون القرارات قابلة للتطبيق حسب موارد المؤسسة . تأجيل الاجتماع الذي لم يحضره نصف الأعضاء، والدعوة لاجتماع ثان وفق النظام الجاري به العمل . طرح الموضوع للنقاش وترك فرصة كافية لإبداء الآراء قبل التصويت . تلخيص الآراء والنتائج من وقت لآخر . تنظيم المداخلات وتجنب الجدل والنقاش الثنائي والخروج عن الموضوع . تشكيل لجنة لإعداد ورقة عمل للموضوع الذي يحتاج إلى دراسة مستفيضة . خروج الاجتماع بقرارات واضحة 	<ul style="list-style-type: none"> . الاطلاع على محضر الاجتماع . تنقيح الصياغة عند الاقتضاء لتكون واضحة ومفيدة . عرض المحضر للمصادقة وتنقيحه عند الاقتضاء ليعبر بأمانة عن القرارات المتخذة . مصادقة الأعضاء على المحضر والتوقيع عليه في نهاية الاجتماع أو في تاريخ متفق عليه . متابعة تنفيذ قرارات الاجتماع . الاقتناع بسلامة الرأي المتفق عليه والحرص على تنفيذ رأي الأغلبية بكيفية إيجابية

الوثيقة 41: تدبير موافقت انعقاد مجالس المؤسسة

لضمان حقوق المتعلم وتجنب توقف الدراسة حين انعقاد مجالس المؤسسة، يمكن اعتماد المقترحات التشريعية والتنظيمية الآتية:

- ينص قرار وزير التربية الوطنية رقم 01. 2071 (23 نوفمبر 2001)²⁶ على ما يأتي:
 - تلتحق هيئة رجال التعليم بعملها ابتداء من يوم الأربعاء الأول من شهر سبتمبر. (المادة 3)
 - تستغرق السنة الدراسية بالتعليم الأولي والابتدائي والثانوي أربعة وثلاثين (34) أسبوعاً تمتد من يوم الأربعاء الثاني من شهر سبتمبر إلى العاشر من يوليو من كل سنة دراسية. (المادة 27)
 - تنظم السنة الدراسية في دورتين دراسيتين تتكون كل واحدة منهما من فترة للدراسة الفعلية مدتها سبعة عشر (17) أسبوعاً توازي 102 يوماً موزعة إلى فترتين، تفصل بينهما فترة بينية تتراوح ما بين 7 و 10 أيام. (المادة 28)
 - يستفيد الأطفال والتلاميذ بمؤسسات التعليم الأولي والابتدائي والثانوي من العطل المدرسية التالية... (المادة 28)
 - يخصص يومان من الفترات البينية لتقويم فترات الدراسة وانعقاد مجالس المؤسسة... (المادة 30)
- ينص مقرر وزير التربية الوطنية والشباب (رقم 85 / 17 سبتمبر 2003) في المادة التاسعة على أن اجتماعات مجالس المؤسسة تجري خارج أوقات الدراسة.
- يتضمن دليل الحياة المدرسية مقترحات، منها:
 - تتخلل كل دورة فترة بينية تعتبر عطلة بالنسبة للتلاميذ؛
 - يخصص المدرسون وإدارة المؤسسة اليومين الأولين من العطل البينية وعطلة نهاية الدورة منها لعقد المجالس قصد تقويم الفترة السابقة وإعداد خطة العمل والأنشطة للفترة اللاحقة؛
- ينص المرسوم رقم 367. 02 (17 يوليو 2002) على ما يأتي:
 - أ- بخصوص مهام المجالس التعليمية وتنظيم اجتماعاتها
 - اختيار الكتب المدرسية الملائمة لتدريس المادة وعرضها على المجلس التربوي قصد المصادقة؛
 - اقتراح برنامج الأنشطة التربوية الخاصة بكل مادة دراسية بالتنسيق مع المفتش التربوي؛
 - اقتراح توزيع الحصص الخاصة بكل مادة دراسية كأرضية لإعداد جداول الحصص.
 - (يجتمع المجلس التعليمي لكل مادة دراسية بدعوة من رئيسته كلما دعت الضرورة إلى ذلك، وعلى الأقل دورتين في السنة.)
 - ب- بخصوص مهام المجلس التربوي وتنظيم اجتماعاته:

²⁶ قرار لوزير التربية الوطنية رقم 01. 2071 (23 نوفمبر 2001) بشأن النظام المدرسي في التعليم الأولي والابتدائي والثانوي.

- إعداد مشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة وبرامج الأنشطة الداعمة والموازية...
- التنسيق بين مختلف المواد الدراسية؛
- إبداء الرأي بشأن توزيع التلاميذ على الأقسام وكيفيات استعمال الحجرات واستعمالات الزمن.
- يجتمع المجلس التربوي بدعوة من رئيسه كلما دعت الضرورة إلى ذلك وعلى الأقل دورتين في السنة.
- ج- بخصوص مجلس التدبير وتنظيم اجتماعاته:
- دراسة برامج عمل المجلس التربوي والمجالس التعليمية والمصادقة عليها وإدراجها ضمن برنامج عمل المؤسسة المقترح من قبله.
- يجتمع مجلس تدبير المؤسسة بدعوة من رئيسه كلما دعت الضرورة إلى ذلك وعلى الأقل مرتين في السنة:
- دورة في بداية السنة الدراسية لدراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة والموافقة عليه، وتحديد الإجراءات المتعلقة بتنظيم الدخول المدرسي. ودورة أخرى في نهاية السنة الدراسية للنظر في التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسير المؤسسة والمصادقة عليه، وتحديد حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية والموافقة عليها.)
- د- بخصوص تنظيم اجتماعات مجالس الأقسام:
- تجتمع مجالس الأقسام في نهاية الدورات الدراسية المحددة بموجب النظام المدرسي الجاري به العمل.
- نستنتج من المقتضيات المفصلة أعلاه أن:
- < الأوقات الملائمة لاجتماعات مجالس المؤسسة هي: بداية السنة قبل انطلاق الدراسة، العطلة البينية للدورة الأولى، بداية عطلة نهاية الدورة الأولى، العطلة البينية للدورة الثانية، فترة نهاية السنة قبل 10 يوليو.
- < اجتماعات كل مجلس محدودة من حيث عدد المرات: مرتان على الأقل في السنة إضافة إلى الاجتماعات الطارئة عند الاقتضاء، وهو ما يستلزم التدبير الفعال للاجتماعات من حيث الوثائق وضبط التسيير والخروج بقرارات واضحة وتطبيق القرارات المتوصل إليها.
- < توالي الاجتماعات خاضع لمقتضيات ترابط أعمال المجالس في المرسوم: حيث يقتضي ترابط الأعمال البدء باجتماعات المجالس التعليمية ثم المجلس التربوي ثم مجلس التدبير، علما بأن اجتماعات مجالس الأقسام تنعقد في نهاية كل دورة.
- < الأداء السليم لمهام المجالس مرتبط بانعقاد اجتماعات المجالس التعليمية والمجلس التربوي ومجلس التدبير قبل بداية الدراسة الفعلية: حيث يسند إليها المشرع مهام تتعلق بتنظيم العمل التربوي واختيار الكتب واقتراح برنامج العمل السنوي الذي على أساسه تنطلق السنة الدراسية.

حصيلة الوحدة السادسة: تدبير مجالس المؤسسة

(للاستثمار في تقييم مدى الاستفادة من حصيلة الوحدة لتحسين تدبير العمل التربوي: مناقشة موجهة)

ما ينبغي فعله وما ينبغي تجنبه من أجل تدبير أفضل مجالس المؤسسة

ما ينبغي تجنبه (أساليب، مبادئ، قواعد، طرائق، تقنيات، مواقف)	ما ينبغي فعله (أساليب، مبادئ، قواعد، طرائق، تقنيات، مواقف)
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -

الحصيلة التطبيقية لأعمال اليوم الثاني

(حوالي 20 دقيقة)

1. الأهداف

- استثمار نتائج أعمال اليوم الأول والثاني في إعداد مسودة لتحسين التدبير التربوي والإداري للمؤسسة.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب المشاركين وخبرتهم في التدبير التربوي والإداري للمؤسسة؛
- معطيات تدييري التربوي والإداري للمدرسة؛
- نتائج أعمال اليوم الأول والثاني

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- لحظة تأمل
- إعداد مسودة خطة تتضمن:
- ما أعتزم تطبيقه لتحسين التدبير التربوي
- ما أعتزم تطبيقه لتحسين التدبير الإداري

4. التقويم

تقاسم عينة من إنجازات المشاركين.

* ملحوظة: الشهادات ومحكاة الأدوار المواكبة لأنشطة اليوم الثالث

(علاقة المدير بالأساتذة - علاقة المدير بالتلاميذ - علاقة المدير بالمفتش - علاقة المدير بالشركاء)

الوحدة السابعة: تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة والعلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء
(حوالي 90 دقيقة)

1. الأهداف

- ◀ أن يحدد المدير(ة) الإجراءات المتعلقة بتنمية التمدرس وضمان حسن سير الدراسة والعمل؛
- ◀ أن يسهر على بلورة حقوق التعلم والواجبات والمسؤوليات في المؤسسة؛
- ◀ أن يدبر الملف المهني للأساتذة وينمي العلاقات المهنية والتواصلية داخل المؤسسة؛
- ◀ أن ينمي علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي وجمعيات التنمية والجماعات والسلطات المحلية؛
- ◀ أن يوثق العلاقات مع المفتش والنيابة للرفع من جودة التربية والتكوين في المؤسسة.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب المشاركين وخبرتهم في تدبير شؤون المؤسسة والعلاقات مع الشركاء؛
- وثائق العمل: تنظيم الدخول المدرسي، تدبير النظام والانضباط بالمؤسسة التربوية، مرتكزات الحياة المدرسية، تدبير شؤون الأساتذة، المبادئ التوجيهية لدعم العلاقات الإيجابية بين المؤسسة والشركاء، الإجراءات التنظيمية لتتبع سير الدراسة، تدبير شؤون التلاميذ، وضعيات مشكلة.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- طرائف إدارية في تدبير شؤون الأساتذة أو المتعلمين أو العلاقات مع الشركاء (10 د)
- عمل في مجموعات (30 د): استثمار الوثائق والتجارب في البحث عن حلول لمشكلات تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة والعلاقات مع الشركاء
- م1: تدبير النظام والانضباط م2: مرتكزات الحياة المدرسية م3: تدبير شؤون الأساتذة
- م4: تدبير العلاقات مع الجماعات والسلطات المحلية م5: تدبير العلاقات مع المفتش والنيابة
- تقاسم (25 د)
- حصيلة الوحدة (25 د): ما ينبغي فعله لدعم العلاقات الإيجابية بين المدرسة والشركاء

4. التقويم

التأكد من حصول دعم لمهارات المديرين والمديرات في تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة والعلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء.

وثائق أنشطة عمل الوحدة السابعة: تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة والعلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء

أولاً: تدبير شؤون التلاميذ

الوثيقة رقم 42: تنظيم الدخول المدرسي²⁷

للدعم المواكب أو للاستعمال في الورشة عند الحاجة

* المادة 109 (...)

(ب) تبدأ السنة الدراسية، في التعليم الأولي والابتدائي والإعدادي والثانوي يوم الأربعاء الثاني من شهر شتنبر، وبالنسبة لتعليم ما بعد البكالوريا في 15 شتنبر على أبعد تقدير.

(ج) يعد يوم افتتاح المدرسة يوم عيد يطلق عليه اسم "عيد المدرسة". وينبغي لرؤساء المؤسسات والمدرسين والأسر والمتعلمين، وشركاء المدرسة من الأوساط الاقتصادية والإدارية والاجتماعية أن يعملوا على إنجاح الاحتفال به وإبراز معانيه.

(د) يتميز يوم افتتاح المدرسة لأبوابها في كل مكان بما يلي:

- استقبال المتعلمين وأسرهم.
- الاطلاع عبر ملصق بارز على الجدول السنوي الذي يحدد سلفاً أوقات التعليم وتواريخ الامتحانات، والأنشطة الموازية والخرجات الاستكشافية، ومدد العطل بما فيها أيام العطل الرسمية إضافة إلى كل معلومة مفيدة.
- الزيارة المنظمة لأقسام المدرسة ومرافقتها في شكل مجموعات مصغرة تقدم لها جميع التفسيرات الضرورية، توزيع استعمالات الزمن وتقديم المدرسين والمؤطرين لتلاميذهم داخل كل قسم.
- التوقيع على الالتزامات الخلقية والسلوكية المقررة في القسم الأول من هذا الميثاق²⁸ وتسليم الوثائق المتعلقة بها بصورة رسمية وعلنية.
- (هـ) يحدد التوقيت المدرسي اليومي والأسبوعي من لدن السلطة التربوية الجهوية وتبعا لمسطرة محددة وواضحة تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- مراعاة الظروف الملموسة لحياة السكان في بيئتهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية؛
- احترام المميزات الجسمية والنفسية للمتعلمين في كل سن معينة؛
- توفير الوقت والجهد اللذين يهدران في التنقلات المتكررة بدون جدوى؛
- إتاحة الوقت الكافي للمتعلمين حتى يتمكنوا من إنجاز الأشغال الشخصية؛
- التنسيق المناسب، كلما أمكن ذلك، بين التكوين بالمؤسسة والتكوين بعالم الشغل؛
- تنظيم الأنشطة المدرسية الموازية والتربية البدنية في الأوقات الملائمة من الناحيتين البيداغوجية والعملية؛
- الاستعمال الأمثل والمتعدد الوظائف للتجهيزات التربوية كما ورد في المادة 155 من الميثاق دون أن يلحق ذلك أي ضرر بالمتعلمين، من النواحي الجسمية والنفسية والتربوية والاجتماعية.

²⁷ الدعامة الثامنة من الميثاق الوطني للتربية والتكوين: والتكوين: استعمالات الزمن والإيقاعات المدرسية والبيداغوجية.

²⁸ يحدد القسم الأول الغايات الكبرى والحقوق والواجبات (حقوق وواجبات الأفراد والجماعات، حقوق وواجبات الآباء والأولياء، حقوق وواجبات المربين والمدرسين، حقوق وواجبات المشرفين على تدبير المؤسسات التربوية والإدارات المرتبطة بها، حقوق وواجبات التلاميذ والطلبة).

المطلوب: استثمار الوثيقة والتجارب في البحث عن حلول لمشكلات تدبير النظام والانضباط بالمؤسسة

1. أهداف الانضباط

المحافظة على الانضباط بالمؤسسة من المسؤوليات التربوية الهامة الملقاة على عاتق المدير(ة)، ويروم القيام بهذه المسؤولية تحقيق هدفين أساسيين، هما:

أ- ضمان أمن وسلامة التلاميذ والعاملين بالمؤسسة،

ب- خلق ظروف مساعدة على التعلم الجيد.

2. خصائص المؤسسات التي تعاني من مشاكل الانضباط

- أ - القانون الداخلي للمؤسسة وقواعد السلوك غير محددة بكيفية واضحة.
- ب- تطبيق مقتضيات القانون الداخلي غير منظم بكيفية ممنهجة وعادلة.
- ج- التلاميذ لا يؤمنون بعدالة القواعد أو بوجودها أو بفعاليتها.
- د - أعضاء المؤسسة لا يعرفون تفاصيل القانون الداخلي أو غير متفهمين على التصرف أو أسلوب تنفيذ القرار الذي ينبغي أن يتبع مخالفة مقتضيات القانون.
- هـ - غياب أو ضعف التعاون بين إدارة المؤسسة وطاقمها التعليمي.
- و - انعدام تحرك الإدارة عند صدور سلوكات خاطئة من التلاميذ.
- ز - ميول أعضاء هيئة التدريس إلى تبني مواقف وسلوكات عقابية.
- ح - اكتظاظ المدرسة بالتلاميذ وضخامة المؤسسة من حيث العدد.
- ط - عدم انخراط المدرسين في تطبيق قواعد النظام بالمؤسسة.

3. خصائص المؤسسات التي يوجد بها انضباط

- أ - وضوح قواعد السلوك وتداولها في فضاء المؤسسة والإمام بها من قبل الجميع.
- ب- التطبيق العادل والمنتظم والمستمر لقواعد الانضباط.
- ج - تحمل مسؤولية تطبيق قواعد الانضباط من قبل طرف محدد من العاملين بالمؤسسة (مثلا المدير)، مع مشاركة الجميع في هذا التطبيق.

²⁹ ترجمة واقتباس عن دراسة تركيبية (ERIC DIGEST, 1992 , P 78)

- د - خلق جو تسود فيه روح العدالة والإنصاف وتجنب الظلم: التأكد من ارتكاب الخطأ والمسؤول عنه قبل تطبيق القواعد، إعطاء التلميذ المسؤول عن الخطأ الحق في الدفاع عن نفسه وتقديم وجهة نظره، إلخ..
- هـ - إشراك الآباء وأعضاء هيئة التدريس في وضع نظام الانضباط وفي تطبيقه.
- و - توثيق الخروقات والمسؤولين عنها، وذلك من أجل التتبع والمعالجة.
- ز - اعتماد المكافآت الاجتماعية مثل التشجيعات اللفظية والثناء على السلوك الجيد.
- ح - العمل على الإدماج الكامل والجيد لجميع التلاميذ وضمان انخراطهم في العملية التعليمية وذلك بتقديم تعليم جيد وأنشطة تمتاز بالتنوع والإثراء والملاءمة مع اهتمامات التلاميذ وحاجياتهم.

للاستثمار في البحث عن حلول لمشكلات تدبير النظام والانضباط بالمؤسسة

1. حقوق المتعلم:

- الحق في التعلم واكتساب القيم والمعارف والمهارات التي تؤهل المتعلم للاندماج في الحياة كلما استوفى الشروط والكفايات المطلوبة؛
- تمكينه من إبراز التميز بحسب مؤهلاته وقدراته واجتهاداته؛
- تمتيعه بالحقوق المصرح بها للطفل والمرأة والإنسان بوجه عام كما تنص على ذلك المعاهدات والاتفاقات والمواثيق الدولية المصادق عليها من لدن المملكة المغربية؛
- تمتيعه بالمساواة وتكافؤ الفرص ذكرا أو أنثى طبقا لما يكفله دستور المملكة؛
- (...)

2. واجبات المتعلم:

- الاجتهاد والتحصيل وأداء الواجبات الدراسية على أحسن وجه؛
- اجتياز الامتحانات والاختبارات وفروض المراقبة المستمرة بانضباط وجدية ونزاهة اعتمادا على التنافس الشريف؛
- المواظبة والانضباط لمواقيت الدراسة وقواعدها ونظمها؛
- إحضار جميع الكتب والأدوات واللوازم المدرسية التي تتطلبها الدروس بدون استثناء أو تمييز؛
- (...)

1. المسؤوليات:

- (...) كل حدث يقع للتلميذ المغادر للمؤسسة قبل نهاية آخر حصة مسجلة في استعماله الزمني يتحمل تبعات تصرفه، ولا يترتب عن ذلك الحدث أية مسؤولية للمؤسسة؛
- المؤسسة غير مسؤولة عما قد يضيع للتلاميذ أو الموظفين من أشياء داخل المؤسسة أو بجوارها مهما كانت قيمتها؛
- تستدعي إدارة المؤسسة الآباء أو الأولياء لاستفسارهم عن تغيبات أبنائهم وتأخراتهم، ودراسة حالاتهم التأديبية عند الاقتضاء؛
- يتحمل الآباء أو الأولياء مسؤولية تعويض كل إتلاف أو تخريب يتسبب فيه أبنائهم بصفة فردية، في حال تحديد المسؤولية، وبصفة جماعية حين انعدامها؛

- إدارة المؤسسة مسؤولة عن التلاميذ داخل المؤسسة خلال فترات الاستراحة، وخلال تواجدهم بقاعة المداومة، كما أن مسؤوليتهم تقع على عاتق الأستاذ أثناء الحصص الدراسية؛
- (...)

2. المحظورات:

- (...) يمنع استغلال فضاءات المؤسسات التعليمية لإقامة حظائر لتربية الدواجن والمواشي ما لم يكن ذلك مندجاً ضمن برامج ومشاريع تربية، وبعد الحصول على إذن مسبق من مصالح النيابة؛
- يمنع كل إتلاف أو تخريب لممتلكات المؤسسة وتجهيزاتها؛
- يمنع استغلال فضاءات المؤسسة للسكن أو إقامة سكنيات عشوائية؛
- يمنع إضافة مرافق داخل المؤسسة دون إذن مكتوب من الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين.

مرتزمات الحياة المدرسية

المرتزمات	المشكلات المتواترة	الحلول الملائمة
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

الاستنتاجات الممكنة بخصوص تطبيق الإجراءات المتعلقة بالحقوق والواجبات والمسؤوليات والمحظورات:

للدعم المواكب أو للاستثمار في البحث عن حلول لمشكلات التغيبات ومخالفة القانون الداخلي للمؤسسة

* مسطرة تتبع التغيبات:

أ - الغياب المبرر: يعتبر الغياب مبررا إذا تم الإخبار به أو تم الإدلاء بالوثائق المتعلقة به، في غضون الأيام الثلاثة الأولى من حصوله، ويمكن لإدارة المؤسسة - في حالات استثنائية - أن تأخذ بعين الاعتبار الشهادات الطبية أو المبررات القانونية المسلمة خارج الأجل المحدد.

وإذا كان الغياب لأسباب صحية فإنه يتعين الإدلاء بشهادة مصادق عليها من مصالح الصحة المدرسية أو مسلمة من لدن هذه المصالح، ويسلم للتلميذ المعني أو وليه إيصال من المكلف الإداري المنتدب من طرف رئيس المؤسسة لهذه المهمة، ولا يسمح للتلميذ في حالات المرض المعدي باستئناف الدراسة إلا بعد الإدلاء بشهادة طبية تثبت شفاؤه من مرضه.

غياب التلميذ بمبررات قانونية في فرض من فروض المراقبة المستمرة لا يعفيه من إجراء الفرض لاحقا بتنسيق بين الإدارة والأستاذ.

ب- الغياب غير المبرر: يعالج وفق المسطرة التالية:

- الغياب لمدة ساعة واحدة إلى ست ساعات متقطعة أو مسترسلة: يسمح للتلميذ باستئناف دراسته، ويطلب بإحضار ولي أمره (الأب أو الأخ أو من يقوم مقامهما) لاحقا في أجل محدد؛
- امتداد الغياب لما يعادل يومين متقطعين أو متوالين: يستدعي ولي أمر التلميذ المتغيب ويسجل هذا الحضور في بطاقة الغياب الشخصية للتلميذ؛
- امتداد الغياب لما يعادل ثلاثة أيام إلى خمسة أيام متوالية أو متقطعة: يستدعي ولي أمر التلميذ الذي يتعهد كتابة بمواظبة التلميذ المتغيب على الدراسة؛
- امتداد الغياب لمدة أسبوع متواصل: في هذه الحالة فإن إدارة المؤسسة ملزمة بمراسلة ولي أمر التلميذ برسالة عادية إلى عنوانه المصريح به لديها بعد انصرام اليوم الثالث من الغياب، فإذا التحق التلميذ قبل اليوم العاشر من غيابه فإن إنذارا يوجه إليه رفقة ولي أمره، وتخصم منه خمس نقط تقديرية من نقطة المواظبة والسلوك بالنسبة لتلاميذ التعليم الثانوي التأهيلي؛
- امتداد الغياب لمدة عشرة أيام إلى خمسة عشر يوما متواصلة: تبعث إدارة المؤسسة بعد اليوم العاشر من الغياب بأمر استئناف الدراسة بواسطة رسالة مضمونة إلى ولي أمر التلميذ في عنوانه المصريح به لديها، يبحث على وجوب التحاق ابنه بدراسته تحت طائلة التشطيب عليه من قوائم المؤسسة بأثر رجعي إذا ما استوفى

الغياب شهرا كاملا. فإذا استجاب لهذه المراسلة قبل مضي الشهر، فإن توبيخا يوجه في حقه، مع خصم عشر نقط من نقطة المواظبة والسلوك فيما يخص تلاميذ التعليم الثانوي التأهيلي؛

- إن غياب التلميذ بدون مبرر قانوني في فرض من فروض المراقبة المستمرة لا يستثني احتساب هذا الفرض، بل إن معدل الدورة في المادة المتغيب في أحد فروضها يحتسب بقسمة مجموع نقط التلميذ على عدد الفروض المنجزة.

ج - ضبط تغيبات التلاميذ من طرف المدرسين:

- يسجل المدرس التلاميذ المتغيين في بداية حصته على ورقة الغياب؛
- لا يسمح بقبول أي تلميذ تغيب في حصة سابقة إلا بإذن مكتوب يسلم للتلميذ من قبل المسؤول المكلف؛
- تبرير تغيبات التلاميذ من اختصاص إدارة المؤسسة، فهي وحدها -دون غيرها- المؤهلة لقبول تلك التبريرات أو رفضها؛
- إن عدم تسجيل المدرس لتغيبات تلاميذه على ورقة الغياب يتحمل وحده تبعاتها.

* المكافآت والعقوبات:

أ - المكافآت: يقرر مجلس القسم في نهاية كل دورة دراسية المكافآت في حق المتفوقين المنضبطين ومن التلاميذ، وتمنح على النحو الآتي: لوحة الشرف (معدل لا يقل عن 12/20)، التشجيع (معدل لا يقل عن 14/20)، التهنئة (معدل لا يقل عن 16/20)... ويجب في نهاية كل دورة، أن تقيم المؤسسة حفلا تكريميا توزع خلاله الجوائز على المتفوقين الأوائل من التلاميذ.

ب- العقوبات: (...)

- في حالة التغيب غير المبرر عن الدروس، أو السلوك غير المقبول المخل بالنظام الداخلي للمؤسسة، فلإدارة أو الأستاذ توجيه ملاحظة مكتوبة للتلميذ توضع بملفه، وإذا تكررت المخالفة يوجه للتلميذ إنذار كتابي، وفي المرة الثالثة يوجه له توبيخ كتابي، ويخبر ولي أمره بجميع هذه الإجراءات؛
- إذا تهادى التلميذ أو أمعن في خطئه، أو إذا سبق أن صدرت في حقه العقوبات السالفة الذكر، فإنه يمكن لرئيس المؤسسة إصدار قرار بالتوقيف عن الدراسة من يوم واحد إلى ثمانية أيام؛
- ويمكن لإدارة المؤسسة أن تتجاوز مبدأ العقوبات التصاعدية وتعرض مباشرة على " المجلس التأديبي " التلاميذ المرتكبين "لمخالفة جسيمة". وكذا التلاميذ الذين لم تنفع في ضبطهم مسطرة الفقرة السابقة. ولرئيس المؤسسة، إذا رأى ذلك ضروريا، أو لأسباب حفظ النظام وممتلكات المؤسسة، توقيف أي تلميذ عن الدراسة في انتظار البت في قضيته من طرف "المجلس التأديبي".

الوثيقة رقم 46: تدير شؤون التلاميذ

مائدة مستديرة: ما ينبغي أن يفعله المدير(ة) وما ينبغي أن يتجنبه من أجل تدير فعال ل:

الشؤون	ما ينبغي أن يفعله المدير(ة)	ما ينبغي أن يتجنبه
التسجيل وإعادة التسجيل		
المواظبة على الدروس		
محادثة الانقطاع والتسرب		
العناية بالمتعثرين وتنظيم الدعم		
العناية بالمتفوقين وذوي المواهب		
العناية بالأطفال في وضعية صعبة		

الوثيقة رقم 47: وضعيات مشكلة في تدبير شؤون التلاميذ

للدعم المواكب ويمكن استثمار الوثيقة باختيار كل مجموعة لحالة فعلية مستقاة من تجربة أحد أعضائها، تكون مشاهدة لإحدى الحالات. يتم تدارس وقائعها والحلول المقترحة لها من قبل المجموعة، ثم يقدم مقترح الحل الميداني الذي اتخذته المدير فعلا لمقارنته بالحلول المقترحة وتقييم مدى فعالية الحل الميداني.

مجال الحالة المشكلة	وقائعها	الحلول المقترحة من المجموعة	الحل الميداني	تقويم الحل الميداني
رفض الأسرة تسجيل بنتها				
عدم مواظبة مجموعة من الأطفال				
ضعف واضح في مستوى قسم معين				
حادثة مدرسية				
تغيب جماعي في موسم جني الزيتون				
انقطاع متعلمة بسبب أشغال البيت				
تلميذ يعاني من إعاقة واضحة				

ثانيا: تدبير شؤون الأساتذة

الوثيقة رقم 48: تدبير شؤون الأساتذة

المبادئ التوجيهية للعلاقات المهنية والتربوية والاجتماعية في المؤسسة

للدعم في إطار القراءة المواكبة أو للاستثمار في الورشة عند الحاجة

1. التواصل مع أعضاء هيئة التدريس وباقي العاملين بالمؤسسة بخصوص مبادئ العمل وقواعده.
 - إشعار هيئة التدريس وباقي العاملين بالمؤسسة بأهمية دورهم ومساهماتهم في إنجاح عمل المؤسسة.
 - تطبيق المبادئ والقواعد بجدية وحزم وإنصاف.
 - مساعدة العاملين بالمؤسسة على حل مشاكلهم المهنية والاجتماعية (سكن، تنقل، الخ).
 - وضع مصلحة التلاميذ في وسط التعاملات مع العاملين بالمؤسسة وتجنب تعييبها أو إغفالها في تدبير شؤون الموارد البشرية.
 - الاهتمام بجميع العاملين بالمؤسسة وربط علاقة ودية معهم.
 - التوزيع العادل للمهام والامتيازات بالمؤسسة.
 - الثناء على مجهودات العاملين بالمؤسسة والتعريف بابتكاراتهم وأعمالهم بكل الوسائل المتاحة.
 - العمل على ترسيخ ثقافة المسؤولية الجماعية والمقاربة التشاركية في تدبير أمور المؤسسة.
 - استعمال تقنيات التواصل والتنشيط الفعال (الإنصات للمحاور، التثبيت من حصول التبليغ، تجنب الخطاب السلبي، التركيز على ما هو مهم، الاستعمال الجيد لوسائل الإقناع، الوضوح والإيجاز، مراعاة مقتضى الحال وطبيعة الموضوع والمخاطبين...)

2. تدبير النمو المهني للأساتذة

- توثيق منجزات الأساتذة في ملفاتهم المهنية والتعريف بها رسميا لدى السلطات التربوية (النيابة، الأكاديمية).
- العمل على تمكين الأساتذة من إبراز قدراتهم وكفائاتهم المهنية داخل المؤسسة وخارجها.
- خلق أو استغلال فرص للتعلم والنمو المهني لصالح الأساتذة (تنشيط ندوات، مشاركة في ورشات تكوينية، الخ).
- العمل على تزويد الأساتذة بالمعلومات والمستجدات التربوية والمهنية لتمكينهم من النمو المهني.
- التشجيع المستمر لأعضاء التدريس لكي يجتهدوا ويبدعوا في عملهم التربوي (إنتاج وسائل تعليمية، بلورة طرق تربوية، إنجاز أبحاث تربوية).

مائدة مستديرة: المبادئ التوجيهية للعلاقات المهنية والتربوية والاجتماعية في المؤسسة

1. ضوابط تدبير الملف المهني للأساتذة

... -

... -

... -

... -

2. المبادئ التوجيهية للعلاقات المهنية والتربوية والاجتماعية في المؤسسة

... -

... -

... -

... -

3. تشجيع النمو المهني للأساتذة

... -

... -

... -

... -

4. تقنيات التواصل والتنشيط في تدبير المواد البشرية بالمؤسسة

... -

... -

... -

... -

5. حالات مشكلة في علاقة المدير(ة) بالأساتذة

... -

... -

... -

... -

ثالثاً: تدبير العلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء

الوثيقة رقم 49: المبادئ التوجيهية لدعم العلاقات الإيجابية بين المؤسسة والشركاء

المطلوب: استثمار ما يتعلق بالعلاقات مع الجماعة والسلطات المحلية (المجموعة 4)، والعلاقات مع المفتش والنيابة (المجموعة 5) قصد: تدارس مشكلات التعامل مع هذه الأطراف، مناقشة مدى ملاءمة المبادئ التوجيهية المقترحة، تطعيمها بالمقترحات والملاحظات التي يقترح أعضاء المجموعة مناقشتها.

الشركاء	مبادئ توجيهية لتدبير العلاقات	ملاحظات
الجماعة المحلية (المجموعة 4)	<ul style="list-style-type: none">- تفعيل دورها في مجلس التدبير- ترسيخ علاقات الاحترام والتقدير المتبادلين- تفعيل دورها في تنمية التمدرس والأنشطة المدرسية- اللباقة والديبلوماسية في التعامل- تجنب إقحام السياسة في العلاقات معها- التحلي بالنزاهة والحرص على سمعة المربين- تبادل الدعم خدمة لصالح المجتمع المحلي- المشاركة في أنشطتها	
السلطات المحلية (المجموعة 4)	<ul style="list-style-type: none">- تفعيل دورها في تنمية التمدرس- ترسيخ علاقات الاحترام والتقدير المتبادلين- اللباقة والديبلوماسية في التعامل- تجنب إقحام المصالح الشخصية في التعامل معها- التحلي بالنزاهة والحرص على سمعة المربين- تبادل الدعم خدمة لصالح المجتمع المحلي- المشاركة في أنشطتها ذات النفع العام	

	<ul style="list-style-type: none"> - جعل العلاقة مع المفتش علاقة تكامل وليست علاقة منافسة. - التعامل الودي والإنساني مع المفتش. - ضمان التواصل المستمر مع المفتش (استشارة، إخبار، الخ). - الاتفاق مع المفتش في بداية كل دورة/سنة على خطة للعمل المشترك (زيارات، ملفات، الخ) - بناء علاقات مع المفتش أساسها الثقة المتبادلة والرغبة في خدمة العملية التربوية بالمؤسسة. - التدبير الجيد لملفات المؤسسة لتسهيل أعمال المفتش. - تزويد المفتش بما لديك من أفكار جيدة وتجارب متميزة يمكن تعميم الاستفادة منها. - الاستفادة بما لدى المفتش من أفكار جيدة وتجارب متميزة يمكن تعميم الاستفادة منها. - عدم التردد في طلب العون والمساعدة من المفتش لمعالجة المشكلات التربوية والمهنية. 	<p style="text-align: center;">المفتش التربوي (المجموعة 5)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - الاطلاع الكامل والدقيق على مراسلات النيابة وترتيبها ترتيبا محكما بإدارة المدرسة. - الإخبار بمحتويات المذكرات والمراسلات الواردة من النيابة. - تجنب الاعتماد على النيابة في جميع أمور المؤسسة واستشارتها فقط في القضايا المهمة. - التمكن من المساطر والإجراءات والوثائق الإدارية المرتبطة بالتعامل مع النيابة. - بناء علاقة إيجابية مع أطر النيابة على أساس الاحترام المتبادل. - ربط علاقات مهنية مباشرة مع رؤساء المصالح والمكاتب. - النجاعة والفعالية في التواصل مع النيابة (السرعة في الإجابة عن مذكرات النيابة وفي إخبار هذه الأخيرة بالأمر المستعجل). - التعاون مع مديري المؤسسات المجاورة في التعامل مع النيابة (استلام وإيداع المراسلات، الخ) 	<p style="text-align: center;">مصالح النيابة (المجموعة 5)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - دعوتهم لحضور مختلف تظاهرات المؤسسة - إشعارهم بأن المدرسة منشأة لخدمة أبنائهم - تفعيل دورهم في متابعة سير دراسة الأطفال - مساعدتهم على تفهم مشكلات الأطفال وعلاجها - تزويدهم بمعلومات مفصلة عن مستويات أبنائهم - مشاركتهم في الأفراح والأتراح - استقبالهم بالبشر والتفاؤل ورحابة الصدر 	<p>آباء وأولياء التلاميذ</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل دورها في مختلف مجالس المؤسسة - تفعيل دورها في الأنشطة المدرسية - إشراكها في حل المشكلات المرتبطة بدورها - الاستفادة من خبرتها واتصالاتها لخدمة المؤسسة - إشراكها في تتبع التحصيل الدراسي وتحسينه - الإشادة بأدوارها وخدماتها تعزيزا لمساهمتها 	<p>جمعية آباء وأولياء التلاميذ</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - التعريف بالمؤسسة لدى هذه الفعاليات، مع إبراز دورها في تطوير المجتمع المحلي والمجهودات التي يقوم بها الفريق التربوي. - استغلال الفرص لإشراك هاته الفعاليات في أعمال المؤسسة. - استعمال خطاب إيجابي حول هذه الفعاليات والمساهمة معها في أنشطة لصالح التنمية المحلية. - توظيف وسائل الإقناع الفعالة لتشجيعها على الاهتمام بالمؤسسة والتعامل معها على أساس اقتراحات/مشاريع واضحة المعالم وذات منفعة مشتركة. - البحث عن الوسائل التي تمكن المؤسسة من المساهمة في مشاريع هذه الفعاليات وأنشطتها. - اعتماد استراتيجية "أنا أربح وأنت تربح" (عوض أنا أربح وأنت تخسر) في التعامل معها. - بناء مصداقية المؤسسة على أسس الأداء الجيد والتواصل الفعال مع الآباء وأولياء التلاميذ. 	<p>جمعيات التنمية والمنظمات غير الحكومية والفاعلون الاجتماعيون والاقتصاديون</p>

حصيلة الوحدة السابعة: تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة والعلاقات مع الشركاء

(للاستثمار في تقييم مدى الاستفادة من حصيلة الوحدة لتحسين تدبير

شؤون التلاميذ والأساتذة والعلاقات مع الشركاء: مناقشة موجهة)

استخلاص المبادئ التوجيهية لتحسين تدبير شؤون التلاميذ والأساتذة والعلاقات مع الشركاء

المبادئ التوجيهية لتدبير شؤون التلاميذ	
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
المبادئ التوجيهية لتدبير شؤون الأساتذة	
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
المبادئ التوجيهية لترسيخ العلاقات الإيجابية داخل المؤسسة	
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
المبادئ التوجيهية لترسيخ العلاقات الإيجابية مع النيابة وهيئة التفتيش التربوي	
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -
المبادئ التوجيهية لتعزيز العلاقات الإيجابية مع المجتمع المحلي والشركاء	
..... - -
..... - -
..... - -
..... - -

2. 4. أنشطة التدبير المادي والمالي للمؤسسة

2.4. أنشطة التدبير المادي والمالي للمؤسسة

تبنى كفاية التمكن من التدبير الإداري والمالي الموفق للمؤسسة على امتلاك المدير(ة) معارف وقدرات ومهارات وتقنيات في التدبير المادي لفضاء المؤسسة من بنايات وساحات وبستنة ومرافق وتجهيزات، والتدبير المالي للمداخيل وفق الأصول الجاري بها العمل. وهو ما يستلزم التمكن من أهداف مترابطة تتفاعل في إنماء كفاية التدبير المادي والمالي للمؤسسة، ليكون المدير(ة) قادرا على:

- ◀ أن يحدد حاجات المؤسسة من وسائل العمل الضرورية لاقتراحها على الأكاديمية المعنية؛
- ◀ يتخذ التدابير الملائمة لضمان صيانة المؤسسة والمحافظة على ممتلكاتها؛
- ◀ يعمل على تحسين فضاء المؤسسة والاستعمال الأمثل للحجرات والتجهيزات؛
- ◀ يستعمل أساسيات التدبير المالي للمدرسة الابتدائية؛
- ◀ يبحث عن الموارد وإمكانات الدعم في إطار اتفاقيات للشراكة؛
- ◀ يضبط سجلات ووثائق التدبير المالي للمؤسسة.

لتيسير تحقيق الأهداف المذكورة تستعمل الورشة أنشطة متنوعة تشمل تبادل التجارب واستثمار مجموعة من الوثائق والبطاقات والإجراءات المتعلقة بكل من التدبير المادي والمالي للمؤسسة. وهي أنشطة مبنية في الوحدة الآتية:

الوحدة الثامنة: التدبير المادي والمالي للمؤسسة

الوحدة الثامنة: التدبير المادي والمالي للمؤسسة

(حوالي 90 دقيقة)

الأهداف

- ◀ أن يحدد المدير(ة) حاجات المؤسسة من وسائل العمل الضرورية ويقترحها على الأكاديمية؛
- ◀ أن يتخذ التدابير الملائمة لضمان صيانة المؤسسة والمحافظة على مواردها وممتلكاتها؛
- ◀ أن يعمل على تحسين فضاء المؤسسة والاستعمال الأمثل للحجرات والتجهيزات؛
- ◀ أن يستعمل أساسيات التدبير المالي للمدرسة الابتدائية؛
- ◀ أن يبحث عن الموارد وإمكانات الدعم في إطار اتفاقيات للشراكة؛
- ◀ أن يضبط سجلات ووثائق التدبير المالي للمؤسسة.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب المشاركين وخبرتهم في التدبير المادي والمالي للمؤسسة؛
- وثائق العمل: التدبير المادي للمؤسسة، صيانة المباني والمرافق والتجهيزات، الموارد المالية للمؤسسة، البحث عن الموارد، سجل ووثائق حسابات التعاونية المدرسية.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- طرائف أو شهادات متعلقة بالتدبير المادي والمالي للمؤسسة (10 د)
- عمل في مجموعات (30 د): استثمار الوثائق والتجارب في تدارس التدبير المادي والمالي.
- 1م: صيانة المباني والمرافق 2م: التدبير المالي 3م: الموارد المالية للمدرسة الابتدائية
- 4م: البحث عن الموارد المادية والمالية 5م: تدبير الموارد المالية: من التحصيل إلى التقرير المالي.
- تقاسم (25 د)
- حصيلة الوحدة (25 د): ما ينبغي فعله تحسين التدبير المادي والمالي للمؤسسة

4. التقويم

التأكد من تمكن المديرين والمديرات من أساسيات وتقنيات التدبير المادي والمالي للمؤسسة.

للاستثمار في تحديد ما ينبغي فعله وما ينبغي تجنبه

1. دور البنايات والمرافق والتجهيزات في التعلم

تلعب البنايات والمرافق والتجهيزات المدرسية دوراً باعثاً على التعلم، فتهيئة البناء المدرسي المناسب يوفر للطالب راحة نفسية وتجعله يقبل على المدرسة معتبراً إياها بيته الثاني الذي يلجأ إليه ويحن. كما أن توفير التجهيزات المدرسية اللازمة للتعلم يوفر للمتعلم فرص الممارسة الحقيقية، والتعلم بالاكشاف والتجريب عن طريق العمل والملاحظة المباشرة. وهذا يجعل للتسهيلات المادية دوراً خلاقاً في تحقيق مردود تربوي فاعل ومؤثر ومنتج قد تدفعه للتعلم الإبداعي.

2. إدارة وتنظيم التجهيزات المدرسية

قد تخلو المدرسة من التجهيزات المدرسية الكافية وهذا لا يعطيك مبرراً لعدم العمل. فالمدير الناجح هو من يحاول توفير تجهيزاته بطرق مختلفة، ولا ينتظر من الإدارة أن تصنع له المعجزات. كما أنه ليس من الضروري أن يلجأ لشراء الأجهزة الحديثة، بل عليه أن يبحث عن طريق لصناعتها محلياً أو من خامات البيئة حيث تحقق هدفين، هما: الثمن البسيط، والتعلم في أثناء الإنتاج. وبذلك تتجنب إرهاق ميزانيتك.

ونعني بالتجهيزات المدرسية: الأدوات الهندسية، الأدوات المخبرية، الوسائل التعليمية، الخرائط، الإذاعة المدرسية، الأدوات الرياضية، الأدوات الفنية، أجهزة العرض... الخ.

إن للتجهيزات والوسائل أثر لا يمكن إنكاره في تحسين التعلم واكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التربوية الفاعلة، ويمكن اتباع الخطوات الآتية لتدبير التجهيزات والوسائل:

أ. تحديد المتطلبات المختلفة اللازمة من التجهيزات المدرسية.

ب. دراسة واقع التجهيزات المدرسية المتوفرة.

ج. تحديد الاحتياجات من التجهيزات المختلفة.

د. وضع خطة لتلبية تلك الاحتياجات من التجهيزات.

هـ. تنظيم وحفظ وتوثيق هذه التجهيزات في أماكن سليمة وسجلات رسمية.

و. وضع نظام وبرنامج لتوظيف هذه التجهيزات المدرسية لخدمة الأهداف التربوية.

³² العمائرة محمد حسن. مرجع سابق. ص ص 123-126. (بتصرف في العناوين الفرعية)

2. إدارة وتنظيم مشروعات التحسين الخاصة بالبناء المدرسي والتجهيزات

تساهم المشروعات التحسينية في إضفاء مظهر جمالي على البناء المدرسي، كما توفر بذلك الارتياح النفسي والجو الملائم لمواظبة التلاميذ على الحضور وتقبلهم للمدرسة، كما توفر الجو والمكان المناسبين لممارسة الهوايات. وتمثل التحسينات في المشروعات التالية على سبيل المثال لا الحصر:

ملاعب متنوعة متخصصة، حدائق، ممرات، قاعة مسرح، مقاعد استراحة في الساحة، مظلات واقية، سلال نفايات، حنفيات، مياه كافية، مرافق مبلطة، مقاصف مستقلة عن البناء المدرسي، مراجيح، لوحة إعلانات، أسوار، لوحات جدارية، حاملات ملابس صفية، خزائن صفية، إذاعة داخلية، أجهزة موسيقية، أجهزة عرض، كمبيوتر تعليمي، أشرطة مسجلة... الخ.

وعلى مدير المدرسة أن يحاول تنفيذ بعض هذه المشروعات بالتنسيق مع أفراد المجتمع وقبل تنفيذ المشاريع عليه القيام بالإجراءات التالية:

أ. الاطلاع على التعليمات الإدارية والمالية المتعلقة بالمشروعات التحسينية الخاصة بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية.

ب. تحديد الاحتياجات المدرسية في مجال التحسين مرتبة حسب الأولوية.

ج. تشكيل لجنة من المعلمين ومن المجتمع المحلي لهذه الغاية.

د. وضع خطط للمشروعات التحسينية التي ستبناها المدرسة.

هـ. الإشراف على تنفيذ المشروعات التحسينية المقترحة.

و. الإشراف على توظيف المشروعات التحسينية المنفذة.

ز. تقويم جدوى المشروعات التحسينية التي نفذت وكتابة تقرير عنها.

الوثيقة 51: صيانة المباني والمرافق والتجهيزات

للاستثمار في تحديد ما ينبغي فعله وما ينبغي تجنبه لتحسين صيانة المؤسسة، والإتيان بأمثلة من الاجتهادات المبتكرة للمشاركين في مجال الصيانة والعناية بفضاء المؤسسة والتجهيزات والمرافق

مذكرتا استغلال فضاء المؤسسات التعليمية، وصيانة المدارس بالعالم القروي	الميثاق الوطني للتربية و التكوين	دليل مدير المدرسة الإجرائي (السعودية)
<ul style="list-style-type: none"> . حملات منتظمة للتنظيف . تزيين الفضاء بالجداريات وتحديداتها . تدوين الأمثال ... على الجدران . وضع لوحات توجيهية لكل المرافق . إضفاء الطابع التربوي على المنظر العام لفضاءات المؤسسة . منع إدخال السيارات والدراجات . منع وضع إعلانات تجارية . عزل السكن عن باقي المرافق . نشر النظام الداخلي للمؤسسة . المحافظة على التجهيزات والأثاث.. . التعاون مع الشركاء لاستكمال بنية المدارس المفتقرة للقاعات والمرافق . استعمال مواد متاحة وغير مكلفة . طلاء الجدران وتعويض الزجاج . إصلاح وتعويض صنابير المياه . إصلاح التجهيزات الكهربائية . تنقية قنوات صرف مياه الأمطار . تنقية السطوح والساحات . تزيين المؤسسة بالمغروسات... . الاستغلال المتعدد للفضاءات حتى خارج أوقات الدراسة 	<ul style="list-style-type: none"> . العناية المستديمة بصيانة المؤسسات وترميمها والمحافظة على جودة بيئتها . تنظيم حملات يشارك فيها التلاميذ وأولياؤهم . رصد ميزانية للتسيير العادي والصيانة لكل مؤسسة، يقوم المدير بصرفها تحت مراقبة مجلس التدبير . مراقبة سلطات التربية والتكوين أحوال المدارس وصيانتها وتوافرها على أدوات العمل اللازمة . تدخل سلطات التربية لتصحيح أي خلل يضر بسلامة تجهيزات المؤسسة وبيئتها ومناخها التربوي الحافز . استعمال كل مؤسسة للتربية والتكوين في وظائف متعددة لفائدة المتعلمين والشركاء مع الاحترام التام لمهمتها الأساسية . استغلال البنايات والتجهيزات الموجودة في هذا المجال، إلى أقصى حد لطاقتها، اعتمادا على مبدأ تعدد الوظائف والتدبير الأمثل لأوقات الاستعمال 	<ul style="list-style-type: none"> . تشكيل لجنة مدرسية تقوم بالمتابعة المستمرة لمرافق المبنى وتجهيزاته . المبادرة بالصيانة الوقائية مثل إزالة أوراق الأشجار والأتربة المتراكمة على الأسطح وتنظيف قنوات تصريف الأمطار وإزالة الأعشاب ورش المبيدات والصبغة . صيانة الحنفيات والكهرباء والزجاج والأبواب والنوافذ . مراقبة اللجنة المدرسية للبنائيات والتجهيزات لتحديد أعمال الصيانة الكبيرة التي لا تستطيع المدرسة القيام بها، وتحتاج إلى تدخل إدارة التعليم . اتباع الإجراءات المحددة لطلب الصيانة الداخلة في اختصاص إدارة التعليم . تدبير إجراءات النظافة اليومية (من يقوم بها، والأعمال التي تشملها، والمواد التي تتطلبها) . الأدوات الخاصة لمهام النظافة . الخطوات الواجب اتباعها لتأمين أعمال الصيانة والنظافة

للاستثمار في تحديد ما ينبغي فعله وما ينبغي تجنبه

1. إدارة الشؤون المالية

تعتبر الشؤون المالية المصدر الحيوي لاستمرار المؤسسة التربوية، ويلعب حجمها دورا كبيرا في نوعية وكمية الإنجازات المتوقع تحقيقها أو تقديمها، إذ نقف من دونها حائرين أمام المتطلبات اليومية اللازمة لتوفير كثير من الاحتياجات الضرورية لتسيير العملية التربوية بشكل فاعل، ونظرا لهذه الأهمية يولي المديرون اهتماما زائدا للبحث عن مصادر توفيرها والحفاظ عليها وتوفير السجلات والملفات لتبيان أوجه صرفها، لكونها الشريان الرئيسي لضمان استمرار نشاطات المدرسة.

ونلاحظ أنه قد يكون التساهل والتبرير لأي خطأ إداري أو فني قد تقع فيه إلا في الشؤون المالية حيث من الممكن أن يكلفك ذلك فقدانك وظيفتك وسمعتك بغض النظر عن نواياك أو تبريراتك. أمام هذه الخطورة والأهمية فإن المدير مدعو لتنظيم الشؤون المالية بشكل دقيق وواضح لجميع العمليات المتعلقة بذلك.

2. الدعم المالي للمؤسسة وسبل تدبيره

ينص مرسوم 17 يوليو 2002 على أن المؤسسات يمكنها "أن تتلقى دعما تقنيا أو ماديا أو ثقافيا من لدن هيئات عامة أو خاصة في إطار اتفاقيات للشراكة". ولم يشر المشرع إلى الدعم المالي حرصا منه على إبعاد المؤسسة عن مخالفة التشريع الجاري به العمل. غير أن إمكان الحصول على دعم مالي يبقى واردا في إطار الجمعيات ذات النفع العام، وطبقا لذلك يمكن الحصول على تبرعات أو مساعدات أو مداخيل من البستنة المدرسية أو منتوجات المؤسسة شريطة ضبط تحصيلها وتديورها وفق مقتضيات ظهير 1958 بمثابة قانون وإطار عام للحريات العامة. والجمعية في هذا الظهير هي اتفاق لتحقيق تعاون مستمر بين شخصين أو عدة أشخاص لاستخدام معلوماتهم أو نشاطاتهم لغاية غير توزيع الأرباح فيما بينهم.

وتبعا لذلك يمكن إنشاء جمعية مستقلة (جمعية أصدقاء مدرسة... أو جمعية دعم مدرسة... أو أي تسمية ملائمة) خاضعة لمقتضيات الظهير الشريف رقم 376.58.1 (15 نونبر 1958)، قد تكون مشكلة من شركاء المدرسة وبعض العاملين فيها بصفتهم الشخصية وليس المهنية، يتم تدبير ماليتها وفق القانون الجاري بها العمل في التدبير المالي للجمعيات ذات النفع العام. ويمكن أن يكون المدير عضوا فيها من غير أن يتحمل مسؤولية خاصة في مكتبها لإبعاد المؤسسة والعاملين فيها عن المزالق والشبهات وعن القيل والقال.

³³ العمايرة محمد حسن. مرجع سابق. ص ص 126-128. بتصرف حسب مقتضيات التشريع المغربي.

للاستثمار في تحديد ما ينبغي فعله وما ينبغي تجنبه

1. التدبير المالي للمؤسسة

من مهام مدير(ة) المدرسة التدبير المالي للمؤسسة بالإضافة إلى المسؤوليات الأخرى كالتسيير الإداري والتربوي والاجتماعي.

يتطلب التدبير المالي تحديد مداخيل المؤسسة في بداية كل سنة دراسية حسب كل بند من بنود ميزانيتها، وفق قاعدة تنبني على المداخيل المحققة خلال السنوات الماضية وعلى المتغيرات العددية والكمية التي يعرفها كل بند من البنود المكونة للجزء الخاص بالمداخيل من ميزانية المؤسسة. ويكون تحقيق المداخيل بمثابة التزام من طرف الأطراف المعنية، حيث يتم إعداد وتحديد الآليات التي تحقق استيفاء تلك المداخيل. أما المصاريف فإنها تقدر انسجاماً مع الغلاف الذي قدر للمداخيل في بداية السنة الدراسية حتى لا يكون عجز في الميزانية.

إن التدبير المالي هو فن التحكم في ميزانية المؤسسة بوضع آليات لضبط المصاريف ومراقبتها وتوجيهها توجيهاً صحيحاً فيما هو ضروري للمؤسسة، والقيام كذلك بتنمية المداخيل وتطويرها. ويقوم هذا التدبير على فلسفة التوجيه الصحيح للعمليات المالية حتى تحقق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة، ضماناً لتنمية المؤسسة وتطوير عملها وصيانتها من كل إفلاس. وهذه الفلسفة لا تنبني على الطموحات؛ وإنما تنبني على الأسس العلمية في تحليل ودراسة واقع المحيط وحاجياته الاستهلاكية مع تحديد قيمة الخدمات التي تقدمها المؤسسة. وهذا ما يحتم على الأمر بالصرف (المدير- النائب... كل حسب اختصاصاته) وضع برجة محكمة تخضع للتقويم والمراجعة والمحاسبة وتقدير الكفاءات وجزر المخالفات.

2. مالية المؤسسة الابتدائية (الأساسية)

تتكون ميزانية المؤسسة من المداخيل المرخص بها قانوناً، وكل مدخول لا بد أن يكون مسموحاً به قانوناً من طرف السلطة الحكومية للوزارة. لذلك نجد أن كل المداخيل المسموح بها هي واردة في دليل التعاونيات المدرسية أو في المذكرات المتعلقة بإعارة الكتب وغيرها. وهذا لا يمنع من أن تضع المؤسسة مشروعاً لمداخيلها وتقديمه من أجل المصادقة إلى الجهات المعنية.

3. مكونات مداخيل المؤسسة

- 40 % من ريع بطاقات العضوية في التعاونية.
- 60 % من مجموع مدخول التصوير.
- 100 % من منتوج البستنة المدرسية.

³⁴ هيئة التأطير التربوي ببنياية إقليم قلعة السراغنة. (1999). مصوغات خاصة بالمديرين. (بتصرف)

- 7.5 % من مبيعات الدفتر المدرسي .
- 100 % من مداخيل كل منتج للمؤسسة .
- 10 % من مبيعات الملف الصحي .

4. آليات التنفيذ

يتم تدبير ميزانية المؤسسة باستعمال الوثائق الآتية:

- وثيقة مشروع صرف مداخيل التعاونية
- تحدد قيمة المداخيل من رصيد السنة الماضية، والمداخيل المرتقبة بالنسبة للسنة الجديدة. ويجمع الرصيد ومداخيل السنة الجديدة نحصل على المجموع الذي يكون أساس وضع مشروع المصاريف.
- وثيقة طلب الإذن بالصرف
- كل إذن بالصرف يكون عند الحاجة للمؤسسة، ولا بد من المصادقة عليه من طرف السيد النائب قبل عملية الصرف.
- وثيقة جدول تتبع اقتناء الوثائق المدرسية
- وهو الجدول الذي يضمن المراقبة والتتبع لمداخيل المؤسسة من لدن الأطراف المعنية بالمؤسسة، وكذلك من لدن النيابة.

تجارب المشاركين والمشاركات في البحث عن موارد مادية ومالية لدعم المؤسسة خارج نطاق الموارد المالية الرسمية للمؤسسة (المجموعة الرابعة)

أطراف الدعم ومصادره	أهداف الدعم	أساليب وتقنيات الاتصال والإقناع	إجراءات التدبري المادي أو المالي
الجماعة المحلية			
جمعية الآباء			
جمعيات التنمية			
جمعية أصدقاء المدرسة			
قطاعات حكومية			
مؤسسات اقتصادية			
جمعية قدماء تلاميذ المؤسسة			
المحسنون			
...			
...			

إن تأسيس جمعية لدعم المدرسة، مشكلة من شركاء وأعضاء من المجتمع المدني لهم غير على المؤسسة ومن أعضاء عاملين بالمؤسسة بصفتهم الشخصية وليس المهنية، على ألا يتولى المدير(ة) رئاسة الجمعية أو الكتابة العامة أو أمانة الصندوق:

● يشكل حلا ملائما للبحث عن الموارد وحسن تديرها في إطار جمعية خاضعة للقوانين المنظمة للجمعيات (ظهر 1958)، وذلك حرصا على إبعاد المدير(ة) والعاملين بالمؤسسة عن القيل والقال وعن مزلق مخالفة القوانين الجاري بها لعمل.

● يشكل أيضا حلا ملائما في حال دعم مالي مقرر في إطار شراكة أو هبة أو مساعدة لا تريد أو لا تتمكن الجهة المانحة من التكلف بتديره، لذا يمكن أن تتولاه جمعية خاضعة لمقتضيات ظهر 1958.

تدبير الموارد المالية: من التحصيل إلى التقرير المالي

المطلوب: وصف تجربة فعلية لأحد أعضاء المجموعة في تدبير مالية المدرسة انطلاقاً من تحصيل المداخيل إلى إعداد التقرير المالي ، مع تحديد المساطر والإجراءات والوثائق المعتمدة في ذلك. ويمكن الاستئناس بوثائق سجل حسابات التعاونية المدرسية بعده. (المجموعة الخامسة)

الوثيقة رقم 55: وثائق سجل حسابات التعاونية المدرسية

أولاً: المداخيل

- أ - تسجل المداخيل المتوصل بها عن طريق الحساب البريدي حسب التاريخ الذي حول فيه المبلغ إلى حساب التعاونية والمشار إليه في مقتطع الشيك، وينبغي أن يرقم هذا المقتطع ويرتب في الملف الخاص ببطاقات الحساب البريدي.
- ب- ينبغي إعطاء ابراءات (فاتورة أو وصل) عن كل مبلغ يتوصل به نقداً، ويتحكم الاحتفاظ بنسخ من هذه الابراءات، وإعطائها رقماً حسب الترتيب المعمول به في الجدول رقم (1) مع ترتيبها في الملف الخاص بالوثائق المبررة للمداخيل.
- ج- تسجل المداخيل بعد إعطائها رقماً حسب الترتيب (الجدول رقم 1)، ثم يشار إلى مصدر المدخول في الجدول رقم (2)، ثم يسجل مجموع المبلغ في الجدول رقم (4)، ثم يسجل المبلغ مرة أخرى حسب نوعية المدخول في إحدى الخانات المتفرغة عن الجدول رقم (5)، ثم يسجل في الجدول رقم (6) إن كان المدخول نقداً، أو الجدول رقم (7) إن تم تحويل المبلغ عن طريق الحساب البريدي.
- د- يمكن في نهاية كل صفحة بعد القيام بعملية الجمع مراجعة مجموع المداخيل وضبطها، ويتم ذلك بمقارنة مجموع المداخيل المسجلة في الجدول رقم (4) بمجموع المداخيل المسجلة في الخانات المتفرغة عن الجدول رقم (5)، وبمجموع المداخيل المسجلة في الجدولين رقم (6) و(7).
- هـ - ينبغي عند فتح صفحة جديدة للمداخيل أن تسجل في المكان المخصص للمنقول مجموع المبالغ الموجودة عند نهاية الصفحة السابقة.
- و - كل البطاقات المبررة للمداخيل ينبغي توقيعها من طرف رئيس التعاونية والكاتب العام ومدير المؤسسة ومنشط التعاونية.
- ز- كل المداخيل التي تتعدى 50.00 درهماً ينبغي تحويلها إلى الحساب البريدي رأساً.
(انظر نموذج بعض العمليات المتعلقة بالمداخيل في الملحقات)

الوثيقة رقم 56: وثائق سجل حسابات التعاونية المدرسية

ثانيا: طلب الإذن بالصرف (مثال فعلي)

التاريخ: 2004 / 03 / 15

المؤسسة: م م

التعاونية:

رقم الحساب البريدي:

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والشباب
نيابة مكناس المنزه
مكتب الأنشطة الاجتماعية
التربوية والثقافية والفنية

* طلب الإذن بالصرف *

المجموع	الطوارئ % 5	الإصلاحات والصيانة % 20	نشاط البستنة % 10	النشاط الاجتماعي % 15	المعامل التربوية والوسائل .. % 20	النشاط الرياضي % 10	النشاط الثقافي والفني والحفلات % 20	المجالات
2763,64	138,16	552,73	276,38	414,53	552,73	276,38	552,73	الرصيد الحالي
416,60	20,83	83,32	41,66	62,49	83,32	41,66	83,32	المبلغ المراد سحبه
								الباقي

* بيان المواد المراد شرائها *

ملاحظات خاصة بالنيابة	المجموع	ثمن الوحدة	العدد	المواد المراد شراؤها	المجال
	10,00	2,50	4	شيتة الصباغة	المعامل التربوية
	9,00	9,00	1	ماء دولبو	النشاط الاجتماعي
	6,50	0,50	13	تصوير نسخ	المعامل ت س ت
	24,00	8,00	3	زفت كودرون	الإصلاحات والصيانة
	4,50	0,50	9	نسخ	النشاط الثقافي والفني ...
	75,00	1,50	50	جير	النشاط الرياضي
	20,00	20,00	1	سجل مسك الحساب	طوارئ
					المجموع

إمضاء وطابع مدير: المؤسسة:

اسم وإمضاء رئيس التعاونية:

اسم وإمضاء المسؤول الراشد:

ترخيص النيابة:

رخص بتاريخ:

تحت رقم:

توقيع النائب:

ملحوظة: يجب أن يبعث هذا الطلب في نسختين

الوثيقة رقم 57: وثائق سجل حسابات التعاونية المدرسية

ثالثا: المصاريف

أ: تسجل المصاريف المقدمة عن طريق الحساب البريدي عند التوصل بمقتطع الشيك حسب التاريخ الذي حول فيه المبلغ إلى حساب الممون والمشار إليه في مقتطع الشيك. وينبغي أن يرقم هذا المقتطع ويرتب في الملف الخاص ببطاقات الحساب البريدي.

ب: لا ينبغي صرف أي مبلغ نقداً أو بواسطة الحساب البريدي إلا بعد الحصول على الوثائق المبررة، وبعد أن يتم توقيعها من طرف رئيس التعاونية والكتاب العام ومدير المؤسسة ومنشط التعاونية.

ج: تسجل المصاريف في السجل بعد إعطائها رقما حسب الترتيب (أنظر الجدول رقم (1))، ثم يشار إلى نوع المصاريف في الجدول رقم (2)، ثم يسجل التاريخ الذي دفع فيه المبلغ في الجدول رقم (3)، ثم يسجل مجموع المبلغ في الجدول رقم (4)، ثم يسجل مرة أخرى حسب نوعية المصروف في أحد الخانات المتفرعة عن الجدول رقم (5)، ثم يسجل في الجدول رقم (6) إن تم دفع المبلغ نقداً أو في الجدول رقم (7) إن تم تحويل المبلغ عن طريق الحساب البريدي.

د: يمكن في نهاية كل صفحة بعد القيام بعملية الجمع مراجعة مجموع المصاريف وضبطها ويتم ذلك بمقارنة مجموع المصاريف المسجلة في الجدول رقم (4) بمجموع المصاريف المسجلة في الخانات المتفرعة عن الجدول رقم (5) وبمجموع المصاريف المسجلة في الجدولين رقم (6) ورقم (7).

(انظر نموذج بعض العمليات المتعلقة بالمصاريف في الملحقات)

الوثيقة رقم 58: وثائق سجل حسابات التعاونية المدرسية

رابعا: إشعار بصرف من رصيد التعاونية المدرسية

تبعا للترخيص رقم بتاريخ.....

المجموع	الطوارئ % 5	الإصلاحات والصيانة % 20	نشاط البستنة % 10	النشاط الاجتماعي % 15	المعامل التربوية والوسائل .. % 20	النشاط الرياضي % 10	النشاط الثقافي والفني والحفلات % 20	المجالات
								الرصيد الحالي
								المبلغ المراد سحبه
								الباقى

الوثيقة رقم 59: وثائق سجل حسابات التعاونية المدرسية
خامسا: بيان حول تهيئ التقرير المالي السنوي

1. المداخيل:

- تسجل مجموع المداخيل المتوصل بها عن طريق الحساب البريدي، ويضاف إليها مجموع المداخيل المتوصل بها نقدا. وبإجراء عملية الجمع بينهما يتوصل إلى مجموع المداخيل.

2. المصاريف:

- تسجل في الجهة المقابلة مجموع المصاريف المتوصل بها عن طريق الحساب البريدي، ويضاف إليها مجموع المصاريف المؤداة نقدا، وبإجراء عملية الجمع بينهما يتوصل إلى مجموع المصاريف.

3. الميزان:

- نأخذ جميع المداخيل المتوصل بها عن طريق الحساب البريدي ونطرح منها مجموع المصاريف المقدمة عن طريق الحساب البريدي (انظر الرقمين: 3 و 4)، ثم نأخذ المداخيل المتوصل بها نقدا ونطرح منها مجموع المصاريف المقدمة نقدا (انظر الرقمين: 5 و 6)، ثم نقوم بعملية الجمع بين المبلغين المتوفرين لنحصل على الرصيد المتوفر للتعاونة.

نموذج التقرير المالي السنوي

المداخيل:	المصاريف:
- مجموع المداخيل المتوصل بها عن طريق الحساب البريدي:	- مجموع المصاريف عن طريق الحساب البريدي:
- مجموع المداخيل المتوصل بها نقدا:	- مجموع المصاريف المقدمة نقدا:
المجموع: (1):	المجموع: (2):
الميزان	
- مجموع المداخيل المتوصل بها عن طريق الحساب البريدي (3)	- ناقص مجموع المصاريف المقدمة بواسطة الحساب البريدي: (4) =
- مجموع المداخيل المتوصل بها نقدا (5)	- ناقص مجموع المصاريف المقدمة نقدا: (6) =
	(7) الباقي:

حصيلة الوحدة الثامنة: التدبير المادي والمالي لمؤسسة

(للاستثمار في تقويم مدى الاستفادة من حصيلة الوحدة لتحسين التدبير المادي والمالي للمؤسسة: مناقشة موجهة)

● ما الأعمال التي ينبغي القيام بها للمحافظة على المباني والتجهيزات وتحسين فضاء المؤسسة؟

● ما المبادئ والإجراءات الملائمة لتحسين تدبير:

1. مالية المؤسسة في نطاق المالية المحدودة للمدرسة الابتدائية.

2. الدعم المادي أو المالي الذي يمكن أن تتلقاه المؤسسة.

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

..... <

الحصيلة التطبيقية لأعمال الورشة

(حوالي 90 دقيقة)

1. الأهداف

◀ استثمار نتائج أعمال الورشة في إعداد مسودة خطة لتحسين التدبير التربوي والإداري والمادي والمالي للمؤسسة

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب المشاركين وخبرتهم في التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة؛
- نتائج أعمال الورشة.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- لحظة تأمل فردي لتذكر ما تم إنجازه خلال الورشة وسبل استثمار أعمالها في تحسين التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة.
- استكمال مسودة أعمال اليومين السابقين للخروج بمسودة خطة أولية لتحسين تدبير المؤسسة، والأعمال المزمع إنجازها مفصلة حسب مجالات التدبير التربوي والإداري والمالي.
- تقاسم عينة من المسودات

4. التقويم

- التقويم الختامي لأعمال الورشة.

المراجع

المراجع العربية

- آل عثيمين والزهراني والمنيع (2001). دليل مدير المدرسة الإجرائي. الرياض: وزارة المعارف.
- الأغبري عبد الصمد (2000). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- الصربصري دخيل الله حمد والعارف يوسف حسن (2003). الإدارة المدرسية. بيروت: دار ابن حزم.
- العمارة محمد حسن (1999). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- لخصاصي المصطفى (2000). واقع الإدارة المدرسية بالمغرب. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة.
- اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين (2000). الميثاق الوطني للتربية والتكوين.
- مرسي محمد منير (1989). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- الميرخالد، وقاسمي إدريس (2001). التشريع الإداري والتسيير التربوي. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة.
- الميرخالد، وقاسمي إدريس (2001). المدرس والقانون الإداري. سلسلة التكوين التربوي. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة.
- وزارة التربية الوطنية (2001). ميثاق حسن التدبير. مديرية الموارد البشرية. قسم استراتيجيات التكوين. ع 11.
- وزارة التربية الوطنية (2001). التسيير المالي والمادي للمؤسسات التعليمية. مديرية الموارد البشرية. قسم استراتيجيات التكوين. ع 12.
- وزارة التربية الوطنية والشباب (2003). إعداد البرامج المحلية والجهوية. دليل التكوين. الرباط: مديرية المناهج بتعاون مع (USAID / MEG).
- وزارة التربية الوطنية والشباب (2002) تدبير المدرسة في أفق الشراكة التربوية. الرباط: مديرية العمل التربوي بتعاون مع (USAID / MEG).
- وزارة التربية الوطنية والشباب (2003). دفتر التحملات الإطار المتعلق بتأليف وإنتاج لكتب المدرسية. الرباط: مديرية المناهج.
- وزارة التربية الوطنية والشباب (2003). دليل الحياة المدرسية.
- وزارة التربية الوطنية والشباب (2001). مراجعة المناهج التربوية. الكتاب الأبيض. الرباط: مديرية المناهج.
- وزارة التربية الوطنية والشباب (2002). المناهج التربوية للتعليم الابتدائي. الرباط: مديرية المناهج.
- وزارة التربية الوطنية والشباب (1999). مصوغات خاصة بالمديرين. هيئة التأطير التربوي بناية قلعة السراغنة.
- * النصوص التشريعية والتنظيمية (انظر قائمة بأهم النصوص والمذكرات التي يستند إليها المدير(ة) في الملحقات).

المراجع غير العربية

- Burns, R. Mason, D. Demigranda (non date) **How Elementary Principals Assign Teachers and Students to Combination Classes.**
- Glasser, W. (1997) **Enseigner à l'école qualité.** Montréal : Chenelières / Mc GRAW-HILL.
- Grahay, M. (2000). **L'école peut-elle être juste et efficace?** Bruxelles: De Boeck Université.
- Grellier, Y. (1998). **Profession chef d'établissement.** Paris: ESF Editeur.
- Harris, A.J. Spay, E.R. (1980). **How to increase reading ability.** New york: Longman.
- MNJ (2003). **Management basé sur les résultats.** Rabat : DAP et MEG/USAID.
- Kulk J. (1992) **An analysis of the research ability grouping : Historical and Contemporary perspectives.** The National Research Center For the Gifed and Talented University of Connecticut.
- Pelletier, Guy et al. (1999). **Former les dirigeants de l'éducation: apprentissage dans l'action.** Bruxelles: De Boeck Université.
- Roy, A. et Le mieux, G. (1988). **Introduction à la gestion.** Sainte-Foy. Québec: Télé-université.
- Turgeon, B. (1989) **La pratique du management** (2^{ème} édition). Montréal : Mc Graw Hill Editeurs.

الملحقات

أ - قائمة بأهم النصوص والمذكرات التي يستند إليها المدير (ة)
(تمت الاستعانة في إعداد القائمة بدليل الحياة المدرسية)

رقم النص	تاريخ الصدور	الموضوع
ظهير شريف رقم 1.58.376	15 نوفمبر 1958	قانون للحريات العامة (ضبط حق تأسيس الجمعيات)
ظهير شريف رقم 1.58.008	24 فبراير 1958	النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية
مرسوم رقم 2.02.854	10 فبراير 2003	النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية
قانون رقم 07.00 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.00.203	19 ماي 2000	إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين
قرار وزاري رقم 1192.99	5 غشت 1999	اختصاصات وتنظيم نيابات وزارة التربية الوطنية
مرسوم رقم 2.02.376	17 يوليوز 2002	النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي
قرار وزاري رقم 1537.03	22 يوليو 2003	تحديد كيفية اختيار أعضاء مجلس تدبير مؤسسات التربية والتعليم العمومي
مقرر برسم 2004/2003	08 يوليوز 2003	تنظيم السنة الدراسية والعطل المدرسية
مذكرة رقم 2071.01	23 نونبر 2001	النظام المدرسي في التعليم الأولي والابتدائي والثانوي
مذكرة رقم 108	24 شتنبر 2002	تقنين عملية تسجيل الأطفال بالسنة الأولى من التعليم الابتدائي ومراقبة مواظبتهم
مذكرة 44	25 أبريل 2003	التعبئة الاجتماعية لدعم التمدرس
مذكرة رقم 807/99	23 شتنبر 1999	ظاهرة العنف بالمؤسسات التعليمية
مذكرة رقم 238	19 دجنبر 1991	نقطة المواظبة والسلوك
مذكرة رقم 01	03 يناير 2000	استعمال الهاتف النقال في المؤسسات التعليمية
مذكرة رقم 87	10 يوليوز 2003	تفعيل أدوار الحياة المدرسية
مذكرة رقم 73	12 أبريل 1994	دعم التجديد التربوي في المؤسسات التربوية
مذكرة رقم 27	24 فبراير 1995	التجديد التربوي بالمؤسسات التعليمية
مذكرة رقم 199	07 أكتوبر 1991	الخزانة المدرسية
مذكرة رقم 89	29 مايو 1991	النهوض بميدان الصحة المدرسية والجامعية
مذكرة رقم 177	13 نونبر 1990	تنظيم الشؤون الإدارية والمالية للتعاونيات المدرسية والفروع الإقليمية لتنمية التعاون المدرسي

مذكرة رقم 32	24 فبراير 1992	مساهمة قطاع التعاون المدرسي في تنمية المطاعم المدرسية
مذكرة رقم 86	09 أغسطس 1999	الانخراط في التأمين المدرسي والرياضي
مذكرة رقم 42	21 فبراير 2001	الحوادث الرياضية المدرسية
مذكرة رقم 74	23 يونيو 2003	التأمين المدرسي والرياضي
مذكرة رقم 00/99	20 شتنبر 1999	تحصيل أقساط التأمين المدرسي والرياضي
مذكرة رقم 67	05 شتنبر 2000	تنظيم استخلاص واجبات التسجيل والانخرطات
مراسلة رقم 193374	23 يونيو 2000	الاستفادة من خدمات مصحات الضمان الاجتماعي
مذكرة رقم 53	17 مارس 1995	جمعيات آباء وأولياء التلاميذ
مذكرة رقم 79	24 يونيو 2003	الشراكة بين المؤسسات التعليمية العمومية والخصوصية
مذكرة رقم 88	10 يوليوز 2003	استغلال فضاء المؤسسات التعليمية
مذكرة رقم 115.99	22 يونيو 1999	صيانة المدارس بالعالم القروي
مذكرة رقم 43	12 مارس 1993	استلام التجهيزات
مذكرة رقم 7.0702	8 فبراير 1999	التجهيزات المدرسية
ظهير شريف رقم 1.58.060	01 أغسطس 1958	زجر الخداع في الامتحانات والمباريات العمومية
مذكرة رقم 116	16 أغسطس 1989	محاربة ظاهرة الغش في الامتحان
مذكرة رقم رقم 9	07 يناير 1992	محاربة ظاهرة الغش في الامتحان
مذكرة رقم 197	28 دجنبر 1992	محاربة ظاهرة الغش في الامتحان
مذكرة رقم 3.99	08 مارس 1999	الغش

نموذج لبعض العمليات المتعلقة بالمصاريف

ج- المصاريف

(عن سجل حسابات التعاونيات المدرسية)

مجموع المصاريف بالحساب البريدي (7)	مجموع المصاريف نقدا (6)	(5) بيان مفصل حول نوعية المصاريف							المبلغ المدفوع (4)	التاريخ (3)	اسم المستفيد (2)	رقم الوثيقة (1)
		مصاريف مختلفة	المسابقات	الرحلات	المجلة المدرسية	الحفلات المدرسية	الحديقة المدرسية	الأشغال اليديوية				
											المنقول	
											المجموع	

ملحوظة: تنقل مجموع المصاريف المسجلة في نهاية هذه الصفحة إلى الصفحة الموالية وتسجل في المكان المخصص للمنقول.