

مسلك تكوين أطر الإدارة التربوية

دليل المدير التربوي الجديد



الموسم التكويني: 2019 / 2020

المحور الأول:

مهنة إطار الإدارة التربوية

وتدبير المؤسسة التعليمية

1- المهام المهنية لأطر الإدارة التربوية بمؤسسات التعليم:

حسب مرسوم 376.02.2 (17 يوليو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي:

- يقوم مدير المؤسسة، مع مراعاة المهام المسندة لمجلس التدبير 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 الدراسة 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، 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..

يقوم الحارس العام للخارجية بما يلي:

- تتبع أوضاع التلاميذ التربوية والتعليمية والسيكولوجية والاجتماعية والصحية؛
- ضبط ملفات التلاميذ وتتبعها وإنجاز الوثائق المتعلقة بتمدرسهم؛
- مراقبة تدوين نتائج التلاميذ بالملفات المدرسية من لدن المدرسين وإنجاز الأعمال الإدارية التكميلية المتعلقة بها؛
- تلقي التقارير بخصوص انضباط التلاميذ وعرض غير المنضبطين منهم على مجالس الأقسام عند الاقتضاء؛
- تنسيق أعمال المكلفين بمهام الحراسة التربوية العاملين تحت إشرافه وتأطيرهم ومراقبتهم؛
- المشاركة في تنظيم مختلف عمليات التقويم والامتحانات وتتبعها ومراقبتها؛

- إعداد تقارير دورية حول مواظبة وسلوك التلاميذ وعرضها على مجالس الأقسام.

ويقوم ناظر المؤسسة بما يلي:

- تتبع أعمال الموظفين القائمين بمهام العمل التربوي وتنسيقها؛
- السهر على تنظيم العمل التربوي ووضع جداول الحصص الدراسية؛
- تتبع تنفيذ المناهج والأنشطة التربوية المختلفة؛
- إنجاز الأعمال التمهيدية لأشغال المجلس التربوي وتطبيق مقرراته؛
- العمل على تنفيذ الإجراءات التطبيقية لإنجاز العمل التربوي؛
- المشاركة في تنظيم مختلف عمليات التقويم والامتحانات ومراقبتها؛

2-نظريات التدبير:

تاريخيا: في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، قام الفكر الإداري على سيرورة التطوير والتطور في مجال التدبير حيث انتقل عبر مراحل ثلاث:

المرحلة الأولى: (تايلور) سيطر فيها التصور الميكانيكي (المنشأة كآلة تحكم وتضبط جميع أجزائها في اطار مغلق لا علاقة له بالمحيط – المؤسسة نظام مغلق على ذاته – تقسيم العمل يكون عموديا أو أفقي ولا يمكن أن يكون التقاطع – التقسيم الجزئي والمعمق للعمل- تفرض على العامل منطق الانضباط – لا وجود لمبدا التكوين المستمر أو التجديد في المكتسبات - كل خلال هو عدم انضباط لمبادئ التنظيم وأوامره وقواعده).

المرحلة الثانية: التون مايو (1880-1949) تصور متمركز حول الحاجيات الانسانية (يركز على الاعتبار الإنسانية والسيكولوجية والاجتماعية للفرد – يعتبر المؤسسة تنظيم اجتماعي مفتوح على المجتمع - يقوم على تطبيق مبدا المناداة بإغناء الوظيفة ونهج الإشراف الإنساني مع إشراك الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وتدبير الشؤون العامة – يهتم بتحفيز الأطر ويقوي التزاماتهم داخل المؤسسة – التكوين المستمر حاجة إنسانية أساسية للرفع من مستوى الكفاءات وزيادة مجالات الإتقان).

المرحلة الثالثة: التصور الاستراتيجي = متعدد النماذج (اعتماد نموذج منفرد لكل حالة – يركز اهتمامه على الظروف والمواقف والعوامل المؤثرة – يعتبر الظروف متغيرات غير قارة ، وبالتالي فهي نماذج للتدبير في وضعيات مختلفة – فاعلية التدبير تأتي من بتغيير المواقف واختلافها) هذا التصور يتناسب مع الواقع العالمي الموجود الآن (المتغيرات السريعة – الانفتاح الدولي – التطور السريع للتكنولوجيا) .

التدبير في التعليم : يحيل إلى الإجراءات والعمليات الإدارية والتربوية التي تمكن من دراسة الحاجيات وتحديد الموارد والخدمات وإعداد العمليات وتيسيرها، قصد التوصل إلى النتائج المرجوة .

تدبير مؤسسة هل هو منصب أم هو وظيفة ؟

المدير يقوم بدوره وفق إدارة وتوجيه العمليات التربوية (التربوي – المالي – المادي). وهو مسؤول عن النتائج المحصلة، وعن حجم المسؤوليات التي تقابلها حجم السلطة الكفيلة بتحملها.

- هل للمدير نفوذ أم سلطة؟

- مفهوم النفوذ: (نوع من التبعية – قدرة النافذ على أخذ إمكانية التبعية من التابع وهي غير عمياء – خضوع المتلقي للأوامر والأحكام).

- مفهوم السلطة: ترتبط بمبدأ اتخاذ القرار والحق في الحكم. ويتعلق في المؤسسة بنوع من الحكم الشرعي المرتبط بنوع المنصب والمسؤوليات المرتبطة به ويفترض في ممارسة السلطة طاعة المحكومين لكونهم يضعون الثقة ويعتقدون في كفاءة رئيسهم .

تتميز السلطة عن النفوذ بتضمنها لمعنى القبول من طرف المأمورين، وهو ما يبيئه التصميم التالي:

الكفاءة: الخبرة – المعرفة – التمرس- المبادرة

القانونية: المنصب - الاعتراف بالحق - الاعتراف بالتدخل - الاعتراف بالحكم

السلطة بالرضى: المؤهلات - القبول - الاعتراف بالقدرات - الثقة - الشخصية المعنوية والذكية للمدير

الفاعلية والفعالية: حسب (دوركر) الفعالية تكتسب وينبغي تعلمها. إنها عادة أي مجموعة من الممارسات، ولذلك فهو يرى أن تمت خمس ممارسات على المدير إتقانها ليصبح فعالاً :

- الاستعمال الجيد للوقت (يصنف الزمن الذي لم يدبر بشكل جيد، زماً ضائعاً) – ضرورة اعتماد المدير خطة عما يومية.

- التركيز على المساهمة الشخصية (المدير يكون الأول في المبادرات) وتعتبر النتائج بمثابة المنارة التي توجه مختلف العمليات واتخاذ القرارات بأسلوب منسجم يعتمد التشارك للوصول الى الأهداف.

- الاعتماد في بناء أو إنجاز أي أمر على الموقف الصلب والمتين، حيث يعمل المدير على تفادي صفة العارف المتكامل. (فكل من أراد أن ينجح في تدبيره عليه أن يضع نظارتين جديدتين تمكنانه من قراءة جيدة للمحيط وتساعدانه على رؤية أوجه القوة والضعف في الشخصية ولدى العاملين ومستوى مساهمة كل طرف).

- القيام بما هو أساسي.

- اتخاذ القرار الصائب.

في منظومة التعليم من يشكل النفوذ؟

هم كل الأفراد داخل منظمة أو مؤسسة، حيث أن لهم نفوذهم الخاص ويمارسونه حسب اختلاف المنصب . في المؤسسة للمدير نفوذ أو حكم ظاهري وللمدرس أيضاً نفوذ وهو حقيقي في شقه البيداغوجي ويمكنه تطويره ليصل الى التسيير العام للمؤسسة.

3-أساليب التدبير الحديث:

- اعتماد سلوك القيادة Leadership لكسب ثقة واحترام المجالس و الأساتذة و التلاميذ و الشركاء و التأثير في سلوكهم و موافقهم.
- اعتماد المفهوم الجديد للإدارة Management باعتبار التدبير مجموعة وظائف و عمليات و تفاعلات و علاقات انسانية.
- استلزام أخذ المبادرة و التطوير و الإبداع حسب طبيعة كل موقف.
- النظر إلى العمل الإداري باعتباره تركيبة علائقية تشمل التخطيط، و التنظيم، و التوجيه، و التنسيق، و المراقبة.
- اعتماد التدبير التشاركي و محاولة الإنصات للفرقاء و تعزيز تبنيهم للعمل و مساهمتهم فيه.
- اعتماد مفهوم المقابلة في الإدارة و البحث عن تقنيات و مقاربات جديدة لمزيد من الفعالية في تحقيق النتائج و الأهداف.

مدبر متحمس لأساليب التدبير الحديث:

- أهمية إعطاء الطاقم التربوي المجال للإبداع و تفجير الطاقات.
- المدرسة الجيدة كالمقولة الجيدة تعطي منتوجا و تحقق أرباحا.
- الاقتناع أن ضمان التنمية و التعلم الأحسن لا يتم إلا بتحسين أداء الإدارة.
- مواقف متفائلة و مستبشرة
- الحاجة إلى الفاعلية في الإدارة
- طبق مبادئ التدبير الحديث (تطوير مشروع، عقد شراكات، تدبير تشاركي) و حقق نتائج

مدبر غير متحمس لأساليب التدبير الحديث

- الإدارة هي تطبيق التعليمات.
- أخذ المبادرة يؤدي بالمدير إلى الوقوع في مشاكل يحاسب عليها.
- المدرسة لا تملك الحد الأدنى من مستلزمات الجودة.
- مواقف انهزامية يائسة.
- التدبير الحديث يؤدي إلى الفوضى و التطاول على مهام الغير

4-طرق التدبير الحديثة:

برزت مقاربات مختلفة في مجال تدبير الإدارة الحديثة لأجل تطوير الأداء الإداري و تمكين المؤسسات من أداء وظائفها لبلوغ الأهداف و الغايات بكيفية فعالة و هذه الأساليب نوعان :

-النوع الأول: يتخذ من موضوع عمل الإدارة أسلوباً للعمل.

-النوع الثاني: يتخذ من العنصر البشري أسلوباً خاصاً به.

فالنوع الأول : أساليبه عملية وسنتطرق إليها من خلال ما يلي : التدبير بالمشاريع، التدبير بالأهداف والتدبير

بالنتائج.

1-التدبير بالمشاريع:

يرتكز هذا الأسلوب على النظرة الشمولية لمشروع المؤسسة، ويعتمد في ذلك على ما يلي :

- تشخيص الواقع
- إبراز الأهداف
- خطة محكمة للعمل
- توزيع العمل على العاملين بالمؤسسة
- مرحلة الانجاز والتنفيذ
- تقويم العمل وتصحيح الأخطاء
- تتبع مراحل العمل : ومن خلال هذه المراحل يتضح أن المشروع يتسم بالتكامل والتناسق.

2-التدبير بالأهداف:

أسلوب في التدبير يعتمد على ما يلي :

- الأهداف العامة
- الأهداف الإجرائية
- مدى القابلية للإنجاز
- الوسائل المعتمدة لإنجاز المشروع
- تبعاً لذلك فإن العاملين بالمؤسسة يتفوقون على أهداف مشتركة ويتعاونون على تحقيقها.
- ولكي تكون النتيجة جيدة لابد من اتصاف الأهداف المرجوة بالمواصفات التالية :

- الوضوح
- الدقة
- القابلية للإنجاز
- المعقولية
- الاستجابة للحاجيات
- القابلية للقياس
- تحديد مدة الإنجاز.

3-التدبير بالنتائج:

أسلوب يعتمد على النتيجة الاستراتيجية كهدف عام. وهذه النتيجة الاستراتيجية ترتبط بمجموعة من العناصر تعتبر كنتائج وسطية. والنتيجة الاستراتيجية توحد بين جميع النتائج الأخرى، وعلى مدى تحقق النتائج بأقل قدر من الأخطاء أو انعدامها مع مراعاة عامل تدبير الوقت في الإنجاز. وتتصف النتائج الجيدة بمواصفات أهمها: القابلية للتحقيق والقابلية للقياس بواسطة مؤشرات.

5-وظائف التدبير الإداري:

➤ **التخطيط:** إعداد قبلي لاتخاذ القرار بخصوص موضوع أو مشكلة معينة لتحديد ما سيتم إنجازه حتى لا يكون التدبير عشوائيا. 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.

اعتماد خصائص القيادة التربوية الفعالة:

- الاقتناع بالإصلاح والتغيير والانخراط في قيادتهما قولا وفعلا.
- امتلاك منظور (رؤيا واضحة) للتطوير وتحسين أداء المؤسسة.
- القدرة على تبليغ منظوره بكيفية واضحة وجذابة ومقنعة. –
- التشبع بالممارسة الديمقراطية وعدم لاستبداد بالأري.
- القدرة على تحديد أهداف الإصلاح وتعبئة الجماعة وتوجيهها للانخراط في تحقيقها.
- إعطاء القدوة في العمل والسلوك.
- أخذ المبادرة والإمساك بزمام الأمور.
- عدم الرضا عن الأوضاع المتردية والإيمان بضرورة التطوير والعمل على تحقيقه.

- التفكير الإيجابي البناء نحو المهنة والعاملين والشركاء.
- تقديم البيانات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح
- قوة الشخصية وأخذ المبادرة والإمساك بزمام الأمور.
- الشجاعة وروح المبادرة والمجازفة المحسوبة من أجل الغايات الكبرى.
- الصرامة والدقة في العمل والمثابرة على أدائه على أفضل وجه ممكن.
- الصراحة في إبداء الأري والتوافق بين الأقوال والأعمال. والتشبع بالقيم الإيجابية من استقامة ونزاهة وتحمل المسؤولية.
- المبادرة بتقديم أفكار و أساليب وطرق مستحدثة لتناول المشكلات وعلاجها.
- تقديم البيانات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح.
- التنسيق بين جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

6- تقنيات قيادة التدبير التشاركي:

- لتفعيل آليات قيادة التدبير التشاركي، يستعمل القائد تقنيات تيسر تفعيل المجالس وفرق العمل واللجان والانفتاح على المحيط وار ساء صيغ مناسبة للتعاون والشراكة. ومن أهم هذه التقنيات:
- تعرف مواصفات أعضاء المجلس أو الفريق لمراعاتها في التعامل معهم وتدبير تحسين الأداء
 - حفز الأعضاء بأساليب تعزيز الدافعية والانخراط والإنصات والاهتمام والاحترام والتقدير والتشجيع
 - إرساء ضوابط العمل الداعمة لعمل المجلس أو الفريق بالإنصات المتبادل والسلوك الديمقراطي وتقبل الاختلاف والتحلي بالمسؤولية والإسهام في التطبيق الفعلي للقرارات الجماعية.
 - المقاربة التشاركية في تخطيط الأعمال والتدبير بالنتائج، مع تشجيع المبادرات والاجتهادات الهادفة، وتنظيم محطات للتقاسم والتعميق والتصويب. والاستفادة من استعدادات ومؤهلات كل عضو ليسهم بأحسن ما لديه في، تعزيز روح الانتماء للفريق.
 - إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة. تشجيع التواصل المفتوح والمتواصل بين الأعضاء لتسهيل تداول المعطيات ووجهات النظر والمشاركة في اتخاذ القرارات.

7- التخطيط:

أ) مفهوم التخطيط:

لقد أعطيت عدة تعريفات للتخطيط:

التعريف الأول: "هو الوظيفة الأولى للإدارة و التي تسبق ما عداها من الوظائف و تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل و لكل قسم أو جزء من أجزائها و لكل فرد من العاملين بها."

معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على الاختيار الواعي و هذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل.

التعريف الثاني: يعرفه فايول بأنه " التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة."

من هذا التعريف تضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير و التقدير للمستقبل و النظر في البعد الزمني و التنبؤ بالمتغيرات و وضع الخطط لما يخفيه المستقبل و التأقلم مع الظروف المتغيرة.

التعريف الثالث : " هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية و استخدامها أكفا استخدام بطريقة علمية و عملية و إنسانية لسد احتياجات المؤسسة."

تتضح من هذا التعريف أن التخطيط هو أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج و تنظيم الموارد المالية و استخدامها بأحسن الطرق و ذل بوضع خطة شاملة.

ب) أهمية التخطيط :

- التخطيط ضروري بسبب التغير
- التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة
- التخطيط يوفر النفقات
- التخطيط أساس للرقابة
- التخطيط يقلص من المخاطر
- يساعد التخطيط في عملية الاتصال
- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة

ج) خصائص التخطيط :

- أولوية التخطيط: يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة
- الواقعية: لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع
- الشمولية : التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة

- التنسيق: التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لابد أن يكون التناسق بين الأهداف و الوسائل المتبعة لتحقيقها
- المرونة: لابد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة و هذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم و أن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف
- الإلزام: أن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لان انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها

(د) أنواع التخطيط:

التخطيط طويل المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات و يشترك فيه كل المدراء حيث يركز كل ميادين النشاط في المؤسسة.

التخطيط متوسط المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من خمس سنوات و يقوم به أفراد الإدارة الوسطى .

التخطيط قصير المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من سنة حيث، انه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى و الغرض منه حل المشاكل حين حدوثها.

التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

8- خطة العمل:

خطة العمل بالمؤسسة التربوية هي ملخص لجوهر العمل التربوي الذي يسعى المدير إلى تحقيقه من خلال إشراك جميع العاملين بالمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

خطة العمل المدرسي : يعد المدير لنفسه (قبل بداية كل عام دراسي) خطة عمل مفصلة لما يقرر القيام به من أعمال و واجبات، ويصنفها إلى مهام: (يومية / أسبوعية / شهرية / فصلية / سنوية)، و يراجع ما نفذه من الخطة بصفة دورية وفق بطاقة التقويم الذاتي لعمل مدير المؤسسة.

أهمية الخطة :

- برمجة العمل المدرسي وفق أسس علمية ثابتة.
- مفكرة لأعمال مدير المدرسة على مدار العام الدراسي.

- تعتبر مؤشر لتنفيذ الأعمال المطلوبة من مدير المؤسسة بشكل خاص و دور المدرسة بشكل عام.
- تسهم في إعطاء تصور واضح عن قدرة مدير المؤسسة ودوره القيادي.
- تتيح له التقويم والتعديل.

عناصر الخطة:

- مدير المؤسسة.
- الأستاذ.
- المتعلم .
- فضاء المؤسسة المناهج والبرامج.
- علاقة المؤسسة بالمحيط.
- المناهج والبرام.

مراحل وضع الخطة:

1. تشخيص الموقف الراهن و الظروف المحيطة بجو العمل المدرسي.
- 2- تحديد مجموعة الأهداف التي تسعى الخطة لتنفيذها.
- 3- وضع برنامج للعمل الكفيل بتحقيق الأهداف لتنفيذه.
- 4- وضع مجموعة من الإجراءات اللازمة للتنفيذ.
- 5- التنفيذ الفعلي للخطة.
- 6- المتابعة و التقويم.

المحور الثاني:

مشروع المؤسسة

1- الأطر المرجعية:

1. المشروع EIP12 من البرنامج الاستعجالي؛
2. المكون 100 من مشروع PAGESM المتعلق بمشروع المؤسسة؛
3. الرؤية الاستراتيجية للوزارة 2030/2015 من خلال المشروعين المندمجين:
 - ◀ المشروع رقم 14: تطوير الحكامة ومأسسة التعاقد؛
 - ◀ المشروع رقم 15: تعزيز تعبئة الفاعلين والشركاء حول المدرسة المغربية؛
4. المذكرات الوزارية حسب الترتيب الكرونولوجي:
 - أ - المذكرة الوزارية رقم 73 الصادرة بتاريخ 20 ماي 2009 في شأن إحداث جمعية دعم مدرسة النجاح؛
 - ب - المذكرة الوزارية رقم 121 الصادرة بتاريخ 31 غشت 2009 في شأن مشروع المؤسسة؛
 - ج - المذكرة الوزارية رقم 125 الصادرة بتاريخ 10 شتنبر 2011 المتعلقة بالاستراتيجية الوطنية لتعميم مشروع المؤسسة؛
 - د - المذكرة الوزارية رقم 14/159 الصادرة بتاريخ 25 نونبر 2014 بشأن إجراء الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة؛

2- تعريف مشروع المؤسسة:

يعتبر مشروع المؤسسة إطارا ومقاربة وآلية، يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات والحاجات المحلية للمؤسسة، ويتشكل من مجموعة من العمليات المرتبطة والمتناسقة والمتكاملة والمتمحورة حول هدف أو عدة أهداف، والتي يراد بها تحسين فعالية المؤسسة ونجاعة خدماتها ورفع من جودتها.

مشروع المؤسسة " هو إطار منهجي، يستشرف من خلاله الفاعلون التربويون الوضعية المستقبلية للمؤسسة في إطار رؤية موحدة، وتتحقق هذه الرؤية عبر خطة للتجويد تركز على تعلمات التلميذات والتلاميذ". ويمكن تعريفه بأنه خطة عمل تساهم جميع الأطراف المعنية في بلورتها، وترمي إلى تجسيم مشروع مدرسة النجاح على مستوى المؤسسة، معتبرة خصوصياتها ومحيطها، وهو بمثابة عقد تلتزم هذه الأطراف بتنفيذه على مراحل.

يرمي مشروع المؤسسة إلى:

- * تفعيل دور المؤسسة بوصفها حلقة أساس في المنظومة التربوية.
- * إشاعة روح المسؤولية لدى كل الأطراف المعنية، وضمان مساهمتها في تحقيق الأهداف المرسومة.
- * تجويد مكتسبات التلاميذ، والارتقاء بنتائجهم إلى مستوى المعايير العالمية.
- * تطوير الحياة المدرسية وتحسين مناخ التعلم داخل المؤسسة التربوية.

3- الخطوات المنهجية لإعداد مشروع المؤسسة:

أولاً: مرحلة تشخيص الوضعية

في هذه المرحلة، يتفق فاعلوا المجتمع المدرسي على وضع لائحة للعقبات الرئيسية المختلفة التي تعيق نجاح التلميذات والتلاميذ. كيف نحقق ذلك؟ بدمج معلومات مستقاة من:

- أ- بيانات موضوعية، كالتنتائج الدراسية، وذلك من خلال فحص المنظومة المعلوماتية "مسار".
- ب- المعايير النوعية والتقارير الموضوعاتية، لمجالس المؤسسة.

وتشكل هذه المرحلة، لحظة أساسية لتحديد كل القوى الدافعة والفاعلة في المؤسسة، أي كل الدعامات المساعدة على الإنجاز.

ملحوظة: يمكن استعمال كل أدوات التشخيص والتحليل الممكنة (مقابلات فردية، مقابلات جماعية نصف موجهة، استبيانات) على أن تتسم كلها بالبساطة وسهولة التطبيق.

ثانياً: مرحلة تحديد الأولويات

تمثل هذه المرحلة لحظة الاختيار الحكيم للعقبات الرئيسية التي يعتزم فريق العمل التحكم والتأثير فيها مستقبلاً، ويتسم الاختيار الجيد ب:

- عدد محدود من الأولويات (2 أو 3 على الأكثر)؛
- أولويات تعالج العقبات التي تقف أمام نجاح التلميذات والتلاميذ؛
- استحضار فريق القيادة لكل إمكانياته للتغلب على هذه العقبات؛

ثالثاً: مرحلة الأجراءة

في هذه المرحلة يتم وضع سلسلة من الإجراءات والأنشطة لإزالة العقبات التي تحول دون تحقيق النجاح، والتي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وسيكون من الأجدر برمجة الإجراءات والأنشطة:

- القربية من التعلّيمات؛
- المرتبطة بالحياة المدرسية للمتعلّمين والمتعلّمات.
- القابلة للإنجاز في آجال زمنية معقولة في علاقتها بمدة المشروع المحددة في ثالث سنوات.
- التي تعمل على التطوير المهني للأطر التربوية، على الأقل من خلال التدريب بالنظير.

رابعاً: مرحلة الضبط: (التتبع والتقويم)

ماذا نرصد حتى نضبط؟ لا ينحصر الرصد فقط في الكشف عن العقبات التي تم تحديدها في مرحلة التشخيص، مثل المواظبة المدرسية أو ضعف القدرة على القراءة بطلاقة، ولكن أيضاً، هل الإجراءات والأنشطة التي وضعت في مرحلة التنفيذ، قد تم تفعيلها بدقة وبانتظام؟ تشير التجارب إلى أن التغييرات في مجال التربية والتعليم نادراً ما تتحقق قبل سنوات 3-6 وبصيغة أخرى تظل معادلة النجاح هي: النجاح = الإرادة + الدقة + المثابرة

4-مرتكزات مشروع المؤسسة:



5- خطوات عامة للعمل بمشروع المؤسسة:



1- المنظور:

الوضعية المنشودة	الوضعية الراهنة	الفرق بين الوضعتين	ترتيب الحاجات والأولويات	ترجمة كل أولوية إلى أهداف / نتائج	وضع خطة عمل
من خلال المنظور المحلي للمؤسسة والتعلم	من خلال نتائج التشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة والتعلم	استخلاص حاجات التحسين انطلاقاً من الفروق بين الوضعتين	حسب أهمية التدخل	الأهداف أو النتائج تحديد مؤشرات الإنجاز	خطة العمل السنوية على الأمد القريب

2- التشخيص:

التشخيص عبارة عن رصد للوضعية الحالية ومقارنة ما ينبغي أن يكون بما هو كائن فعلياً لتحديد الحاجات والأولويات ثم سيناريوهات التطوير.

أهداف التشخيص: تحديد حاجات وأولويات لبلورة مشروع المؤسسة يلبي تلك الحاجات ويقلص من الفوارق بين الوضعية المنشودة والوضعية الراهنة.

ويمكن الاعتماد على إحدى التقنيات المعروفة والتي سبقت الإشارة إليها، سواء في عملية التشخيص أو غيرها من العمليات ومنها:

1- شبكات الجودة.

2- الانطلاق من دراسة معطيات القيادة- تحليل وضعية المؤسسة.

مع تحديد نقط القوة والضعف وصياغة توجيهات مشروع المؤسسة.

- 3 تقنية "التشخيص القصير التطبيقي DCA".

- 4 تقنية EPAR.

3-بلورة المشروع:

تحديد أولويات المشروع انطلاقاً من الحاجات المستعجلة ترجمة الأولويات إلى أهداف ونتائج منتظرة تحديد الشركاء والمساهمين والموارد المتاحة والمنتظرة	بم يتعلق الأمر؟
لبناء مشروع منسجم ومتكامل يؤمن الاستجابة للحاجات والأولويات	لماذا؟
مجلس التدبير مع الاعتماد على المقاربة التشاركية، أما المستفيدين هم التلاميذ ثم العاملون في المؤسسة و كذا الشركاء...	من؟
الاستعانة بأعضاء لديهم خبرة ودراية بتخطيط المشاريع مع استعمال تقنيات التخطيط	كيف؟
مشروع واضح ومتناسق في أهدافه وأنشطته وموارده وسبل إنجازه مشروع متمركز حول أدوار المؤسسة و شركائها في الارتقاء بالمؤسسة و تحسين جودة التعليم و التعلم	النتائج المنتظرة

4-المصادقة:

تتم المصادقة على مشروع المؤسسة عبر المراحل التالي (المذكورة 159 وكذا دليل مساطر التدبير الإداري لمشروع المؤسسة الصادر عن الوزارة 2014).

-يقدر مدير المؤسسة بموافق مجلس التدبير تقديم المشروع قصد المصادقة في اجتماع خاص...وهي مصادقة تربوية تقنية واجتماعية لكون المجلس يشكل هيئة تمثيلية للأساتذة وجمعية الآباء و الأولياء و الجماعة المحلية. -يرسل ملف المشروع إلى النيابة تم الأكاديمية موقع من....	على مستوى المؤسسة
لجنة جهوية يرأسها السيد مدير الأكاديمية (المادة 11 من النظام الأساسي) لجنة اقليمية يرأسها السيد المدير الإقليمي مهامها المصادقة على مشاريع المؤسسات التعليمية مع التأطير والمصاحبة إن اقتضى الأمر ذلك ...	على صعيد الأكاديميات والمديريات الإقليمية

5- الإنجاز:

بم يتعلق الأمر؟	التدبير التشاركي لعمليات الإنجاز وأنشطته من تخطيط و تنظيم و تواصل و تأطير و دعم و تنسيق و مراقب و توثيق.
لماذا؟	لتخطيط عمليات الإنجاز و برمجة إنجازها في ظروف مناسبة و بوسائل ملائمة مع مراقبة سير الإنجاز و حل المشكلات و تدارس التصويبات و البدائل الممكنة عند الحاجة. توثيق المنجزات و الاجتهادات و سير الأعمال
من؟	فريق المشروع بقيادة رئيس المؤسسة و فق مقارنة تشاركية. مشاركة التلاميذ و التلميذات و كاف العاملين بالمؤسسة و الشركاء و الآباء و أولياء التلاميذ لتأمين الدعم المادي و التقني و الثقافي و أشخاص مصادر
كيف؟	باعتماد المقارب التشاركية و أدوار القيادة التربوية من قبل المدير(ة) في قيادة العمليات المذكورة .
النتائج المنتظرة	بطاقة مفصلة لتخطيط و برمجة الأعمال و الأنشطة و تنسيق المهام و الأدوار و توثيق المنجزات باعتماد مقاربات التدبير الحديث و القيادة التربوية و الشراكة و الإنصاف في تنظيم سير الإنجاز و التواصل الإيجابي

6- التتبع و التقويم:

آليات التتبع	إعداد جدول زمنية بتواريخ منظمة لأهم محطات التتبع للقيام بـ: الضبط و المراقبة -التدخل عند الحاجة -التصويب و التعديل . و تمكن هذه الآليات من التقدم في الإنجاز و تحديد الخلل مع إمكانية التعديل.
معايير تقويم المشروع	<u>الملاءمة</u> : مدى ملائمة المشروع لأهدافه و للتوجيهات المحلية و الجهوية و الوطنية و الطامح إلى بناء مدرسة مواطنة، مدرسة الغد <u>الانسجام</u> : تناسق العمليات المنجز بين المؤسسة و الشركاء. <u>الفعالية</u> : التأكد من أن العمليات المسطرة في المشروع قد تم إنجازها فعلا. <u>الفعالية</u> : مقارنة النتائج مع الأهداف المسطرة. <u>نجاحة الإنجاز</u> : تقويم ما إذا كانت النتائج المحصل عليها في مستوى الوسائل المستثمر <u>الاستدامة</u> : المحافظة على النتائج التي تم اكتسابها وإمكان استدامة العمليات والأنشطة التي أدت إليها و إمكان ضمان استمرار التمويل مع تعميم النتائج المحصل عليها.

المحور الثالث:

المظاهر السيكوسوسولوجية

للتدبير

(أ) المفاهيم:

1- الإدارة:

- ✓ الإدارة أداة من أدوات الارتقاء بالتعليم والتعلم من خلال قيامها بالوظائف التالية:
 - إعداد الأهداف والسياسات.
 - تطوير البرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والسياسات والعمل على تخطيط وتنفيذ تلك البرامج.
 - إدارة مصادر الأموال والمواد اللازمة لدعم المؤسسة ونجاحها.
 - متابعة كفاءة وفاعلية عملية تحقيق هذه الأهداف.
- ✓ الإدارة اتجاه مخطط يهدف إلى حل مشكلات موجودة في نشاط فردي أو اجتماعي.
- ✓ هي مجموعة من العمليات والإجراءات والمسائل المصممة وفق تنظيم معين وانسجام بين عناصر العملية التربوية .

(أ) الإدارة بين الأمس واليوم:

تطورت الإدارة وعرفت تغيرات ملحوظة . ففي السابق : لم تعد عملية روتينية بسيطة لتسيير المؤسسة تسييرا رتيبيا . فهي عملية ارتجالية تركز على جزئيات من العمل التربوي من دون الربط بينها . أما اليوم فقد أصبحت عملية إنسانية تعاونية شاملة تهدف إلى توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية . هي عملية منظمة ومنسقة تشمل الجهد التربوي كله لتحقيق الأهداف التربوية بأقل كمية من الوقت والتكلفة وبأقصى درجة من التعاون . من هذا المنطلق فالإداري يهتم بالموارد البشرية بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب مع الأخذ بمبدأ المشاركة .

(ب) واقع الإدارة بالوطن العربي:

إن واقع الإدارة في وطننا العربي يتسم بصفة عامة ب: مبدأ التسلط / تنفيذ التعليمات / ضعف الكفاءة والقدرة لدى الكثيرين / غياب التأهيل والقيادة . ولتغيير هذا الواقع لابد من تكوين نظري / عملي واستثمار مستجدات علم الإدارة من خلال النظريات الحديثة.

2- القيادة:

أ) تعريف القيادة:

اصطلاحاً تعني القدرة على التأثير في الآخرين . وهي عملية تواصلية بين المدبر والمرؤوسين (التعاون في انجاز المهمات) .

حسب بيتر دريكر تعني القيادة الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق ، والرقى بالأداء الإنساني من خلال القدرة على التأثير في الآخرين عن طريق الاتصال والتوجيه نحو هدف مشترك .

فالقائد داخل الجماعة يكون مؤثراً ومنشطاً يمتلك قوة التأثير في الآخرين من خلال نشاطاته تنتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو إيجاد حلول لمشاكل متعددة .

ب) القيادة التربوية:

النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره . أو الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق الاستمالة والتأثير بقصد تحقيق هدف معين .

ج) مهارات القيادة:

المهارات الفنية	المهارات الإنسانية	المهارات التنظيمية	المهارات الفكرية
- الإجابة في العمل - الإتقان في العمل - الإلمام بأدوار وأعمال مرؤوسيه (الجانب ألعلائقي) - تحليل المعلومات - معرفة وإدراك الوسائل والطرق المتاحة لإنجاز العمل	- كيفية التعامل بنجاح مع الآخرين - التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات	- فهم الأهداف وبناء الخطط - تحديد الأدوار الوظيفية - تنظيم العمل - توزيع الواجبات وتنسيق الجهود - الرؤية التبصيرية - الالتزام بالقيم	- القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج - المرونة - تقبل أفكار الآخرين

د) أهمية القيادة:

- حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة. كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- القيادة تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

3- التدبير :

هو إجراء عملي لإنجاز وتفعيل ما تم التخطيط له سلفا في إطار زمكاني معين بغية تحقيق الجودة والفعالية رفعا للمردودية في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والظروف السياقية المتوفرة.

4- السلطة الإدارية:

- حق مكتسب تضمنه الوظيفة لشاغلها (المسؤولية الإدارية) .
- التصرف الإداري الذي يمنحه حق المنصب .
- قوة التنفيذ (إصدار القرار) .
- تخضع لأحكام قانونية وقضائية وفقهية (المشروعية) تسعى إلى تحقيق العدل والمساواة .
- منطق السلطة الإدارية (صاحب السلطة – فعالية السلطة) .

5- الإشراف التربوي:

هو عملية قيادة تعاونية منظمة تعني بالموقف التعليمي وبمجموع عناصره (المناهج، الوسائل، الأساليب) . تهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه قصد تجويد وتحسين أداء المؤسسة .

6- التحفيز :

هو عملية تنظيمية قيادة تستهدف تحقيق أهداف معينة من خلال استثمار العوامل الخارجية الإيجابية لإيقاظ الدوافع الداخلية قصد التأثير على سلوك العاملين من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

II) - آليات وصيغ التدبير التشاركي

أ) آليات التدبير التشاركي:

- امتلاك آليات التدبير.
- التواصل الفعال.

- تفعيل مهام مجالس المؤسسة .
- تشكيل فرق العمل.
- إرساء صيغ مناسبة للمشاركة .
- تنظيم الأنشطة والتظاهرات (الانفتاح على المحيط) .

(ب) تقنيات قيادة التدبير التشاركي :

- المقاربة التشاركية .
- تشجيع التواصل الفعال والمفتوح.
- حفز الأعضاء بأساليب لتعزيز الدافعية والانخراط الإيجابي وإذكاء روح الانتماء للفريق.
- إرساء ضوابط العمل الداعمة لعمل المجلس أو الفريق وتقبل الاختلاف والتحلي بالمسؤولية .

(III) الإشراف البيداغوجي و تجويد الأداء:

(أ) قيادة المجموعات والتدبير الفعال للاجتماعات:

- تعريف الاجتماع:

- الاجتماع هو لقاء يضم شخصين أو أكثر من العاملين، يخطط له، يشرف على تنفيذه مدير المؤسسة ويكلف أحد العاملين بالتقرير عنه، وفيه يتفاعل المشاركون لحل مشكلة أو اتخاذ قرار أو تعزيز علاقة.
- هو حدث لبحث موضوع معين بين أفراد أو مجموعات من أجل التوصل إلى قرار معين .
 - الاجتماع الناجح هو الاجتماع الذي نراعي فيه المراحل التالية :
 - قبل / أثناء/ بعد

السؤال المطروح: لماذا تعقد هذه الاجتماعات ؟

- بهدف التوصل إلى قرارات معينة.
- بهدف تحقيق أهداف معينة .
- لمعالجة وحل بعض المشكلات.
- لأن الإنسان اجتماعي بطبعه ويحتاج إلى التواصل مع الآخرين.

- أنواع الاجتماعات:

- الإخباري: تتبع سير المشروع – تقاسم المعلومات – اتخاذ القرار.
- الإبداعي : الإيجابي – السلبي – اجتماع التحفيز .
- أهم المتغيرات التي يمكن اعتمادها في تدبير أعمال الفرق والمجالس:

الأهداف – الأدوار - ضوابط العمل – التماسك – أنماط السلطة – التواصل

يتم حفز أعضاء المجالس والفرق وذلك بتنمية الدافعية إلى العمل والانخراط فيه عبر دعم روح الانتماء وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات، والرؤية الواضحة مع ضرورة الإشراك .

ب) التفاوض وتدبير النزاعات:

- ما المقصود بالنزاع وما هي أنواعه ؟
- لماذا تعاني المؤسسات من مشكلة النزاعات ؟
- ما السبيل للحد من هذه النزاعات داخل المؤسسات التعليمية ؟
- كيف ندبر النزاعات ؟
- 1) النزاع: وضعية مهنية يقع فيها تعارض بين مصالح الأشخاص وعواطفهم وآرائهم.
- 2) وضعية مهنية يسعى فيها المتعاملون إلى:
 - تحقيق أهداف متعارضة.
 - الدفاع عن قيم متعارضة يصعب التوافق بينها.
- 3) النزاع تنافس على نفس الهدف.
- 4) يقع النزاع بين طرفين يعتقد الطرف الأول أن الثاني يمنعه من تحقيق الهدف .

بعض تجليات النزاع :

- يحيل إلى أشكال أعمق كالتدخل في أمور الآخرين ورفض إنجاز عمل متفق عليه .
- قد يكون صريحا / المواجهات الجسدية / السلوكية / قد يكون مستترا.
- تناقضات كبرى تؤثر سلبا على العلاقات الإنسانية داخل الفريق.

النزاع أمر طبيعي في حياة الفريق :

- يمر تطور أي فريق بمراحل معينة ومتنوعة يسودها الحماس والتفاؤل وتماسك الفريق حيناً، ويعتريها الشك والاضطراب، والنزاع حيناً آخر.
- ظهور النزاعات في العمل الجماعي أمر طبيعي (اختلاف) قد يؤدي إلى الابتكار / التنافس / لتحقيق إنتاجات وأعمال جيدة تساهم في تألق الفريق.
- تشكل طريقة تدبير النزاع كيفما كانت طبيعته عاملاً حاسماً في دعم الفريق والعمل أو العكس.
- النزاع ليس ظاهرة سلبية فحسب.
- النزاع يشحذ الهمم.
- ليس النزاع دوماً شراً يجب تجنبه.
- النزاع مطية للتغيير.

- معظم التغيرات تواجهه.

قيمة النزاع :

- النزاع في جسم الإنسان كمنبه مثل الحمى.
- الحمى في جسم الإنسان كمنبه لحالة المرض.
- الحمى من أعراض المرض وليست هي سببه.
- نستعمل دائما إهباط درجة حرارة الحمى في الجسم.
- لكن يجب أن نهتم بمعالجة الحمى لكي يزول المرض.

أنواع النزاع :

- أ) النزاع بين الأفراد: (بين تلميذ / أستاذ)
- ب) النزاعات بين الجماعات: بين مجموعة من التلاميذ ومجموعة من الأساتذة.
- ت) النزاع بين فرد وجماعة: كثرة العناد والمعارضة.
- ث) النزاع بين المؤسسة والمحيط:
- ج) هناك ضغوطات تهدد السير العادي للمؤسسة.

- أسباب النزاعات وعلامات حدوثها:

أسباب عامة: سوء التنظيم / غياب التنسيق/ الشعور بالحرمان/ غموض الاتصال أو انعدامه/ رفض السلطة أو الصراع حولها/ محدودية الموارد أو سوء توزيعها/ التهرب من المسؤولية / التدخل الخارجي في شؤون المؤسسة / تعارض الأفراد في تصور الأهداف والمصالح / تداخل الأدوار بسبب جهل القانون

- مؤشرات حدوث النزاع :

- انقطاع قنوات الاتصال العادية .
- السخرية.
- كثرة التغيب.
- التهرب.
- الإشاعات.
- التعليقات غير القانونية.
- كثرة المطالب.

العوامل الإدارية المؤدية إلى حدوث نزاعات:

(1) طبيعة التنظيم الإداري.

(2) نمط الشخصية الإدارية.

(3) أساليب العلاقة الإنسانية.

(4) أشكال ممارسة السلطة.

(5) أساليب اتخاذ القرار.

(6) منظومة الاتصال.

(7) منظومة الحوافز.

(8) التحولات الاجتماعية.

العوامل الضمنية المسببة في حدوث النزاعات:

- اعتبارات التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- التنظيم يخلق القوة، والقوة وليدة السلطة. لكن إرادة الأفراد أقوى من السلطة.
- اعتبارات الإنسان في الفكر الإداري بين نظرتي x و y.

أ (التنظيم الرسمي:

- صرامة القوانين ودقتها قد تجعلها غير ملائمة مع مرور الوقت.
- إجهاد بعض المسؤولين من تقديم الدعم لمساعدتهم .
- انسجام العمل قد يكون وليد عوامل ذاتية.
- إخفاء المعلومات في حالة وجود ضغط.
- وجود قرارات إدارية مجحفة تؤدي إلى الاستياء الجماعي وحماية النفس من طرف المسؤولين.

ب) التنظيم غير الرسمي:

- استعمال الصداقة (التواطؤ).
- حرب الإشاعات.
- القضاء على الموضوعية والتأثير على أحكام كبار المسؤولين وقراراتهم .
- الخلط بين العلاقات الشخصية والتسلسل الإداري مما يؤدي إلى الفوضى ونتائج سلبية وقلة الرغبة والإخلاص والنزاهة .

استراتيجيات فض النزاع والخلاف:

(1) تجنب استعمال القوة.

(2) تحديد موضوع النزاع.

3) تعديل أسلوب المسار.

4) توفير جو مناسب للحوار.

5) تصرف بحزم لكن بود .

أساليب فض النزاع :

التحاشي /التسامح/ الانتصار أو الهزيمة / التوفيق / حل المشكل.

التفاوض : " هو إجراء يسمح باتخاذ قرار متفق عليه في سياق أهداف متعارض عليها " Biolly et froissart 1977

خصائص المفاوضات :

- ارتباط بين طرفين لهما إرادة الوصول إلى نتيجة مشتركة .

- وجود مصالح متنازع عليها.

- جو يسوده الشك في مواقف الآخر.

- وجود ضغوط داخلية وخارجية.

- علاقة سلطة لطرف على آخر قابلة للتأرجح بينهما.

سيرورة المفاوضات:

1) التحضير (التخطيط) : تحديد منبع النزاع (عفوي / مخطط له / تحليل المطلوب / تقدير التكاليف / توقع النتائج / احتمال تطور الخلاف).

2) تحليل خصائص القوى الحاضرة ومكانة النزاع بالنسبة للمتعاونين داخليا وخارجيا.

3) متابعة النزاع بتسجيل تسلسل الأحداث وتحضير بعض القرارات .

4) تحديد الاستراتيجية ورسم الخطة واختيار الزمان والمكان المناسبين للتفاوض:

المناقشة / الاستماع إلى جميع الأطراف / تعميق وتوضيح الآراء / التمييز بين الخطابات الأيديولوجية والحيل التكتيكية / الاستدلال المستمر / استعمال سيرورة التثبيت وتلخيص الآراء.

وفي الأخير يتم تحرير ما تم الاتفاق عليه كتابيا، وبيان أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف.

المحور الرابع:

التدبير البيداغوجي

والنجاح المدرسي

1-التدبير البيداغوجي:

أ) مفهوم التدبير البيداغوجي

التدبير البيداغوجي هو مجموعة من العمليات والتقنيات والآليات والخطط الإجرائية التي تعنى بالمشاريع التربوية و تكوين الأطر.

ب) أهمية التدبير البيداغوجي

- اعتباره آلية للتخلص من العشوائية والعفوية.
- آلية لتحسين القيادة التربوية وتجويدها.
- تحويل التمثلات إلى مخططات عملية سلوكية .
- مساعدة المدرسين على أداء مهامهم بشكل صحيح وسليم.
- تطوير البحث والتجديد البيداغوجيين.
- استثمار ما هو متاح بطريقة فعالة ومثلى.
- أخذ القرارات البيداغوجية الصائبة.

ج) أنواع التدبير البيداغوجي

❖ تدبير المشاريع التربوية:

ينصب على انجاز مهمة أو نشاط أو عمل تربوي وفق مجموعة من الأهداف المسطرة وتنجز هذه المهام بطريقة مرنة في فضاء معين وفي زمن محدد وبوسائل محددة.

❖ تدبير التكوين:

يقصد به وضع خطة متقنة لتأهيل المتدربين والموارد البشرية وذلك لتمهيرهم بكفاءات مهنية وقدرات معرفية.

❖ التدبير الديدكتيكي:

الإلمام بتقنيات تدبير الفصل الدراسي وتسييره تخطيطاً، تنظيماً، تنسيقاً، قيادة و مراقبة. و ذلك بغية تجويد التعلم.

د) وسائل التدبير البيداغوجي

- مقرر تنظيم السنة الدراسية.
- المذكرات الرسمية.
- المناهج والبرامج الدراسية.
- تحضير مجالس المؤسسة.

- التكوين المستمر.
- اختيار الشركاء.

ه) معوقات التدبير البيداغوجي

- الانشغال بالطابع الإداري والمالي.
- إهمال الجانب البيداغوجي.
- الاقتصر على العمل الوظيفي اليومي.
- ضعف الإلمام بديداكتيك المواد لتعددتها وتنوعها.
- ضعف اهتمام الشركاء بالجانب البيداغوجي.
- عدم تحفز الفاعلين و الشركاء في شراكات بيداغوجية.

2- النجاح المدرسي و مدرسة التميز

أ) مفهوم مدرسة النجاح:

يقصد بمدرسة النجاح تلك المدرسة المغربية العمومية التي تمتاز بالانفتاح على محيطها النسقي سياسيا، واجتماعيا، واقتصاديا، وتربويا، وبيئيا، وثقافيا. وتعمل جاهدة على تحقيق الجودة الكمية والكيفية من أجل الحصول على المردودية الحقيقية والإنتاجية المثمرة للذات والوطن والأمة. كما تتسم هذه المدرسة بالتجديد والعطاء والإبداع والابتكار إلى أن يكون المجتمع راضيا عنها .

و يعرف الميثاق الوطني للتربية والتكوين مدرسة النجاح في النقطة التاسعة من القسم الأول الذي خصص للمبادئ الأساسية: " تسعى المدرسة المغربية الوطنية الجديدة إلى أن تكون:

أ- مفعمة بالحياة، بفضل نهج تربوي نشيط، يتجاوز التلقي السلبي والعمل الفردي إلى اعتماد التعلم الذاتي، والقدرة على الحوار والمشاركة في الاجتهاد الجماعي؛

ب- منفتحة على محيطها بفضل نهج تربوي قوامه استحضار المجتمع في قلب المدرسة، والخروج إليه منها بكل ما يعود بالنفع على الوطن، مما يتطلب نسج علاقات جديدة بين المدرسة وفضائها البيئي والمجتمعي والثقافي والاقتصادي".

ب) أهداف مدرسة النجاح:

تستند مدرسة النجاح في التعليم المغربي - حسب المذكرة الوزارية رقم 73 بتاريخ 20 ماي 2009م- إلى مجموعة من الأهداف والغايات. ومن أهم هذه الأهداف الخاصة والعامة نذكر ما يلي :

◆ تنفيذ مبادئ المخطط الاستعجالي لإنقاذ المنظومة التربوية من عوامل الترددي والانتكاس والتخلف؛

- ◆ الارتقاء بالمنظومة التعليمية بشكل متدرج، بإصلاح المدرسة الوطنية، سواء أكانت تنتمي إلى القطاع العمومي أم الخصوصي؛
- ◆ ترسيخ ثقافة اللامركزية واللامركزية؛
- ◆ إعطاء صلاحيات أكبر وأوسع لتدبير الشأن الجهوي والإقليمي والمحلي؛
- ◆ جعل المدرسة نقطة ارتكاز المنظومة التربوية قصد إصلاحها وتطويرها والرفع من مستواها التعليمي والتعلمي؛
- ◆ توفير كافة الوسائل الضرورية للارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية؛
- ◆ وضع اعتمادات مالية هامة رهن إشارة المؤسسات التعليمية لمساعدتها على بلورة مشاريعها اعتمادا على أساليب علمية مرنة؛
- ◆ إحداث جمعيات لدعم مشروع المؤسسة الذي يعتبر دعامة أساسية في تحقيق مدرسة النجاح، وتسمى هذه الجمعيات بـ"جمعية دعم مدرسة النجاح". وتتكلف هذه الجمعية بوضع مشاريع المؤسسة، وصرف الاعتمادات الخاصة بدعمها وبلورة أهدافها على أرض الواقع؛
- ◆ الرفع من مستوى الحكامة الجيدة بالمؤسسة التعليمية عن طريق التدبير العلمي المعقلن المرتكز على المقاربة التشاركية والتدبير بالنتائج؛
- ◆ إرساء آليات النهوض بالحياة المدرسية بالمؤسسة التعليمية ماديا ومعنويا؛
- ◆ منح دينامية تربوية واجتماعية لجميع الفاعلين والمتمدرسين بالمؤسسة التعليمية ولشركائها تعبئة وانخراطا؛
- ◆ الرفع من أداء المؤسسة التعليمية وقدرتها التنافسية، وتطوير منتجها التربوي؛
- ◆ الانفتاح الواعي للمؤسسة التعليمية على محيطها الاجتماعي والاقتصادي؛
- ◆ تنمية الأنشطة الاجتماعية والثقافية بالمؤسسة التعليمية؛
- ◆ القيام بشراكات مع مختلف الفاعلين في الحقل التربوي على المستوى المحلي والجهوي والوطني لدعم مدرسة النجاح والارتقاء بها.

ت) مبادئ ومرتكزات مدرسة النجاح:

ترتكز مدرسة النجاح، في التعليم المغربي، حسب المذكرة الوزارية رقم 73 بتاريخ 20 ماي 2009م، على

مجموعة من المبادئ الأساسية والمرتكزات الجوهرية التي يمكن تحديدها في العناصر التالية:

- 1) التدبير الذاتي للمؤسسة التعليمية؛
- 2) توسيع صلاحيات المدرسة العمومية؛
- 3) تفعيل كل مجالس المدرسة الوطنية بصفة عامة، ومجلس التدبير بصفة خاصة؛
- 4) تقوية دور مدير أو مدير المؤسسة التعليمية إشرافا وتسييرا وتدبيراً، مع التوسيع من صلاحياته وأدواره، مادام المدير هو قائد المؤسسة التعليمية. ومادام هو أيضا المحرك لتعبئة الموارد البشرية العاملة بالمدرسة، والمستفيدة من خدماتها على السواء.

وهناك مبادئ أخرى مضمرة دعا إليها الميثاق الوطني للتربية والتكوين كالتعلم الذاتي، وتطبيق الحياة المدرسية، وتشجيع التنشيط المدرسي، وتجاوز الطرائق البيداغوجية التقليدية، وتعويضها بالطرق الفعالة، وخلق الفرق التربوية الجماعية، ودمقرطة التعليم، وخلق الشراكة ومشروع المؤسسة، وتحقيق التنمية والتقدم والازدهار.

ث) شروط تحقيق مدرسة النجاح

يرى المجلس الأعلى للتعليم، في تقريره السنوي لسنة 2008م، أن مدرسة النجاح تستلزم ثلاثة شروط أساسية لتحقيق النتائج الإيجابية هي:

- 1) الاجتهاد بعدم الاستسلام أو الإحباط أو الانسحاق وراء الأحكام التشاؤمية المتسارعة التي تنص على استحالة إصلاح المنظومة التعليمية المغربية، مع الاعتراف الأكيد بالجهود المبذولة سابقا لإصلاح التعليم، وعدم القبول بالنظرة التبسيطية أثناء معالجة قضية التربية والتعليم؛
- 2) التقويم بإنجاز فحص علمي لجميع النتائج المتوصل إليها قصد التوطيد والتصحيح والتطوير؛
- 3) الفعل عبر الالتزام بالعمل، وتوفير وسائل النجاح، وتحديد أفق طموح واقعي قدر المستطاع من أجل تعبئة الطاقات.

ج) كيف تتحقق مدرسة النجاح؟

تتحقق مدرسة النجاح - حسب أدبيات المجلس الأعلى للتعليم، وقرارات وزارة التربية الوطنية- عبر الخطوات الإجرائية التالية:

1- تعميم ولوج التربية أو تعميم التعليم إلى غاية 15 سنة؛

- 2- مراجعة المناهج والبرامج الدراسية في مختلف أسلاك التعليم المدرسي، حيث تم فعلا إنتاج (380) كتاب، وتأليف (297) دليل للمدرس، وإحداث اللجنة الدائمة للبرامج سنة 2004م؛
- 3- الأخذ بمقاربة الكفايات وبيداغوجيا الإدماج؛
- 4- اعتماد المقاربة بالوحدات والمجزوءات؛
- 5- تمثل التربية على قيم المواطنة؛
- 6- توسيع ولوج تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال (برنامج جيني)؛
- 7- إدراج تدريس الأمازيغية في التعليم المدرسي؛
- 8- الإتقان الجيد للغات الأجنبية؛
- 9- التدريس المبكر لبعض اللغات الأجنبية؛
- 10- الإيمان بفلسفة لاتمركز المنظومة واستقلالية الجامعة؛
- 11- محاربة ظاهرة الأمية، والحد من الاكتظاظ، والتحكم في ظاهرة الهدر المدرسي؛
- 12- تفادي ظاهرة التكرار بإصلاح المنظومة التربوية وتجديدها؛
- 13- تحقيق الجودة الكمية والكيفية إنتاجا ومردودية؛
- 14- التركيز على المعارف والكفايات الأساسية؛
- 15- التطبيق المتناسق للمقاربة التصاعديّة من المؤسسة إلى المستوى الجهوي والوطني؛
- 16- تحرير المدرسة من العوامل الخارجية عنها والمعيقة لجودة مردوديتها؛
- 17- رصد الموارد المالية والمادية والبشرية الضرورية لإنجاح مدرسة النجاح؛
- 18- التركيز على المدرسة الإعدادية باعتبارها حلقة حاسمة بين التعليمين: الابتدائي والثانوي؛
- 19- التدخل المبكر في المسار الدراسي للطفل من أجل تفعيل أفضل لتكافؤ الفرص؛
- 20- حفز المبادرة والتفوق والامتياز في الثانوية التأهيلية والجامعة والتكوين المهني؛
- 21- توفير البنيات التجهيزية الكافية لمحاربة الاكتظاظ الصفي؛
- 22- الرفع من جودة التعلّيمات المدرسية، بتحسين التكوين، وتأهيل الفاعلين التربويين والإداريين؛
- 23- تحفيز الموارد البشرية ماديا ومعنويا؛

24- النهوض بالأعمال الاجتماعية للتربية والتكوين؛

25- تنويع العرض التكويني بفتح مسالك وشعب وتخصصات جديدة؛

26- ترشيد توزيع النفقات والموارد؛

27- انخراط المدرسين في دينامية جديدة لترسيخ المسؤولية؛

28- تثمين مهنة المدرس في اتجاه التمهين؛

29- الحكامة القائمة على تحمل المسؤولية من أجل تحديد فعلي لحقوق وواجبات الفاعلين التربويين؛

30- التوجيه وإعادة التوازن بين المسالك.

د) مدرسة الجودة والتميز

يقصد بمدرسة التميز تلك المدرسة التي تعنى بالإبداع، والابتكار، والاختراع، والإنتاج، وتحقيق المرودية الكمية والكيفية أي: تلك المدرسة التي تتصف بالجودة. وتعمل على تحقيق الحرية، والمساواة، والعدالة، والإنصاف، والارتقاء. وتكون ذات جاذبية وجدوى ومفعمة بالحياة، يقبل عليها الجميع على حد سواء، ويستفيد منها الكل، وتوفر الشغل للمتعلمين، ويرتاح لها المدرسون، ويحس فيها جميع التلاميذ بالسعادة والأمن والطمأنينة، وترضى عليها الأسر والعائلات وأمهات وأولياء الأمور.

ويعني هذا أن مدرسة التميز ليست مدرسة عادية وطبيعية، بل هي مدرسة نشيطة ومتميزة ومتفردة في المجتمع بسبب عطاءاتها الإبداعية، ومتعلميها المتفوقين الناجحين في دراساتهم وحياتهم التعليمية-التعلمية. وأكثر من هذا تتوفر مدرسة التميز على تجهيزات حديثة ومستجدة وعصرية تؤهل المتعلم للتكيف مع متطلبات الواقع، وتسعفه في التأقلم والتوازن مع سوق الشغل.

كما تتوفر مدرسة التميز على جميع الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والتقنية التي تسمح لهذه المدرسة بالتنافس والإنتاج والتميز عن باقي المدارس التربوية الأخرى، سواء أكانت عمومية أم خاصة. علاوة على ذلك، تخضع مدرسة التميز لسياسة تديرية رائدة وناجعة ومتفوقة، تقوم على تخطيط استشرافي موجه ومعقلن وعصري ودقيق. وبالتالي، يتسم تديرها بالإجرائية والتنفيذ والتطبيق الفوري، وفق آليات وطرائق وأساليب عصرية على المستوى الإداري والتربوي والديكتيكي. كما تستعين هذه المدرسة بمجموعة من أساليب التقويم المعاصر. بالإضافة إلى الاسترشاد بأحدث طرائق الدوسيمولوجيا المعاصرة للرفع من جودة التعليمات والتكوينات والخبرات. ويعني هذا كله أن مدرسة التميز هي مدرسة النجاح والجودة والإنتاج والإبداع، تساعد المتعلم على التفوق، والوصول إلى المراتب الأولى من المجد والعلا والسمو والتميز وطنيا ودوليا. أضف إلى ذلك أنها مدرسة خاضعة لمنطق الأهداف والكفايات والإبداع، تربط النظري بالتطبيقي، وتقوم على التخطيط، والتدبير الإجرائي، وتؤمن بتقسيم الأعمال والأدوار، والاشتغال في فرق تربوية، والعمل بالنصائح والتوجيهات السليمة، والخضوع لآلية

الإشراف والتتبع والمواكبة والتفوييم العلمي الرصين. ثم تقوم بربط النسق التربوي الداخلي بالمحيط الخارجي، بإنجاز مجموعة من المشاريع التي تقترحها المؤسسة وفق شراكات داخلية وخارجية مثمرة ومتميزة لصالح المؤسسة والمدينة والجهة والوطن.

وتستند مدرسة التميز كذلك إلى آليات الدعم والمعالجة والتفوييم، إلى جانب الاستفادة من جودة التكوين والتأطير والتأهيل وفق بيداغوجيا الكفايات والإدماج، مع الاستفادة من بيداغوجيا الذكاءات المتعددة، والبيداغوجيا الإبداعية، وبيداغوجيا الملكات... بغية الرقي بمستوى المتعلمين، ورفع المردودية كما وكيفا ليتبوؤا المكانة اللائقة بهم في مجتمعهم. ومن ثم، تكون مدرسة التميز قاطرة للتنمية والإبداع والإنتاج والإقلاع بالوطن على المستوى الثقافي والعلمي والاقتصادي والمجتمعي. ويعني هذا أن تطوير البلاد رهين بوجود أطر مؤهلة ومنتجة ومتفوقة ومتميزة محليا وجهويا ووطنيا ودوليا.

وفي الأخير، يقصد بمدرسة التميز تلك المدرسة التي يتمتع فيها المتعلم بحقوقه الخاصة والعامة، ويحس بكرامته وإنسانيته وأدميته البشرية، حيث تساعده على تفتيق مواهبه، وتدفعه إلى الإبداع والتخييل والابتكار والإنتاج والتفوق. وبالتالي، فهي مدرسة تؤمن بمنطق الجودة والإنتاجية والمردودية. ومن ثم، تواجه الأزمات والتعثر ومواطن النقص والضعف والخلل بالإصلاح والمعالجة والمواكبة التفقدية المستمرة.

وتعمل هذه المدرسة كذلك على إتاحة التكوين المستمر للمتعلمين، والتمكن من اللغات الأجنبية، ومهنة التعلم والتكوينات، والتحكم في آليات الإعلاميات المعاصرة بغية الاندماج في المنظومة الدولية، ومسايرة المستجدات الآلية والتقنية والإعلامية. أي: إنها مدرسة التنوع، والانفتاح، والابتكار، والنجاح، والجودة، والتميز، والإنتاجية، والتفوق، والمنافسة، والشغل، والتدبير الجيد.

كما تعنى هذه المدرسة بالبحث العلمي والتقني والابتكار. وتتأسس على حكمة جيدة وناجعة. وترتكز على المواطنة الحقة. وتعمل من أجل ترسيخ الديمقراطية، وتمثل ثقافة المساواة والعدالة والإنصاف. وهي كذلك مدرسة الاندماج السوسيوثقافي، والاندماج في سوق الشغل، والانفتاح على عالم المهن المعاصرة لمواكبة مستجدات السوق العالمية. وهي كذلك تلك المدرسة التي تؤمن بالمقاربة الحقوقية والقيمية والتشاركية والتدبير الجيد والحكمة الجيدة.

3. التعلّمات و الكفايات:

(أ) نظريات التعلّم:

من المعلوم أن علم النفس (Psychologie/psychology) هو الذي يدرس الروح البشرية، أو النفس الإنسانية، أو هو ذلك العلم الذي يهتم بتحليل السلوك الإنساني ومختلف آثاره في الذات والمجتمع معا، أو يدرس تصرفات الفرد الشعورية واللاشعورية فهما وتفسيرا وتأويلا، أو هو ذلك العلم الذي يعنى بدراسة النفس الإنسانية الواعية واللاواعية. وأكثر من هذا، فعلم النفس يدرس الفرد من عدة جوانب تتمثل في: الجوانب الذهنية والفكرية والعقلية، والجوانب العاطفية والوجدانية والانفعالية، والجوانب الحسية الحركية. ويعني هذا أن الإنسان وحدة

نفسية وعضوية كلية ومترابطة، يتكون من العقل، والعاطفة، والجسد. ومن ثم، لا بد لعلم النفس أن يحيط بهذه الجوانب الثلاثة إما بطريقة كلية، وإما بطريقة جزئية. كما يدرس علم النفس الأشخاص العاديين الأسوياء، يدرس كذلك المرضى، والشواذ، والمعوقين.

ومن جهة أخرى، فعلم النفس عبارة عن خطاب وأسئلة جوهرية وعميقة حول النفس الإنسانية ومشاعرها الروحية وانفعالاتها الوجدانية. أضف إلى ذلك أن علم النفس هو الذي يدرس الحالات الذهنية والعمليات الفكرية عند الفرد، مثل: التذكر، والنسيان، والانتباه، والتعلم، والذكاء، والحفظ، واكتساب اللغة... إلى جانب دراسة دوافع الإنسان وغرائزه وانفعالاته وحاجياته وميوله النفسية...

ويلاحظ كذلك أن الظاهرة النفسية غنية ومتشعبة ومعقدة، قد تكون حادثة سلوكية، أو حادثة شعورية، أو حادثة لاشعورية، أو حادثة ذهنية أو عقلية أو عصبية أو معرفية، أو حادثة مرضية... ويعني هذا أن مواضيع علم النفس متعددة ومختلفة ومتباينة؛ مما يترتب عن ذلك تعريف علم النفس تعريفاً متعددًا باختلاف الموضوع والمجال والمنهج والهدف. ومن ثم، فعلم النفس هو علم السلوك الخارجي، أو دراسة اللاشعور النفسي، أو دراسة مختلف المراحل التي يمر بها الاكتساب المعرفي أو اللغوي...

وثمة تعاريف أخرى لعلم النفس؛ إذ يرى عبد العزيز القوسي أن علم النفس هو الذي "يبحث في السلوك بوجه عام، من حيث الناحية العقلية، شعورية كانت أو لاشعورية، ويترتب على نتائج هذه البحوث إمكان التحكم في السلوك وسهولة توجيهه لصالح الإنسان."

ويندرج علم النفس ضمن العلوم الإنسانية التي استقلت عن الفلسفة منذ القرن التاسع عشر الميلادي. وقد مر علم النفس بمراحل عدة هي: مرحلة النفس أو الروح أو الشعور، ومرحلة السلوك، ومرحلة اللاشعور، ومرحلة العقل أو المعلومة أو معالجة المعرفة... ومن هنا، يدرس علم النفس الحالات النفسية الشعورية واللاشعورية. ويدرس أيضاً سلوك الفرد وتصرفاته السوية والشاذة والمرضية، أو يهتم بمعالجة المعلومات، وكيفية اكتساب المعرفة وتخزينها ومعالجتها ذهنياً وعقلياً...

وقد تفرع علم النفس إلى تخصصات ومجالات عدة ومتنوعة ومختلفة. وله صلة وثيقة وتامة بعلوم مكملة عدة. وتتمثل أهمية علم النفس في كونه يساعدنا على فهم الظاهرة النفسية وتفسيرها وتأويلها. وقد اتبع علماء النفس، في دراسة الظواهر النفسية، مجموعة من المناهج إما كمية وإما كيفية، وطبقوا مجموعة من الأدوات والآليات الإجرائية في ذلك.

ثمة مجموعة من التيارات والمدارس والاتجاهات النفسية التي اهتمت بالتعلم فهما وتفسيرها وتأويلها. ويمكن تحديدها في المدرسة السلوكية، والمدرسة الجشطلتيّة، والمدرسة التكوينية، والمدرسة البنائية الاجتماعية، ونظرية الذكاءات المتعددة.

ب) مفهوم التعلم:

يقصد بالتعلم إدراك الأشياء واستبصارها وتنظيمها، وتملك المعارف واكتسابها إما وراثيا، وإما تجريبيا عبر المران والتدريب والصقل والدراسة والتجربة. ويعني هذا أن التعلم يتحقق بالعقل والتجربة معا. ومن هنا، فالتعلم هو ذلك النشاط الذي يقوم به الإنسان للتزود بالأفكار، والمعارف، والمعلومات، والمواقف، والمهارات، والقيم... ولا يتحقق ذلك بكل عفوي أو فجائي، بل بالنضج البيولوجي، والتطور النمائي والارتقائي لجسم الإنساني وذكائه وعقله. ويتحقق ذلك أيضا بالتدريب، والتعليم، والمران، والصقل المستمر.

ويرتبط التعلم كذلك بالدافعية التي تتجلى في مجموعة من الدوافع والحاجيات والحوافز التي تدفع الإنسان إلى التعلم، كإشباع رغباته المعرفية والوجدانية والحسية الحركية، أو إشباع حاجياته البيولوجية والنفسية والعقلية، أو من أجل تحقيق طموحه، أو من أجل إثبات ذاته، أو من أجل تحقيق التوازن أو التكيف مع البيئة أو المحيط.

ومن ثم، ينصب العلم على اكتساب الأفكار، والتشبع بالقيم، وتعلم المهارات، وحل المشكلات-المشكلات، وإبداع النصوص والأشكال والنظريات، واكتشاف المجهول... ولا يتحقق التعلم كذلك إلا بوضع المتعلم أو الإنسان أمام وضعية مشكلة معقدة أو صعبة أو مركبة من أجل إيجاد جواب أو حل لها.

إذًا، فالتعلم، في مفهومه الواسع، عبارة عن خبرات يكتسبها الكائن الحي من خلال تفاعله واحتكاكه المستمر ببيئته ومحيطه. والتعلم كذلك هو البحث عن مختلف الطرائق والأساليب والمناهج والتقنيات التي يستطيع بها الإنسان أن يلبي حاجياته النامية والمستجدة باستمرار. وبذلك، يعد الإنسان الكائن الأكثر حاجة إلى التعلم لتحقيق تلاؤم أفضل مع المحيط الذي يعيش فيه، وأيضا من أجل إشباع حاجياته المتعددة والمستجدة والملحة والمتكررة والمستمرة.

وعليه، ليس التعلم فعلا فطريا طبيعيا عاديا، بل هو فعل اكتسابي قائم على المران والتدريب والتجريب والتكرار، ويكون استجابة لدافع أو حاجة من حاجيات الإنسان البيولوجية، أو النفسية، أو الفكرية، أو الثقافية... ويحتاج التعلم إلى بذل المجهود من أجل اكتساب خبرات جديدة، واكتشاف المجهول، وبناء المعارف والعادات الجديدة. ويتحقق التعلم باكتساب المهارات، والتزود بالمعلومات والأفكار والبيانات، ومجابهة المواقف والوضعيات، وحل المشاكل التي يستلزمها الواقع والأحداث.

ومن ثم، فهناك فرق كبير بين العادة والتعلم. فالعادة عملية سهلة بدون مشقة، قد تساعد المتعلم على إدراك بعض الأشياء، لكن التعلم يحتاج إلى جهد وصبر مشقة ومران من أجل التزود بالأفكار، وتمثل القيم وتشربها، وامتلاك التقنيات، والتعرف إلى المناهج والنظريات والمعارف...

أضف إلى ذلك أن التعلم عبارة عن عملية نفسية بامتياز، تخضع لآليات وقوانين وشروط محددة، تنشأ عنها عادات مختلفة قد تكون صالحة أو طالحة، والتربية هي وحدها الكفيلة بالتمييز بين الصالح والطالح. ومن هنا، فالتعلم هو اكتساب لمجموعة من العادات العقلية والذهنية والفكرية، والعادات الوجدانية والانفعالية، والعادات الحسية - الحركية.

أما الفرق بين الذكاء والتعلم، فالذكاء هو القدرة على التعلم والاكتساب وإدراك الأشياء وفهمها وتفسيرها وتأويلها. أما التعلم، فوظيفة من الوظائف الأساسية للذكاء، وبه تنكشف الفوارق البيداغوجية والديداكتيكية بين المتعلمين، وبه يتميز الذكاء البشري عن الذكاء الحيواني. ومن هنا، ترتبط سرعة التعلم وبطؤه بطبيعة الذكاء ونوعه ودرجته ومعدله.

(ت) شروط التعلم وأهميته:

ينبغي التعلم على مجموعة من الشروط الأساسية. ويمكن حصرها فيما يلي:

① **النضج البيولوجي:** لا يمكن أن يتحقق التعلم لدى الإنسان إلا بنمو جسمه، وتصلب عضلاته، وامتلاك اللغة، واكتساب الجهاز الصوتي، ونضج بنيته الجسدية جزئياً أو كلياً. ومن هنا، يرتبط تعلم الكتابة بقوة اليدين. ويرتبط تعلم الرياضة بقوة الجسد. ويرتبط تعلم السباحة بتصلب العضلات، واكتساب بعض المهارات، ونضج الأعضاء والساقين، والتدريب على التنفس الصحيح، والتوفر على قوة الأعصاب والعظام...

② **النضج العقلي:** ويعني هذا أن التعلم مرتبط ارتباطاً شديداً بالنمو العقلي والذكائي. فلا يمكن أن يطالب الطفل، في السنوات الأولى، بكتابة إنشاء فلسفي قائم على التجريد، بينما الطفل لم يتجاوز مرحلة الإدراك الحسي. ويعني هذا ضرورة مراعاة النمو العقلي لدى الطفل، وتحديد الفترة العمرية ونوع الذكاء المناسب لتلك الفترة المرصودة. ومن ثم، لا يكتفي التعلم بما هو بيولوجي ووراثي فقط، بل لابد من امتلاك خصائص عقلية منطقية ورياضية لفهم العلاقات بين العناصر تماثلاً وتقابلاً واستنتاجاً.

③ **الدافعية:** يرتبط الدافع إلى التعلم بمجموعة من الحاجيات. فالحيوان يتعلم من أجل إشباع رغبات بيولوجية كالأكل، وإرواء العطش، وتحقيق الرغبة الجنسية. في حين، يسعى الإنسان إلى تحقيق رغبات أخرى، مثل: تحقيق الذات، والسعي من أجل الامتلاك، وإشباع الرغبات الفكرية والثقافية والعلمية، والبحث عن التوازن النفسي والديني والروحي...

④ **موضوع التعلم:** يرتبط التعلم باكتساب المهارات المتنوعة والمختلفة، وتعلم التقنيات والطرائق، والتمكن من استخدام المناهج والأساليب، واكتساب الأفكار والمعارف القديمة والجديدة، والتشبع بالقيم والمواقف والتمثلات،

وتعلم الحركات، واكتشاف المعلوم، والتحكم في المجهول، وحل الوضعيات والمشاكل، وإيجاد الأجوبة للمسائل العويصة والمعقدة...

⑤ **سياق التعلم:** يتأسس التعلم على حل مجموعة من الوضعيات الصعبة والمعقدة التي ترتبط بسياق ما. وتحمل تلك الوضعيات والمواقف عوائق ومشاكل تتطلب حلولاً ناجعة من المتعلم. وترد الوضعية التعليمية السياقية في شكل مسألة معقدة وصعبة، تستلزم حلولاً مناسبة وملائمة. وكلما وجد المتعلم حلولاً لهذه الوضعيات المركبة والصعبة والمعقدة، كان المتعلم كفاً ومؤهلاً وذكياً. وبالتالي، استحق التنويه والإشادة به.

وللتعلم أهمية كبرى في حياة الإنسان. فهي عملية أساسية في نماء الإنسان وارتقائه، بالتكيف مع الطبيعة واستغلالها وتغييرها. وبالتالي، يتميز الإنسان عن باقي الكائنات الأخرى بخاصية التعلم القائم على المران، والاكتماب، والتجريب، والتدريب. وبهذا التعلم، يستطيع الإنسان بناء مدينته وحضارته وكتابة تاريخه. وهذا ما جعل الباحثين يهتمون بدراسة التعلم، والبحث عن قوانينه وآلياته المتنوعة والمختلفة. لذا، انقسموا إلى تيارات سيكولوجية متنوعة، وإلى مدارس نفسية مختلفة، واتجاهات منهجية متضاربة.

تعتبر المقاربة بالكفايات مقاربة فعالة في كل ميادين الإنتاج، وقد دخلت المؤسسات التعليمية على أساس أن هذه الأخيرة ورشات عمل كالمقولة تماماً، علماً أن المجال الأرحب الذي تبلورت فيه الكفايات في الوقت الحاضر هو مجال المقولة الصناعية، ويدشن اعتماد مقاربة المناهج بالكفايات، في نظام التربية والتكوين بالمغرب، مرحلة جديدة تفتح الباب لتدارك كثير من السلبيات التي أبان عنها التقدم المطرد في مجال علوم التربية وما حققه من مستجدات.

ث) المقاربة بالكفايات:

إن الحديث عن الكفايات لا بد له من مناولة في الإطار العام. والمقصود هنا بالإطار العام، هو استحضار مختلف الجوانب والحيثيات. وذلك حتى يخرج هذا المفهوم - وما يدور في فلكه من مفاهيم أخرى - من اعتباره مجرد - موضحة - لدى كثير من المدرسين، إلى موقعته ضمن تحول عالمي، وانفلات جذري للمفهوم السابق للمدرسة. ليحل محلها مفهوم المقولة، ولا غرابة اليوم أن نرى ونلاحظ التزامن اللامسبوق لعمليات الإصلاح التربوي هنا وهناك. وأصبحنا نعيش - ولو صورياً - نوعاً من التوحد العالمي نحو إرساء مفاهيم وأسس جديدة للمدرسة/ المقولة، وأصبحنا أمام سلعة معروضة، لها عارض وطالب ومنافس وسعر وجودة وربح وخسارة وزمن للإنتاج... ومن ثم فمسألة الخوض في الإصلاحات الجارية، لا بد أن تملك هذا الترابط العالمي، وأن تتحسس أبعاده الاقتصادية بالدرجة الأولى وأن تعي تمام الوعي توجهاته الكبرى، والتي هي في مجملها اجتماعية. يرى العديد من المهتمين والباحثين في المجال، أن التيار الليبرالي الجديد وما تضيفه العولمة على النسيج الجغرافي والاقتصادي العالمي، يشكلان حجر الزاوية في مسلسل الانخراط في الإصلاح. ولا يسمح لنا موضوعنا هذا

بالانغماس في هذه الخلفيات والمرجعيات. بل إن هذه النظرة المبتسرة، بمثابة القبس الذي ينير خطى الباحث دونما شكليات... ولعل المتأمل ليرى بأمر عينيه ظهور أشكال جديدة طفت على السطح واحتلت مكانتها، من قبيل الإقبال على التعليم الخصوصي - الذي يضاعف من "زبائنه" ومريديه - وإعادة هيكلة واختصاصات الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وإرساء نظام دراسي جامعي جديد ثم تعميق اللامركزية واللامركز في السلط وتعميق ثقافة المنافسة والجودة والزمن والجهد واعتماد الوسائل التكنولوجية في التعليم والتنافس في التأليف وإشراك الجماعات المحلية والجمعيات في التسيير والتمويل واعتماد المجزوءات الموحدة بين تخصصات مختلفة، وكلها آليات ومظاهر ما كانت لتأتي صدفة، بل هي نتيجة تحول عالمي شمولي، ونتيجة وجهة جديدة عابرة لكل الحدود الجغرافية .

من هذا المنطلق تصبح المؤسسة التعليمية أشبه ما تكون بالمقاولة، ويصبح التعليم كائنا عالميا مطالبا بالاستجابة لمتطلبات سوق الشغل. ولهذا أصبحنا أمام مشهد يجسده التعليم الثانوي التأهيلي في عدد الناجحين! وأصبحت هذه النخبة من المتأهلين، أوفر حظا لولوج هذه السوق وللتناغم مع متطلبات الشركات والمدارس والمعاهد الكبرى . من هنا يبدو أن التعليم أصبح سوقا للتنافس، وسوقا مفتوحة على الآخر وعلى آلياته وشهاداته وجامعاته وممثليه ومشاريعه... ولم تعد قاعدة التوظيف تأخذ بالمعايير السابقة، بل أصبح التعاقد مظهرا جديدا يفرض نفسه ويحقق كل هذا، خفض النفقات الموجهة للتعليم بمساعدة من القطاع الخاص. وإذا كان الفعل " أصبح "يفرض نفسه بقوة ضمن هذه التوتئة، فلأن وظيفة المؤسسة التعليمية تحولت بشكل كبير. وأصبحت المدرسة موجهة لخدمة الاقتصاد بالدرجة الأولى، مع إعطاء الأحقية للمتفوقين ودعمهم ورعايتهم لتأهيلهم للبحث والتسيير وبالتالي إدماجهم في سوق الشغل .

من هذا كله تبدو الحاجة ملحة لموقعة المقاربة بالكفايات ضمن هذا المسار الجديد - الذي شرع في تبنيه من طرف دول أوروبا تباعا في نهاية الثمانينات من القرن الماضي - وفي بلادنا مع بزوغ الميثاق الوطني للتربية والتكوين. وهو ما سنحاول الحديث عنه من خلال هذه الصفحات، راجين من الله تعالى التوفيق والسداد، وأن تكون هذه الوثيقة عوناً للمدرسين الراغبين في تعميق ثقافتهم التربوية.

مجال تنفيذ الكفايات:

ينبثق عن المشروع المجتمعي غايات كبرى تحمل قيم المجتمع وتطلعاته. وينتج عن المشروع المجتمعي مشاريع تربوية (مجال الكفايات الممتدة) ثم بيداغوجية، ويتم فصل المشروع التربوي إلى برامج تعليمية خاصة بكل مادة دراسية(مجال الكفايات النوعية النهائية). ويتفرع البرنامج بدوره إلى عدة مجزوءات (مجال الكفايات: قدرات معرفية/ مهارية/ وجدانية). وتنحل كل مجزوءة بدورها إلى عدة مقاطع (مجال الإنجازات: مؤشرات/ أهداف

إجرائية) ويتطلب هذا الانتقال العمودي بالكفايات، تحديد المصطلحات الضرورية :

- المشروع التربوي: يجب تناول مفهوم المشروع التربوي ضمن منظومة القيم والمثل الروحية للمجتمع. والتي تعتبر بمثابة مرجعيات وثوابت أساسية. إنه " خطة تسعى إلى تحقيق أهداف معرفية ومهارية ووجدانية تترجمها حاجات ومشكلات يسعى التلاميذ إلى بلوغها عبر عمليات منظمة. "

- المشروع البيداغوجي: ينتقل المشروع التربوي من مجال القيم إلى مجال الفعل المباشر، وهو "كل صيغة تحدد مواصفات التخرج بمصطلحات الكفايات والقدرات التي يلتزم بها شركاء الفعل التربوي على مدى تكوين معين أو دورة دراسية محددة. كما يتضمن المشروع التربوي الوسائل المستعملة وخطوات اكتساب المعرفة المقترحة وأنماط التقويم. "

- البرنامج التعليمي والمنهاج: يشكل البرنامج لائحة المحتويات التي يجب تدريسها، وأنماط التعليم والمواد والحصص المراد تبليغها. أما دولاندشير فيرى في المنهاج الدراسي على أنه " مجموعة من الأنشطة المخططة من أجل تكوين المتعلم، إنه يتضمن الأهداف، والأدوات، والاستعدادات المتعلقة بالتكوين الملائم للمدرسين. "

- الوحدة أو المجزوءة: هي " وحدة معيارية أو شبه معيارية تدخل في تأليف كل متكامل (منهاج)، قابلة للإدراك والتعديل والتكيف، فهي كفيلة ببناء برنامج دراسي على القياس المطلوب. "

- المقطع أو الحلقة: " هي وحدة تكوين صغرى (أو ضمنية) تسمح بتحقيق هدف مركب قابل للتحليل إلى مؤشرات أو سلوكيات قابلة للملاحظة والقياس تظهر التحكم في الهدف وتستخدم كمعايير للتقويم. "

4-البيداغوجيات الحديثة:

أ) بيداغوجيا حل المشكلات:

إنها بيداغوجيا تعتمد مبدأ فعالية المتعلم، حيث تضعه أمام مشكلة مستمدة من محيطه السوسيو ثقافي فتدفعه إلى استدعاء موارده المختلفة للبحث عن حل لها .

الوضعية المشكلة :

مجموعة ظروف تجعل مكونات العملية التعليمية التعلمية، من تلميذ وأستاذ ومادة دراسية، في تفاعل مستمر لحل مشكلة يمثل محتواها جزءا من محيطه الاجتماعي.

و تعتمد منهجية حل المشكلات على استثارة المتعلم للشعور بوجود مشكلة، حلها يلبي حاجة لديه. ثم تحديد المشكل وفهمه، وجمع المعلومات الضرورية حوله. ثم اقتراح الحلول المؤقتة انطلاقا من استدعاء الخبرات السابقة حول الموضوع ومناقشات الزملاء. ثم بعد ذلك يتم التحقق من الفرضيات انطلاقا من أنشطة و تجارب قصد الخروج بنتائج تمثل الحل الأمثل للمشكل، هذه النتائج يتم توظيفها في وضعيات مختلفة للتعميم.

شروط صياغة الوضعية المشكلة:

- تشكل تحديا بالنسبة للمتعلم تثير دافعيته وتحته على حلها.
- أن تكون مستقاة من محيط التلميذ ولها معنى بالنسبة له.
- أن تكون صياغتها واضحة ومفهومة من طرف جميع المتعلمين لا توحى بحلها.
- أن يتدرج حلها من السهولة إلى الصعوبة. و أن يكون حلها يحقق الأهداف المرجوة.
- تمكن من استدعاء موارد مندمجة، كانت موضوع تعلمات سابقة و توظيفها في سياقات مختلفة.

مكونات الوضعية-المشكلة:

السند أو الحامل : و يمثل مجموع المعطيات التي يتكون منها نص الوضعية-المشكلة و التي تساعد على فهم المضمون و الهدف من الوضعية.

المهمة: وهي الأسئلة أو التعليمات التي تحدد ما هو مطلوب من المتعلم انجازه. ويشترط فيها أن تكون محددة بدقة ولها ارتباط بمضمون النص.

أنواع الوضعية-المشكلة: تنقسم الوضعية المشكلة إلى ثلاثة أنواع:

- 1-الوضعية-المشكلة البنائية: وتكون في بداية الدرس وتهدف إلى بناء التعلم الجديدة انطلاقا من تعلمات سابقة، و يشترط فيها أن تكون مألوفة محفزة مثيرة للاهتمام ،تشكل عائقا بالنسبة للمتعلم يتطلب استدعاء تمثيلات مختلفة قصد تجاوز العائق.
- 2-الوضعية-المشكلة الإدماجية: تأتي بعد تعلمات مجزأة تهدف إلى إيجاد ترابطات بين تعلمات منفصلة، و تركيبها في بنية جديدة و توظيفها في سياقات مختلفة. وتأتي بعد عمليات الاستكشاف و الفهم في الحصة الواحدة أو بعد مجموعة حصص أو في أسابيع الإدماج أو في نهاية مقطع دراسي.
- 3-الوضعية-المشكلة التقويمية: وتهدف إلى تقويم مدى تحقق الأهداف و مدى قدرة المتعلم على استدعاء الموارد و توظيفها في وضعيات جديدة.

ب) بيداغوجيا الخطأ:

يحدد أصحاب معاجم علوم التربية بيداغوجيا الخطأ ، باعتبارها تصور ومنهج لعملية التعليم والتعلم يقوم على اعتبار الخطأ استراتيجية للتعليم والتعلم، فهو استراتيجية للتعليم لأن الوضعيات الديدانكتيكية تعد وتنظم في ضوء المسار الذي يقطعه المتعلم لاكتساب المعرفة أو بنائها من خلال بحثه. وهو استراتيجية للتعليم لأنه يعتبر الخطأ أمرا طبيعيا وإيجابيا يترجم سعي المتعلم للوصول إلى المعرفة.

وتعتمد بيداغوجيا الخطأ على مبادئ أساسية، هي :

-موضعة التلميذ في صلب العملية التعليمية التعلمية - فهم تمثلاته .

-تحليل أخطائه، والبحث عن الحلول العملية التي تكفل تصحيح مسار التعلم.

الأسس العلمية لبيداغوجيا الخطأ: تستند هذه البيداغوجيا على أساسين:

-أساس سيكولوجي: علم النفس التكويني؛ تدرج تدخلات المدرس في سيرورة المحاولة و الخطأ .

-أساس ابستمولوجي: الخطأ نقطة انطلاق المعرفة " بلاشر "

أبعاد بيداغوجيا الخطأ: تتحكم في بيداغوجيا الخطأ ثلاثة أبعاد:

-البعد السيكولوجي: ربط تمثلات الذات و تجربتها بالنمو العقلي للفرد.

-البعد الابستمولوجي: يتجلى في الاعتراف للمتعلم بالحق في الخطأ.

-البعد البيداغوجي: يتيح للمتعلم الخروج عن المؤلف و ارتكاب الخطأ ،ومن ثم الوعي بأهمية حرية

الاكتشاف و الاختراع ، و للمدرس العمل على أن يعلم أكثر من أن يحكم على أعمال المتعلم , و لعب دور المساعد من الخروج من قلق الذات إلى الحقيقة الموضوعية.

مقاربات الخطأ:

أ- المقاربة الإبستمولوجية: تهتم بفحص أدوات المعرفة و الشروط السوسيو ثقافية و العصبية الدماغية لإنتاجها.

_ الخطأ يولد في صميم المعرفة _ .الخطأ يوجد داخل سيرورة المعرفة.

_ الأخطاء كواشف تمكن من معرفة التمثلات _ .المعرفة لا تبدأ من الصفر.

_ السؤال و الخطأ يعتبران دليلاً على حضور الذات و جهلها في آن واحد.

_ أهمية المعارف القبلية في سيرورة التعلم و الاكتساب و البحث.

ب- المقاربة الديدانكتيكية:

النموذج التبليغي (الإلقائي): يتصور رأس التلميذ فارغة . الأخطاء ناتجة عن عدم القدرة على التذكر.

النموذج السلوكي: يرد في غالب الأحيان الأخطاء إلى المدرس, الطرائق, المقررات؛ العلاج بدل العقاب.

النموذج البنائي : الخطأ ضروري لصيرورة التعلم . فهو ظاهرة صحية ، يدل على دينامية التعلم

ج- المقاربة اللسانية:

- المقاربة اللسانية التقابلية: كلما كانت اللغة الأم مشابهة للغة الهدف كانت الأخطاء ضعيفة.

- المقاربة السيكلولسانية: تفسر الأخطاء بالعوامل الاجتماعية.

ج) البيداغوجيا الفارقية:

مفهوم البيداغوجيا الفارقية:

استخدم لأول مرة سنة 1973م مع المربي الفرنسي " لويس لوگران" في سياق البحث عن آليات جديدة

لتطوير التدريس و محاربة ظاهرة الفشل المدرسي .وقد عرف " لوگران" البيداغوجيا الفارقية بأنها طريقة

تربوية تستخدم مجموعة من الوسائل التعليمية التعلمية ،قصد مساعدة الأطفال المختلفين في العمر والقدرات

والسلوكات، و المنتمين إلى فصل واحد على الوصول بطرق مختلفة إلى الأهداف نفسها.
ونستشف من هذا التعريف أن البيداغوجيا الفارقية مقاربة تربوية:

-تقوم على مبدأ تنوع الطرق و الوسائل التعليمية التعليمية.

-تأخذ بعين الاعتبار تنوع المتعلمين واختلافهم من حيث السن و القدرات و السلوكات.

-تتسم بخصوصيتها التفريدية للمتعلم، وتعترف به كشخص له إيقاعه الخاص في التعلم و تمثلاته الخاصة.

-تفتح المجال لجميع المتعلمين في الفصل الدراسي الواحد، لبلوغ الأهداف المنشودة بدرجة متساوية.

نماذج من الفروق الفردية:

-الفروق المعرفية و الذهنية، مثل التمثلات وأنماط التفكير والقدرات الفكرية كالإدراك والاستيعاب والتذكر

-الفروق السيكولوجية، وتشمل: القدرة على التكيف، والرغبة والدافعية، والاهتمامات والاستعدادات،

الميولات، وصورة المتعلم عن ذاته، والسمات المزاجية كالانطواء والخجل والجرأة والانفعال...

-الفروق السوسيو ثقافية: وترتبط بالوسط الاجتماعي و الثقافي الذي نشأ فيه الطفل. مثل الفروق في العلاقة

بالمدرسة و الأستاذ، القيم الضابطة للسلوك، والمعتقدات السائدة، و مختلف قنوات التنشئة الاجتماعية.

و ثمة عوامل مؤثرة في هذه الفروق الفردية مثل: العوامل الوراثية، و البيئية، و البيوفيزيولوجية.

أهداف البيداغوجيا الفارقية:

تروم البيداغوجية الفارقية تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:

-الحد من ظاهرة الفشل المدرسي، و التقليل من ظاهرة الهدر.

-ردم الفوارق الفردية بين المتعلمين، و تحقيق مبدأ المساواة فيما بينهم.

-تطوير نوعية المخرجات.

-تنمية المهارات الشخصية للمتعلم مثل الثقة بالنفس و الاستقلالية و تحمل المسؤولية.

-إنكاء روح التعاون لدى المتعلمين، و تدريبهم على التواصل الاجتماعي و قبول الاختلاف.

-جعل العملية التعليمية التعلمية تنبض بالحركة و تتدفق بالحيوية.

-إكسابهم الكفايات الأساس التي تجعلهم قادرين على توظيفها في حياتهم العامة.

-تشجيع التعلم الذاتي، و جعل التلميذ فاعلا في بناء الدرس و المعرفة.

-تحسين العلاقة التي تربط بين المدرس و التلميذ.

طرق التفريق البيداغوجي:

بما أن المتعلمين يختلفون فيما بينهم من حيث القدرات و الميولات و الاستعدادات، و يتفاوتون فيما بينهم من

حيث إيقاعات التحصيل الدراسي، فعلى المدرس أن يكيف عملية التعلم مع حاجيات المتعلمين. و من مظاهر

التفريق ما يأتي:

- التفريق في المحتويات المعرفية: تستلزم البيداغوجيا الفارقية تنويع محتويات التعلم داخل الصف الواحد لتكييفها مع القدرة الاستيعابية للمتعلمين وإيقاعهم التعليمي، من أجل اكتساب الكفايات الأساس.
- التفريق عن طريق الأدوات و الوسائل التعليمية: تنويع الوسائل التعليمية لتنسجم مع الأنماط المختلفة للتعلم، لأن المتعلمين لا يستوعبون الدروس بالكيفية نفسها؛ فهناك من يستوعب الدرس عن طريق الوسائل اللفظية كالشروح النظرية المعتمدة على الخطاب اللفظي، ومنهم من يتعلم عن طريق الإدراك البصري (كالرسوم التوضيحية و الرسوم البيانية و الخرائط و المطبوعات)، ومنهم من يتعلم بشكل أفضل عن طريق الممارسة الحسية (إنجاز تجارب- القيام بزيارات ميدانية- الحركات).
- التفريق على مستوى تنظيم العمل المدرسي: يقتضي العمل التربوي الفارقي إعادة تنظيم الفصل الدراسي؛ فتارة يتم الاشتغال مع القسم كله لبلوغ الأهداف التربوية نفسها، و قد يشتغل المدرس مع مجموعة كبيرة، ويمكن أن يتجه إلى مجموعة صغيرة، و قد يتجه إلى العمل الفردي .
- التفريق على مستوى التدبير الزمني: توزيع الوقت اليومي و الأسبوعي بشكل مرن و متناسم مع المشروع البيداغوجي.

-شروط تطبيق البيداغوجيا الفارقية:

- إن تفعيل البيداغوجيا الفارقية واستنباتها في الحقل التربوي ليس عملية بسيطة الإنجاز، بل يستلزم ما يأتي :
 - محاربة ظاهرة الاكتظاظ التي تعيق كل المحاولات الرامية لإصلاح المنظومة التربوية.
 - وضع جداول توقيت تتسم بنوع من المرونة بحيث تتلاءم مع هذه البيداغوجيا؛ لأن جداول التوقيت التقليدية تقف حاجزا أمام تطبيقها، إذ تعرقل التعلم وتحصنها في وقت محدد. وهذا لا ينسجم وهذه المقاربة التي تدعو إلى تخصيص مزيد من الوقت للمتعثرين لتمكينهم من اكتساب الكفايات الأساس.
 - توفير الوسائل الديداكتيكية الضرورية، والحجرات الدراسية اللازمة.
 - تمتع الممارس التربوي بقدر مناسب من الحرية و الاستقلالية بشكل يسمح له بالاجتهاد في الإعداد للدرس و التخطيط له ، و يسعفه على أداء مهمته على الوجه المطلوب ، و تخفيض عدد ساعات التدريس في الأسبوع بالنسبة إليه ، لأن بيداغوجيا التفريد تستدعي تفرغا كبيرا للمدرس .
 - تجديد تكوينه بحيث يصبح منسجما و موجهها لا ناقلا للمعلومات، و تعزيز مختلف تكويناته الأساس منها أو المستمر بالجانب العملي التطبيقي لتأهيله لمثل هذه الممارسات البيداغوجية.
 - التقليص من كثافة المقررات الدراسية حتى يتمكن المدرس من تكييف العملية التعليمية التعلمية مع القدرات الاستيعابية للمتعلمين و ووتائر تعلمهم.

د) بيداغوجيا الإدماج:

ما المقصود "بيداغوجيا الإدماج"؟

- عرف المجلس الأعلى للتربية في كيبك الإدماج بما يلي: "يشير إدماج المعارف إلى السيرورة التي يربط بها المتعلم معارفه السابقة بمعارف جديدة، فيعيد بالتالي بنية عالمه الداخلي، ويطبق المعارف التي اكتسبها في وضعيات جديدة ملموسة."

- و عرفه - كزافيي روجيرس - بأنه عملية نربط بواسطتها بين العناصر التي كانت منفصلة في البداية، من أجل تشغيلها وفق هدف معطى.

- وجاء في دليل بيداغوجيا الإدماج الصادر عن المركز الوطني للتجديد التربوي والتجريب: الإدماج معناه إقامة علاقات بين التعلّيمات بهدف التوصل إلى حل وضعيات مركبة، وذلك من خلال تعبئة المعارف والمهارات المكتسبة.

- في الدليل البيداغوجي للتعليم الابتدائي: الإدماج تنظيم يستهدف تجاوز القطائع التقليدية بين التعلّيمات و مختلف عناصر المنهاج، وذلك بإحداث العلاقات فيما بينها. - هو نشاط ديداكتيكي يستهدف جعل التلميذ يحرك مكتسباته التي كانت موضوع تعلّيمات منفصلة من أجل إعطاء دلالة ومعنى لتلك المكتسبات . و خلاصة القول أن هذه البيداغوجيا تستهدف جعل المتعلم يعبئ مكتسباته و ينظمها، من أجل استخدامها في معالجة وضعيات مركبة، تسمى وضعيات الإدماج.

ما هي خصائص نشاط الإدماج؟

- * إنه نشاط يكون فيه التلميذ فاعلا.
- * هو نشاط يقود التلميذ إلى تعبئة مجموعة من الموارد واستثمارها في حل وضعية - مشكلة دالة .
- * هو نشاط موجه نحو كفاية أو نحو هدف إدماج نهائي.
- * إنه نشاط ذو معنى، فهو ينبني على استثمار وضعيات دالة ...
- * إنه نشاط متمفصل حول وضعية جديدة .

ما هي مختلف أنواع الإدماج؟

- إدماج التعلّيمات: وهي عملية تروم تصريف مختلف المواد الدراسية من جهة، و المهارات التي تساهم في تربية الأفراد من جهة أخرى . إدماج التعلّيمات = إدماج المواد + إدماج المهارات
- ادماج الفرد لمحتويات و مهارات جديدة في بنيته الداخلية.
- إدماج مختلف تعلّيمات وحدة معرفية بمنظور شامل، اعتمادا على انسجام تام للمعارف.
- الإدماج كوضعية بيداغوجية، وهنا يمكن الحديث عن "التفريد"، أي أن كل مكون من مكونات الوضعية البيداغوجية يدمج بذاته، مثلا: إدماج الأفراد-المواضيع-الموارد البشرية-إدماج الوسط....
- إدماج المهارات: عملية تتوخى تصريف مهارتين أو أكثر تنتميان إلى نفس المجال النمائي أو إلى مجالات

أخرى خاصة بالتعلم نفسه.

• إدماج المواد: تصريف محتويين أو أكثر قصد حل مشكل معين أو دراسة محور معين لهدف تنمية مهارة ما.

وضعية إدماج المكتسبات:

- وضعية حل المشكلات: وهي وضعية استكشافية كتتويج لمجموعة من التعلّيمات.

- وضعية التواصل وهي نشاط إدماج مرتبط بالتعلّيمات المرتبطة باللغات.

- وضعية مهمة معقدة: تنجز في سياق معطى، ويكون الإدماج ذو طابع اجتماعي (حملة تعبئة اجتماعية لحماية البيئة مثلا)

- وضعية إنتاج حول موضوع معين: إنجاز عمل شخصي مركب يستهدف إدماج عدد من المكتسبات.

- وضعية زيارة ميدانية: ولكن لا بد أن يتحدد معناها وأن تكون وظيفتها إنتاج فرضيات أو فحص نظرية ما.

- وضعية أعمال تطبيقية مختبرية لا بد أن تحرك نشاط التلميذ وتفرض استخدام طريقة علمية (الملاحظة، الافتراض، التجريب)..

- وضعية ابتكار عمل فني: وهذا إدماج يرتبط بالإبداع ويجب أن يكون إبداعا حقيقيا .

- وضعية تدريب عملي: وهي وضعية الدمج الذي يصل بين النظرية والتطبيق، أي أن يربط المتعلم بين ما يعيشه، وما يتعلمه، وما يستعمله، وقد يكون التدريب في بداية التعلم أو نهايته.

- وضعية المشروع البيداغوجي: مشروع القسم شريطة أن يكون التلاميذ فاعلين في المشروع.

ه) بيداغوجيا المشروع:

بيداغوجيا المشروع حسب معجم المصطلحات البيداغوجية: هي بيداغوجيا تعتمد على آلية " المشروع " كأداة بيداغوجية في مسارها التربوي تنادي بحرية الفرد وإعطائه المكانة الرئيسية في عملية التربية و جعله مركز الفاعلية وتدور جهود المربي من حوله بالتأطير والتوجيه على امتداد خطوات المشروع ابتداء من مرحلة الاستشراف مرورا بالتخطيط والإنجاز و نهاية مرحلة التقييم. وذلك قصد تحقيق مشاركة جميع الأطراف في إنجاز هذا المشروع و بالأساس في إكساب المتعلم (الطفل) مجموعة من الكفايات و المهارات تتشكل في إطار بحثه عن استراتيجيات عمل مدروسة وبناءة من خلال جملة العمليات المنظمة للفعل وأداء خلال مراحل الإعداد و الإنجاز والتخطيط والتقييم لمشروع.

يعرف Arduino المشروع على أنه: "توقع لوضعية نطمح إلى رؤيتها مجسدة على أرض الواقع « . فأصل كلمة المشروع هو فكرة أو حلم أو غاية نسعى إلى تحقيقها، و لتحقيق هذا المشروع يتطلب ضبط جملة من الوسائل والمناهج يقوم المتعلم إما بإنتاجها أو بتطويرها أو بتعديلها. و مختلف هذه الأنشطة الفعلية التي يمارسها المتعلم في إنجازها للمشروع تنمي لديه قدرات معرفية ومهاراتية.

مكونات المشروع:

إن اعتماد طريقة المشروع تستوجب وجود العديد من المقومات التي بدونها لا يمكن أن نتحدث عن وجوده وهي:
تحليل الوضعية.. دراسة الحاجة.. تحديد الأهداف العامة.. تنظيم الأعمال وتصميمها.. التقييم.
_الاستراتيجيات والمحاور التي ترد في المقام الأول.. التنسيق بين مختلف أطراف المشروع.. التطبيق والإنجاز.. التعديل والمعادلة.

خصائص المشروع :

- * الخاصية الأولى: التفاوضية. هذه الخاصية تتلخص في عملية المشاورة : وذلك بإشراك جميع الأطراف في العملية التربوية بدراسة اقتراحاتهم وتقسيم المهام واتخاذ القرارات بصورة جماعية.
 - * الخاصية الثانية: النهائية. كل مشروع قابل للتعديل من حيث أهدافه ووسائله و الوسائط المحققة له.
 - * الخاصية الثالثة: التحديد الزمني. ينجز المشروع في إطار فترة زمنية محددة تضبط حسب طبيعة المشروع.
- إن بيداغوجيا المشروع من أهم الطرائق التربوية الحديثة، وتهدف إلى تكوين شخصية المتعلم وتعيده الاعتماد على النفس في علاج المشكلات ودراستها والتفكير في حلها. ومن مزايا هذه المقاربة:
- إنها تجعل الحياة المدرسية جزءا من الحياة الاجتماعية، وتنمي روح التعاون والإخاء بين التلاميذ.
 - تتيح للتلاميذ فرصة الحصول على المعلومات بجهدهم الذاتي وتفكيرهم المنظم، كما تساعدهم على الابتكار، وحسن التصرف في حل المشكلات.
 - ربط مواد الدراسة بعضها ببعض وجمعها حول موضوع واحد.

(و) بيداغوجيا التعاقد:

تعرف البيداغوجيا التعاقدية بكونها اتجاها بيداغوجيا يقوم على مبدأ تعاقد المتعلمين ومدرسهم و اتفاقهم على الالتزام بأداء مهام أو تحقيق مشاريع معينة، تسهم في تطوير الممارسة التربوية من جهة، وتوطيد العلاقة الوجدانية الانفعالية بين المدرس والمتعلمين، وبالتالي الابتعاد أكثر عن العنف والممارسات اللاتربوية ..
يكتسي العقد الديداكتيكي/البيداغوجي أهمية قصوى في مجال العلاقات بين فردانية القائمة بين الفاعل التعليمي والمتعلمين خصوصا في مجال اكتساب التعلّمات، وتحقيق الأهداف المخصصة للنشاط التعليمي التعليمي. وبالتالي، ينبغي للمدرس أن يتعاقد مع تلامذته، وذلك عن طريق تحديد المهام والأدوار والوظائف والأعمال التي يجب أن يقوم بها كل طرف في علاقته مع الجماعة ...

تستند بيداغوجيا التعاقد إلى ثلاثة مبادئ اساسية تفرض تغييرات في الذهنيات والبنىات المدرسية ، وهي:

- * مبدأ حرية حرية الاقتراح والتقبل والرفض ، ويتضمن العناصر التالية:

- _ تحليل الوضعية من طرف المتعلم والمدرس.
- _ اقتراح تعاقد يرمي إلى تحقيق هدف معرفي أو منهجي أو سلوكي.
- _ الإشارة الواضحة لحرية اتخاذ القرار المتاحة للمتعلم التي من دونها لن يكون للتعاقد معنى.

_إيصال المعلومات الضرورية للمتعلم حتى يتمكن من التعبير عن رأيه.

* مبدأ التفاوض حول عناصر التعاقد ، أي التفاوض حول:

_المدة الزمنية للتعاقد.

_الأدوات المستعملة لتحقيق التعاقد

_نوع المنتج النهائي الذي يجسد التعاقد.

_نوع المساعدات التي يمكن أن تقدم للمتعلم من قبل الأستاذ ، أو زملاء ، أو الآباء...

_تقويم نجاح التعاقد من طرف المدرس أو جماعة القسم أو من طرف المتعلم نفسه.

_الحلول الممكنة في حالة توقف المشروع أو عدم تحقيقه لأهدافه.

* الإنخراط المتبادل في إنجاز التعاقد:

ويهم شعور المتعلم بانخراطه الدائم طويلة مدة التعاقد ، لأن التعاقد يمنحه فرصة لتجريب استقلاليتته لتحمله

للمسؤولية . كما يجب أن يبدي المدرس نفس الالتزام والانخراط لإنجاح التعاقد.

ز) بيداغوجيا اللعب:

أكدت البحوث التربوية أن الأطفال كثيراً ما يخبروننا بما يفكرون فيه وما يشعرون به، من خلال لعبهم التمثيلي الحر ، واستعمالهم للدمى والمكعبات والألوان و غيرها، ويعتبر اللعب وسيطاً تربوياً يعمل بدرجة كبيرة على تشكيل شخصية الطفل بأبعادها المختلفة؛ وهكذا فإن الألعاب التعليمية متى أحسن تخطيطها وتنظيمها والإشراف عليها تؤدي دوراً فعالاً في تنظيم التعلم، وقد أثبتت الدراسات التربوية القيمة الكبيرة للعب في اكتساب المعرفة ومهارات التوصل إليها إذا ما أحسن استغلاله وتنظيمه .

_تعريف أسلوب التعلم باللعب:

يُعرّف اللعب بأنه نشاط موجه يقوم به الأطفال لتنمية سلوكهم وقدراتهم العقلية والجسمية والوجدانية، ويحقق في نفس الوقت المتعة والتسلية؛ وأسلوب التعلم باللعب هو استغلال أنشطة اللعب في اكتساب المعرفة وتقريب مبادئ العلم للأطفال وتوسيع آفاقهم المعرفية.

أهمية اللعب في التعلم:

-يساعد في إحداث تفاعل الفرد مع عناصر البيئة لغرض التعلم وإنماء الشخصية والسلوك .

-يمثل اللعب وسيلة تعليمية تقرب المفاهيم وتساعد في إدراك معاني الأشياء.

-يعتبر أداة فعالة في تفريد التعلم وتنظيمه، لمواجهة الفروق الفردية.

-يعتبر اللعب طريقة علاجية، لحل بعض المشكلات التي يعاني منها بعض الأطفال.

-يشكل اللعب أداة تعبير وتواصل بين الأطفال.

-تعمل الألعاب على تنشيط القدرات العقلية ، وتحسن الموهبة الإبداعية لدى الأطفال.

فوائد أسلوب التعلم باللعب : يجني الطفل عدة فوائد منها:

-يؤكد ذاته من خلال التفوق على الآخرين فردياً وفي نطاق الجماعة.

-يتعلم التعاون واحترام حقوق الآخرين.

-يتعلم احترام القوانين والقواعد ويلتزم بها.

-يعزز انتمائه للجماعة.

-يساعد في نمو الذاكرة والتفكير والإدراك والتخيل.

-يكتسب الثقة بالنفس والاعتماد عليها ويسهل اكتشاف قدراته واختبارها.

أنواع الألعاب التربوية:

تتعدد أشكال وأنواع اللعب تبعاً للمواقف التعليمية المتعددة و المتجددة داخل الفصل الدراسي، و التي يتم استثمارها في التنشيط البيداغوجي، كلعب الأدوار أو المحاكاة التي تستهدف تنمية الجوانب العاطفية-الوجدانية و الشعور بالغير، وتستهدف أيضاً الجانب التخيلي التمثيلي لدى التلميذ، أو كاللعب التنافسي الذي يستهدف تنمية روح المنافسة الفعالة و الإيجابية، ويتم عن طريق احترام القواعد و الخصم، وقد يتم في إطار وضعية- مسألة (مشكل)، و من خصائصه انفتاح الوضعية على إمكانات كثيرة للحل مما ينمي الذكاء، وقد تكون الوضعية ذات حل واحد لكن طرق الحل متعددة، أما اللعب الرمزي فينمي الجانب الرمزي الثقافي لدى التلميذ ويستثمر في الرياضيات وتناسبه الوضعيات المغلقة.

5-كفايات المدرس والحكمة الجيدة واستراتيجيات تنظيم العمل:

1. كفايات المدرس:

⊖ التخطيط

ويقصد بالتخطيط ذلك المسار الهندسي الذي يتتبعه المدرس الكفائي من أجل تحقيق هدف معين، أو تجسيد كفاية معينة. أي: تلك الخطة المنهجية التي توصل ذلك المدرس إلى تحقيق ما قد رسمه من أهداف وكفايات إجرائية قياسية ومعيارية. وبذلك، يطرح المدرس أو المخطط الديداكتيكي أسئلة ثلاثة على النحو التالي:

◀ ماذا سأفعل؟

◀ كيف سأفعل؟

◀ كيف سأقوم ذلك الفعل قبل فعله؟

⊖ كفاية التدبير

يقصد بالتدبير الديداكتيكي بناء وضعيات ديديكتيكية تطبيقية في مدة معينة، وتدبيرها في مستوى دراسي معين، أو ضمن مستويات دراسية مختلفة من مستويات المدرسة الابتدائية، إما داخل فصل دراسي أحادي، وإما داخل فصل

دراسي مشترك، بالاعتماد على مجموعة من الوثائق والبرامج الرسمية، باستعمال أشكال التنفيذ وفق مقارنة الكفايات وبيداغوجيا الإدماج. ويعني هذا أن التدبير الديداكتيكي هو بناء الدرس في شكل وضعيات ديديكتيكية وإدماجية حسب مقاطع فضائية وزمانية معينة، في ضوء بيداغوجيا الكفايات والإدماج، بالتركيز على مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها المعلم والمتعلم معا، بتوظيف طرائق بيداغوجية ووسائل ديديكتيكية معينة، مع تمثّل معايير ومؤشرات معينة في التقويم والمعالجة.

⦿ كفاية التقويم:

وينصب التقويم على مدى تحكم المتعلم في مهارة ما، وتحديد درجة التحكم والإتقان. وليس المهم هو تقويم المعارف، بل تقويم الكفايات والقدرات المستضمرة لدى المتعلم. بمعنى التركيز على الكيف، وليس الكم. أي: تقويم مدى تحكم المتعلم في مهارات اكتساب الموارد، وحسن توظيفها. ومن ثم، فالهدف من بيداغوجيا الكفايات هو إعطاء معنى ما للتعلّات، مع تحويل المضامين والمحتويات إلى وضعيات ومشاكل مستعصية ومعقدة ومتنوعة ومركبة وجديدة.

وينبني التقويم على طرح مجموعة من الأسئلة الجوهرية، مثل: لماذا نقوم؟ وماذا نقوم؟ ولمن نقوم؟ ومن يقوم؟ وماذا نقوم؟ ومتى نقوم؟ وأين نقوم؟

2. الحكامة الجيدة:

لا يمكن تحقيق مدرسة وطنية متميزة إلا إذا أخذنا بمبدأ الحكامة الجيدة (Gouvernance). وهو مفهوم غامض ومعقد ومتشعب الدلالات بتنوع مجالاته؛ إذ يمكن الحديث عن حكامة سياسية، وحكامة اجتماعية، وحكامة اقتصادية، وحكامة ثقافية، وحكامة إدارية، وحكامة أوروبية، وحكامة عالمية، وحكامة مؤسساتية، وحكامة ترابية... وتدل الحكامة على المقاربة التشاركية والتعددية في تسيير الإدارة وتدبيرها، واستحضار مختلف الفاعلين والشركاء في أثناء أخذ القرار، أو ممارسة التقويم، أو بناء المشروع. وتعني أيضا إرساء الدولة على أساس اللامركزية واللاتركيز. ومن ثم، تعد الحكامة آلية تديرية لتجاوز أزمة الدولة البيروقراطية والمركزية. أضف إلى ذلك أن الحكامة عبارة عن مجموعة من القواعد والمناهج التي تساعد المدبرين على أخذ القرار الصحيح، وتنظيم التفكير الإداري، ومراقبة مدى تنفيذ القرارات في حضان المجتمع. ويعني هذا أن الحكامة الإدارية الجيدة هي السبيل الوحيد للقضاء على الهشاشة والفقر من جهة، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة من جهة أخرى. ويرى الباحث المغربي عماد أبركان " أن الحكامة الترابية، كمفهوم وآلية جديدة، تعبر عن أحسن ما يمكن بلوغه، وأفضل ما يمكن القيام به في مجال التدبير والحكم، تعتبر هي الهدف والمبتغى الأفضل الذي يمكن الوصول إليه على المستوى الترابي. أو بعبارة أخرى، هي الوصول ترابيا إلى أحسن تدبير محلي ممكن، في أقل وقت ممكن، ومجهود وتكلفة ممكنة، وفي أفضل الظروف الممكنة. وإذا كانت الحكامة الجيدة كمفهوم لم يلق بعد الإجماع على تحديد معناه، فإن الأكد هو

أن مفهوم الحكامة الترابية ينبني أساسا على الإدارة في الدول الموحدة. وذلك بما تنطوي عليه من المبادئ الجوهرية والأساسية للديمقراطية والحرية."

ومن هنا، فالحكامة الجيدة هي تجويد الإدارة وتحسينها وفق مبادئ التدبير المعاصر، والحد من روتين البيروقراطية السلبية البطيئة، وتفعيل مبدأ الشراكة المحلية والجهوية وفق القوانين الإدارية المرنة التي تسمح بالأداء المثمر، والتحفيز على الإنجاز الهادف، وتحقيق الفعالية البناءة بغية تحقيق التقدم والازدهار والرفاهية للمواطنين.

وعليه، لا يمكن للمؤسسة التربوية أن تساهم في التنمية البشرية، أو تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة إلا بتمثل سياسة الحكامة الجيدة، والاعتماد على المقاربة التشاركية، والإيمان بالقيادة الديمقراطية، وإعطاء الأولوية للمصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة، واحترام مبدأ الكفاءة في إسناد الوظائف التدييرية.

وعليه، فقد كانت المدرسة العربية، ولاسيما المغربية منها، بعيدة عن منطق الحكامة الناجعة لعقود عدة فيما يتعلق بقضية التدبير، وتسيير المؤسسة، وصرف الاعتمادات، وتدبير الصفقات والشراكات ومشاريع المؤسسة. وبعد الإصلاحات التي عرفها المغرب، مثلا، على جميع الأصعدة والمستويات، كان من اللازم أن تأخذ المنظومة التربوية بسياسة الحكامة الجيدة على مستوى التخطيط والتدبير والتقييم إداريا، وماليا، وتربويا، وديداكتيكيا.

وتعني الحكامة الجيدة ربط المسؤولية بالمحاسبة والشفافية والتتبع والمواكبة والتقييم بغية تحقيق النجاعة والمردودية والفعالية على مستوى الإنجازات. وتتحقق الحكامة الجيدة، على صعيد المؤسسة التربوية، بإنجاز مشاريع قابلة للتطبيق في ضوء المقاربة التشاركية والتكاملية القائمة على التخطيطين: التصاعدي والتنازلي، والحد من الفوارق الموجودة بين مؤسسات التراب الوطني، بمحاربة الفقر والهشاشة، والحد من الهدر المدرسي، وتوفير البنية التحتية والمرافقية، والرفع من القدرة التنافسية لدى المؤسسة التربوية على جميع الأصعدة والمستويات من أجل تحقيق التميز والتفوق والجودة، مع الاعتماد على آليات التخطيط والتدبير والتقييم الناجعة والشفافة، والسعي الجاد من أجل تكوين كفاءات مؤهلة وراقية لخدمة الوطن، والعمل على تحقيق التنمية المستدامة، والإقلاع بالاقتصاد الوطني.

وتستند هذه الحكامة أيضا إلى توزيع جيد للسلط والأدوار والمهام والمسؤوليات وفق نظام بيروقراطي إيجابي عادل ومتميز، يؤمن بالتسلسل الإداري، ويسعى لتحقيق إنتاجية ناجعة، في ظروف ملائمة للتكوين والتأهيل والتعليم والتعلم، والخضوع لقرارات الدولة والعمل على تنفيذها وفق منطق المسؤولية والمحاسبة والتقييم والتتبع والمواكبة.

كما تنبني هذه الحكامة الجيدة على الاستقلالية والتعاقد والمحاسبة والمسؤولية والتدبير الرائد والناجع، ومأسسة مشاريع المؤسسة، وتخليق المنظومة التربوية، والاحتكام إلى الشفافية والمرونة والمحاسبة في أثناء عقد الشراكات الداخلية والخارجية، وفي أثناء إبرام الصفقات، وإنجاز مشاريع المؤسسة، واحترام مبدأ اللامركزية واللامركزية.

ويعني هذا كله أن الحكامة الجيدة تخضع، على مستوى المؤسسة التربوية، للاستقلالية من جهة، والتبعية من جهة ثانية، والمحاسبة من جهة ثالثة، والتعاقد من جهة رابعة.

وفي الأخير، لا بد أن تخضع المؤسسة التعليمية لتدبير جيد قائم على حكمة جيدة، بتوزيع المهام والأعمال والأدوار والمسؤوليات حسب منطوق الاستحقاق والكفاءة والمردودية. ثم، إخضاع هذه المسؤوليات لمنطق المحاسبة والتتبع والافتحاص والتقييم، وتعميمه على المستويات كلها. ثم، الاحتكام إلى تدبير معلوماتي جيد، يوفر المعلومات الواضحة والشفافة حول مداخل المدرسة ومصاريفها، وما يتعلق بطرائق تدبير مجالسها ومشاريعها وشراكتها، وكيفية توزيع المهام والسلط والأدوار، وربط المسؤولية بالمحاسبة والتقييم المستمرين.

3. استراتيجية تنظيم العمل وتقاسم المسؤوليات:

لا يمكن الحديث عن تدبير إداري أو تربوي جيد وناجح وفعال وهادف إلا إذا احتكم إلى سياسة إدارية خاضعة للعقلنة والمشروعية والعمل المنتج، بتنظيم العمل، وتقاسم المسؤوليات، وإشراك الفاعلين، وتوجيه سياسة التدبير نحو تحقيق الأهداف الإيجابية، والسعي من أجل تحقيق الإنتاجية الكمية والنوعية، مع احترام معايير الجودة والتميز والتنافسية. ويعود هذا كله إلى قيادة ديمقراطية جادة ومدبرة حكيمة، تحسن التخطيط والاستشراف، وتؤمن بالتوجيه وتنظيم العمل، وتكثر من المواكبة والتتبع والمحاسبة والتقييم، وتستشرف المستقبل الأفضل.

ولا يمكن الحديث عن تنظيم للعمل وتقاسمه إلا في إطار بيروقراطية علمية، وعقلانية مشروعة، وتوزيع للمهام وفق الكفاءة والاستحقاق، كما يبدو ذلك جليا في تصور ماكس فيبر (Max Weber) الذي يعد من مؤسسي علم الإدارة الحديثة. وقد تحدث كثيرا عن مجموعة من المفاهيم الإدارية والتنظيمية، مثل: السلطة، والشرعية، والبيروقراطية، والهرمية الإدارية، ومبدأ الكفاءة... ومن ثم، فقد أدلى بتصورات مهمة حول التنظيم والمنظمات. وبذلك، " قدم فيبر أول تفسير منهجي لنشأة المنظمات الحديثة. فهو يعتبرها سبيلا لتنسيق أنشطة البشر وما ينتجونه من سلع بأسلوب مستقر ومستمر عبر الزمان والمكان. وأكد فيبر أن نمو المنظمات يعتمد على السيطرة على المعلومات، وشدد على الأهمية المركزية للكتابة في هذه العملية: فالمنظمة، في رأيه، تحتاج إلى تدوين القواعد والقوانين التي تستهدي بها لأداء عملها، مثلما تحتاج إلى ملفات تختزل فيها ذاكرتها. ورأى فيبر أن المنظمات تتميز بطبيعتها بنظام تراتبي ومراتب في الوقت نفسه مع تركيز السلطة في مستوياته العليا."

ومن هنا، لا بد من التوقف عند مفهوم إداري مهم، بالشرح والتوضيح والتحليل، وهو مفهوم البيروقراطية الإدارية. وتعني هذه الكلمة المكتب أو الموظفين الجالسين إلى مكاتبهم لتأدية خدمات عامة. ولقد ظهرت البيروقراطية، في القرن السابع عشر، لتدل على المكاتب الحكومية. وقد استعمل المصطلح من قبل الكاتب الفرنسي ديغورنييه سنة 1745م الذي جمع بين مقطعين هما: بيرو الذي يعني المكتب، وكراتيا الذي يعني الحكم. وبعد ذلك، أطلقت

البيروقراطية على كل مرافق الدولة من مدارس، ومستشفيات، وجامعات، ومؤسسات رسمية... كما تدل كلمة

البيروقراطية على القوة والسلطة والنفوذ والسيادة. وقد ظهرت البيروقراطية لتنظيم العمل وتسهيله والتحكم فيه برمجة وتخطيطا وتدبيراً وتوجيها وقيادة وإشرافاً وتقويماً. والبيروقراطية نتاج للرأسمالية والعقلانية والحدائثة الغربية، ونتاج لتقسيم العمل وتنظيمه إدارياً.

ويمكن الحديث عن مواقف ثلاثة إزاء البيروقراطية:

① موقف سلبي: مفاده أن البيروقراطية تنظم إداري روتيني ومعقد وبطيء في أداء الخدمات العامة؛ مما دفع بلزاك إلى القول بأن البيروقراطية هي "السلطة الكبرى التي يمارسها الأقرام"

② موقف إيجابي: ينظر إلى البيروقراطية نظرة متميزة، على أساس أنها طريقة في تنظيم العمل وتدبيره وفق خطة عقلانية هادفة. ومن ثم، فهي نموذج للحرص والدقة والكفاءة والفعالية الإدارية، مادام هناك احتكام إلى التعليمات والأوامر والإجراءات التنظيمية الصارمة؛

③ موقف وسط واعتدال: ويمثله ماكس فيبر؛ إذ ذكر للبيروقراطية إيجابياتها وسلبياتها في الوقت نفسه. ويتخوف أن تحيد البيروقراطية عن أهدافها الحقيقية، فتصبح أسلوباً لممارسة القوة والتسلط والرقابة.

وخلاصة القول، تتصف مدرسة التميز بالجودة والفعالية والنجاعة، والقدرة على التنافسية، والعمل على تكوين متعلمين متفوقين ومتميزين ومبدعين وقادرين على الإنتاج والابتكار. وتتسم هذه المدرسة أيضاً بالجودة كما وكيفا، والخضوع لمستلزمات الحكامة الجيدة على مستوى التخطيط والتدبير والتقييم وتسيير المؤسسة. ويعني هذا كله أن مدرسة التميز هي التي تربط المسؤولية بالمحاسبة والمواكبة والافتحاص والتقييم. وتسعى جادة لخدمة الوطن والأمة، بإرساء ثقافة حقوق الإنسان، والاحتكام إلى الضمير الأخلاقي، والأخذ بسياسة التشارك والشفافية والديمقراطية في إسناد الأدوار وتوزيع المهام والمسؤوليات.

المحور الخامس:

التواصل والتثقيف

I. التواصل:

1-تعريف:

يعرف التواصل بكونه مجموع التفاعلات بين الأشخاص لأجل الاخبار أو التأثير المتبادل، فهو بهذا المعنى يتضمن أدوات و اليات تسمح بتمرير الخطاب.

يشمل التواصل مختلف الوضعيات و الاصناف فاذا كنا نتحدث عن التواصل لدى الانسان من حيث التواصل المباشر، البيشخصي و كذا الاستراتيجي، فان التواصل يتحقق لدى الحيوانات و الحشرات من خلال وسائل معينة. و للآلة ايضا نصيب من الموضوع. فالتواصل عملية غير مقصورة على عنصر معين.

يتحدد مفهوم التواصل في كونه عمليات تبادل الآراء والأفكار والمعارف بين الأشخاص ويمكن أن يكون لفظيا وغير لفظي. ولذلك يعرفه البعض بأنه "الميكانيزم" الذي تحدث بواسطته العلاقات الإنسانية وتتطور. ويتضمن تعابير الوجه وحركات الجسم ونبيرات الصوت والكلمات والكتابات والمطبوعات. ونظرا لأهمية التواصل، فقد تعددت النماذج التي توضح مفهومه وتبرز مكوناته. وفيما يلي نموذجين من النماذج المعروفة:

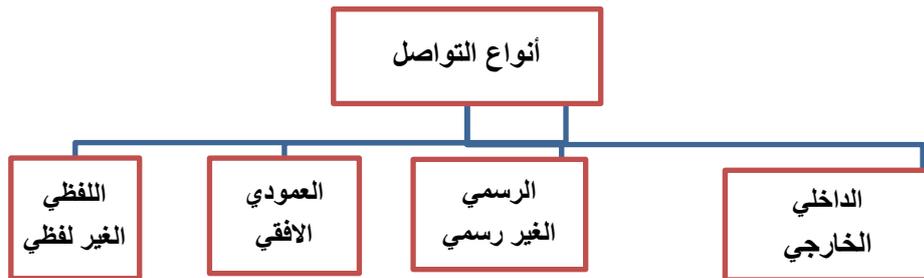
✓ نموذج جاكوبسون:

المرجع			المرسل
المرسل إليه	القناة	الرسالة	
القن			

✓ نموذج لاسويل:

بالإضافة الى العناصر المكونة لعملية التواصل لدى جاكوبسون، نجد العالم الامريكي يركز على مكون التغذية الراجعة و يؤكد على أهميتها في الوقوف على نجاح أو فشل عملية التواصل، و تعد عملية التغذية الراجعة بمثابة تقويم للتواصل، تتم بشكل اني (أثناء عملية التواصل)، أو بشكل غير مباشر (عن طريق استمارات).

2-أنواع التواصل:



3-وظائف التواصل:

يكن إجمال وظائف التواصل بين الأستاذ والمتعلمين فيما يلي:

- ✓ التقاسم (partage): المتواصلون يتقاسمون المكان والزمان والكلام والاهتمام...
- ✓ التبادل (échange): ويربط ذلك بالمعلومات والأفكار والانطباعات ووجهات النظر دون إغفال تبادل النظرات بين الأشخاص.
- ✓ الكسب المزدوج (gagnant-gagnant): التواصل الجيد الناجح هو الذي يتخذ شكل لعبة لا يكون فيها الربح الذي يحققه أحد العناصر نقصا من حصيلة الآخر، لأن التواصل يقوم بالأساس على جعل المتواصلين يكسبون جميعا.
- ✓ النقل (transfert): ومعناه تبليغ فكرة أو معلومة أو خبر أو تجربة، اعتمادا على أداة من لدن المرسل، إلى المستقبل قصد استقبالها واضحة ومفهومة و لتوظيفها.
- ✓ الأثر (impact): ويقصد به الأثر الايجابي الذي يحدثه مضمون التواصل. ولذلك فإن هذه الوظيفة مرتبطة بالوظائف السابقة، إذ أن التبادل والتبليغ التقاسم كلها عمليات تهدف إلى إحداث تأثير يعمل على تغيير السلوك. فالتعبير، مثلا، عن تجارب أو خبرات ومعارف لا يجب أن يقتصر على نقل الرسائل بين المتواصلين، بل ينبغي أن يحدث تأثيرات في سلوكياتهم (تغيير السلوك).
- إن تحقيق هذه الوظائف بشكل فعال يتطلب العمل على تجاوز بعض الحواجز التي قد تعترض عمل المرسل فينقلب إلى حالات من الإحباط. ولذلك يبقى من الضروري معرفة أهم قواعد التواصل الفعال.

4-قواعد التواصل الفعال:

تفاديا لكل عنصر قد يعتبر عامل تشويش، لابد من اعتبار وتعرف قواعد التواصل الفعال التي من أهمها:

(1) تداولية التعبير:

ويقصد بذلك ملاءمة التعبير لمستوى أفراد المجموعة، لأن التعبير عندما لا يكون ملائما للمستمع تقل حظوظ الإنصات إليه أو تنعدم. وليس معنى ذلك أن يكون المرسل خاطبا لامعا، بل عليه أن يجعل تعبيره في مستوى فهم مخاطبيه، أي اعتبار لغة الآخر التي قد تختلف من جماعة إلى أخرى.

(2) الإنصات:

ويعتبر دافعا أساسيا لشدة اهتمام المخاطب بالموضوع. ولجعل المخاطب يدرك أننا ننصت إليه، لا بد من

اتخاذ المواقف التالية:

✓ الالتزام بالهدوء: ويتجلى ذلك في:

- عدم مقاطعة المخاطب، فسح المجال له للتكلم بحرية،

▪ تحمل صمته وتوقفه عن الكلام، لأن سكوته أحيانا قد يكون مدعاة للتفكير أو بحثا عن كيفية تجاوز بعض الحواجز.

✓ التسامح، وأهم مؤشراتته:

▪ التشجيع على الاستمرار في الكلام،

▪ عدم الامتعاض من كلام الاخر،

✓ التعاطف، ومن علاماته:

▪ الانصات باهتمام بالغ،

▪ الانشغال بالمخاطب دون الاهتمام بأشياء أخرى،

▪ اعتماد كل المواقف التي تجعله يحس أننا ننصت إليه ونسعى إلى فهمه (التتبع المنتظم، أخذ أفكاره وآرائه مأخذ الجد،...).

✓ الإنصات، بكل أجزاء الجسم، ويظهر من خلال:

▪ توجيه النظرات إلى المخاطب دون جعله يحس أننا نتفحصه،

▪ توجيه الجسم نحوه،

▪ تركيز الاهتمام حوله دون التشويش عليه كالعبث ببعض الأشياء،

▪ التنفس بهدوء،

▪ إظهار الارتياح والانبساط ونحن ننصت إليه.

5- معيقات التواصل الفعال:

يمكن تصنيف هذه المعيقات إلى صنفين: معيقات ذاتية معيقات موضوعية.

(أ) المعيقات الذاتية:

وهي التي يكون مصدرها المرسل نفسه. ويحدث ذلك عندما تنعدم مميزات التواصل الجيد التي منها:

✓ الصوت من حيث شدته وقوته،

✓ النطق السليم من حيث التلفظ ومراعاة مخارج الحروف،

✓ وضوح الخطاب وشموليته،

✓ الإيجاز غير المخل بالمعنى،

✓ صحة المعلومات وتداولها عند أغلبية أفراد المجموعة،

✓ مصداقية الخطاب.

(ب) المعيقات الموضوعية:

وهي التي ترتبط بالمجال، ومنها:

- ✓ المكان الذي يحدث فيه التواصل. فكلما كان الفضاء غير مريح نفسيا وجسميا، كلما كان التواصل دون المستوى المرغوب فيه، وانعدم أثره الأيجابي،
- ✓ التوقيت غير مناسب،
- ✓ عدم ملائمة الموضوع للحاجات وانتظارات الاخر.

6-التواصل الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية:

ينبني التواصل الاستراتيجي على أساس التحكم في الفرص و الاكراهات الخارجية في اطار مقاربة تنبؤية و رؤية استراتيجية و توظيف دقيق للإعلام و التواصل. يقتضي الحديث عن التواصل الاستراتيجي استحضار أربعة مكونات مترابطة ومنسجمة و هي:

(أ) اللوبيين:

غالبا ما يستعمل هذا المفهوم في معنى قذحي إلا أن المقصود به في مجال التواصل الاستراتيجي عملية التأثير المباشر و الغير مباشر للحصول على معلومة أو لاتخاذ قرار استراتيجي معين. يستعمل الضغط اللوبي في التواصل الاستراتيجي في سياق يراعي أخلاقيات المهنة كما يتم الحرص بواسطته على الاستعمال القانوني المشروع لأدوات العمل.

(ب) الذكاء الاستراتيجي:

ويتميز بالتحكم الشمولي في تدفق المعلومة و استثمارها في خدمة المخططات التواصلية للمؤسسة، ومن العمليات التي يقوم عليها الذكاء الاستراتيجي صياغة المعلومة بإحكام و نشرها في الوقت و المكان المناسب مع استغلال الظروف و المناسبات بشكل ذكي.

(ت) الحضور الاستراتيجي:

يتمثل في الحضور الدائم و المستمر ضمن مخططات الشركاء و مختلف الفاعلين، ولأجل ذلك يمكن استثمار شبكات التواصل الاجتماعي كوسيلة لتأكيد و فرض هذا الحضور حيث تسمح بإيصال المعلومة لأكبر عدد ممكن الجمهور علاوة على منحها فرصة التفاعل و التواصل مع المؤسسة.

(ث) علاقة الشراكة:

لضمان نجاح التواصل الاستراتيجي يحرص فريق العمل على أهداف المؤسسة ضمن اهتمامات و خطط و أنشطة و ثقافة الشريك. علاقة الشراكة في اطار التوصل الاستراتيجي تتجاوز منطق "رابح-رابح" لتصل الى منطق "أهدافنا موحدة".

7- أدوات تحليل وتقويم التواصل داخل المؤسسة التعليمية:

إن استقبال الرسائل خلال التواصل ليس عملية استهلاكية، تقتصر على تلقي الخطاب من طرف المستقبل دون معرفة وقعه و أثره في السلوك. ولذلك ينبغي على المرسل أن يقيس الأثر الذي أحدثته الرسائل التواصلية في المرسل إليه ويتم ذلك بإيجاد إجابات عن أسئلة يطرحها على نفسه من قبيل:

- ✓ ما هي ردود أفعال الآخر في موضوع ما؟
- ✓ لماذا كانت ردود الأفعال سلبية تجاه موضوع معين بينما كانت إيجابية في موضوع آخر؟
- ✓ لماذا لم يتجاوب الآخر مع مسألة معينة؟

تتم عملية التقويم بشكل مباشر و ذلك من خلال الملاحظة المباشرة لردود أفعال المستقبل، كالاتماد على نظراته، طريقة جلوسه، تدوين الأفكار أو عدمه، ملامح وجهه ... كما تستعمل بعض ادوات عملية تقويم التواصل وذلك بتوظيف الاستبيانات و الاستثمارات التي تتضمن مجموعة من الاسئلة حول العملية التواصلية، يقوم المرسل بتجميع هذه الاستثمارات وتحليلها تحليلًا علميًا وموضوعيًا قصد الوصول الى النتائج. و باستثمار هذه النتائج وغيرها يستطيع المرسل أن يعيد النظر في بنية ومحتوى وطرائف التواصل، ويبني بشكل فعال سيرورة علاقته بالمرسل اليه.

II-التنشيط:

يعتمد المدير التربوي في تأدية مهامه، على وسيلتين هامتين هما التواصل بين الأفراد وتنشيط المجموعات. لذلك لا بد من تمكينه من المنهجيات والمقاربات التواصلية بطريقة غير مباشرة، في شكل كفايات (Compétences) قابلة للتوظيف بتقنية عالية دون الوقوف عند جوانبها النظرية. ووتحدد أهم عناصر التنشيط فيما يلي:

1. التنشيط L'animation:

قد يسلك المدير التربوي في مهامه الإدارية والتربوية المنوطة به مسلكًا تواصلياً في شكل محادثة ثنائية بينه وبين جميع المتدخلين ، تجمع بينهم الظروف شريطة أن تكون هذه المحادثة منطلقاً للقاءات تربوية تعليمية مستمرة، كما يمكنه أن يسلك مسلكاً تنشيطياً حينما يتعلق الأمر بضرورة لعب دور المنشط ضمن مجموعة بأكملها في شكل اجتماعات المجلس التربوية ، مما يفرض عليه امتلاك آليات وتقنيات التنشيط وظيفياً.

2.1. تحديد مفهوم التنشيط:

يفيد مفهوم "التنشيط" إضفاء الحيوية والنشاط على المجموعة لتوسيع مجال التواصل بين أعضائها. ويكون القصد من ذلك هو الرفع من فعاليتها ومردوديتها ككيان عضوي. وليتم ذلك بنجاح، لا بد أن يكون التواصل أفقياً بين الأعضاء، وحتى تتاح لكل منهم الفرصة للتعبير عن أفكاره، وتشجيعه على تجاوز الصعوبات والعوائق التواصلية، بهدف تبادل الخبرات والمعارف والقيم بين أعضاء الجماعة.

3-1. الأسس العامة للتنشيط:

يقوم التنشيط على مجموعة أسس سيكوسوسيو تربوية، منها:

أ- أن التعلم التثقف أفعال اجتماعية يكتسبها الفرد من الجماعة عن طريق التواصل والتفاعل بين الأفراد،
ب- أن التفاعل بين الأفراد له أبعاد سيكولوجية واجتماعية ومعرفية، مما يوفر للفرد إمكانية تنمية شخصيته بشكل متكامل،

ج- أن التنشيط تواصل اجتماعي يؤدي إلى تغيير سلوك الفرد عن طريق تنمية مواقف جديدة.
ولكي يؤدي التنشيط إلى التعلم والتثقف الاجتماعيين، على المنشط أن يكون ملماً بأدواره ومهامه.

1. 4: أدوار المنشط:

يمكن تلخيصها في ثلاثة أدوار رئيسية:

- وضع المتدخلين في السياق العام لموضوع الاجتماع .
- خلق الرغبة والقبول لدى المتدخلين : وذلك من اجل إدماجهم في سيرورة محددة وإيجاد حلول لإشكاليات معينة في الموضوع.
- تحريك المتدخلين للقيام بأعمال معينة: ويتبلور ذلك في وضع استراتيجيات أو مناهج وخطط عمل لقضايا تمس المجموعة.

5.1: مهام المنشط:

هي مهام متعددة، منها:

❖ الاستقبال (accueil): وضع الأمور في أماكنها:

- التعرف على المشاركين،
- تحديد الأهداف،
- تحديد الأدوار.

❖ تقديم الموضوع (présentation du thème): التأكد من أن الجميع فهم الموضوع. وهو كما سيأتي

بيان ذلك لاحقاً، وضعية مشكلة.

- التحديد الدقيق للموضوع،

- بناء الموضوع في صورة تجعله في مستوى المشاركين،
- التناسب بين الموضوع ووقت الإنجاز.

❖ العمل على الإثارة والدفع إلى العمل (motivation): على كل مشارك أن يساهم. ولكي يتحقق هذا

الهدف، فإن المنشط مدعو لخلق ظروف المشاركة، منها:

- الاهتمام بحاجات ورغبات المشاركين (جعلهم يحسون أن الموضوع يشبع حاجاتهم وذلك بالعمل على ربطه باهتماماتهم).

- إثارة تفكيرهم،
- الديمقراطية (اعتبار جميع المشاركين متساوين)،
- قبول كل الأفكار والعمل على تقويمها،
- تشجيع التواصل الجماعي،
- المساعدة على توضيح الأفكار التي تبدو غامضة.

❖ بناء تصميم لمناقشة الموضوع (établir un plan):

- تمكين المشاركين من التحليل الموضوعي،
- تمكينهم من طرح كل المشكلات،
- مساعدتهم على تحليل ومناقشة كل المواقف والأفكار المسبقة،
- تمكينهم من اتخاذ القرار المناسب.

❖ معرفة تدبير حصة التنشيط (Savoir animer):

- الإنصات،
- إعادة التذكير بالموضوع كلما دعت الضرورة،
- التقيد بالموضوع وعدم الخروج عنه،
- معالجة المشاكل غير المتوقعة أو تأجيل ذلك إلى وقت مناسب،
- الموضوعية،

- الضبط،
- الحذر واليقظة،
- الحسم واتخاذ القرارات،
- منع وتوقيف التدخلات الهدامة،
- إسكات المهدار (الثرثار) دون التأثير على سير العمل،

- تحريك غير الراغبين في الكلام،
- منع تكوين جماعات ضيقة داخل المجموعة (انقسام المجموعة)،
- تلخيص المداخلات وإعادة صياغتها وتبويبها.

1-6. تقنيات التنشيط (les techniques d'animation):

يرتكز التنشيط على مجموعة من التقنيات. ويقصد بها مجموعة الإجراءات والآليات الموظفة لتنشيط الجماعة. وهي تقنيات متعددة يختار منها الأستاذ ما يتناسب مع الموضوع:

- الزوبعة الذهنية أو العصف الذهني (Le Brainstorming):

تقوم تقنية الزوبعة الذهنية على إشراك المتكلمين في المناقشة بهدف إنتاج واقتراح أفكار بشكل جماعي، أو لإيجاد حلول لموقف أو وضعية - مشكلة (situation-problème). وتستند هذه التقنية إلى جملة من الشروط أو المبادئ منها:

1. عرض المنشط المشكلة أمام المجموعة وتوضيحها وتحديد عناصرها،
2. إلقاء كل مشارك بأرائه واقتراحاته دون حكم أو نقد للآخرين،
3. عدم نقد أفكار المشاركين وتأجيل ذلك حتى يتم الاستماع لكل المساهمات،
4. عدم إيقاف وحصر الطاقة التعبيرية للمتدخلين،
5. العمل على إغناء النقاش: كثرة وغازرة في الأفكار والاقتراحات،
6. جمع الأفكار والتخلات وتدوينها،
7. تحليل الأفكار والاقتراحات في النهاية للخروج باستنتاج عام.

- حل المشكلات (La résolution des problèmes):

هي تقنية تنشيط يوزع خلالها المشاركون إلى مجموعات صغرى (3 أو 4 أفراد) من أجل مناقشة مشكلة معينة أو البحث عن حل لهذه المشكلة يتم عرضه عليهم. وتتحدد أدوار المنشط والمشاركين بالنسبة لهذه التقنية عبر ثلاث مراحل:

المرحلة / الأدوار	قبل الإنجاز	أثناء الإنجاز	بعد الإنجاز
للمنشط	إعداد دقيق للمشكلة	- تقديم النشاط وشكليات العمل. - تدبير الوقت وضبطه.	- تقويم الحلول المقترحة للمشكل. - تسجيل وتدوين الحلول للخروج بملف حول الموضوع.
بالنسبة للمشاركين	المساهمة في الإعداد	- تنظيم التقارير بشكل يسمح بتحليلها والمقارنة بينها. - التراضي حول الحل الأكثر واقعية.	مناقشة وتقويم الحلول المقترحة بموضوعية.

- المناقشة على مراحل (Discussion en étapes):

هي تقنية تنشيط تتيح الاحاطة بجوانب موضوع معين عبر مراحل، حيث يتم إنتاج مجموعة من المساهمات عن طريق توزيع المشاركين إلى مجموعات للعمل لمدة محددة. وبعد ذلك يتم الموازنة بين مختلف الانتاجات لاستنتاج خلاصات نهائية تنال موافقة الأغلبية.

- دراسة الحالة (L'étude des cas):

يواجه المشاركون مشكلا أو حالة لمظاهر ملموسة، فيعلمون على تحليلها تحليلا دقيقا، واختار أنسب الحلول لمعالجتها. وتتحدد ادوار كل من المنشط والمشاركين كالتالي:

المراحل الأدوار	قبل الإنجاز	أثناء الإنجاز	بعد الإنجاز
بالنسبة للمنشط	إعداد حالة تفضي إلى اتخاذ قرارات	- تنظيم التدخلات. - توجيه المشاركين إلى جوهر الموضوع حين خروجهم عنه. - تجميع المساهمات.	- تقويم العمل. - تقديم الحلول والاقتراحات الملائمة. - تيرير القرارات.
بالنسبة للمشاركين	- قراءة النص الحامل للحالة. - تحليله وفهمه.	- تقديم الحلول والمساهمات. - تغيير الآراء الشخصية حين الاقتناع برأي الآخرين أثناء المواجهة.	قبول الحلول المتفق عليها.

تقنية لعب الدور (Le jeu de rôles):

هي تقنية تنشيط تقوم على تخيل واستحضار مجتمع الظاهرة موضوع الدراسة واستيعابه ثم تمثيله وتشخيصه. ولذلك فهي تتيح للأشخاص تقمص الأدوار والتكيف معها. ومثال ذلك لعب المكون لدور الأستاذ (سائق حافلة أو مدير مؤسسة. ويمكن تحديد أدوار المنشط والمشاركين كالتالي:

المراحل الأدوار	قبل الإنجاز	أثناء الإنجاز	بعد الإنجاز
بالنسبة للمنشط	تقديم وضعية ملموسة من الواقع المعيش لإبراز التمثلات والمواقف والقيم المراد التعبير عنها. - اختيار الممثلين والأدوار. - تصميم للعب الأدوار. - تقديم شكلية للعب.	- إعطاء انطلاقة للعب. - تدبير الوقت. - مطالبة كل ممثل أن يوضح ما يريد التعبير عنه من خلال تقيص الدور. - المطالبة من المشاهدين تحديد المشاهد التي أثارت انتباههم.	- تركيب الآراء المعبر عنها. - إعطاء خلاصة نهائية مطابقة للأهداف المحددة في البداية.
بالنسبة للمشاركين	التطور للعب الأدوار	- لعب الدور بتفاعل مع الممثلين الآخرين ومتطلبات الموقف. - الحرص على التعبير عن المواقف والعواطف والآراء.	قبول الحلول المقترح عليها. .

تدبير وتنشيط الاجتماعات

ظاهرة الاجتماع التي تسود في مقاولتنا شكل من أشكال الهوس (maniaquerie) تركز على جمع رجال ونساء للتحدث إليهم والإنصات إليهم وهم يتكلمون، ربما كانت تلك الاجتماعات أكثر من اللازم ربما كانت طويلة جدا أكيد أنها لا تنظم بالشكل اللائق لكن تبقى الاجتماعات هي أنجع وسيلة لحشد الناس حتى يتخذوا قرارات جماعية بعدما يكونوا قد طرحوا أسئلة وأسئلة فيما بينهم.

فحتى إذا كانت أقل بداهة في حياتنا المقاولانية اليومية فظاهرة الاجتماع حاضرة حتى خارج المقاولة أو المؤسسة هي موجودة في الأندية في الجمعيات ... وبالتالي فكيفما كانت أنواعها فالمجتمعون يعملون بنفس الطريقة ومعرفة سيرها مسألة ذات جدوى سواء كانت تتعلق بالمؤسسة أو بحياتنا اليومية.

المجموعة الجديدة:

إذا اجتمع أناس لا يعرفون بعضهم البعض فسلوكياتهم تمر عبر 5 مراحل متتالية:

- 1- انشغال قلق، كرب، مفاجأة – حصر
- 2- مبادرة مقنعة، تبادل الاحترام
- 3- ظهور معارضة، عنف، الدفاع عبر الهجوم
- 4- الحاجة إلى هيكلية إلى تنظيم إلى منهج
- 5- التعاون، الإنتاج الجماعي، التقدم.

مواصفات الرئيس:

1- موثوق به،

- 1- يسطر أهدافا واضحة
- 2- يحرص على احترام التعليمات أو التوجيهات
- 3- ينصت
- 4- مسؤول
- 5- يقيم ويتخذ القرارات
- 6- يعاقب

مواصفات الزعيم أو القائد:

- 1 - يستجيب إلى حاجات المجموعة
- 2- يجد الآخرون أنفسهم فيه

3- ينغمس في المجموعة

4- جذاب، محبوب

مواصفات المنشط

- المتعاضم السلطوي : لا ينشط يستبد بالرأي الوحيد في اتجاه واحد.
- التوجيهي: المنشط مستبد برأيه يفرض أهدافه وأفكاره في آن واحد. ينظم، يعطي الكلمة، يسحبها، يفرض رأيه. المجموعة لا تعبر كثيرا عن رأيها
- الاشرافي : يقر هدفا مشتركا، ينصت، يقترح، يسهل التعبير ويعتبر الأقليات
- اللامبالي : لا يتدخل ، يلاحظ دون إبداء حكم أو رأي ، لا يشارك ، تطغى عليه المجموعة يستقبل من وظيفته.

تقنيات تنشيط الاجتماعات

- بداية جيدة
- المناخ ملائم
- التذكير بالموضوع والهدف
- التحقق من المعلومات المتوفرة عند الجميع
- التذكير بجدول الأعمال
- التذكير بميثاق العمل

• سلوك على نمط ACCORD

- 7- منتبه Attentif
- 8- مرح Convivial
- 9- بناء Constructif
- 10- موضوعي Objectif
- 11- متفتح Réceptif
- 12- جاهز Disponible

• المقرر

- 12- وظيفة رئيسية
- 13- يلعب دور الملطف (الجو)

14- ينجز التقرير الجزئي

15- يحرر التقرير الإجمالي ويقدمه للحاضرين

أنواع الاجتماعات:

(1) الاجتماع من أجل المناقشة:

هدفه هو تبادل الآراء حول قضية ما والمنشط يقوم بدور الضبط وتوزيع الكلمة من أجل تعبير حر.

(2) الاجتماع الإخباري:

دور المنشط هنا هو توزيع المعلومات

(3) الاجتماع التكويني والتغذية الراجعة:

معلومات = صاعدة، المنشط ينصت، يسائل، ويسهل عملية التعلم والتكوين.

(4) الاجتماع من أجل حل المشكلات:

الهدف هو حل المشكلات والمنشط مدعو لضبط الوضعيات ثم الإيتاء بخطة عمل تستجيب لحاجيات

ومشاكل المشاركين.

(5) الاجتماع من أجل الإبداع:

الزوبعة الذهنية وإعداد المشاريع. الخروج عن الإطار المألوف على شكل فريق البناء (team

building) .

(6) الاجتماع من أجل التفاوض:

وظائف الاجتماع:

(1) وظيفة الإنتاج:

إنتاج الأفكار والآراء

(2) وظيفة التنظيم:

- تنظيم المجموعة : توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المجموعة (رئيس الجلسة، المنشط، كاتب الجلسة،

المقرر، ملاحظ...)

- تنظيم العمل : تدبير الوقت ،اختيار منهجية التنشيط ،اختيار تقنيات حل المشكلات واتخاذ القرار.

(3) وظيفة التسهيل والتيسير

تسهيل تبادل الآراء

○ بخلاصات

○ بتدخلات من أجل تقارب وجهات النظر تجعل المجموعة تتقدم

○ من أجل احترام ميثاق العمل

○ بمساعدة الحاضرين لأخذ الكلمة

○ بالإدلاء باقتراحات بناءة.

4) وظيفة الضبط والتوضيح

ترتكز على خلق جو ملائم

○ بالدعاية والنكثة

○ بنثمين عمل المجموعة والانخراط في آراءها

○ بالانتباه الذي يجب أن يعار لكل فرد من المجموعة، سواء تعلق الأمر بردود أفعال أم أفكار.

ملحوظة:

- ليس من الضروري أن يساهم المنشط في وظيفة الإنتاج، بل يكفي بمساعدة الآخرين في الإنتاج.

- كلما توفرت وظيفتنا التسهيل وال ضبط كلما أنتجت المجموعة أكثر.

تهيئ الاجتماع:

كيفما كان نوع الاجتماع على المنشط أن يراعي أمرين اثنين :

موضوع الاجتماع : حول ماذا سنتكلم خلال الاجتماع؟ ما هي المعطيات الضرورية المتوفرة لذلك؟ وحتى

يتضح جدول الأعمال يجب ترتيب النقط المزمع إدراجها فيه حسب أهميته.

هدف الاجتماع : كثيرا ما يجهل المجتمعون الهدف من الاجتماع. هل هو اجتماع إخباري أم اجتماع تكويني؟

أم ... إذن يجب توضيح هدف الاجتماع.

المشاركون والمحتوى :

16- هل هم معنيون بالاجتماع؟ وفي ماذا؟

17- ما مدى إلمامهم بموضوع الاجتماع؟

18- هل هم مطالبون وتهيئ الاجتماع؟

19- ما هي الوثائق التي يجب تزويدهم بها؟

الجانب التقني:

تنظيم فضاء الاجتماع على شكل :

20- مقاعد متراصة --> « كلكم تحت سلطتي »؟

21- مقاعد على شكل دائرة --> « كلكم متساوون »؟

22- مقاعد على شكل نصف دائرة --> « كلكم تحت مسؤوليتي »؟

تنظيم الاجتماعات:

- 23- تحديد موضوع وأهداف الاجتماع.
- 24- تحديد مكان وموعد الاجتماع.
- 25- إخبار المشاركين في أجال معقولة.
- 26- تحرير جدول الأعمال بكل دقة ووضوح وتوزيعه على المعنيين
- 27- تدقيق الظروف الزمكانية للاجتماع (برنامج مفصل – المدة – الاستراحة...)
- 28- التنظيم التقني
- 29- إعداد وثائق العمل
- 30- إعداد القاعة والتجهيزات (الإنارة، الصور، المساحة...)
- 31- اختبار طريقة الجلوس
- 32- تعيين منشط
- 33- تعيين مقرر
- 34- إعداد شبكة للتقويم في نهاية الاجتماع
- 35- تحديد الاجتماع المقبل (في بعض الحالات).

بعض معيقات تدبير الاجتماعات:

في الإعداد:

- 36- ضبابية الموضوع والهدف،
- 37- عدم إخبار المشاركين في الوقت المناسب
- 38- عدم اختيار الوقت المناسب والمكان المناسبين
- 39- عدم توفير الوثائق الضرورية عند المشاركين
- 40- سوء التقدير في المدة المخصصة للاجتماع

في التنشيط:

- 41- انعدام الجو الصحي للاجتماع
- 42- عدم تثمين تدخلات المشاركين
- 43- الخلافات الثنائية

- 44- النقاشات الهامشية التي لا علاقة لها بالموضوع والهدف
45- عدم خلق توازن بين مختلف التدخلات
46- التنشيط العمودي
47- استحواذ المنشط على الكلمة
48- عدم الإنصات إلى رأي الآخرين
49- عوامل خارجية تشوش على المجتمعين
50- إقحام الصراعات الشخصية في المناقشة

في التوثيق واتخاذ القرار

- 51- عدم تعيين مقرر للجلسة
52- عدم تدوين كل ما يروج في الاجتماع من طرف المقرر
53- عدم القدرة على الخلاصة
54- عدم اتخاذ القرارات أو التردد في اتخاذها
55- عدم تحرير محضر للاجتماع.

المحور السادس:

التدبير المالي والمادي للمؤسسات التعليمية

1- تحديد المفاهيم:

- المال العام:

يقصد بالمال العام "كل ما تملكه الدولة وسائر الأشخاص المعنوية العامة من أموال عقارية ومنقولة، وتخصص لتحقيق المنفعة العامة سواء بطبيعتها أو بتهيئة الإنسان لها أو بنص تشريعي صريح".

- المحاسبة:

ويقصد بها العلم الذي يتضمن دراسة الأصول والمبادئ والقواعد والنظريات والطرق التي يمكن الاستناد إليها في تنظيم ومعالجة العمليات المالية في الدفاتر، ووضع الأسس التي يمكن إتباعها للوصول إلى نتائج تلك العمليات".

من هذا التعريف تتضح لنا أغراض المحاسبة، إذ هي " وجود (سجل ثابت) لكل العمليات الحسابية لأجل الرجوع إليه عند الحاجة لمعرفة الوضع المطلوب.

- المحاسبة العمومية:

عرفها الفصل الأول من المرسوم الملكي رقم 66-330 بتاريخ 10 محرم 1387 هـ الموافق 21-4-1967 م في فقرته الأولى بما يلي: " المحاسبة العمومية هي مجموع القواعد التي تجرى ماعدا في حالة من مقتضيات مخالفة على العمليات المالية والحسابية للدولة والجماعات المحلية ومؤسساتها وهيئاتها والتي تحدد الالتزامات والمسؤوليات المنوطة بالأعوان المكلفين بها".

- الإيرادات العامة:

وهي: " تلك المقادير والمداخيل التي تحصل عليها الدولة وهي إما عادية: كأملك الدولة والرسوم والضرائب، أو غير عادية كالقروض الداخلية والخارجية".

- الميزانية كمفهوم عام:

ويقصد بها " التقدير المبدئي الذي تقوم السلطات المالية بإعداده عن سنة مالية مقبلة لكل من النفقات العامة والإيرادات العامة والواردة في وثيقة قانونية تجيز الجباية والإنفاق".

- ميزانية المؤسسات التعليمية:

وهي "تعبير محاسبي للوضع المالي للمؤسسة التعليمية يبين موارد المؤسسة وتحملاتها".

لذا فإن موارد المؤسسة مثلا كالأموال غير المنقولة مثل الأراضي والأبنية والمواد وكذا المبالغ النقدية في الأبنك وفي صندوق المؤسسة. أما التحملات فهي ما على المؤسسة من ديون ومستحقات تسديدا لخدمة عامة.

2- التسيير المالي والمادي للمؤسسة التعليمية:

1. 1- دور رئيس المؤسسة في نظام المحاسبة:

إن رئيس المؤسسة مسؤول إداريا لذا فهو يقوم بدور الإشراف على التسيير المادي والمالي وكذا المراقبة الإدارية على الوثائق المحاسبية وذلك طبقا للمذكرات التنظيمية في هذا المجال، ومن هنا فهو يقوم بدوره في إطار المداخل والمصاريف والمراقبة والتتبع.

أ- دور رئيس المؤسسة في استخلاص "المداخل":

إن رئيس المؤسسة يمسك المحاسبة الإدارية، فهو بالتالي يقوم بالعملية الإدارية المرتبطة بالمحاسبة المالية من خلال قيامه بالإجراءات التالية:

◀ الإثبات: أي خلق المدخول وإثباته:

يخلق المدخول بمبادرة من السلطة العليا (الوزارة) أو (الأكاديمية) أو باقتراح من رئيس المؤسسة على السلطة العليا كذلك أو عن طريق رئيس المؤسسة مباشرة باستشارة مع مساعديه (المجالس) لأجل خلق المدخول مع التقيد بالمذكرات الصادرة في هذا الشأن، أما المداخل الطارئة فتستمد شرعيتها من ملابسات الواقع كالإتلافات. فالمدير كأمر لاستخلاص مداخل المؤسسة يقوم بإثبات وإحصاء الحقوق المكتسبة التي للمؤسسة على الغير، ويساعده الناظر أو الحارس العام للخارجية أو الداخلية (وبتفويض من رئيس المؤسسة) يقومون بوضع لوائح لجميع التلاميذ، ثم يقوم المدير بمراجعتها وحصرها ووضع تأشيرته عليها باعتباره المسؤول الوحيد عن هذه العملية.

◀ تصفية المدخول:

حصر المبالغ أو الرسوم المستحقة بدقة على العائلات (الرسوم المدرسية- واجبات الداخلية)، وتبلور هذه العملية بوضع قوائم في سجلات محاسبة يمسكها المسير، ويتم تحديد المبلغ النقدي كدين على العائلات طبقا للتعريفات المحددة في القوانين والقرارات الوزارية والقوانين الأساسية الجاري بها العمل في المجال المدرسي، وتبلور هذه العملية من طرف المسير بعد التوصل باللوائح كما يلي:

-مسك سجل مراقبة الحقوق المثبتة على التلاميذ الخارجيين.

-مسك سجل مراقبة الحقوق المثبتة على التلاميذ الداخليين.

◀ الأمر بالتحصيل (الاستخلاص):

حينما تعين المبالغ المستحقة يعطى أمر بالاستخلاص بقرار، وفي المؤسسات التعليمية يتجسد هذا بوضع رئيس المؤسسة تأشيرته على القوائم الاسمية للتلاميذ المدرجة في سجلات المحاسبة.

ب- دور رئيس المؤسسة في الصرف " النفقات ":

إن رئيس المؤسسة يقوم في هذا الإطار باختصاصاته من خلال العمليات التالية:

✓ الالتزام بالنفقة:

ويعني أن لرئيس المؤسسة أن يحدث سندا يسمى (سند الطلب) يترتب عنه تحمل، لكن هذا التحمل يكون في حدود المبالغ المسموحة بها طبقا للمذكرات التنظيمية، فهذا الالتزام ضروري إلا في حالة وجود نفقات دائمة لا تحتاج إلى إعادة مسطرة الالتزام.

لكن العادة جرت أن سندات الطلب تحرر من مسير المصالح المالية والمادية ويؤشر عليها من طرف رئيس المؤسسة، ثم يعقبها تأشيرة مسير المصالح المالية والمادية، لتزكى مشروعية عملية الالتزام.

✓ تصفية النفقة:

ويقصد بذلك بأن لرئيس المؤسسة التحقق من صحة الدين وطبيعة النفقة وذلك من خلال المستندات المثبتة لحقوق الدائنين، لذا فإن حصر مبلغ النفقة يتأتى بالتأكد من التطابق بين " (سند الطلب) و(سند التسليم) و(الفاتورة)، لذا فإنه يؤشر على الفاتورة بالطابع والتوقيع مع تذييل ذلك بعبارة.

(مشهود بصحته): (Certifie exact).

لهذا مراعاة لتصفية النفقة يجب التأكد مما يلي:

-إثبات تنفيذ الخدمة.

-إثبات تسلم البضاعة.

-فحص الوثائق الإثباتية للتأكد من توفرها على الشروط الشكلية.

✓ الأمر بالأداء:

يعنى الأمر بالصرف أو الأداء حسب الفصل 35 من المرسوم الملكي رقم 66-33 بتاريخ 1967 ما يلي:
(الأمر بالصرف هو العمل الإداري الذي يحتوي طبقا لنتائج التصفية على الأمر بأداء دين المنظمة العمومية ويقوم بهذا العمل الأمر بالصرف)، لهذا فيعد إنجاز الأشغال أو تسليم البضاعة، ومعاينة ذلك من طرف رئيس المؤسسة، يصدر أمرا بالأداء بواسطة التأشير على الفاتورات تسهيلا للأمر ليتم أداء المزود بعد ذلك. ولكي يكون هناك أمر بالأداء، يذيل المدير تأشيرته على الفاتورات بعبارة (صالح للأداء Bon à payer).

2.1- رئيس المؤسسة مراقبا للتسيير المادي والمالي والمحاسبي:

إن رئيس المؤسسة يمارس رقابته على المداخل وذلك بمقارنة السجلات الملحقة الخاصة بمداخل المؤسسة مع سجل الإيصال العام ومقارنتهما مع لوائح التلاميذ الأصلية بإضافة التلاميذ الوافدين أيضا، وأن المبالغ المدونة بالسجلات المذكورة أعلاه متطابقة وأرقام الإيصالات متسلسلة لا من حيث الترقيم ولا التواريخ تنفيذا للمذكرات الوزارية المعمول بها وخاصة مذكرة الوزارية رقم 1008 بتاريخ 1966/08/30.

كما يمارس رئيس المؤسسة هذه الرقابة أيضا على المصاريف وذلك بمسك دفتر الطلب وإعداده مملوء بالحاجيات والمشتریات، وكذا عند تسلم هذه الحاجيات من أدوات وتجهيزات موضوع سند التسليم ومقارنة ذلك مع الفواتير بحيث إن هذه الأخيرة تتطابق شكلا ومضمونا بما يوجد في سندات الطلب وسندات التسليم وبطاقة المزودين وسجلات المصاريف.

كما يمارس رقابته أيضا على صندوق المؤسسة من حيث تتبع حركات أموال المؤسسة ومراجعة محتويات صندوقها بشكل مستمر ومفاجئ وعميق لذا وجب التأكد من المبالغ وعدم تجاوزها الحد اللازم وإلا قام بإصدار أمر بتحويل المبالغ الزائدة إلى الحساب البريدي للمؤسسة.

كما أن المراقبة يجب أن تطال سجل الحساب البريدي من حيث المداخل والنفقات ومقارنة ذلك بمقتطفات أو كشوفات الحساب البريدي لضرورة التطابق والموازنة في آخر كشف بعد خصم النفقات المؤداة بالشيك والمبالغ المحسوبة نقدا ورسوم الحساب البريدي.

كما أن مراقبته يجب أن تطال سجلات الجرد والإشراف على التحيين السنوي والعشري، بل التأكد من توفر الأدوات أو الأثاث أو الكتب المثبتة بسجلات الجرد وترشيد استعمالها.

مراقبة الخزين: على المدير مطابقة القيود المحاسبية بين سجل الخزين وباقي السجلات (دفتر الاستهلاك اليومي، دفتر الخازن وسندات التسليم والفواتير مع المحتويات المتوفرة واقعا بالخزين).

3.1- رئيس المؤسسة مسؤولا عن صيانة الممتلكات وترشيد استعمال التجهيزات:

فالمدير كأمر بالصرف ومدبر لشؤون المؤسسة يتولى مسؤولية الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وترشيد استعمال التجهيزات والمواد والأدوات الخاصة.

على المدير أن يتدبر شؤون المؤسسة من بنائيات وممتلكات من خلال التوصل بالتقارير اليومية من طرف الحراسة العامة والنظارة ومن مصلحة الشؤون المادية والمالية، وهذه التقارير تشير إلى الوضعية الواقعية لمختلف المرافق من: قاعات الدرس والمختبرات والملاعب الرياضية ومستودعاتها والمكتبة المدرسية وقاعة المطالعة

والقاعة المتعددة الوسائط وقاعة الاجتماعات وقاعة الأنشطة والساحة والمطعم والمراقب... لذا فعليه الحفاظ على هذه الممتلكات وأن يربط علاقات شراكة مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين والاقتصادية من أجل إضفاء الصبغة الجمالية على مختلف مرافق المؤسسة.

إن التجهيزات والأدوات التي تتوصل بها المؤسسة، وبعد معاينتها والتأكد منها يتم ما يلي:

-تدوينها في سجلات الجرد أو سجل الخزين.

- توزيعها حسب التخصص على منسقي المواد أو على المستفيدين من التجهيز بواسطة سند التحمل.

- الاستعمال الأمثل لها بواسطة التتبع.

- القيام بإصلاح التجهيزات المتعرضة للعطب إذا كانت قابلة للإصلاح.

- التخلص من التجهيزات الغير الصالحة عن طريق مراسلة الأملاك المخزنية بواسطة المديرية الإقليمية الأكاديمية، و باحترام مسطرة التخلص من المتلاشي.

4.1-مسير المصالح المادية والمالية كمحاسب:

إن مسار المصالح المادية والمالية كمساعد لرئيس المؤسسة في التسيير المادي والمالي للمؤسسة، وكقائم على المحاسبة النقدية والمالية وكذا المادية فإنه يقوم بدوره في إطار المداخل والمصاريف.

أ-دور مسار المصالح المادية والمالية في المداخل: (الاستخلاص)

على عكس رئيس المؤسسة الذي يقوم بثلاث عمليات، فإن مسار المصالح المادية والمالية يقوم بعملية واحدة وهي الاستخلاص، بعد تأشيرة رئيس المؤسسة على اللوائح والسجلات. وقد أشار الفصل 27 من المرسوم الملكي المتعلق بالنظام العام للمحاسبة العمومية إلى ما يلي: " تنجز المداخل بدفع نقود، أو بتسليم شيكات بنكية أو بريدية أو بدفع مبالغ أو تحويلها إلى حساب مفتوح في اسم المحاسب العمومي...

-يترتب عن كل دفع للنقود تسليم وصولات تعتبر بمثابة سند بالنسبة للمنظمة العمومية الدائنة...

و... تستخلص بناء على سندات المداخل يصدرها الأمرون بالصرف، ويمكن أن تجمع هذه السندات في شكل جداول أو دفاتر".

ويعتمد المسير في ذلك على ما يلي:

-سجل الحقوق المثبتة أو اللوائح الرسمية المؤشر عليها من طرف رئيس المؤسسة.

- بمسك سجلات الإيصالات: سجل الإيصالات الملحقة- سجل الإيصالات العامة
- سجل مداخل الخارج عن الميزانية.
- سجل الذخائر.
- دفتر الصندوق.
- سجل الحساب البريدي.

ب-دور مسير المصالح المادية والمالية في النفقات:

تؤدي النفقات بعد مرورها بالالتزام والتصفية والأمر بالأداء وذلك من طرف المسير بحيث يصبح مسؤولاً بصفة شخصية عن الأضرار الناجمة عن أي تصرف وذلك في حالة رفض الأداء لأية نفقة ثابتة وقانونية، ويستند في صرفه للموارد الخاصة على المذكرات التنظيمية التي لازالت سارية المفعول.

فمجال صرف النفقات من قبل مسير المصالح المادية والمالية يتم في نوعين:

-المدخل الخاصة.

-الموارد الذاتية.

وهذه النوعين لايجوز له فيهما ان يمتنع عن الاداء الا في حالات معينة وهي:

- 1- عدم وجود اعتماد.
 - 2- عدم كفاية الاعتماد.
 - 3- استنزال غير مناسب للنفقة.
 - 4- عدم إثبات انجاز الخدمة من طرف المزود أو عدم توريده البضاعة.
 - 5- انعدام المبررات القانونية للمنفعة المنجزة.
 - 6- إذا كانت الوثائق الإثباتية غير صحيحة شكلاً أو مضموناً.
- غير أن النفقة لا تؤدي من طرف المسير إلا لفائدة الدائن الحقيقي أو وكلائه أو ورثته إذا أدلوا بالوثائق التي تثبت صحة دينهم كورثة.

✓ طرق أداء النفقات:

ويتم أداء النفقات بالطرق المعروفة التالية:

- 1- تؤدي نقداً من صندوق المؤسسة إذا لم يتجاوز المبلغ 1500,00 درهم.

- 2- بواسطة الشيك البريدي للمؤسسة المسحوب مباشرة إذا لم يتجاوز المبلغ 1500 درهم.
- 3- بواسطة شيك بريدي محول إلى الحساب البريدي أو إلى حساب الخزينة.
- 4- بواسطة شيك بريدي محول إلى الحساب البنكي.
- 5- بواسطة حوالة بريرية.
- 6- تقديم تسبيق للمزود بشرط ألا يتجاوز المبلغ ثلثي 2/3 القيمة الإجمالية للنفقة، إذا لم تتوفر الفاتورة النهائية سواء تعلق الأمر بعمل أو خدمة أو شراء سلعة (م وزارية رقم 1123 بتاريخ 26/10/67).

3- إعداد وتحضير ميزانية المؤسسة التعليمية:

يتم تحضير ميزانية المؤسسة من طرف مسير المصالح المادية والمالية تحت إشراف رئيس المؤسسة ومراقبة وإشراك باقي فريق العمل التربوي (مجلس التدبير) بناء على حاجيات المؤسسة وحسب أهميتها انطلاقاً من الموارد المتاحة.

وهكذا فإن تحضير الميزانية بالمؤسسة يتم حسب القواعد التالية:

- 1 - أن يتم التحضير قريبا من نهاية السنة، لكون القرب بين التحضير والتنفيذ يساعد على صحة التقدير.
- 2 - وضع برنامج العمل السنوي للمؤسسة بناء على الحاجيات التي حددها مجلس التدبير في دورته الثانية من السنة الدراسية الماضية.
- 3 - وضع البرنامج العام للأنشطة.
- 4 - حصر وضبط مجموع المداخل بما فيها إبراز الرصيد المتبقي من السنة الماضية.
- 5 - التقدير المبدئي برصد المبالغ المالية لبرنامج العمل السنوي وبرنامج الأنشطة.
- 6 - وضع جدول عام للاعتمادات المخصصة وللنفقات التي تغطيها هذه الاعتمادات تنفيذا لبرنامج العمل السنوي وبرنامج الأنشطة الخاصة بالمؤسسة.
- 7 - يعرض مشروع الميزانية في شكل وثيقة محاسبية على مجلس التدبير للدراسة والمصادقة خلال انعقاده في دورته الأولى من بداية السنة الدراسية.

4- الفاعلون في مجال المحاسبة المادية:

✓ رئيس المؤسسة:

على رئيس المؤسسة أن يتأكد من:

- حسن استعمال السلع والتموين، وذلك بمراجعته لسجل الخزين ولائحة الاستهلاكات اليومية.
- وضع التقديرات اللازمة مع القيود المحاسبية.
- وصف جرد بعض المواد المتعلقة بالأثاث والأجهزة مع الوقوف عليه بنفسه.
- توجه إليه جميع طلبات المشتريات من طرف العاملين بالمؤسسة (نظار، حراس عامون، رئيس الأشغال)
- توقيع مختلف سجلات الجرد.
- مراجعة الجرد الذي تكلف به بعض الموظفين الآخرين مثل الناظر ورئيس الأشغال، والمنسقون، لذا فإن المدير يلعب دورا أساسيا في عملية الترشيح والتتبع لتجهيزات وممتلكات المؤسسة.

✓ مسير المصالح المالية والمادية:

يقوم بالدور المنوط به قانونيا من حيث تطبيق جميع الأوامر والتعليمات المتعلقة بالمحاسبة المادية ويتجلى ذلك على سبيل المثال فيما يلي:

- مراقبة وتتبع استعمال الوسائل والتجهيزات
 - مراقبة استعمال الماء والكهرباء
 - صيانة حالة البنايات والتجهيزات
 - ترشيح النفقات والاستهلاك
 - مراقبة الأعوان وتتبع جميع الخدمات المسندة إليهم.
- وهذه الأعمال كلها يقوم بها تحت إشراف رئيس المؤسسة.

✓ الناظر:

- يقوم بما يلي:
- تتبّع حالة جميع التجهيزات والأدوات المتسلمة من طرف الأساتذة.
- يستقبل جميع طلبات الأساتذة ومنسقي المواد المتعلقة بالحاجيات من أدوات مدرسية ووسائل الإيضاح التعليمية، والتجهيزات المتعلقة بهذه الأخيرة خاصة تزويد المختبرات وبيدي رأيه فيها.
- هو المراقب والفاحص للكتب والمجلات واللوائح والرسوم والصور الرائجة في المؤسسة.
- يساهم في مصلحة الديمومة أيام الأحد والإجازات غير الثابتة التاريخ والعطل الكبرى: لذا فهو في هذا الأثناء يقوم بدور رئيس المؤسسة في الاختصاصات... الخ.

✓ الحارس العام للخارجية:

- هو المسؤول عن انضباط التلاميذ وتتبعهم في حالة الإلتلاف أو كسر لأدوات أو تجهيزات المؤسسة.

-توجيه التلاميذ نحو إيجابيات النظام للمحافظة على أملاك المؤسسة وذلك:

- 1- بالتوعية لترشيد استهلاك الماء والكهرباء
 - 2- بالحفاظ على الآداب والتجهيزات المتاحة
 - 3- بالتأكد من وضع التجهيزات والأدوات في الأماكن المخصصة لها.
 - 3- بعدم تركها في المحلات والأماكن التي قد تعرضها للتلف.
- تحرير تقرير يومي يتضمن من بين محتوياته (حالة المرافق والتجهيزات والأدوات).
- تحرير محضر معاينة إتلاف وتحديد الأطراف المتسببة في ذلك.
- في حالة الإصلاح يحرر محضر معاينة الإصلاح.
- يقوم مقام رئيس المؤسسة أثناء الديمومة التي يشارك فيها أيام الإجازات والعطل.

✓ الحارس العام للداخلية:

هو المسؤول عن المحافظة عن النظام وتأديب سلوك التلاميذ الداخليين داخل فضاء المؤسسة. ويقوم ب:

- التأكد من نظافة المراقد والمطبخ وقاعة المداومة والمطالعة.
- التوعية بترشيد الاستهلاك.
- الحفاظ على تجهيزات وأدوات القسم الداخلي.
- يولى الاهتمام لأشكال الصيانة لمرافق القسم الداخلي.
- المساهمة في توفر القسم الداخلي على المرافق التالية: مصحة مجهزة بوسائل إسعاف أولية، ناد ترفيهي...

✓ رئيس الأشغال:

- يقوم بحسن تدبير التجهيزات والمعدات والأدوات.
- ضبط وتتبع الاستعمال أو الاستهلاك بغية الاستغلال الأمثل.
- يقوم باقتراح اقتناء وتحديد المعدات والتجهيزات الخاصة بالتعليم التقني في حالة التلاشي.

✓ المنسقون من الأساتذة:

- كل منسقي المواد يتسلمون بواسطة سند التسليم تجهيزات ومعدات وأدوات تعليمية لتوزيعها على أساتذة المادة لذا فهم:

- مسؤولون عن حسن استعمال هذه الأدوات والتجهيزات مستعملين بذلك دفاتر خاصة مثل:
 - سجل وبطاقة الجرد المسلمة من طرف مصلحة الاقتصاد.
 - دفتر الإعارة.

• دفتر الحاجيات.

• دفتر الدخول والخروج.

وأي إتلاف أو كسر يحرر تقرير يسلم إلى مسير المصالح م والمادية يبين سبب الإتلاف أو الكسر أو الضياع.

5- مالية جمعية دعم مدرسة النجاح:

تم احداث جمعية دعم مدرسة النجاح لاعتبارات عدة أهمها:

- باعتبارها إطارا مؤسساتيا وماليا داعما لثقافة العمل بالمشروع والتدبير الذاتي.
- كونها تمثل مدخلا عمليا للتخطيط المناسب والرقي بالأداء التربوي والتدبيري للمؤسسة من خلال تطوير مؤشرات الجودة المتعلقة ب:

• الرفع من معدلات النجاح؛

• الرفع من نسبة النجاح؛

• الرفع من درجة الاحتفاظ بالمتعلمات والمتعلمين.

✓ موارد الجمعية:

- موارد بشرية: متدخلون، مستفيدون أو متطوعون،
- موارد فنية: أدوات، تجهيزات ...
- موارد تقنية: دعم تقني، دراسات، توجيهات، استشارات أو عملية تتبع.
- موارد مالية: واجب الانخراط، منحة، هبة، بيع (سلع)، دخل من نشاط مدر للربح.

✓ أنواع المداخل:

1. مداخل الأنشطة:

- وتتمثل في المداخل التي تجنيها الجمعية من وراء الأنشطة التي تقوم بها، وتأخذ شكل:
- اشتراكات المستفيدين: تلك المساهمات، الاشتراكات أو الانخرطات التي يدفعها المستفيدون مقابل المشاركة أو الاستفادة من نشاط (مثلا واجب اشتراك في رحلة مدرسية).
 - مقابل الخدمات: تلك المساهمات التي تقدمها المؤسسات المختلفة للجمعيات التي تؤدي بعض الخدمات، كالتكوين، أو تنظيم بعض التظاهرات ...
 - مقابل المنتوجات: تلك المداخل التي تأتي من عرض الجمعية لبعض منتوجاتها أو منتوجات مستفيديها للبيع (كالمنشورات، الدلائل، لوحات فنية، الصور الفوتوغرافية...).

2. المنح والهبات:

- ❖ هي تلك المداخل التي تتأتى من الإعانات والمنح الصادرة عن المؤسسات والأفراد.
- ❖ منحة المجلس الجماعي: في مجموعة من المناطق تخصص الجماعات المحلية منحا للجمعيات.

❖ **تمويل في إطار مشروع:** تلك المداخل التي قد تبعت بها منظمات، أو شركات، أو أفراد من أجل تمويل إحدى مشاريع الجمعية.

❖ **الهبات:** هي تلك المبالغ التي تصدر غالبا عن أفراد أو منظمات في إطار الإحسان دونما حاجة إلى تقديم مشروع معين. ويمكن أن تكون هذه الهبات عينية كحاسوب أو آلة تصوير ...

3. مداخل استثنائية:

هي تلك المداخل التي لا يعول عليها ولا تدخل في أية خانة من خانات الميزانية. بالنسبة لجمعية دعم مدرسة النجاح فيمكنها أن تستفيد أيضا من منح من الإدارة المركزية ومن منح من الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين. وللإشارة فإن جميع المداخل كيفما كان مصدرها تودع في حساب واحد ووحيد للجمعية يفتح بناء على طلب من رئيس الجمعية وأمين المال.

٧ أنواع المصاريف:

1-نفقات تدبيرية صغرى:

وتشمل النفقات اللازمة لسد الخصاص في بعض وسائل العمل الأساسية للتدبير اليومي من لوازم تعليمية ولوازم معلوماتية صغيرة (أقراص مدمجة، حبر الطابعة، ...) ومن طباعة واستنساخ الوثائق ومراجع تربوية ومصاريف البريد. ويمكن أن تندرج فيها أيضا مصاريف اللوازم الطبية التي تخص اقتناء الطواقم الطبية المطابقة للمواصفات التقنية المعمول بها داخل الوزارة.

2-نفقات الصيانة الوقائية:

وتدخل فيها النفقات الصغيرة والضرورية للحفاظ على جمالية الفضاءات المدرسية والاعتناء بمحيط المؤسسات التعليمية. وتشمل هذه النفقات العقاقير والصبغة والعتاد الصغير والتجهيزات الصغيرة ولوازم التنظيف والتطهير ولوازم صحية، في حالة عدم توفيرها من طرف الأكاديمية.

3-نفقات التظاهرات المدرسية وتشجيع التميز:

وتشمل بعض النفقات الجزئية المصاحبة لإقامة الاستقبالات والمناسبات المدرسية كالمساهمة في نفقات التغذية المرتبطة بالاستقبالات والمساهمة في نفقات توزيع الجوائز وكراء معدات المناسبات والملصقات وتنقل التلاميذ المشاركين في التظاهرات.

4-نفقات النوادي المدرسية:

وتهم تمويل أنشطة بعض الأندية ذات الطبيعة التربوية داخل المؤسسة مثل أندية المسرح والسينما والموسيقى والبيئة. ويتعلق الأمر بمقتنيات وسائل العمل الصغيرة ومكثريات صغيرة مرتبطة بخدمات التنشيط ونفقات التواصل والنشر.

5-نفقات استثنائية:

ويخص هذا المجال بعض النفقات الناتجة عن تدبير ظروف استثنائية والتي قد ينجم عنها تعثر أو عرقلة للسير العادي للمؤسسة التعليمية كانقطاع مفاجئ للتموين عن المطاعم والداخليات أو كانهيار سور أو عطب مفاجئ غير متوقع مثلا، كما تدرج ضمن هذه الخانة نفقات غير متوقعة ناجمة عن أعمال المخطط المدرسي للوقاية من المخاطر وتدبير الأزمات.

يجب استشارة المدير الإقليمي بصفته ممثلا عن الجهة المانحة، بصفة قبلية، أي قبل الشروع في صرف هذا النوع من النفقات.

5-مسطرة الصرف:

تنقسم مسطرة الصرف إلى آليتين:

أ-بواسطة سند الصندوق **bon de caisse**: وتمر العملية كما يلي:

(1) تمويل الصندوق (alimentation de la caisse):

- تحرير إذن بالسحب.

- تسجيل العملية بسجل البنك كمصاريف.

- تسجيل العملية بسجل الصندوق كمداخيل.

(2) تعبئة الأمر بالأداء؛

(3) تعبئة سند الصندوق بمبلغ العملية؛

(4) تسليم المعني بالأمر المبلغ الواجب مقابل توقيع سند تسلم المبلغ؛

(5) تسجيل العملية بسجل الصندوق كمصاريف؛

(6) تحيين الرصيد بسجل الصندوق للجمعية؛

(7) تسجيل العملية بالسجل اليومي للعمليات كمصاريف؛

8) تحيين الرصيد بالسجل اليومي للعمليات؛

ب- بواسطة سند الطلب bon de commande :

وتمر العملية من المراحل الآتية:

1. التعبير عن الحاجيات في إطار برنامج العمل السنوي للجمعية؛
2. طلب عروض أثمان (على الأقل 3 طلبات توجه في نفس التاريخ ل 3 مموين)؛
3. تحديد الممون (محضر موقع من طرف أعضاء اللجنة)؛
4. إعداد سند الطلب (يستدعى الممون لتسلم سند الطلب، بعد التأكد من توفر الاعتمادات)؛
5. تسليم السلع (التوقيع على سند التسليم من طرف الممون وأمين المال)؛
6. الإدلاء بالفاتورة (التأكد من المجاميع وتدوين عبارة خدمة منجزة وقابل للأداء)؛
7. الأداء: بواسطة شيك موقع من طرف الرئيس والأمين (barré + NE) ؛
8. التقييدات المحاسبية: (سجل العمليات+ سجل البنك)؛

المحور السابع:

قيادة التغيير

تعريف عام بقيادة التغيير:

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المؤسسة على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني .

كما أن الإدارة التربوية بالوقت نفسه هي ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء عنها أو التفريط بها.

أي أن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتطور وإنما الناس هم الذين يعلمون ويتعلمون، ويغيرون ويتغيرون، ويتطورون، ويتطورون، لذا ينبغي التركيز على البشر باعتبارهم الأساس والمحرك للنمو والتطور والارتقاء والتأكيد على أن القيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام، ومراعاة أن العصر الحالي (عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات) يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات. وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية.

تعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعني: «قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية».

وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها، ومن أبرزها:

1 - إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.

2 - امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفعاليتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.

3 - القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.

4 - الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

وباختصار تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من فوق، وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم، واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات المدرسية بصورة تعاونية.

مجالات عمل قيادة التغيير:

تشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المؤسسة التربوية هما: الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي وذلك على النحو الآتي:

1 - الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلة التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمدرسة، بما فيها: التنظيم المدرسي والجدول المدرسي، والأدوات الوظيفية... إلخ، التي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية - التعلمية.

2- الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بال نماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المدرسة.

إن جهود إعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها تستند إلى العلاقات بشكل رئيس، فإنها تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه أو المعنيين بالعملية التربوية كافة. وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق.

وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير: الغايات أو الأهداف، والثقافة المؤسسية، والناس، والبنية التنظيمية أو الهيكلية.

طبيعة قيادة التغيير في المؤسسة التربوية وأبرز ملامحها:

يحرص قادة التغيير بصفة عامة على صياغة رؤية مشتركة للمدرسة، وتنمية الالتزام بتنفيذها وتعزيزه لدى جميع الفئات المعنية بالعملية التربوية من داخل المدرسة وخارجها بصفتهم شركاء مساهمين فيها، انطلاقاً من اعتبار التعليم «قضية مجتمعية مشتركة». ويسعى قادة التغيير إلى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الرؤية، وترسيخ القيم والاتجاهات الجديدة والتجارب التطويرية داخل ثقافة المؤسسة التربوية.

ولقد اقترح (Sergiovanni,1987) تسع قيم أساسية ينتهجها ويطبقها القادة الناجحون الذين يتفهمون الحاجة إلى التنسيق بين الجوانب التنظيمية وتلك المعنية بالثقافة المؤسسية لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسة التربوية والتي تسهم بفاعلية في تقديم فكرة ملخصة ومركزة حول قيادة التغيير في قطاع التربية والتعليم وتوضيح طبيعتها وأبرز ملامحها، وهي على النحو الآتي:

أ - القيادة بالغايات والأهداف:

وتشمل جميع السلوكات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة والمرتبطة بأهداف التنظيم المدرسي للعاملين في أنحائه كافة. إن توضيح الغايات يساعد الناس على إدراك المغزى والهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته، ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز.

ب - القيادة بالتمكين:

تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في المدرسة للمساهمة في صناعة القرارات التربوية، فعندما يشعر الناس بأن لديهم القوة والقدرة لاتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم، وأنهم يحظون بالثقة غالبًا ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل. وعندما يستثمر قادة المدارس الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب، ويعدونهم ويؤهلونهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف التنظيم المدرسي، فإن العائد التربوي غالبًا ما يكون عظيمًا.

ج - القيادة كقوة دافعة للإنجاز:

تؤكد دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المدارس الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون مدارسهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.

د - القيادة بنشر السلطة وتفويضها:

ترتبط بالتمكين، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المدرسة، فمثلما يستطيع المدير أن يمارس دور المعلم، فإن المعلمين يمكن أن يتحملوا بدورهم مسؤوليات قيادية وفقًا لمجالات تخصصهم، مما ينعكس إيجابًا على تطوير العملية التربوية بمختلف أبعادها ومجالاتها.

هـ - القيادة بالرقابة النوعية:

تختلف الرقابة بالمدارس عن الرقابة في الشركات مثلاً، فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر اهتماماً بمواقف المعلمين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه، فالرقابة النوعية تعنى بمعتقدات الناس وكيفية تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهامهم، وتسعى إلى تعرف مدى الرضا الذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم.

و - القيادة بالتحويل والتطوير:

تلخص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المدرسة الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غايات المدرسة وأهدافها وتغييرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمدرسة، وفي تحديد أهدافها وأولوياتها، ويتسموا بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم المدرسي ونواتجه.

ز - القيادة بالبساطة والوضوح:

تتضمن الابتعاد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات.

ح - القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية:

يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية، وينص ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المؤسسة التربوية والتي لا تقبل المساومة بشأنها. وبعد أن يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليها في أنحاء المؤسسة تتاح هنالك مجالات عدة مناسبة وفرص متعددة لتطبيق هذه القيم من قبل المهنيين والمختصين في المدرسة من خلال برامجهم التربوية المتنوعة، وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال. والمطلوب هو الالتزام بهذه القيم العليا، وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها، فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح.

ط - القيادة بالتفكير المتعمق المركب:

تنظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقاً ينعكس على الأداء، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد، فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار، وذلك بعكس القادة الذين لا يتميزون بالتفكير المركب، فهم يميلون إلى اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة والتفكير بنمط خطي ثابت، ويتجاهلون نقاطاً عدة مهمة ذات علاقة بالموضوع قيد البحث.

مقاومة التغيير:

1 - تعريف مقاومة التغيير في التنظيمية:

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1990) أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر و ذلك بان يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.

أما سلبية المقاومة فأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية و مردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية و قد تكون بشكل سري أو ظاهري.

2- مزايا مقاومة التغيير:

رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي ايجابية فتؤدي إلى ما يلي:

- أ - تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل.
- ب - تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- ج - أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- د - تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

3- استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير:

- التعليم والاتصال:

هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، والعرض للمجموعات، أو مذكرات و تقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطيء للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز ايجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير.

بينما يعاب ذلك أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين التغيير كبيرا.

ب - المشاركة و الاندماج :

و تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته.

ج - التسهيل والدعم:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير .

د - التفاوض والاتفاق:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل اجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل.

هـ - الاستغلال واختيار الأعضاء:

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.

و - الإكراه الظاهر وغير الظاهر:

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل. و يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضا عندما يمتلك المنشؤون على التغيير قوة كبيرة، و أهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدره على التغلب على أي نوع من المقاومة و في نفس الوقت لا تخلو هذه من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير.

4- أسباب مقاومة التغيير:

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي :

أ - الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

ب - العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحديد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتنيا ومبرمجا إلى حد ما .

ج - سوء الإدراك: أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

د - المصالح المكتسبة: تربط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

هـ - الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد و جماعات معينة، و في حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. و من هنا عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها و التي سيكون التغيير مفيدا لها بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

وهناك من يعيد أسباب مقاومة التغيير إلي أسباب تنظيمية وأخرى فردية يمكن عرضها فيما يلي:

- الأسباب التنظيمية:

1. الفشل السابق من جهود التطوير: تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التطوير، أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.

2. الغرور بالنجاح الحالي: تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وعلى المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها، حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا.

3. عدم التأكد من نتائج التطور: تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التطوير، وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف (ونائج) التطوير، وخطواتها، ومسؤولياتها، وميزانيتها.

4. ويؤدي الأمر إلى خوف المسؤولية وإحجامهم عن التعاون، بل قد يؤدي على إعاقة التطوير ومقاومته.

5. تكلفة عالية للتطوير: تمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التطوير غير محسوب، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التطوير. ويمثل ذلك سببا لمقاومة التطوير المنشود.

6. الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة ومديروها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن تغيير وتطوير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل ومقاومته.

- الأسباب الفردية:

1. التغيير يهدد الفرد وظيفياً: يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه، وحوافزه، والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك واعزاً كافياً لمقاومة التغيير.
2. التغيير يهدد علاقات الفرد: قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف والأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير.
3. الأفراد راضون عن الوضع الراهن: يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يريحه، ولأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينها يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور، وعدم الاستقرار، وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه.
4. عدم الوضوح عن التطوير: يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه وآثاره على أوضاعهم الوظيفية، ومكاسبهم، وعلاقاتهم، إن مثل هذا الغموض كاف لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير والتطوير المنشود.
5. التغيير سريع ومرهق: يحتاج التطوير أحياناً إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم وطريقة عمل جديدة، والأهم أن كل هذا مطلوب وبسرعة. والأكثر أن التغيير السريع قد يكون متلاحقاً ومتغيراً باستمرار، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجارات التطوير وعدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا إلى مقاومة التغيير.
6. التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد: قد يحتاج التطوير الجديد بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة وأن يمارس سلوكاً إدارياً صعباً عليه، ويشعر الفرد إذا أن التطوير هو حظر عليه لأنه يكشفه ويعرّيه لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ هذا الفرد إلى مقاومة التطوير.
7. التغيير يتجاهل قيم الأفراد: قد يهاجم التطوير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني، والشعائر الدينية، والدوام والأداء، وهي أمور لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتطوير ويقاوم أي تغيير.
8. عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في تطوير ملامح التطوير والتغيير المطلوب، وذلك عملاً بالمثل (فيها أو أخفيها). فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزحوا إلى مقاومته والتصدي له.

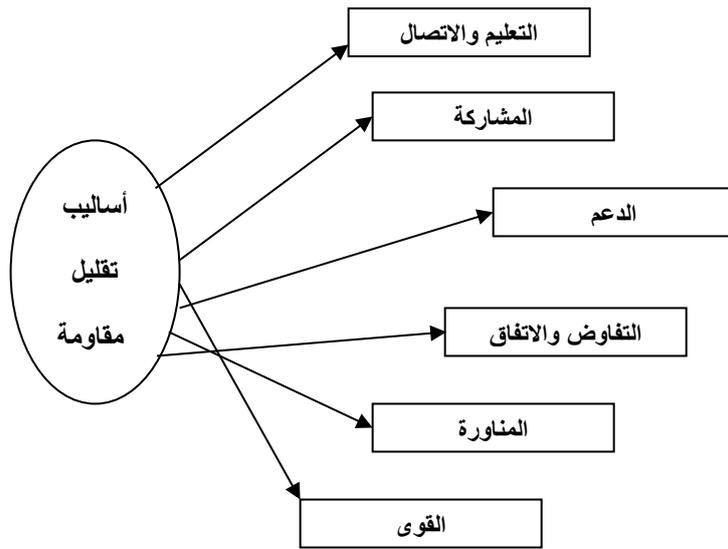
9. عدم الاستفادة: في أي نظام جديد يسأل الأفراد " ماذا لنا فيه؟" أو "ما استفادتنا منه؟". وأصبح معلوماً أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب، وإلا يسكون مصير هذا النظام الجديد والمقاومة والإهمال والتصدي.

10. الخوف من الفشل: تتضمن أنظمة التطوير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي

11. قنهر صورتهم أمام زملائهم ومرؤوسيههم ورؤسائهم، وبالتالي هم يؤثرون السلامة بعد تعاونهم مع التغيير ابتعاداً عن التحدي واحتمال الفشل.

5 - سبل تقليل مقاومة التغيير:

يواجه القائمون بالتطوير (مثل المستشار الخارجي، وفرق التطوير والمديرون) مقاومة وتصديات لعمليات التطوير. وعلى هؤلاء القائمين بالتطوير معرفة أسباب المقاومة حتى يتحدد العلاج الخاص بتقليل وتخفيف المقاومة والتعامل معها. ومن أهم طرق تخفيف وتقليل مقاومة التغيير ما يظهر في الشكل وهو ما سوف نتناوله بالشرح.



6- أساليب مقاومة قوة التغيير:

1. التعليم والاتصال (Education and Communication):

حينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليل عن نوع التطوير، وأدواته، وأهدافه وحطته الزمنية، وميزانيته ومزاياه، ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، ومن خلال المذكرات والتقارير، ومن خلال الاجتماعات والتي تسعى إلى الإقناع، ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات وتتضح الصورة أمام العاملين

ويقنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه. وعلى المنظمة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة.

2. المشاركة:

حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير، وتحدد البدائل الخاصة بالتطوير، ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير، وتعد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي. وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل، وأبعادها وطرق التطوير، وخطتها ومزاياها، بل وأيضا أن يشاركوا في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم قد اندمجوا في أمور تمسهم واشتركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان باشتراكهم وجهدهم. ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

3. الدعم:

ويعني هذا أن توفر الإدارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتطوير، وتشير المواد المادية إلى ميزانية مناسبة، وخبراء ومستشارين، ووقت وتدريب وتشير المواد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمروسيهم، وتدريبهم، وتخفيف توترهم وتطمئنهم، وبالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

4. التفاوض والاتفاق: Negotiation and Agreement

حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التطوير سيضرهم، يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعيا للاتفاق معهم، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة عدم مقاومتهم، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة التطوير، وتضمن تجنب مشاكل مصاحبة للتطوير، إن مثل هذه التسوية قد تكلف الإدارة تكلفة عالية.

5. المناورة:

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية، وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة، كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معنية ذات أثر إيجابي على العاملين، وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة، وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم.

6. القوة: Coercion

وتشير هذه الطريقة على استخدام المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواء كان ذلك ضمنيا أو علنيا، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز، أو المزايا

والخدمات، أو الحرمان من الترقية، أو ربما النقل إلى مكان أقل)، ويعتبر هذا الأسلوب سريعا ومؤثرا، ولكن تأثيره مؤقت، ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.

المحور الثامن:

التقويم المؤسسي

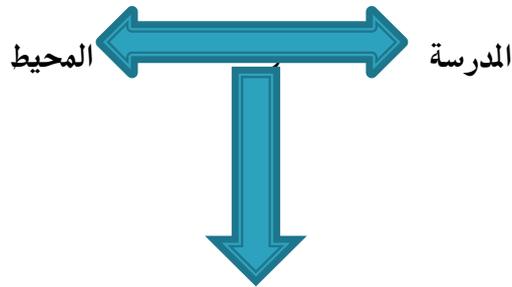
تخضع كل منظومات التربية والتكوين لإصلاح متواصل، تغييرا وتجديدا وتطويرا ، تجنبنا للارتجال على مستوى التخطيط المصاحب لكل عمليات التغيير والتجديد ... وللوقوف أيضا على مكامن القوة والضعف، والكشف عن مدى ما تحقق وما لم يتحقق من أهداف ...

من أجل ذلك، استلزم الأمر وضع برنامج محكم يتم على أساسه تقويم كل العمليات المرتبطة بالتعليم والتعلم ، سواء على المستوى المحلي ، أو على مستوى المنظومة ككل في أفق تزويد السلطات الوصية بمجموعة من المقترحات والاستراتيجيات لتسهيل عملية اتخاذ القرار وإدخال التجديدات والتحسينات اللازمة على أداء المؤسسات التعليمية، وتطوير مردوديتها، فالتقويم التربوي إذن شرط من شروط الإصلاح، و من أجل تحقق هذا التجديد أو الإصلاح لابد وأن تتداخل فيهما جملة من العوامل والمؤثرات ، من أهمها عاملين اثنين:

❖ **داخلي** : مرتبط بالمؤسسة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظومة .

❖ **خارجي** : ويتمثل في الضغوط الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية...

فمنظومة التربية والتكوين ملزمة إذن بوضع خطة محكمة بناء على استراتيجيات مضبوطة ، بدل ردود الأفعال البسيطة والعشوائية ، وذلك بالتخطيط من أجل إبراز الفجوة بين الأهداف المرسومة، وأداء المؤسسة ، وهذا ما يسميه ستافيم (تقييم التطابق)، وذلك بالعمل على تقدير متطلبات وحاجات وضغوطات المحيط، والتوجهات الجديدة التي يفرضها المجتمع والثقافة ... والتطور بوجه عام وصولا - ودائما حسب - ستافيم إلى (تقييم الاستمرارية) أي تفاعل:



ووصولاً إلى:

التقويم الشامل الذي هو شرط كل إصلاح وتعديل للمنظومة التربوية وفق أسلوب علمي ومنظم .

بحسب المفكر محمد شعلة، يفرض التقويم نفسه ليساعد على بلورة وتخطيط وإرساء استراتيجية التغيير والتطوير . فهو إذن:

" الأسلوب العلمي الذي يتم من خلاله تشخيص دقيق للعملية التعليمية وتعديل مسارها "، من أجل تحسين الأداء وجعله ناجعا وفعالا عن طريق إحداث تغيير عقلائي ومنهجي في الفعل التربوي بالمؤسسة ، وتطوير طرق العمل السائدة بها .

وحسب محمد شعلة - دائما - "فالتقويم عملية مقصودة ومنظمة تهدف إلى جمع المعلومات والبيانات عن جوانب العملية التعليمية، بهدف تحديد جوانب القوة لتدعيمها، وجوانب الضعف لعلاجها"

1. التقويم في بعض المعاجم:

- ❖ في القاموس المحيط : قومت السلعة واستقمته ، ثمنه، واستقام ، اعتدل ، وقومته ، عدلته ، فهو قويم ومستقيم
- ❖ في لسان العرب : قوم درأه : أي أزال عوجه
- ❖ في موسوعة Encarta: قوم تعني (الحكم على قيمة شيء ما وتقديرها)
- ❖ في معجم petit Robert: تعني كلمة التقييم (إصدار حكم على قيمة الشيء وتقدير ثمنه)
- ❖ حسب : دكتيل و روجرز: قيم و قوم تعني عرض مجموعة من المعطيات على مجموعة من المعايير قصد اتخاذ قرارات تطويرية وتعديلية .
- ❖ في معجم رونالد لوجندر ورد ما يلي: "التقويم حكم كفي وكمي على قيمة شخص أو شيء أو سيرورة أوحالة أو وضعية , وذلك بمقارنة الخصائص القابلة للملاحظة مع قواعد معروفة , انطلاقا من معايير معينة , من أجل توفير معطيات صالحة , قصد اتخاذ القرارات".

2. تعريف التقويم المؤسساتي:

هو «السيرورة، التي من خلالها نعمل على: تحديد، وحياسة، وإعداد: المعلومات الناجعة والتي تمكنا من الحكم والترجيح بين مجموعة من الخيارات العلاجية المتاحة، القابلة للإنجاز، قصد تسهيل عملية اتخاذ القرار». إذن فهو مجموعة عمليات تقويمية ممنهجة هدفها تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في تدبير وتسيير مؤسسة ما، بغية تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، وتتم هذه العملية على ضوء معايير محددة، وترتبط برؤية ومشروع المؤسسة المنبثق من رؤية السلطة الوصية على التربية والتكوين بهدف تحسين الأداء.

3. بين التقويم والتقييم:

هناك خلط بين استخدام كلمتي التقييم والتقويم , فكلاهما يفيد بيان قيمة الشيء، إلا أن الأكثر شيوعا هي كلمة التقويم , إذ تزيد عن التقييم معنى التعديل والتصحيح، فالتقييم عملية إنسانية يتم بها تقرير الصلاحية / القيمة التربوية للمنهج. بينما التقويم ، عملية تصحيحية يتم بها تحسين وتجويد المنهج، فالتقويم بهذا المعنى، ليس عملية بسيطة يقوم بها أي كان دون مراس ولا تخصص , بل هو عملية منهجية غاية في الدقة تتطلب الآتي :

- جمع بيانات موضوعية ,
- جمع معلومات صادقة من مصادر متعددة ,
- استخدام أدوات قياس متنوعة في ضوء أهداف محددة
- التوصل إلى تقديرات كمية وأدلة كفية يستند إليها في إصدار الأحكام واتخاذ القرارات.

4. خصائص التقويم المؤسساتي:

- مجموعة عمليات أو سيرورة: بمعنى أنه يتم على مدى خطوات متتالية و مترابطة
- عملية مقصودة : أي أنه يتم الإعداد له مسبقا.
- عملية منظمة : أي أنه يستند إلى أسس علمية ومنهجية.
- عملية تهدف إلى جمع البيانات والمعلومات: أي أنه يعتمد أدلة و شواهد عند إصدار الأحكام.
- عملية تشمل جميع جوانب العملية التعليمية: بمعنى أنه شامل.
- عملية تحدد جوانب الضعف لعلاجها: بمعنى عملية تشخيصية علاجية
- عملية تحدد جوانب القوة لتدعيمها: أي أنه ينتهي بوضع خطة لتحسين الأداء

5. أبعاد التقويم المؤسساتي:

و بحسب استافلوبيم الذي يقارب مفهوم تقويم المؤسسة التعليمية من خلال أدوارها المتمثلة في :

- توفير معلومات ومعطيات بهدف تحقيق التطابق والاستمرارية في الفعل التربوي .
- جرد قائمة التوصيات والخيارات المتاحة لإحداث التطوير والتعديل و التغيير.
- توضيح وجود القيم والمعايير والمحكمات التي على أساسها يتم الحكم على مدى قابلية هذه الخيارات للإنجاز والتنفيذ.
- توفير المعلومات والبيانات الوافية والمساعدة لصانع القرار (الجهاز المسير للمؤسسة) على الترجيح بين الخيارات المعروضة ...

6. التقويم النظامي والتقويم غير النظامي:

- ✓ التقويم غير النظامي: يكون نتيجة ملاحظات سطحية غير علمية (غير معللة)
 - ✓ التقويم النظامي: هو تقويم منهجي علمي (معلل)
- ووفق الأستاذ شارل حاجي، فالتقويم النظامي هو نتاج وحصيلة مجابهة بين نوعين من البيانات:
- نوع يخص الواقع الفعلي للشيء أو الفعل المراد تقويمه,
 - مع بيانات أخرى مثالية تتبع مما نتوخاه أو نرسمه كأهداف وانتظارات ومشاريع ذات صلة ...

7. نماذج التقويم المؤسساتي:

- تتفق معظم النماذج على تحديد موضوع التقويم في ثلاث مستويات أساسية:
- المستوى الأول : تقويم مدخلات المؤسسة التعليمية.
 - المستوى الثاني : عمليات المنهاج أو السيرورات.
 - المستوى الثالث : تقويم مخرجات المؤسسة.
- فكل عملية تقويم ،لابد من مراعاة السياق العام والبيئة المحيطة والحاضنة للمؤسسة التعليمية من أجل:

– تحديد الأساس النظري لتحديد الأهداف العامة والسلوكية ... وتحديد العناصر المتدخلة ذات الصلة.

– تقويم المدخلات بتوفير المعلومات الملائمة وتقييم الموارد والبنىات.

– تقويم العمليات أو السيرورات لأجل تحديد جوانب النقص في الخطوات التنفيذية وما يتطلب ذلك من تطوير وتعديل .

– تقويم المخرجات أو النتائج ، بقياس وتفسير ما تم تحقيقه من أهداف ..

8. التقويم المؤسسي التطويري وعملية اتخاذ القرار:

ركز مجموعة من الباحثين على أهمية اتخاذ القرار كبعد من أبعاد سيرورة التقويم, ف كرونباخ (1963) يعرف التقويم بأنه تجميع واستثمار للمعلومات بهدف اتخاذ قرارات في شأن برنامج تربوي معين، أما ألكن (1969) يركز بدوره على عملية اتخاذ القرارات كإجراء "تفحص منى خلاله المجالات التربوية المعنية , قصد اتخاذ قرارات في شأنها".

يستنتج مما سبق، أن لا فائدة من تقويم لا يؤدي إلى اتخاذ قرارات تطويرية , تحسينية , تصحيحية وتعديلية لتجديد وتجويد أداء المؤسسة عموما , ومنظومة التربية والتكوين بوجه أخص , من أجل تجاوز الاختلالات , وتنمية الفعل والممارسة التربويين بالمؤسسات التعليمية , وجعلها تستجيب أكثر لحاجات التلميذ المعرفية والوجدانية والحركية , الأمر الذي يجعلنا نستنتج أن للتقويم وجها اجتماعيا من خلال أحكام القيمة التي يتمخض عنها.

9. أدوار التقويم المؤسسي التطويري للمؤسسة ووظائفه:

من خلال التقويم يمكن التعرف على مدى فاعلية أنشطة تربوية معينة وفقا لمعايير محددة , ومعرفة ما إذا كان تأثير نشاط معين أفضل من تأثير نشاط آخر . ومعرفة التغييرات الحاصلة على جماعة ذات خصائص معينة نتيجة تنفيذ نشاط أو برنامج

تتعدد أدوار التقويم في المجال التربوي، فله :

– دور في عملية بناء المناهج الدراسية؛

– دور في التجارب الميدانية التجديدية في علاقتها بتحسين عملية التعليم والتعلم؛

– دور في انتقاء أفضل الاستراتيجيات والتقنيات التربوية؛

– دور في متابعة التحصيل الدراسي للتلاميذ....

ويمكن اختزال الأدوار السابقة في دورين رئيسيين :

○ الدور التحسيني والتطويري (تكويني بنائي).

○ الدور الإجمالي الختامي.

يهدف الأول إلى الكشف عن مواطن الضعف ومواطن القوة في أداء المؤسسة والبرامج التعليمية , بغرض مراجعة مكوناته وتعديلها وتطويرها، أما الثاني فهدفه الكشف عن مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بعد التنفيذ , أو لتجديد مستوى الإنجاز في مشروع ما ...

و فيما يخص الوظائف ، يرصد **j.Quernet 1987** ستة وظائف أساسية للتقويم وتتمثل في :

- ✓ **وظيفة تشخيصية:** إعداد خطة لحل المشكلات (تحليل الوضعية ... الأشخاص , الموارد , المتطلبات ... صياغة الوضعية على شكل معطيات وسمات محددة، تحويل هذه الوضعيات إلى مشكل ...)
- ✓ **وظيفة توقعية:** تقوم على تقييم وضعية وانتقاد وتحليل مشكل ما , ووضع حلول له على أساس : صياغة الأهداف

ثم تنظيم عمليات حل المشكل تشخيصيا وتوقعا .

- ✓ **وظيفة الضبط:** تقدير الأحداث الجارية عن طريق تقييمها والحكم عليها

- ✓ **وظيفة الإنتاج:** جعل الملاحظة موضوعية من خلال :

- الحصول على المعلومات باستمرار ,

- إدماج المعلومات وتركيبها ,

- توقع النتائج النهائية ,

- إنتاج أدوات مناسبة للتقويم .

- ✓ **وظيفة الفحص:** من أجل إنجاز تحليل مركب ومتعدد الأبعاد عن طريق :

- إعطاء قيمة لمجموع الآثار المتوقعة وغير المتوقعة التي مست

المحيط والأشخاص والعمليات.

- تحديد الفارق بين النتائج والأهداف

- إعادة طرح المشكل .

- ✓ **وظيفة التواصل:** بإعداد النتائج عن طريق تركيب وإدماج المعلومات ب :

- تبليغ النتائج إلى المعنيين

- بالفحص والتواصل كتقويم ختامي بعدي للبرنامج أو المشروع .

وبهذا ... يكون التقويم عملية تتجاوز القياس والوصف إلى إصدار الأحكام واتخاذ القرارات .

10. سيرورة تقويم المؤسسة التعليمية:

إن تقويم أداء مؤسسة تعليمية يتخذ أوجها متعددة تختلف باختلاف زوايا النظر التي تقارب من خلالها المفهوم , بل وبحسب الأدوار والأهداف والوظائف المتوخاة والمنتظرة من عملية التقويم نفسها . واعتمادا على تعريف ستافلبيم **Stuffelbeaum 1974**، "التقويم في التربية هو السيرورة التي من خلالها نعمل على تحديد وحياسة وإعداد

المعلومة المفيدة والتي تمكننا من الحكم والترجيح بين مجموعة من الخيارات المتاحة والقابلة للإنجاز قصد تسهيل عملية اتخاذ القرار".

لـ التقويم سيرورة:

- مجموعة من العمليات المرتبطة والمتعاقبة.
- نشاط متواصل يستلزم إنجازه قطع أشواط متداخلة ومتكاملة.
- عملية متعددة الأوجه، تبنى من خلال تقنيات وطرائق.

لـ المعلومة:

– معطيات كمية أو نوعية , وصفية أو تأويلية , تهم أحداثا ملموسة أو غير ملموسة , لها علاقة بالأهداف المراد تحقيقها.

– ترتب هاته المعطيات لتسهيل عملية التأويل والتحليل من أجل توظيفها، وبهذا المفهوم الوظيفي للمعلومة

تصبح :

- عملية اتخاذ القرار سهلة وبعيدة عن العشوائية.
- حصيلة عمل منهجي منظم ترتب فيه الخيارات للترجيح بينها.
- أداة وآلية لتقليص اللابقين والتردد والشك المصاحبة لعملية اتخاذ المبادرة وصناعة القرارات.

المحور التاسع:

التشريع المدرسي

و

التنظيم الإداري والتربوي

I. القانون: تعريفه، أقسامه ومصادره

1. التعريف:

القانون في اللغة مقياس كل شيء، وهي كلمة معربة اصلها رومي وقيل فارسي. وتتصرف لتفيد أكثر من معنى تفيد في الغالب العلاقة التي تربط بين ظاهرتين، والتي يصطاح عليها لفظ القاعدة، ومنه عرفت القاعدة القانونية. وفي الاصطلاح العام يطلق القانون على مجموع القواعد والانظمة التي تهدف الى تنظيم وضبط العلاقات العامة بين الافراد. وعموما، كلمة قانون، تستعمل للدلالة على التشريع الذي مجموعة القواعد القانونية المكتوبة التي تضعها السلطة التشريعية في الدولة فيقال مثلاً: قانون الصحافة، قانون الوظيفة العمومية، القانون الدستوري، القانون الاداري ...

2. أقسام القانون:

أ. القانون العام:

هو مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقات التي تكون الدولة طرفاً فيها باعتبارها صاحبة سيادة، سواء كانت هذه العلاقات بين الدولة وبين غيرها من الدول (قانون عام خارجي) أو بين الدولة وبين الأشخاص العاديين (قانون عام داخلي). و من اقسام القانون العام: القانون الدستوري والقانون الاداري.

ب. القانون الخاص:

عرف القانون الخاص بأنه مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقات التي تنشأ بين الافراد، سواء كان هؤلاء الافراد عاديين أي لا يملكون السيادة أو كانوا ممن يملكونها ولكن لا يدخلون في اطار العلاقة القانونية بهذه الصفة. ويتفرع القانون الخاص الى عدة فروع نذكر منها الالتزامات والعقود وقانون الاسرة. و من هذ الفروع: القانون الجنائي، القانون البحري، القانون التجاري، القانون المدني.

3. مصادر القانون:

الشرائع والاعراف: يعتبر الدين من المصادر الاساسية للقواعد القانونية التي تحكم المسائل التي تثيرها العلاقات بين الناس، والقصود بالدين القواعد والاحكام التي أنزلها الله عز وجل لإرشاد الناس وتوجيه سلوكهم. أما الاعراف فهي ما اعتاد الناس على القيام به في مسألة معينة مع اعتقادهم بصحة هذا السلوك، وتعد الاعراف من اقدم المصادر في بناء القانون لارتباطه بتطور ونشأة المجتمعات.

4. تعريف القاعدة القانونية:

القانون في مجمله يتكون من مجموعة من القواعد القانونية التي تحكم و تنظم العلاقات بين الافراد في الجماعة و توفق بين مصالحهم وتفرض جزاءات على من خالفها. فالقاعدة القانونية هي الوحدة أو الخلية التي يتكون منها

القانون. و تتميز القاعدة القانونية عن القاعدة الاخلاقية الادبية بعنصري الالزام والجزاء، حيث ان القاعدة القانونية ملزمة تطبيقها وكل مخالفة لمقتضياتها يترتب عنها جزاءات مختلفة ومنها: الجزاء الاداري، المدني، الجنائي ...

II. التشريع المدرسي:

1. التعريف:

يقال في اللغة شرع القوم بمعنى سن لهم شريعة أي وضع لهم قوانين وضوابط. قال الله تعالى في الآية 13 من سورة الشورى: " شرع لكم في الدين ما وصى به نوحا ... " بمعنى سن وحدد لكم قواعد دينية معينة. وقد نسب التشريع هنا الى المدرسة التي يقصد بها المؤسسة العمومية التي يعهد إليها بمهمة التنشئة الاجتماعية وفق مناهج وبرامج محددة.

والتشريع المدرسي مجموعة من القواعد والقوانين المنظمة للعلاقات بين جميع مكونات الوسط المدرسي، حيث يتضمن الواجبات والحقوق بالإضافة الى العقوبات المترتبة عن الاخلال بهذه القواعد القانونية.

2. مصادر التشريع المدرسي:

من المعلوم أن لكل قاعدة قانونية مصدر مادي تستمد منه مادتها و مصدر رسمي تستمد منه الزاميتها. ويستمد التشريع المدرسي قواعده و أسسه من الاجتهادات الفقهية المبنية على قواعد الشريعة الاسلامية والواقع الاجتماعي المغربي و مبادئ وقواعد الاتفاقيات الدولية التي وقعها المغرب. يتكون التشريع المدرسي من مجموع الظواهر والمراسيم والمذكرات والاعراف التي تتناول أوضاع الحياة المدرسية بشكل عام.

III. الانظمة الاساسية:

1. النظام الاساسي للوظيفة العمومية:

ورد في الفصل 4 من الباب 1 من الظهير الشريف رقم 1-58-008 بتاريخ 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بشأن النظام الاساسي العام للوظيفة العمومية حسبما وقع تغييره وتتميمه:

"يطبق هذا النظام الاساسي على سائر الموظفين بالإدارات المركزية للدولة وبالمصالح الخارجية الملحقة بها. إلا انه لا يطبق على رجال القضاء والعسكريين التابعين للقوات المسلحة الملكية، ولا على هيئة المتصرفين بوزارة الداخلية. وفيما يخص أعضاء السلك الدبلوماسي والقنصلي ورجال التعليم والهيئات المكلفة بالتفتيش العام للمالية وأعوان الشرطة وإدارة السجون ورجال المطافئ وأعوان المصلحة العامة بإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة والمفتشين و المراقبين والحراس بالبحرية التجارية وضباط الموانئ وموظفي المنارات و موظفي المياه والغابات، فان قوانين أساسية خصوصية يمكنها أن تأتي بمخالفات لبعض مقتضيات هذا النظام الاساسي التي لا تتفق والتزامات تلك الهيئات أو المصالح"

فالنظام الاساسي العام للوظيفة هو مجموعة من القواعد القانونية التي تنظم الوضعية الادارية والمهنية للموظفين وذلك ببيان واجباتهم وحقوقهم، وعليه فهم مطالبون باحترام مقتضياته وكل اخلال بمضامينه يجعلهم محل المساءلة والمحاسبة. وتتفرع عن النظام الاساسي العام للوظيفة العمومية مجموعة من القوانين الاساسية الخاصة بكل قطاع مهني ومن ذلك النظام الاساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية.

2. النظام الاساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية:

ورد في الفصل 5 من الباب 1 من الظهير الشريف رقم 1-58-008 بتاريخ 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بشأن النظام الاساسي العام للوظيفة العمومية حسبما وقع تغييره وتتميمه:

"ستعين بتدقيق كفيات تطبيق ظهيرنا الشريف هذا بموجب مراسيم تصدر بمثابة قانون اساسي خاص بموظفي كل ادارة أو مصلحة أو عند الاقتضاء بسن القانون للأسلاك المشترك بين عدة ادارات"

تم تحديد فئات موظفي وزارة التربية الوطنية في 5 هيئات وهي: هيئة التأطير والمراقبة التربوية، هيئة التدريس، هيئة التسيير والمراقبة المادية والمالية، هيئة التوجيه والتخطيط التربوي، هيئة الدعم الاداري والتربوي والاجتماعي. ويتضمن هذا النظام كل ما يخص أطر كل فئة ومن ذلك: التعيين والتوظيف، الترقية، الواجبات والاختصاصات، الترسيم ...

IV. الموظف: تعريفه، واجباته، حقوقه، وضعياته

I. تعريف الموظف:

عرف الموظف في المادة 79 و80 من قانون الالتزامات والعقود وكذا في الفصل الثاني من النظام الاساسي للوظيفة العمومية على أن "يعد موظفا كل شخص يعين في وظيفة قارة ويرسم في احدى رتب السلم الخاص باسلاك الادارة التابعة للدولة" فوفقا للدستور يحق لجميع المواطنين صفة الموظف لكن شريطة التوفر على المؤهلات الضرورية وهي:

الجنسية المغربية ، التمتع بالقدرة البدنية والعقلية، التمتع بالحقوق الوطنية والمروءة، التوفر على وضعية تتفق مع مقتضيات قانون الخدمة المدنية والعسكرية. ويمكن أن تضاف شروط أخرى ومنها: شرط السن، الالتزام بالعمل 8سنوات، الشهادات ...

II. واجبات الموظف:

ينص النظام الاساسي للوظيفة العمومية على مجموعة من الواجبات الواجب على الموظف الالتزام بها ومنها:

✓ قبول المنصب: الذي عين به أو نقل اليه الموظف وذلك بالالتحاق بالمؤسسة وتوقيع محضر الالتحاق.

- ✓ استمرارية العمل: وذلك باحترام اوقات الدخول والخروج والعمل بصفة مستمرة،
- ✓ ممارسة العمل شخصيا: دون اناية شخص اخر نظرا للمسؤوليات المختلفة،
- ✓ الكفاءة المهنية: من خلال اتقان العمل والعمل على التكوين المستمر،
- ✓ منع امتهان عمل اخر،
- ✓ احترام سلطة الدولة والعمل على احترامها،
- ✓ الالتزام بكتمان السر المهني،
- ✓ الامتناع عن الرشوة واستغلال النفوذ،
- ✓ تحمل مختلف المسؤوليات.

III. حقوق الموظف:

- ✓ الحرات العامة والحقوق الاساسية: وهي التي نص عليها الدستور قانون الحريات العامة ومنها الحرية في التجول والاستقرار والرأي والتعبير والانخراط في الجمعيات والنقابات والاحزاب...
- ✓ الحقوق الادارية والاجتماعية ومنها: حق الانتقال، تقاضي الاجرة، التمتع بالرخص، الاستقالة، الاستيداع، التعويض عن حوادث المصلحة والشغل، المعاش، الطعن في القرارات الادارية، الحماية من التهديدات والتهمات والاهانات ...

IV. وضعيات الموظف:

- يخضع الموظفون في علاقاتهم بالإدارة لوضعيات قانونية وتنظيمية، وبالتالي فانه تربطهم بالإدارة شروط تحددها القوانين والقواعد، وهم ملزمون بالامتثال لكل تغيير أو تعديل في هذ النصوص. هذا و يكون الموظف في احدى الوضعيات القانونية التالية:
- ✓ حالة القيام بالوظيفة: سواء كان الموظف قائما بالعمل أو متمتعا برخصة ادارية ورخصة مرضية،
- ✓ حالة اللاحق: تكون في حالة عمل الموظف خارج سلوكه الاصلي مع بقاءه تابع له ويتمتع بكافة حقوقه. ومن شروط اللاحق ان يكون الموظف رسميا وبطلب منه مع امكانية الغائه.
- ✓ حالة الاستيداع: وتكون بطلب من الموظف لظروف معينة ويخضع لها اذا كان خارجا عن سلوكه الاصلي مع بقاءه تابعا له، دون أن يتمتع بحقه في التقاعد و الترقية ولا يتقاضى مرتبه.
- ✓ وضعيات الجندية: في حالة ادماج الموظف لأداء خدمة الجندية فبمجرد انقضاء مدة الخدمة يعود الموظف الى سلوكه الاصلي، وقد تم توقيف العمل بهذه الخدمة.

V. التنظيم التربوي و الاداري: الهيكله الادارية، الاختصاصات

1. التنظيم التربوي:

يقصد بالتنظيم التربوي تلك الهيكله والبنية التي تتفاعل وتجتمع فيها مجموعة من العناصر والمعطيات والعوامل، وتجسد الاستعمال الامثل للموارد البشرية والامكانات المادية و الظروف الاجتماعية للمؤسسة ومحيطها.

ولكي يحقق التنظيم التربوي الاهداف المنشودة منه بكل فاعلية و فاعلية ينبغي ان يخطط له بالشكل اللازم وذلك باستحضار مختلف الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة اعتمادا على المقاربة التشاركية واستحضارا للتدبير بالنتائج الذي يضع المردودية الداخلية والخارجية للمؤسسة في قلب الاهتمام والتخطيط والفعل.

ومن المفاهيم المجاورة للتنظيم التربوي مفهوم البنية التربوية الذي يعتبر العمود الفقري للمؤسسة التعليمية اذ من خلالها يمكن تشخيص مستوى المؤسسة من حيث امكاناتها المادية والبشرية واسلوب عملها وطريقة تنظيمها. والحديث عن البنية التربوية يجرنا الى استحضار مفهوم اخر وهو الخريطة المدرسية التي تهتم هي الاخرى بوضع تصور شامل ومتكامل لجميع عناصر وبنيات المؤسسة.

تخضع عملية بناء التنظيم التربوي لمجموعة من النصوص القانونية المتمثلة في المذكرات الرسمية التي تحدد جملة من المعايير الواجب مراعاتها في تحديد البنية التربوية. وكمثال على ذلك نورد:

✓ المذكرة 97 الواردة في شأن كيفية تحديد الفائض من الاساتذة على مستوى المؤسسة التعليمية؛

✓ المرسم 2.02.376 الصادر بتاريخ 17 يوليوز 2002؛

✓ المراسلة الوزارية 15/352 بتاريخ 3 غشت 2015 في شأن تنظيم عملية تدبير الفائض والخصاص؛

✓ المذكرة الوزارية الاطار الخاصة بتنظيم الحركات الانتقالية 15 / 056 بتاريخ 6 ماي 2015.

2. التنظيم الاداري، الهيكله و الاختصاصات:

تعريف: التنظيم التربوي عبارة عن سلسلة من المهام والوظائف التي تساعد المنظمات على تحقيق اهدافها، وتحديد السبل الكفيلة بتحقيقها، وقياس مدى انجازها. و يعرف كذلك بكونه الاطر التنظيمية التي تتخذ شكلا هرميا لتقسيم الوظائف والمهام من الاعلى الى الاسفل أي من ادارة مركزية الى ادارة جهوية ثم الى ادارة اقليمية وانتهاء بالإدارة المحلية.

3. الهيكله الادارية لوزارة التربية الوطنية:

يخضع التنظيم الهيكلي لوزارة التربية الوطنية لمقتضيات المرسومين رقم 2.96.956 بتاريخ 17 يناير 1998 و رقم 2.02.382 الصادر بتاريخ 17 يوليوز 2002 المحدد لاختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية .

الوزير	
المفتش العام المكلف بالشؤون الادارية	المفتشية العامة للتربية و التكوين
المفتش العام المكلف بالشؤون التربوية	
الكتابة العامة	
مديرية المناهج	مديرية التقويم والحياة المدرسية والتكوينات المشتركة بين الاكاديميات
مديرية الارتقاء بالرياضة المدرسية	المركز الوطني للتجديد التربوي و التجريب
مديرية ادارة منظومة الاعلام	مديرية الاستراتيجية والاحصاء والتخطيط
مديرية الشؤون العامة والميزانية والممتلكات	مديرية الشؤون القانونية والمنازعات
مديرية التعاون والارتقاء بالتعليم العمومي والخصوصي	مديرية الموارد البشرية وتكوين الاطر
قسم الاتصال	

4. الهيكلة الادارية للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين واختصاصاتها :

أ. اختصاصات الاكاديميات الجهوية للتربية والتكوين:

تفعيلا لمبدأ اللامركزية واللاتركيز الاداري تم احداث المديريات الجهوية للتربية والتكوين البالغ عددها 12 مديرية بموجب القانون 07/00 في شكل مؤسسات عمومية تتمتع بالاستقلال المادي و بالشخصية المعنوية. و من الاختصاصات الموكولة الى الاكاديميات الجهوية:

- ✓ المجال التربوي: الاشراف على البحث و النشر و التوثيق التربوي، الاشراف على الامتحانات و التقويم، الشراكة، الاشراف على التعليم الاولي و الخصوصي ...
- ✓ مجال التخطيط: اعداد المخطط التنموي الجهوي، وضع الخريطة التربوية التوقعية، المساهمة في تحديد الحاجيات...
- ✓ مجال التدبير المالي: تحديد العمليات السنوية للبناء، وضع برنامج توقعي للاستثمارات، ممارسة الاختصاصات المفوضة لها...
- ✓ مجال تدبير الموارد البشرية: اعداد سياسة للتكوين المستمر...

ب. هيكله الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين:

مدير الأكاديمية				
مصلحة الشؤون القانونية والشراكة	مصلحة التواصل و تتبع اشغال المجلس الاداري	المركز الجهوي للامتحانات	المركز الجهوي للتوجيه	الوحدة الجهوية للافتحاص
المركز الجهوي لمنظومة الاعلام في حكم قسم	قسم الشؤون التربوية	قسم التخطيط و الخريطة المدرسية	قسم تدبير الموارد البشرية	قسم الشؤون الادارية و المالية
	مصلحة الارتقاء بالمؤسسات التعليمية	مصلحة التخطيط و الخريطة المدرسية	مصلحة التدبير التوقعي للموارد البشرية و اعادة الانتشار	مصلحة الميزانية و المحاسبة
	مصلحة الاشراف على مؤسسات التعليم الاولي و التعليم المدرسي الخصوصي	مصلحة الدراسات و الاحصاء	مصلحة تدبير الوضعيات الادارية للموظفين	مصلحة البناءات و التجهيزات
	المركز الجهوي للتوثيق و التنشيط و الانتاج التربوي. مصلحة		مصلحة تدبير المسار المهني للموظفين و الارتقاء بالموارد البشرية	مصلحة المشتريات و الصفقات مصلحة الدعم الاجتماعي

5. الهيكله الادارية للمديريات الاقليمية و اختصاصاتها :

أ. الاحداث و الاختصاصات:

تم احداث المديريات الاقليمية في كل اقليم أو عمالة بموجب المرسوم 2.75.674 الصادر بتاريخ 17 اكتوبر 1975، كما تم تنظيمها بقرار وزير التربية الوطنية رقم 1192.99 .

تتولى المديريات الاقليمية بشكل عام المساهمة في وضع و تطبيق سياسة الوزارة في ميدان التعليم الاولي و الاساسي و الثانوي بشقيه عن طريق وضع و تنفيذ مشاريع تنطلق من المخططات و التوجهات الوطنية المحددة من طرف

وزارة التربية الوطنية بشكل يراعي الخصوصيات الإقليمية والمحلية. ويعد أحداثها تفعيلا لسياسة اللامركزية التي تنهجها الدولة في مجال التدبير.

ب. هيكلية المديريات الإقليمية:

المدير الاقليمي								
المركز الاقليمي للامتحانات في حكم مصلحة	المركز الاقليمي للإعلام في حكم مصلحة	مصلحة تدبير الموارد البشرية	مصلحة الشؤون القانونية التواصل الشراكة	مصلحة البناءات و التجهيزات الممتلكات	مصلحة الشؤون الادارية و المالية	مصلحة التخطيط والخريطة المدرسية	مصلحة تأطير المؤسسات التربوية والتوجيه	مصلحة الشؤون التربوية

VI. التراسل الاداري: تعاريف، انواع المراسلات الادارية، الضوابط

1. تعريف التراسل الاداري:

بشكل عام يعرف التواصل الاداري بكونه عملية نقل معلومات يطابق منطوقها مفهومها من طرف الى اخر، ويمثل التراسل الاداري احدى ابرز مهام الادارة، والموجه الرئيسي لنشاطها و وظائفها من تخطيط و تنسيق و تنظيم و قيادة و مراقبة. كما انه وسيلة التواصل بين مختلف مكونات المنظومة التربوية.

وتتم عملية التراسل الاداري بواسطة مختلف الوثائق الادارية التي تحقق التواصل من مذكرات و مراسلات وزارية، جهوية، اقليمية و محلية وكذا رسائل الموظفين.

2. انواع المراسلات الإدارية:

على الرغم مما بلغ التطور التكنولوجي في ميدان الاتصال و التواصل الا ان الرسالة الادارية اثبتت حضورها وقوتها في التواصل الاداري اعتبارا لحجبتها القانونية. و بصفة عامة تصنف المراسلات الى صنفين: رسالة شخصية بطابع اداري و رسالة ادارية.

✓ الرسالة الشخصية:

تكتسي الرسالة الادارية طابع الشخصية متى كانت موجهة من الموظفين الى رؤسائهم المباشرين لأجل رفع تظلم او طلب توضيح او طلب وثيقة معينة. و تخضع هذه الرسالة لضوابط منها: صيغة التسمية والنداء و المخاطب. فيلزم على المرسل تقديم المعلومات الشخصية و المهنية اما المرسل اليه فيتم الاكتفاء بالصفة المعنوية. كما ان هذه الرسالة تختتم بعبارة ابداء التقدير و الاحترام.

✓ الرسالة الادارية:

اما الرسالة الادارية فهي الموجهة من الادارة الى العاملين بالمؤسسة لإخبارهم او توجيههم او استفسارهم عن امر معين. فالفرق بينها وبين الرسالة الشخصية الادارية في المصدر و الوجهة وكذا في المعلومات الخاصة بكل نوع.

3. ضوابط التراسل الاداري:

أ. ضوابط شكلية:

- ✓ التصميم: عرض الموضوع في شكل منسجم و منظم و متكامل مع تقادي التشطيب و المحو؛
- ✓ الورق: يفضل اللون الابيض مع اعتماد ورق ذو سمك ملائم يسمح بالتناول و الارشيف؛
- ✓ الهوامش: و عددها اربعة و ينبغي تترك المساحات الملائمة؛
- ✓ الفقرات: يستحسن عدم الاكثار فيها مع الحرص على ان تتضمن كل واحدة فكرة معينة؛
- ✓ التاريخ الهجري و الميلادي، البسمة و الحمدلة.

ب. ضوابط موضوعية:

- ✓ الالتزام بوحدة الموضوع؛
- ✓ تقادي الاطناب و الحشو؛
- ✓ السلامة اللغوية و ذلك بتجنب الابخاء اللغوية و الاملائية و الصرفية؛
- ✓ ذكر المرجع الذي تستند اليه المراسلة؛
- ✓ الحياد، الموضوعية، المصادقية، التحية و اسلوب المجاملة ...

ت. ضوابط ادارية:

- ✓ احترام السلم الاداري؛
- ✓ الاسم المعنوي للمخاطب،
- ✓ احترام الترويسة؛
- ✓ التوقيع: توقع جميع النسخ من طرف صاحبها بتوقيع مفتوح و هو كتابة الاسم و النسب أو بتوقيع مغلق و هو الامضاء الخاص بكل شخص؛
- ✓ المرفقات: و هي جملة الوثائق و المستندات التي لها علاقة بموضوع الرسالة و ينبغي الاشارة اليها في الاسفل.

VII. الحوادث:

انواع الحوادث:		
حادثة مدرسية	حادثة مصلحة	حادثة شغل
<p>هي الحادث التي تلحق المتعلم بفعل غير ارادي من طرفه، أو الناتجة عن فعل فجائي أثناء تواجده في عهدة الاطر التربوية بالمؤسسة التعليمية أو أثناء الخرجات والرحلات والمخيمات المدرسية القانونية</p>	<p>هي الحادثة التي يتعرض لها الموظفون الرسميون سواء أثناء أو بمناسبة مزاولتهم لعملهم. ويحق للموظف الرسمي أن يتقاضى مجموع أجرته خلال مدة توقفه عن العمل بسبب الحادثة. ويتم التمييز بين هذه الحادثة وحادثة التنقل التي تبدأ حيث تنتهي سلطة الادارة المشغلة.</p>	<p>هي الحادثة التي يتعرض لها الموظفون و الاعوان غير الرسميين والاجراء والمياومون والمتدربون و المتعاونون والمتعاقدون و المستخدمون أثناء مزاولتهم لعملهم</p>
<p>التعريف</p>	<p>الاجراءات الادارية</p>	<p>اشعار المديرية الاقليمية بالحادثة بواسطة نظير من التصريح بالحادثة في ظرف لا يتجاوز 48 ساعة؛ تكوين ملف الحادثة ويتكون من: اصل الشهادة الطبية التي تثبت نوعية الاصابة و نسبة العجز، أصل الشهادة الطبية التي تثبت الشفاء، نسختان من رسم الولادة، نسخة من البطاقة الوطنية لولي امر التلميذ، وصل التأمين، فاتورة أتعاب الطبيب والادوية، شهادة الوفاة في حالة وفاة المعني بالأمر.</p>

VII. المسئوليات والعقوبات التأديبية:

1. تعريف المسؤولية:

هي حالة الشخص الذي ارتكب أمرا يستوجب المؤاخذة عليه، فاذا كان هذا الفعل مخالفا لقواعد الاخلاق كانت المسؤولية ادبية لا تستوجب الجزاء العقابي اللهم ما كان من تأنيب الضمير أما اذا كان الفعل مخالفا للقواعد القانونية فانه يستلزم جزاء قانونيا.

2. أنواع المسؤولية:

- ✓ **المسؤولية الجنائية:** تنشأ المسؤولية الجنائية اذا ما أخل الشخص بالتزام مقرر في ذمته، وترتب عن ذلك ضرر للغير، وبالتالي يكون موضوع المتابعة الجنائية. ومن المخالفات والجناح التي تترتب عنها المسؤولية الجنائية: استغلال النفوذ والسلطة، الاختلاس والسرقة والرشوة، العنف، القتل، التزوير، تخريب الممتلكات، الغش ...
 - ✓ **المسؤولية المدنية:** تنشأ المسؤولية المدنية اذا ما أخل الشخص بالتزام مقرر في ذمته، وترتب على ذلك ضرر للغير، ويكون مسؤولاً من طرف المتضرر، وملتزمًا بتعويضه عما أصابه من ضرر. وتنقسم المسؤولية المدنية الى تعاقدية و تقصيرية. فأما التعاقدية فتنشأ عند اخلال احد المتعاقدين بإحدى بنود التعاقد المبرم بينهما، في حين تكون المسؤولية التقصيرية عند اخلال الشخص بأداء مهامه وواجباته المحددة قانونياً، و من أمثلة ذلك تهاون الاستاذ في حراسة التلاميذ.
- وللحديث عن قيام المسؤولية لابد من توفر ثلاثة أركان وهي: الخطأ، الضرر والعلاقة السببية بينهما.

3. العقوبات التأديبية:

حدد الفصل 66 من الظهير الشريف رقم 1.58.008 المؤرخ في 24 فبراير 1958 بمثابة النظام الاساسي العام للوظيفة العمومية العقوبات التأديبية المطبقة على الموظفين. ومن هذه العقوبات:

- ✓ **الإنذار:** وتصدره الادارة عند ارتكاب الموظف لبعض المخالفات البسيطة بعد استفساره، وتتخذ هذه العقوبة دون استشارة المجلس التأديبي و يحق للموظف المطالبة بسحبها بعد مرور 5 سنوات على اصدارها.
 - ✓ **التوبيخ:** يأتي في الدرجة الثانية وهو يؤثر على وضعية الموظف خصوصا عند اعتماده في الترقية، وتتخذ هذه العقوبة دون استشارة المجلس التأديبي و يحق للموظف المطالبة بسحبها بعد مرور 5 سنوات على اصدارها.
 - ✓ **الحذف من لائحة الترقى:** بعد التسجيل في اللائحة وتصدر هذه العقوبة من طرف المجلس التأديبي.
 - ✓ **الفهرة من الرتبة:** ويقصد بها تخفيض الموظف من رتبة الى رتبة أدنى وتصدر هذه العقوبة من طرف المجلس التأديبي.
 - ✓ **الانحذار من الدرجة:** بمعنى انزال الموظف من درجة الى درجة ادنى دون اخراجه من سلكه الاصلي.
 - ✓ **العزل عن العمل:** يتخذ المجلس التأديبي وفيه حالات مختلفة تبعا لدرجة المخالفة. ويمكن ان يكون العزل مع توقيف أو عدم توقيف الحق في التقاعد.
- ومن المخالفات التي تترتب عنها هذه المخالفات: الاكثار من الادلاء بالشواهد الطبية للتوصل من الواجب، الامتناع عن القيام بالعمل، افشاء السر المهني، التغيبات والتأخرات المتكررة عن العمل، التصرفات اللاأخلاقية، الامتناع عن حضور الاجتماعات الرسمية والتكوينات، الغش والتزوير ...

4. شروط سحب العقوبات التأديبية:

- ✓ أن يكون الموظف طالب سحب العقوبة في وضعية القيام بالعمل؛
- ✓ أن يقدم طلبا كتابيا مشفوعا برأي الرئيس المباشر؛
- ✓ إذا كانت العقوبة صادرة من طرف الادارة يتم سحبها من طرف الادارة؛
- ✓ إذا كانت العقوبة صادرة من طرف المجلس التأديبي فيوجه الطلب الى المجلس ليبيث فيها دون حضور المعني بالأمر.

IX. اللجن الادارية متساوية الاعضاء

ينص الفصل 11 من النظام الاساسي العام للوظيفة العمومية على ما يلي: "يؤسس كل وزير في الادارات أو المصالح تحت نفوده لجانا ادارية متساوية الاعضاء ..."

ففي اطار دعم المشاركة الفعالة في معالجة قضايا التدبير الاداري ارتأى المشرع احداث لجان ادراية يتساوى في تركيبتها ممثلو الادارة وممثلو الموظفين. وأناط لها المشرع مجموعة من الاختصاصات من قبيل: الترقية(الفصل 33 من ظهير 1958)، الاستيداع (الفصل 63 من ظهير 1958)، النظر في المجالس التأديبية(الفصل 75،78،81 من ظهير 1958) ...

تعيين اعضاء اللجن:

- ✓ ممثلو الادارة: يعينون بقرار الوزير المعني،
- ✓ ممثلو الموظفين: يعينون عن طريق الانتخاب ولا يتقدم للترشح من صدرت عقوبة تأديبية في حقه ما لم يتم سحبها أو وجد في رخصة مرضية طويلة الامد.

X. أخلاقيات المهنة والسلوك المهني

1. تعريف اخلاقيات المهنة:

مجموعة القيم والاعراف والتقاليد التي يتفق عليها أفراد مهنة ما حول ما هو حق وعدل وخير في نظرهم، وما يعتبرونه اساسا لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في اطار المهنة. ويعبر المجتمع عن استيائه واستنكاره لأي خروج عن هذه الاخلاقيات بأشكال مختلفة من قبيل عدم الرضا والانتقاد. وعند الحديث عن أخلاقيات المهنة نستحضر المسؤولية الادبية أو الاخلاقية التي لا تترتب عنها عقوبة مادية بل معنوية كتأنيب الضمير.

2. مصادر أخلاقيات المهنة:

- ✓ الدين
- ✓ المجتمع
- ✓ الثقافة
- ✓ العادات والتقاليد و القيم
- ✓ التشريعات والقوانين

3. أمثلة للأخلاقيات المرتبطة بمهنة الإدارة التربوية:

حسن الخلق ، العدل ، الرحمة ، القدوة الحسنة ، عفة النفس ، عدم الاستفراء بالرأي ، الحكمة والفتنة ، الايثار ، تقديم المشورة والنصيحة ...

النصوص التشريعية الاساسية المرتبطة بالتشريع المدرسي:

الظهير الشريف 1.58.008 بمثابة النظام الاساسي للوظيفة العمومية؛

المرسوم رقم : 2.02.854 بمثابة النظام الاساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية؛

المرسوم رقم : 2.02.376 بمثابة النظام الاساسي لمؤسسات التربية والتعليم العمومي

المذكرات الوزارية والجهوية والاقليمية الجاري بها العمل

المحور العاشر:

تدبير وتفعيل

الحياة المدرسية

الاطار العام للمجزوءة :

- تحولات في المنظومة التربوية المغربية .
- مواكبة التطورات والمستجدات التربوية .
- إصلاح التعليم وتطوير إدارته والرفع من الأداء التربوي.
- تحسين الإدارة التربوية وتحديث وسائلها وآلياتها .
- ضرورة نهج جديد في التسيير والتدبير والتواصل .
- الاطار الإداري كمحور في إنجاح مشاريع الوزارة،
- التكوين الأساسي للاطار الإداري
- الحياة المدرسية جوهر عمليات التربية والتكوين ولب الإصلاح الذي تتمحور حوله كل عمليات التربية الأخرى.
- تفعيل الإصلاح داخل المؤسسة التعليمية وذلك بتنشيط الحياة المدرسية وتفعيل أدوارها .
- برمجة أنشطة متنوعة ومفعمة بالحياة ومنفتحة على كافة أبعاد محيط المؤسسة حتى يتمكن المجتمع المدرسي من مواكبة مستجدات الحياة ومتطلبات التنمية وتحقيق النمو المتكامل والمتوازن لشخصية المتعلم
- وضع الناشئة في صميم الواقع الاجتماعي واهتماماته للمساهمة في خلق دينامية محلية ومرافقة الفاعل التربوي في عمله اليومي .

المرجعيات المنظمة للحياة المدرسية :

1. الميثاق الوطني للتربية والتكوين (2000): مدرسة مغربية مفعمة بالحياة منفتحة على محيطها .
 2. المرسوم 2.02.376 الصادر في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليوز 2002)، بمثابة النظام الأساسي لمؤسسات التربية والتكوين : اختصاصات المجلس التربوي – اختصاصات المجالس التعليمية .
 3. المذكرات الصادرة في شأن تفعيل وتنشيط الحياة المدرسية :
- المذكرة الاطار رقم 155 . بتاريخ 17 نونبر 2011 في شأن تفعيل أ الحياة المدرسية بالمؤسسات التعليمية . حددت مجالات الحياة المدرسية والأنشطة المرتبطة بها وسبل تفعيلها من خلال استثمار الوثائق والدلائل والمذكرات المعمول بها .
 - مذكرة رقم 42 بتاريخ : 12 أبريل 2011 ، في شأن تفعيل الأندية التربوية في المؤسسات التعليمية .
 - مذكرة رقم 30 بتاريخ 25 مارس 2003، في شأن احترام الحصص الدراسية
 - مذكرة رقم 88 بتاريخ 10 يوليوز 2004 ،في شأن استغلال فضاء المؤسسات التعليمية .
 - مذكرة رقم 12 بتاريخ 28 فبراير 2004 ، في شأن الاعتناء بفضاءات المؤسسة .
 - مذكرة رقم 87 بتاريخ 2004 في شأن تفعيل أدوار الحياة المدرسية .
 - مذكرة رقم 03 بتاريخ 04 يناير 2006 في شأن تفعيل أدوار جمعيات الآباء وأولياء التلاميذ .

- مذكرة رقم 117 بتاريخ 16 أكتوبر 2008 بشأن تفعيل الحياة المدرسية والارتقاء بجودة التربية والتكوين .
- مذكرة رقم 73 بتاريخ 20 ماي 2009 . بشأن إحداث جمعية دعم مدرسة النجاح .
- مذكرة 121 بتاريخ 31 غشت 2009 . بشأن مشروع المؤسسة
- مذكرة رقم 134 بتاريخ 26 يونيو 2010. بشأن تأمين الزمن المدرسي وضمان سير المرفق التربوي .
- مذكرة رقم 89 بتاريخ 18 يناير 2000 في شأن تعزيز شروط أمن المؤسسات التعليمية
- مذكرة رقم 99/807 بتاريخ 23 شتنبر 1999 حول ظاهرة العنف بالمؤسسات التعليمية
- 4. النظام الداخلي لمؤسسات التربية والتكوين: المؤسسة التعليمية فضاء التكوين والتربية والحياة الجماعية .(المادة 18 من المرسوم 2.02.376 : يتولى مجلس التدبير مهمة اقتراح النظام الداخلي للمؤسسة)
- 5. الدليل المرجعي للإدارة التربوية (مديرية الشؤون القانونية والمنازعات).
- 6. الرؤية الاستراتيجية 2015-2030 (التغيير المتوخى للمدرسة المغربية يهدف إلى تمكينها من الاضطلاع بأدوارها الحاسمة) .

7. الأهداف العامة للمشاريع المندمجة (مجالات التدخل):

- الإنصاف وتكافؤ الفرص (المساواة – تأمين الحق في ولوج التربية-استدامة التعلم)
- الارتقاء بجودة التربية والتكوين (تطوير النموذج البيداغوجي – تجديد مهن التدريس)
- الحكامة والتعبئة (تجديد مهن التدريس والتكوين والتدبير – إرساء تعاهد مجتمعي)

عناصر الحياة المدرسية:

الفضاء المدرسي – الزمن المدرسي – قواعد ومبادئ تنظيم حياة الجماعة داخل المؤسسة – العلاقات الاجتماعية والعاطفية بين أعضاء المجتمع المدرسي – المناخ المدرسي – الصحة المدرسية – العلاقات بين المحيطين الداخلي والخارجي

المحور الأول : الحكامة والقيادة

أولا : مفهوم الحكامة :

- مرجعية لحسن تدبير مختلف القطاعات والمؤسسات والمشاريع وفق التوجهات الاستراتيجية الكبرى المتوافق عليها، عن طريق حسن التخطيط والتنظيم والإنجاز والتوجيه والحفز والتتبع والمراقبة والتقويم والمساءلة.
- أسلوب في التدبير يقوم على التشارك والإنصاف والشفافية والمساءلة، وعلى حسن التنظيم وتوزيع المهام والمسؤوليات و تظافر الخبرات والتواصل الفعال داخليا وخارجيا.

- الحكامة الجيدة والناجعة، هي تلك التي تسعى إلى إعطاء المنظومة الوطنية للتربية والتكوين ما يكفي من ليونة وفعالية لتحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها من أجل الاستجابة بالتالي لحاجات المجتمع المتغيرة باستمرار ورياح رهانات الإصلاح

أ. معايير الحكامة في تدبير الحياة المدرسية :

- معيار المشاركة : ويتجلى في تطبيق الإنصاف والممارسة الديمقراطية لتمكين الأطراف المعنية بالحياة المدرسية من المشاركة الفعلية والفاعلة في مختلف المراحل والعمليات.
- معيار المقاربة الحقوقية : وتتمثل في جعل الاستفادة من حياة مدرسية جيدة حقا لكل متعلم ومتعلمة. وتقتضي هذه المقاربة تشخيص أوضاع الحياة المدرسية في ضوء المقاربة الحقوقية لتحديد ما ينبغي القيام به عند الاقتضاء، لتمكين أصحاب الحقوق من الاستفادة من حقوقهم وأصحاب الواجب من تأدية واجبهم.
- معيار الشفافية : ويقتضي توفر المعلومات الدقيقة في وقتها، وتمكين الجميع من الاطلاع عليها واستثمارها في اتخاذ القرارات الصائبة، وتوسيع نطاق المقاربة الحقوقية والتشاركية، واعتماد آليات التقويم والمحاسبة من أجل تصحيح الاختلالات وانزلاقات التدبير الممكنة.
- معيار حسن الاستجابة للحاجيات والتطلعات والطموحات : ويرتبط بجودة خدمات الحياة المدرسية وأنشطتها، وبقدرة المؤسسة على خدمة جميع المتعلمين دون استثناء..
- معيار التوافق : ويتمثل في قدرة المؤسسة على التحكيم بين المصالح المتضاربة من أجل الوصول إلى إجماع واسع حول الغاية العامة ممثلة في جودة الحياة المدرسية .
- معيار المحاسبة : ويربط بقدرة المؤسسة على التدبير الرشيد والمسؤول للموارد والإمكانات المتوفرة لتنفيذ مشاريع تخدم جودة الحياة المدرسية، وعلى القيام بالتقويم والمحاسبة للتثبت من حسن التدبير والقيام بالتصويبات الممكنة عند الاقتضاء.
- معيار الرؤيا أو المنظور الاستراتيجي : وتتمثل في اعتماد منظور شمولي متكامل لتحسين جودة الحياة المدرسية على الأمد البعيد والمتوسط والقصير

ب. مقومات الحكامة حسب تقرير المجلس الأعلى للتعليم :

- ترسيخ المسؤولية وتوضيحها، وتكريس المزيد من الثقة في المدرسة العمومية.
- تعميق الاستقلالية وتوسيع تفويض الاختصاصات والصلاحيات،
- وترشيد وتسهيل المساطر.
- نهج التدبير المبني على النتائج والمساءلة والتقييم بمعايير دقيقة ومعروفة (التدبير بالنتائج (La gestion axée sur les résultats=GAR)، طريقة تعتمدها منظومة أو مؤسسة تربوية في التسيير من أجل الحرص

على أن تكون أنشطتها وأعمالها وكذا سيرورتها وخدماتها تساهم في تحقيق الأهداف المتوخاة والتوصل إلى النتائج المرجوة، وهي أيضا استراتيجية شمولية تسعى إلى تحقيق تغييرات ملموسة في المؤسسة وإدخال مواقف وسلوكات جديدة لدى الفاعلين بغاية تحسين الإنجاز والرفع من المردودية الفردية والجماعية، لذلك، يتم التركيز فيها، بشكل منتظم، على النتائج وعلى التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمالية وللمعطيات الكمية والنوعية المتوفرة حول سير المؤسسة، بغاية الارتقاء بسيرورة اتخاذ القرار . والتدبير بالنتائج باعتباره حلقة مستمرة في الإدارة والتدبير، مقارنة تدرج في إطار الحكامة الجيدة.

- اعتماد مقارنة تشاركية ميدانية وحقيقية تقوم على الإسهام الفعال لمختلف الفاعلين والمتدخلين المعنيين وشركاء المدرسة، في تخطيط وتدبير وتقييم شؤون المدرسة وحل المشكلات الفعلية للقطاع والمؤسسات التعليمية في عين المكان.

- تقوية الجسور والممرات وتمتينها بين مختلف مكونات المنظومة التربوية لضمان ترابط وتناسق هياكلها في تفعيل وتلاؤم دائمين مع محيطها، وتفعيل إرساء شبكات التربية والتكوين.

ثانيا : مفهوم القيادة :

القيادة (Leadership) التربوية للمدرسة هي:

- سلوك يقوم به القائد لتوجيه نشاط المجالس والأساتذة والمتعلمين والشركاء لتحقيق رسالة المدرسة.
- وظيفة لها دور أساس في نجاح التدبير، وكفاية يتفاعل فيها الفن بالعلم لتمكين القائد من:
 - كسب ثقة واحترام المجالس والأساتذة والتلاميذ والشركاء .
 - القدرة على التأثير في سلوكهم ومواقفهم.
 - حفزهم على الانخراط الفعال في تحقيق أهداف المدرسة.

يمكن التمييز بين نمطين لممارسة السلطة في تدبير الإدارة :

1. التأثير الاجتماعي الرسمي (السلطة الإدارية المستمدة من التعيين الرسمي): نظام يوطر العلاقات المهنية في المؤسسة

2. التأثير الاجتماعي غير الرسمي (سلطة القيادة غير المستمدة من التعيين الرسمي):

- القيادة تأثير اجتماعي غير رسمي ينجم عن علاقات التأثير في سياق التفاعل بين أعضاء المجموعة، وترتبط بالدوار الرائدة والآثار الإيجابية لشخصية القائد على أهداف المجموعة وحاجاتها، القيادة دور قابل للتداول بين أعضاء المجموعة تبعا لتغير علاقات التأثير والقيم والأهداف .

المحور الثاني : توزيع أدوار ومهام الفاعلين في الحياة المدرسية:

أولا : الشركاء والفاعلون في الحياة المدرسية :

- المتعلمون : تتمحور مختلف الأنشطة التربوية حول المتعلم ليس باعتباره مستهدفا فقط بل طرفا في تحقيق كل الأهداف، مما استوجب إشراكه وإقحامه في إعداد النظام الداخلي وبرنامج العمل السنوي ومشاريع القسم وانخراطه في مجالس المؤسسة وأنديتها حسب رغباته وميوله
- المدرس : يعتبر تدخل المدرسين في تفعيل الحياة المدرسية وتنشيطها فعلا رئيسيا وفق وظائف المدرسة الجديدة. ولهذا من واجب هيئة التدريس الانخراط في مشاريع المؤسسة وفي التنشيط المدرسي في جميع المجالات داخل الفصل أو خارجه، والتحلي بروح المسؤولية والالتزام والتفاني في العمل، مع ضرورة تبني الطرائق البيداغوجية والديداكتيكية المناسبة للمتعلمين..
- الإدارة التربوية : تكمن أهمية الإدارة التربوية في القيادة وتوفير الأجواء المناسبة لقيام المتدخلين بأدوارهم التربوية وكذا التأطير والتنظيم والتنشيط التربوي، والعمل على تقوية التواصل والتنسيق بين مختلف المتدخلين في الحياة المدرسية واعتماد التدبير التشاركي والتدبير بالنتائج.
- هيئة التأطير والمراقبة التربوية – هيئة المراقبة المادية والمالية – هيئة التوجيه والتخطيط التربوي: إن تحسين جودة التعليم لن يتأتى إلا بالمساهمة في تنشيط وتتبع الحياة المدرسية وتقويمها بكيفية دائمة ومستمرة وإنجاز تقارير خاصة بهذا المجال من طرف هذه الهيئة.
- مجالس المؤسسة : تلعب مجالس المؤسسة أدوارا أساسية في تفعيل الحياة المدرسية الشيء الذي يستوجب:
 - انتقاء وانتخاب أعضائها وفق مقتضيات النصوص التنظيمية الجاري بها العمل.
 - تفعيل أدوار هذه المجالس.
 - تحسيس أعضائها وخاصة الأعضاء الخارجيين بأهمية انخراطهم الفعلي في الحياة المدرسية.
- المصالح الإقليمية والجهوية والمركزية : ينبغي أن تقوم هذه المصالح ب:
 - تحفيز ودعم وتتبع القائمين على الأنشطة التربوية بالمؤسسات التعليمية.
 - التعريف بالتجارب الناجحة من أجل تعميمها.
 - توفير آليات جديدة وفعالة للنشر والتواصل والعمل على استمرارها.
 - تنظيم تظاهرات محلية ووطنية قارة.
 - دعم مجال الحياة المدرسية بالكفاءات اللازمة.
- شركاء المؤسسة :
- الجمعيات والتعاونيات التربوية : تساهم بشكل كبير في خلق روح التعاون والاندماج بين المتعلمين بالمؤسسة عن طريق تحقيق أنشطة ثقافية واجتماعية بالمؤسسة . ومن أبرز هذه الجمعيات:
 - جمعية تنمية التعاون المدرسي بالتعليم الابتدائي.

- جمعية الأنشطة الاجتماعية والتربوية والثقافية بالتعليم الثانوي.

- الجمعية الرياضية المدرسية.

- **جمعية آباء وأمهات وأولياء التلاميذ** : ينبغي أن تضطلع بأدوارها المتمثلة في:

- مد جسور التواصل المستمر بين المؤسسة التعليمية والأسرة.

- الرفع من مستوى وعي آباء وأمهات وأولياء التلاميذ.

- المساهمة في تدبير شؤون المؤسسة بالمشاركة المجالس وتقديم اقتراحات.

- نسج علاقات بينها وبين أطر المؤسسة.

- ينبغي كذلك أن تتمتع باستقلال معنوي ومادي عن المؤسسة.

- **الجماعات المحلية** :

ينبغي على الجماعات المحلية الاعتناء بالمؤسسات التعليمية المتواجدة في حدودها الترابية وذلك

بالقيام بشراكات معها والمساهمة في مجهود التربية والتكوين من خلال:

- تعزيز الجوانب الصحية والأمنية بالمؤسسات التعليمية.

- الارتقاء بالفضاءات المدرسية

- التنسيق محليا وإقليميا من أجل تدبير وتنمية الشراكات.

- **الفاعلون الاقتصاديون والاجتماعيون والتربويون**

- **مراكز التكوين** .

ثانيا : المهام المشتركة بين أطر الإدارة التربوية بالأسلاك الثلاثة في علاقة بتفعيل الحياة المدرسية:

- **على مستوى التدبير التربوي:**

- تعبئة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة وللمستفيدين من خدماتها لتحسين جودة الخدمات التي

تقدمها المؤسسة

- إشراك الأساتذة في الخلايا التربوية تحت إشراف المفتش

- التنسيق الأفقي بين مجالس المؤسسة وجمعياتها ومنها جمعية الآباء انسجاما مع برنامج العمل

السنوي للمؤسسة

- **على مستوى التدبير الإداري:**

- تنظيم عملية تشكيل مجالس المؤسسة وجمعياتها ورئاستها والإشراف على أعمالها وأنشطتها

وتتبعها واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتطبيق مقرراتها.

- **العلاقات مع المحيط:**

- تمثيل المؤسسة محليا إزاء السلطات العمومية والهيئات المنتخبة .

- إبرام اتفاقيات للشراكة بما يساهم في تحسين مردودية المؤسسة وتنفيذها بعد موافقة الأكاديمية .
- إبرام اتفاقيات للشراكة بين المؤسسة التعليمية العمومية والخصوصية.

ثالثا : مخرجات تفعيل أدوار ومهام الفاعلين في الحياة المدرسية

1. تحسين جودة الخدمات المدرسية
2. فعالية الأداء
3. الانخراط التام في مشاريع الإصلاح على مستوى المؤسسة التعليمية
4. ضمان موارد تمويل دائمة
5. حياة مدرسية فاعلة ومفعمة وفي خدمة المتعلم
6. انتقال إدارة المؤسسات التعليمية من تنفيذ التعليمات إلى تدبير المشاريع

رابعا : أدوار ومهام الفاعلين ضمن خطة العمل السنوية لرئيس المؤسسة وفق مقرر تنظيم السنة الدراسية

1. دور التواصل الفعال في جودة الحياة المدرسية:

أ - وظائف التواصل وأدواره في تفعيل الحياة المدرسية:

- تبادل الأفكار
- التفاعل و التعاون والتنسيق بين مختلف مجالس المؤسسة
- تحقيق إشعاع للمؤسسة
- إرساء ثقافة الشفافية وحسن التدبير
- تنمية العلاقة مع شركاء المدرسة
- تدفق المعلومات، والتمكن من التقويم والحصول على التغذية الراجعة

ب - وسائل التواصل وقنواته في المؤسسة:

- مجالس المؤسسة: (التدبير والمشاركة في اتخاذ القرار)
- الاجتماعات الدورية للمجالس: (وسيلة للإشراف الإداري والتفكير)
- فرق العمل واللجان: (وسيلة لمتابعة المهام المختلفة)
- اجتماعات الفرق و اللجان: (مناسبة لتبادل المعلومات والقرارات)-
- المقابلات / المراسلات / موقع المؤسسة / عيد المدرسة / الأنشطة المختلفة / ...

المحور الثالث : تدبير وتأمين الزمن المدرسي

الزمن المدرسي : تخطيط وتدبير الحصص السنوية ، الشهرية ، الأسبوعية واليومية لأنشطة المتعلم المعرفية ، المهارية ، الوجدانية والعلائقية بالشكل الذي يراعي الخصائص النفسية والاجتماعية للمتعلم .

الأطر المرجعية للزمن المدرسي :

- 1- المقرر الوزاري .
- 2- المذكرة 154 بتاريخ 06 شتنبر 2010 ، في شأن تأمين الزمن المدرسي وزمن التعلم :

اعتمدت المذكرة أربعة مداخل في بناء عدة لتأمين الزمن المدرسي :

- إرساء آليات الشفافية
- آليات ضبط وتسجيل الغياب
- المعالجة البيداغوجية
- المعالجة الإدارية

آليات القيادة والتتبع : تشكيل فرق للقيادة والتتبع الميداني توكل إليها مهمة مراقبة سير المرفق التربوي وتأمين الزمن المدرسي للتلميذات والتلاميذ والسهر على التطبيق الفعلي والناجع لمقتضيات العدة ، ورصد الاختلالات المرصودة في الميدان واقتراح الحلول الضامنة لاستفادة المتعلمين والمتعلمات من الغلاف الزمني السنوي .

- 3- المذكرة الوزارية 155 بتاريخ 17 نونبر 2011 في شأن تفعيل الحياة المدرسية :

- مجالات الحياة المدرسية :

- التدبير الجيد للزمن المدرسي والحفاظ على زمن التعلم بالنسبة للتلميذ من خلال :
- استفادة التلميذ من كامل الغلاف الزمني لكل مادة دراسية – الحرص على ترشيد الزمن المدرسي لضمان إنجاز مختلف الأنشطة المدرسية – الحرص على ضمان إجراء أنشطة الدعم المدرسي – تعويض واستدراك كل تأخر ملحوظ في إنجاز الحصص والبرامج الدراسية – ضبط مواقيت وعمليات الدخول والخروج وفترات العطل .
- إرساء آليات الشفافية داخل المؤسسة من خلال :
- نشر لوائح أسماء العاملين بالمؤسسة - ترقيم المكاتب وإعلان أسماء القائمين عليها
- نشر جداول الحصص الدراسية – نشر لوائح المستفيدين والمستفيدات من الرخص الممنوحة - نشر أسماء المتغيبات والمتغيبين عن العمل .

- تفعيل آليات ضبط وتسجيل غيابات الأطر العاملة بالمؤسسة قصد إرساء ثقافة الرصد

والتتبع من خلال :

- تعبئة واستثمار سجل المواظبة - إنجاز التقارير الأسبوعية لنتبع الغياب - ضبط وتتبع

التراخيص الممنوحة للموظفات والموظفين - تضمين تقارير التفتيش حالات الغياب - وضع

خريطة حول مؤشرات الغياب - الاستثمار المعلوماتي للغياب .

- المعالجة البيداغوجية : الاحتفاظ بالتلاميذ داخل المؤسسة كلما أمكن والعمل على تعويض

الساعات غير المنجزة عبر مختلف الصيغ المتاحة

- المعالجة الإدارية : تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل ، وتحريك

المسطرة التأديبية عند الاقتضاء .

- 4- دليل الحياة المدرسية :

مفهوم الإيقاعات المدرسية :

يشير مفهوم الإيقاعات المدرسية إلى تنظيم وتدبير الحصص السنوية والأسبوعية واليومية لأنشطة المتعلم الفكرية والمهارية والعلائقية، بحيث يراعي هذا التنظيم الصحة الجسمية والنفسية للمتعلم، والأوقات المناسبة للتعلم. ويقتضي تدبير الإيقاعات المدرسية للمتعلم تفعيل دور المؤسسة التربوية، وتمكينها من حيث تحقيق التفاعل الإيجابي مع ، هامش الحرية الذي يتيح لها التصرف في الأحياء الزمنية مع محيطها المباشر بمكوناته المختلفة، من آباء ومؤسسات اقتصادية واجتماعية، وهيئات المجتمع المدني وغيرها بشفافية وديمقراطية، وباستحضار المعطيات العلمية والدراسات المحلية ، علما أن هذا ينبغي أن يستجيب أولا وأخيرا لحاجيات المتعلم الجسمية والنفسية بصفته المستهدف من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية ، وينبغي على الإدارة أن تتدخل بكامل صلاحياتها، وبكامل الصرامة التي تستلزمها ، مصلحة المتعلمين من أجل تبني استعمالات زمن وجدول حصص تخدم هذا الغرض وتضمن تنفيذ الغلاف الزمني المقرر كاملا غير منقوص.

1. تنظم السنة الدراسية :

- تنظم السنة الدراسية بشكل مرن يراعي الخصوصيات والظروف الطبيعية والمناخية والاقتصادية، بحيث يسمح بالتوقف الاضطراري عن الدراسة أو تعديل الجدول الزمني السنوي للدراسة ، مع التعويض في الأوقات الملائمة ، دون إخلال بالغلاف الزمني الاجمالي، وبتنسيق مع السلطات التربوية المعنية.
- مراعاة الإكراهات البيداغوجية والنفسية والمؤسسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والجغرافية في التنظيم السنوي والأسبوعي واليومي للأنشطة؛
- تستثمر حصص الدعم وفقا لتخطيط دقيق يأخذ بعين الاعتبار نتائج التقييم والحاجيات الفعلية لمختلف فئات المتعلمين .

- يخصص الأسبوع ما قبل كل امتحان موحد لحصص الدعم؛
- تعتبر فترة الإعداد للسنة الدراسية والأيام المخصصة لعقد المجالس في الفترات البنينية وقفات يتم خلالها تقييم أعمال ونتائج الفترات السابقة وبرمجة أنشطة الفترات الدراسية اللاحقة

2. تنظيم الأسبوع الدراسي

- ملائمة الإيقاعات المدرسية للخصوصيات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحلية والجهوية (الأسواق الأسبوعية، المواسم الفلاحية،...) في انسجام مع التوجهات الوطنية؛
- الاستثمار الايجابي للمدد الزمنية التي يقضيها المتعلم بعيدا عن الأسرة، خاصة في المناطق التي يبعد فيها موقع المؤسسة عن السكن؛
- المعالجة الملائمة للجهد والوقت المبذول لتنقل بعض المتعلمين بين البيت والمؤسسة .
- احترام المميزات الجسمية والنفسية والفكرية والمعرفية للمتعلمين في كل مرحلة معينة ومراعاة التدرج من بداية الأسبوع الى نهايته، بشكل يتيح للمتعلم الاستعمال الأمثل لإمكاناته الجسمية والذهنية؛
- برمجة الأنشطة الفصلية والمندمجة في الأوقات الملائمة من الناحيتين البيداغوجية والعملية، والتي يكون فيها المتعلم مهينا لبذل المجهود الذي يقتضيه انجازها، مع مراعاة تنوع الفضاءات لتجنب المتعلم قضاء ظرف زمني مطول في وضعيات وأنشطة رتيبة
- احترام الغلاف الزمني المخصص للبرامج، والتزام المدرسين بتنفيذه بشكل تام؛
- استشارة المجلس التربوي، في إعداد استعمالات الزمن، علما أن للإدارة صلاحية اتخاذ القرار.
- إدراج حصص الأنشطة المندمجة في استعمالات زمن المتعلمين وجداول حصص المدرسين كلما أمكن ذلك.
- يستحسن تخصيص أكثر من نصف يوم في الأسبوع لأنشطة الجمعية الرياضية المدرسية حتى يتسنى إشراك أكبر عدد ممكن من المتعلمين فيها، وضمان حسن استغلال التجهيزات والملاعب المتوفرة) المذكرة الوزارية رقم 119 بتاريخ 26 شتنبر 2003).
- الحرص على تباعد حصص نفس المادة خلال الأسبوع.

المحور الرابع : مشروع المؤسسة.

1. تعريف "مشروع المؤسسة "

- هو إطار منهجي يستشرف من خلاله الفاعلون التربويون الوضعية المستقبلية للمؤسسة في إطار رؤية موحدة، وتتحقق هذه الرؤية عبر خطة للتجويد ، تركز على تعلمات التلميذات والتلاميذ .
- يقوم أعضاء المؤسسة في إطار هذه الخطة ب:
- الاتفاق على تشخيص وضعية المؤسسة؛

- تحديد الأولويات؛

- وضع إجراءات وأنشطة واعدة لتحقيق النتائج المنتظرة؛

- الاتفاق على أشكال وصيغ التتبع والتقويم.

ستكون هذه الخطة أكثر فائدة للمتعلمين والمتعلمات، متى استوفت الشروط التالية :

- التركيز على عدد محدود من الأولويات؛

- ارتباط الأولويات بجودة التعلم والنجاح الدراسي؛

- حرص فريق القيادة على التتبع الدقيق لتطور الإجراءات والأنشطة والنتائج المنتظرة؛

- استمرار التشاور في كل مراحل المشروع مع المدرسين والمدربات والأطر الإدارية والشركاء المعنيين.

2. الأهداف الرئيسية لمشروع المؤسسة :

يندرج مشروع المؤسسة في إطار التوجهات الكبرى للوزارة الرامية إلى اعتماد اللامركزية والتركيز

كخيار استراتيجي، يجعل المؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز المنظومة التربوية والمنطلق والنهاية، كما يعتبر

"مشروع المؤسسة" إطاراً منهجياً وآلية عملية ضرورية لتنزيل وأجراً البرامج والمشاريع التربوية داخل كل

مؤسسة تعليمية، وتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعلم لفائدة

التلميذات والتلميذ، مع مراعاة الخصوصيات والرهانات المحلية .

و تتمثل الأهداف الرئيسية لمشروع المؤسسة فيما يلي:

- إرساء أسس الحكامة التربوية الجيدة وسياسة القرب والمقاربة التشاركية والتدبير بالنتائج؛
- تكريس منهجية التدبير الجماعي للمؤسسة من خلال إشراك المدرسات والمدرسين والمتعلمات والمتعلمين في بلورة رؤية جماعية للارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- تحديد المشكلات والحلول العملية الملائمة محلياً لمعالجة التعثر والهدر الدراسي وضعف النتائج، والتغيب، والسلوكات السلبية للمتعلقات والمتعلمين وصعوبة انفتاح المؤسسة على محيطها؛
- تشجيع ثقافة المبادرة والابتكار وتنمية المهارات الحياتية للمتعلقات والمتعلمين؛
- ضمان التعبئة القصوى لجميع الفاعلين التربويين والإداريين، والمتعلمات والمتعلمين، والشركاء، وضمان انخراطهم القوي لتحقيق أهداف المشروع؛

- تفعيل مقاربة التخطيط التصاعدي للمنظومة من خلال استثمار أولويات ونتائج مشاريع المؤسسات في وضع المخططات الإقليمية والجهوية لتنمية التربية والتكوين.

3. دواعي العمل بالمشروع :

- الارتقاء على المستوى المحلي بجودة المؤسسة لإكسابها على المد المتوسط أو البعيد مواصفات المدرسة المغربية الوطنية الجديدة " المفعمة بالحياة...والمنفتحة على المحيط... " (المادة 9 من الميثاق)
- تفعيل مرتكزات الحياة المدرسية وضوابطها . (دليل الحياة المدرسية 2003 / مذكرة 87 في موضوع تفعيل أدوار الحياة المدرسية)
- البحث عن حلول ناجعة لمشكلات فعلية كالمهدر المدرسي والعزوف عن متابعة الدراسة .
- البحث عن حلول لتحسين النتائج الدراسية والارتقاء بجودة التعلم .
- أجراً اللامركزية واللامركز في قطاع التربية والتكوين.
- تشجيع المبادرة والابتكار على المستوى المحلي لإيجاد حلول مناسبة تبرز مهام المؤسسات ومسؤولياتها.
- تحسين أداء المؤسسة ومساهمتها في الإصلاح العملي وتنمية الحكامة المحلية .
- تفعيل المقاربة التشاركية وانفتاح المؤسسة على المحيط باستحضار المجتمع في قلب المدرسة .
- تفعيل التعبئة الاجتماعية والبحث عن موارد وعقد الشراكات و التعاون مع مختلف الشركاء.
- استثمار مرجعيات المبادرة الوطنية للتنمية البشرية في مشاريع المؤسسة لجعلها قاطرة للتنمية المحلية .

4. المراحل والعمليات الأساسية لإنجاز المشروع حسب دليل قيادة مشروع المؤسسة :

• مرحلة تشخيص الوضعية

في هي المرحلة، يتفق فاعلو المجتمع المدرسي على وضع لائحة للعقبات الرئيسية المختلفة التي تعيق نجاح التلميذات والتلاميذ.

كيف نحقق ذلك؟ بدمج معلومات مستقاة من :

أ- بيانات موضوعية، كالنتائج الدراسية، وذلك من خلال تفحص المنظومة المعلوماتية "مسار"؛

ب- المعايير النوعية والتقارير الموضوعاتية، لمجالس المؤسسة.

، وتشكل هذه المرحلة لحظة أساسية لتحديد كل القوى الدافعة والفاعلة في المؤسسة أي كل الدعامات المساعدة على الإنجاز. ملحوظة:

يمكن استعمال كل أدوات التشخيص والتحليل الممكنة (مقابلات ..) ، على أن تتسم كلها ، مقابلات جماعية نصف موجهة ، استبيانات ، فردية بالبساطة وسهولة التطبيق .

• مرحلة تحديد الأولويات

تمثل هذه المرحلة لحظة الاختيار الحكيم للعقبات الرئيسية التي يعتزم فريق العمل التحكم والتأثير فيها مستقبلا، ويتسم الاختيار الجيد ب:

- عدد محدود من الأولويات (3 أو 2 على الأكثر)؛
- أولويات تعالج العقبات التي تقف أمام نجاح التلميذات والتلاميذ؛
- استحضار فريق القيادة لكل إمكانياته للتغلب على هذه العقبات.

• مرحلة الأجراء

في هذه المرحلة يتم وضع سلسلة من الإجراءات والأنشطة لإزالة العقبات التي تحول دون تحقيق النجاح و التي تم تحديدها في المرحلة السابقة وسيكون من الأجر برمجة الإجراءات والأنشطة:

- القريبة من التعلّمات؛
- المرتبطة بالحياة المدرسية للمتعلّمين والمتعلّمتات؛
- القابلة للإنجاز في آجال زمنية معقولة في علاقتها بمدة المشروع المحددة في ثلاث سنوات؛ على الأقل من خلال ،
- التي تعمل على التطوير المهني للأطر التربوية للتدريب بالنظير

• مرحلة الضبط (التتبع والتقويم)

ماذا نرصد حتى نضبط ؟

لا ينحصر الرصد فقط في الكشف عن العقبات التي تم تحديدها في مرحلة ، التشخيص، مثل المواظبة المدرسية أو ضعف القدرة على القراءة بطلاقة قد تم ، هل الإجراءات والأنشطة التي وضعت في مرحلة التنفيذ ، ولكن أيضا تفعيلها بدقة وبانتظام ؟

تشير التجارب إلى أن التغييرات في مجال التربية والتعليم نادرا ما تتحقق قبل 3-6 سنوات

وبصيغة أخرى تظل معادلة النجاح هي: النجاح = الإرادة . الدقة . المثابرة

المحور الخامس : ضبط وتنظيم علاقات الحياة المدرسية .

1. النظام الداخلي للمؤسسة :

إن من مهام المدرسة الأساس الملاءمة بين حاجيات الفرد وتطلعاته وبين متطلبات الحياة الجماعية، إذ ينبغي للمدرسة أن تساعد التلميذ على تحقيق ذاته جسميا وعقليا ووجدانيا، وتطوير كفاياته لجعله قادرا على امتلاك المهارات التي تمكنه من التواصل مع بيئته ومحيطه الاجتماعي والاقتصادي والفكري وتنمية

شعوره بالاحترام لنفسه ولغيره، وانفتاحه على الثقافات الإنسانية . وإذا كانت المواد الدراسية تخدم هذه الأهداف نظريا فإن الممارسة داخل المدرسة ترسخها وتعززها إن هي قامت على قيم الديمقراطية والتربية على المواطنة . فللتلميذ حقوق وواجبات يمارسها فعلا من خلال الأنشطة المتنوعة التي يستفيد منها في إطار الحياة المدرسية

إن الغاية من وضع النظام الداخلي الذي أساسا يستند إلى النظام الأساسي للمؤسسات التعليمية، ومرتكزات الحياة المدرسية هو خلق جو ملائم لإنجاح العملية التعليمية التربوية في نطاق ضوابط إدارية وتربوية وأخلاقية وخلقية يلتزم بها الجميع، كما يهدف إلى تحقيق الوئام والانسجام بين التلاميذ وأولياهم وأطر المؤسسة (أساتذة وإداريين وأعاون وزوار ...).

وبناء على ما سبق فإن النظام الداخلي للمؤسسة ينبغي أن يستمد مقتضياته وقواعده من القوانين والتشريعات العامة؛ كالدستور، والمعاهدات، والمواثيق التي تنظم على أساسها الحياة العامة، والتشريعات الخاصة المتعلقة بضوابط تدبير المؤسسات التعليمية. والقانون الداخلي على هذا الأساس ليس مجردا للممنوعات والمحظورات بقدر ما هو ميثاق ينظم العمل والحياة الجماعية داخل المدرسة لتفعيل مقاربة "المؤسسة داخل المجتمع والمجتمع في قلب المؤسسة".

2. مهام واختصاصات مجالس المؤسسة :

المرجع : المرسوم رقم 2.02.376 صادر 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002)

بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي كما وقع تغييره وتتميمه

تتكون مجالس مؤسسات التربية والتعليم العمومي من مجلس التدبير و المجلس التربوي و المجالس التعليمية و مجالس الأقسام .

✓ مجلس التدبير:

يتولى مجلس التدبير المهام التالية :

- اقتراح النظام الداخلي للمؤسسة في إطار احترام النصوص التشريعية و التنظيمية الجاري بها العمل و عرضه على مصادقة مجلس الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين المعنية .

- دراسة برامج عمل المجلس التربوي و المجالس التعليمية و المصادقة عليها و إدراجها ضمن برنامج عمل المؤسسة المقترح من قبله .

- دراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة و تتبع مراحل إنجازها .

- الإطلاع على القرارات الصادرة عن المجالس الأخرى و نتائج أعمالها و استغلال معطياتها للرفع من

مستوى التدبير التربوي و الإداري و المالي للمؤسسة .

- دراسة التدابير الملائمة لضمان صيانة المؤسسة و المحافظة على ممتلكاتها .

-إيداء الرأي بشأن مشاريع اتفاقيات الشراكة التي تعتمزم المؤسسة إبرامها .

-دراسة حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية.

-المصادقة على التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط و سير المؤسسة، و الذي يتعين أن يتضمن لزوما

المعطيات المتعلقة بالتدبير الإداري و المالي و المحاسبي للمؤسسة .

يتكون مجلس تدبير المؤسسة حسب المراحل التعليمية المنصوص عليها في المادة 2 من :

أ) 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 و التقنية؛ رئيس جمعية آباء و أولياء التلاميذ؛ ممثل عن المجلس الجماعي التي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي؛

ب) بالنسبة للثانوية الإعدادية، مدير المؤسسة بصفته رئيسا؛ حارس أو حراس عامون للخارجية؛ الحارس العام للداخلية في حالة توفر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية؛ ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية؛ مسير المصالح الاقتصادية؛ مستشار في التوجيه و التخطيط التربوي؛ ممثلين اثنين عن الأطر الإدارية و التقنية؛ رئيس جمعية آباء و أولياء التلاميذ؛ ممثل عن المجلس الجماعي التي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي؛

ج) بالنسبة للثانوية التأهيلية، مدير المؤسسة بصفته رئيسا؛ مدير الدراسة في حالة توفر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد و المدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي ؛ الناظر ؛ رئيس الأشغال بالنسبة للمؤسسات التقنية ؛ حارس أو حراس عامين للخارجية ؛ الحارس العام للداخلية في حالة توفر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية؛ ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية؛ مسير المصالح الاقتصادية؛ ممثلين اثنين عن تلاميذ المؤسسة؛ ممثلين اثنين عن الأطر الإدارية و التقنية؛ رئيس جمعية آباء و أولياء التلاميذ؛ ممثل عن المجلس الجماعي التي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي .

و يجوز 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 و الثانوية الإعدادية .

يجتمع مجلس تدبير المؤسسة بدعوة من رئيسه كلما دعت الضرورة لذلك، و على الأقل مرتين في السنة :

-دورة في بداية السنة الدراسية، و تخصص لتحديد التوجهات المتعلقة بتسيير المؤسسة، و على الخصوص

*دراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة و الموافقة عليه ؛

*تحديد الإجراءات المتعلقة بتنظيم الدخول المدرسي .

-دورة في نهاية السنة الدراسية، و تخصص لدراسة منجزات و حاجيات المؤسسة و بصفة خاصة :

*النظر في التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط و سير المؤسسة و المصادقة عليه ؛

*تحديد حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية و الموافقة عليها .

يشترط لصحة مداوات مجلس تدبير المؤسسة أن يحضرها ما لا يقل عن نصف أعضائه في الجلسة الأولى و في حالة عدم اكتمال النصاب، يوجه استدعاء ثان في ظرف أسبوع و يكون النصاب بالحاضرين .

و تتخذ القرارات بأغلبية الأصوات، فإن تعادلت ربح الجانب الذي ينتمي إليه رئيس المجلس .
تحدد كليات اختيار أعضاء مجلس تدبير المؤسسة بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية .

✓ المجلس التربوي :

تناط بالمجلس التربوي للمؤسسة المهام التالية :

-إعداد مشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة و برامج الأنشطة الداعمة و الموازية و تتبع تنفيذها و تقويمها .

-تقديم اقتراحات بشأن البرامج و المناهج التعليمية و عرضها على مجلس الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين المعنية .

-التنسيق بين مختلف المواد الدراسية .

-إبداء الرأي بشأن توزيع التلاميذ على الأقسام و كليات استعمال الحجرات و استعمالات الزمن .

-برمجة الاختبارات و الامتحانات التي يتم تنظيمها على صعيد المؤسسة و المساهمة في تتبع مختلف عمليات إنجازها .

-دراسة طلبات المساعدة الاجتماعية و اقتراح التلاميذ المترشحين للإستفادة منها و عرضها على مجلس التدبير .

-تنظيم الأنشطة و المباريات و المسابقات الثقافية و الرياضية و الفنية .

يتكون المجلس التربوي حسب المراحل التعليمية المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه من :

أ) بالنسبة للمدرسة الابتدائية، مدير المؤسسة بصفته رئيسا، ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مستوى دراسي من مستويات المرحلة الابتدائية، رئيس جمعية آباء و أولياء تلاميذ المؤسسة .

ب) بالنسبة للثانوية الإعدادية، مدير المؤسسة بصفته رئيسا؛ الحراس العامون للخارجية؛ ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية؛ مستشار في التوجيه و التخطيط التربوي؛ رئيس جمعية آباء و أولياء تلاميذ المؤسسة؛

ج) بالنسبة للثانوية التأهيلية، مدير المؤسسة بصفته رئيسا؛ مدير الدراسة في حالة توفر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد و المدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي ؛ ناظر المؤسسة ؛ الحراس العامون للخارجية؛ ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية؛ ممثلين اثنين عن تلاميذ المؤسسة؛ رئيس جمعية آباء و أولياء تلاميذ المؤسسة .

و يتم تعيين أعضاء المجلس التربوي من لدن مدير الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين .

يجتمع المجلس التربوي بدعوة من رئيسه كلما دعت الضرورة إلى ذلك، و على الأقل دورتين في السنة

✓ المجالس التعليمية:

تناط بالمجالس التعليمية المهام التالية :

- دراسة وضعية تدريس المادة الدراسية و تحديد حاجياتها التربوية ؛
- مناقشة المشاكل و المعوقات التي تعترض تطبيق المناهج الدراسية و تقديم اقتراحات لتجاوزها ؛
- التنسيق أفقيا و عموديا بين مدرسي المادة الواحدة ؛
- وضع برمجة للعمليات التقويمية الخاصة بالمادة الدراسية ؛
- اختيار الكتب المدرسية الملائمة لتدريس المادة و عرضها 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 و تجديد 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 و عرضها على المجلس التربوي و على المفتش التربوي للمادة .

تتكون المجالس التعليمية حسب كل مادة من المواد الدراسية من :

أ) بالنسبة للمدرسة الابتدائية و الثانوية الإعدادية، مدير المؤسسة بصفته رئيسا؛ جميع مدرسي المادة الدراسية؛

ب) بالنسبة للثانوية التأهيلية، مدير المؤسسة بصفته رئيسا؛ مدير الدراسة في حالة توفر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد و المدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي ؛ ناظر المؤسسة ؛ جميع مدرسي المادة الدراسية .

يجتمع المجلس التعليمي لكل مادة دراسية بدعوة من رئيسه كلما دعت الضرورة لذلك، و على الأقل دورتين في السنة :

✓ مجالس الأقسام:

تناط بمجالس الأقسام المهام التالية :

- النظر بصفة دورية في نتائج التلاميذ و اتخاذ قرارات النقد الملائمة في حقهم ؛
- تحليل و استغلال نتائج التحصيل الدراسي قصد تحديد و تنظيم عمليات الدعم و التقوية ؛

-اتخاذ قرارات انتقال التلاميذ إلى المستويات الموالية أو السماح بالتكرار أو فصلهم في نهاية السنة الدراسية و ذلك بناءا على النقط المحصل عليها ؛

-دراسة و تحليل طلبات التوجيه و إعادة التوجيه و البث فيها ؛

-اقترح القرارات التأديبية في حق التلاميذ غير المنضبطين و ذلك حسب مقتضيات النظام الداخلي للمؤسسة .

تتكون مجالس الأقسام حسب المراحل التعليمية المنصوص عليها في المادة 2 من :

أ) بالنسبة للمدرسة الابتدائية، مدير المؤسسة بصفته رئيساً؛ جميع مدرسي القسم المعني ؛ ممثل عن جمعية آباء و أولياء تلاميذ المؤسسة ؛

ب) بالنسبة للثانوية الإعدادية، مدير المؤسسة بصفته رئيساً؛ الحراس العامين للخارجية ؛ مستشار في التوجيه و التخطيط التربوي ؛ جميع مدرسي القسم المعني ؛ ممثل عن جمعية آباء و أولياء تلاميذ المؤسسة؛

ج) بالنسبة للثانوية التأهيلية، مدير المؤسسة بصفته رئيساً؛ مدير الدراسة في حالة توفر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد و المدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي ؛ الحراس العامين للخارجية؛ جميع مدرسي القسم المعني ؛ ممثل عن جمعية آباء و أولياء تلاميذ المؤسسة .

و عند اجتماع مجلس القسم كهيئة تأديبية، يضاف إلى أعضائه، ممثل عن تلاميذ القسم المعني يختار من بين زملائه .

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

المحور الحادي عشر:

التوثيق والأرشيف

تقديم:

يحتل التوثيق و الأرشيف بالمؤسسات التعليمية مكانة خاصة في إشعاعها وتقدمها إذ به تقاس درجة تنظيمها وضبطها لمختلف عملياتها وسرعة البحث عما قامت بترتيبه من وثائق إدارية وتربوية .

بهذا المنظور يجب أن يشمل التوثيق و الأرشيف مختلف الملفات والوثائق والمراسلات والمطبوعات ...إلخ المتوفرة بمرافق المؤسسة بدء من مكتب رئيس المؤسسة والمكاتب الملحقة به إلى مكاتب الناظر و الحراس العاميين (للداخلية أو الخارجية) وإلى مكاتب المصالح الاقتصادية والمكتبة المدرسية والمختبرات العلميةإلخ .

1. النصوص القانونية و التنظيمية المتعلقة بالتوثيق و الأرشيف:

- المرسوم رقم 2.02.854 الصادر بتاريخ 10 فبراير 2003 الخاص بشأن النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية.
- الظهير الشريف رقم 1.07.167 الصادر في 19 ذي القعدة 1428 الموافق ل 30 نونبر 2007 المتعلق بتنفيذ القانون رقم 99.69 المتعلق بالأرشيف.
- منشور رئيس الحكومة رقم 3-2014 الصادر بتاريخ 10 مارس 2014 حول تطبيق التوجيهات الوطنية لأمن نظام المعلومات.
- مرسوم رقم 2-14-267 بتحديد شروط وإجراءات تدبير وفرز وإتلاف الأرشيف العادي والوسيط وشروط وإجراءات تسليم الأرشيف النهائي.
- قانون رقم 99.69 المتعلق بالأرشيف.
- قانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الاشخاص الذاتيين تجاه المعلومات ذات الطابع الشخصي.
- الميثاق الوطني للتربية و التكوين خاصة المواد : 107 – 109 – 121 – 146 – 151
- التشريع المدرسي .
- المذكرة رقم 199 الصادرة بتاريخ 07/10/1991 المتعلقة بالخزانة المدرسية .
- المذكرة رقم 156 الصادرة بتاريخ 07/11/2014 حول تفعيل أدوار المكتبات المدرسية و نظام الاعارة.
- المذكرة رقم 26 الصادرة بتاريخ 11/02/1992 المتعلقة بكراء الكتب بالخزانة المدرسية .
- المذكرة رقم 187 الصادرة بتاريخ 16/12/1992 المتعلقة بتنظيم و تسيير المكتبات المدرسية .
- المذكرة رقم 83 الصادرة بتاريخ 31/05/2006 حول دعم المكتبات المدرسية .

2. التوثيق:

أ.تعريف التوثيق:

- ☞ من فعل وثق، أي سجل ودون (معلومات، أخبار..) بإحكام.
- ☞ حفظ المعلومات والوثائق وإعدادها لجعلها مادة أولية للبحث والفائدة.

- ⊖ حفظ المعلومات وتخزينها وتسجيلها.
- ⊖ عملية جمع وتخزين وتنظيم الموارد والوثائق المدونة من أجل جعلها في المتناول.

ب. الوثيقة:

- ⊖ الحامل لكل ما يمكن تدوينه وتسجيله من المعلومات
- ⊖ كل ما يعتمد عليه ويرجع إليه للقيام ببحث ما
- ⊖ كل مصدر للمعرفة
- ⊖ السند وما يستدل ويحتج به

ت. أنواع الوثائق:

لـ السجلات:

○ سجل الممتلكات :

ترقم و تختتم صفحاته وتسجل فيه التجهيزات التي لا تنقضي سريعا بالاستهلاك او بالاستعمال وعند تأكلها او اندثارها او ضياعها ينبغي اعداد محضر في شأنه وبعثه الى النيابة، والاشارة الى ذلك في عمود الملاحظات .

○ السجل العام :

تخصص الورقتان الاوليتان لتسجيل الاساتذة الوافدين على المؤسسة وباقي الصفحات للتلاميذ، بحيث يشار فيه الى الاسم الكامل وتاريخ الازدياد واسم الاب واسم الام والمهنة والعنوان الكامل وتاريخ الالتحاق، ويشار فيه في عمود الملاحظات عند مغادرة المدرس او التلميذ الى تاريخ المغادرة وسببها ومحل الالتحاق وبالنسبة للتلميذ القسم الاخير الذي تابع فيه دراسته.

○ سجل الصادرات والواردات :

يستحسن ان يشار في خانة الملاحظات الى الرقم والملف الذي رتبت فيه نسخ الصادرات والواردات ليسهل الرجوع اليها.

○ سجل حسابات تعاونية المدرسية :

تسجل فيه مداخيل التعاونية والمصاريف . يستحسن ان يشار في خانة الملاحظات الى الملفات التي رتبت فيه المداخيل والمصاريف ليسهل الرجوع اليها.

○ سجل مواظبة الاساتذة :

يساعد على احصاء وضبط تغيبات المدرسين المبررة وغير المبررة والاجراءات المتخذة والتي ينبغي اتخاذها.

○ سجل مواظبة التلاميذ :

يكتفي المدير باعداد سجل اجمالي لمواظبة التلاميذ ليعطي نظرة شاملة عن عوامل الغياب وفتراته واسبابه.

○ سجل المصلحة :

يسجل فيه المدير تغيياته عن المؤسسة لأجل القيام بأنشطة واجراءات مهنية خارج المؤسسة كالنيابة و مصالح الادارات الاخرى او الجماعة المحلية وغيرها.

○ السجل الذهبي :

يشير فيه الى زوار المؤسسة وخاصة المسؤولين منهم و ارتساماتهم وملاحظاتهم على اثر اطلاعهم على سير المؤسسة

للدفاتر:

- الدفتر المدرسي
- دفتر النشرات الداخلية
- دفتر المذكرات
- دفتر الحوالات
- دفتر بريد الموظفين
- دفتر الحسابات
- دفتر التغذية المدرسية
- دفتر خزانة المدرسة
- الدفتر الصحي
- دفتر المتحف المدرسي
- دفتر الأحداث اليومية
- دفتر الزيارات التربوية
- دفتر استعمال الوسائل التعليمية
- دفتر الأنشطة التعاونية
- دفتر العلاقات
- دفتر الشواهد المدرسية

للملفات:

- ملف المؤسسة العقاري
- ملفات موظفي المؤسسة
- ملفات ترتيب المذكرات
- ملفات الفاتورات والحسابات
- ملف جمعية آباء وأولياء التلاميذ
- ملف تعاونية المدرسة

- ملفات نتائج التقويم والمراقبة المستمرة
 - ملفات محاضر المجالس *
 - ملف مشروع المؤسسة
 - ملف مشاريع الشراكة
- * يمكن استبدال ملفات محاضر المجالس بملفات: مجلس التدبير، والمجلس التربوي، والمجالس التعليمية، ومجالس الأقسام.

للـ اللوائح و الجداول:

- محضر الدخول أو الخروج
- القانون المدرسي الداخلي
- التنظيم التربوي
- الجداول الدراسية
- استعمالات الزمن
- الملف المدرسي
- جدول حصص التربية البدنية
- مبيان مواظبة التلاميذ
- جداول إحصاء التلاميذ
- جدول إحصائي لبنية المدرسة
- جدول التجهيزات الأساسية
- لائحة العطل المدرسية
- لائحة المستفيدين من المطعم
- جدول الحراسة
- لائحة الوسائل التعليمية
- لائحة الكتب والمراجع التي تملكها المؤسسة
- لائحة المدرسين المرشحين للترقية

ث. خصائص الوثيقة الإدارية المدرسية:

تتميز الوثائق الإدارية بمجموعة من الخصائص هي :

للـ الموضوعية وعدم التحيز:

حيث يتم تحريرها بشكل موضوعي من جانب الجهة الرسمية التي تنتجها، وهي بهذه الصفة تعتبر جزء لا يتجزأ من نشاط المؤسسة التي أنتجتها أو تلقّتها، لذلك لا يُتوقع منها سوى الحقيقة باعتبارها جزء من عمل الإدارة التي أنتجتها.

للإ المصادقية :

وتعني اشتغالها على معلومات صحيحة خالية من الشك لكونها خضعت للوصاية من الجهة الرسمية التي أنتجتها أو من ينوب عنها شرعاً أو قانوناً، وذلك على عكس المعلومات الواردة في المصادر الروائية كالكتب والدوريات فهي معرضة بشكل إرادي للخطأ والصواب.

للإ الطبيعية :

حيث تتكون الوثائق طبيعياً من خلال ممارسة الجهة الرسمية لأعمالها وأنشطتها اليومية المستمرة.

للإ العلاقات المتبادلة :

حيث ترتبط كل وثيقة بعلاقات وطيدة مع بقية الوثائق الأخرى سواء أكانت داخل المجموعة الوثائقية أو خارجها، لذلك يكون من الصعب – في أحيان كثيرة – فهم محتويات وثيقة ما بدون الرجوع إلى الوثائق الأخرى التي ترتبط بها، لذلك عند التنظيم يحسن ترتيب الوثائق وفقاً لمبدأ المنشأ أو الأصل.

3. الأرشيف:

أ. تعريف الأرشيف:

● الأرشيف هو مجموعة الوثائق المتعلقة بأعمال أي جهاز إداري (جهة حكومية أو مؤسسة أو ما شابه ذلك) (أو فرد، والتي انتهى العمل منها، وهي تحفظ بطرق خاصة لغرض صيانتها والمحافظة عليها بحيث يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة.

● المكان الذي تحفظ فيه الوثائق العامة وغيرها من الوثائق التاريخية الهامة.

ب. الأرشفة:

● عملية حفظ الوثائق والمستندات والمعلومات وتخزينها.

● تدبير الأرشيف وتبويبه.

● الأرشيف هو عبارة عن وثائق تكون جزء من المعاملات الرسمية والتي تحفظ للرجوع إليها بطريقة رسمية عند الحاجة لذلك.

ت. أنواع الأرشيف

يمر الأرشيف بمراحل في دورة حياته من نشأته إلى غاية تحديد المصير النهائي له إما بالحذف أو الحفظ النهائي ، و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع أساسية لحياة الوثيقة : العمر الأول ، العمر الثاني ، العمر الثالث .

للإ أرشيف العمر الأول :

ويسمى أيضاً الأرشيف الحي أو الأرشيف الجاري أو أرشيف الجيل الأول ، و هي الوثائق المنتجة يومياً أو ذات الصياغة الحديثة العهد في مختلف الهيئات و المؤسسات ، و التي مازالت مصالحتها تستعملها و تطالعها يومياً عند الحاجة على سبيل المثال هناك شؤون في طور البحث أو ملفات لم يتم دراستها ، شؤون لازالت في انتظار الحسم ، و ملفات تم تصنيفها على مستوى الموظفين حيث ما زالت في إطار التحليل ...

أرشيف العمر الثاني :

ويسمى أيضا الأرشيف الوسيط أو أرشيف الجيل الثاني ، و لهذا النوع من الأرشيف أهمية بالغة فهو يتألف من مجموعة الوثائق المنتجة أو المستلمة أو المحفوظة من طرف مختلف الهيئات أو المحفوظة لديها أو الوثائق التي فاقت مدة وجودها 5 سنوات والتي يجري الاطلاع عليها من حين لآخر .

أرشيف العمر الثالث :

ويطلق عليه الأرشيف التاريخي أو أرشيف الجيل الثالث ، و يتكون من الوثائق التي تفوق مدة وجودها الخمس عشر (15) سنة، و التي أصبحت غير ضرورية لسير شؤون المصالح ، و تتميز هذه المرحلة بانتهاء القيمة الإدارية لبعض الوثائق فتصبح عديمة القيمة سواءا كانت تاريخية ، سياسية أو ثقافية أو اقتصادية أو علمية ...

مكونات الدليل :

المحور الأول: مهنة إطار الإدارة التربوية وتدبير المؤسسة التعليمية

المحور الثاني: مشروع المؤسسة

المحور الثالث: المظاهر السيكوسوسيولوجية للتدبير

المحور الرابع: التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي

المحور الخامس: التواصل والتنشيط

المحور السادس: التدبير المالي والمادي للمؤسسات التعليمية

المحور السابع: قيادة التغيير

المحور الثامن: التقويم المؤسسي

المحور التاسع: التشريع المدرسي والتنظيم الإداري والتربوي

المحور العاشر: تدبير وتفعيل الحياة المدرسية

المحور الحادي عشر: التوثيق والأرشيف