



توطئة

إن

التطور

الاجتماعي

والاقتصادي

والثقافي

للمجتمعات

يفرض على

كل مكونات

أي مجتمع

كان مساهمة

منظمة لكل المستجدات ، وتأقلماً يومياً مع المستجدات على كل المستويات للسير قدماً بعجلة التطوير المراد تحقيقه ، وهو شأن عام لا تستثنى منه الإدارة التربوية خاصة، لكونها المحرك الأساسي المعتمد عليه لتنفيذ برامج مسطرة أفقياً وعمودياً لخدمة قضايا التربية والتعليم ، والتي لن تتوخى في المقام الأول والأخير إلا خدمة الأجيال ليتبوؤوا مكانة مستحقة تؤهلهم للاندماج في المجتمع، وبالتالي المساهمة في بناء ورقي بلدهم اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً .

ومن هنا كان الميثاق الوطني محققاً في أكثر بنوده التي نصت على ضرورة إيلاء الأطر التربوية والإدارية كامل العناية للرفع من مستواهم المادي والمعنوي، وتوازيها مع إعطاء التكوين والتكوين المستمر الأهمية اللازمة (الفصل 134 المادة 136) . وهذا ما دفع بالسلطة التنفيذية وخاصة وزارة التربية الوطنية إلى وضع برامج وطنية ومحلية قصد التنفيذ معبئة لذلك الإمكانيات البشرية والمادية، ويأتي قرار وزير التربية الوطنية رقم 1849.05 والمذكرة الوزارية رقم 143 لوضع الأسس التنظيمية للرفع من مستوى تكوين الأطر الإدارية التربوية لتعكف بعدها المصالح الخارجية على تسطير برامج في هذا المجال اعتماداً على الصلاحيات الجديدة المخولة للأكاديميات والنيابات ، وفي إطار تحقيق اللامركزية واللامركزية حيث أصبحت تسير نحو التوسع الحقيقي رغم الصعوبات والتعثرات .

فأكاديمية الجهة الشرقية بما تتوفر من إمكانيات مادية ومالية وبشرية ، وخاصة استغلالها لمركز التكوين المستمر استطاعت أن تسير المطلوب في الظرفية الحالية ، فتمكنت عبر سنوات قليلة أن تعمل على تطوير أساليب وطرق التكوين لتحقيق مردودية مضطردة اعتماداً على مجهودات وتقويمات مختلف الفاعلين في الحقل التعليمي ، ولا تستثنى من ذلك تقارير/البحث لأفواج الأطر المكلفة بمهام الإدارة التربوية.

والتقرير المطلوب مني انجازه بصفتي إطاراً جديداً أسندت له مهمة الإدارة التربوية لثانوية محمد السادس الإعدادية بوجدة يندرج في خانة التقييم والتقويم، ويتضمن توطئة ، وثلاثة فصول هي التكوين النظري، والميداني، والذاتي ، وكل منها مذيّل بخلاصة خاصة لكل يوم تكويني ، وخلاصة عامة لكل الدورات، وكل ذلك مدعم بصور توضيحية وتوثيقية إلى جانب فهرسة . وأخيراً فإني لا أتوخى من كل ذلك إلا القيام بالمطلوب بإبراز مدى مستوى الاستفادة من التكوين في كل مستوياته، ودون أن أقصر في إبداء ملاحظاتي واقتراحاتي عليها تنال نوعاً من الاهتمام.

والله ولي التوفيق.

التكوين النظري

برنامج الدورات التكوينية للموسم الدراسي 2007 - 2008

الدورات	المحاور	المؤطرون	التاريخ
الدورة الأولى	النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري العمل بها	الأستاذ مصطفى فرجي	23 أكتوبر 2007
	النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري العمل بها	الأستاذ محمد أبو ضمير	24 أكتوبر 2007
	الارتقاء بالإدارة التربوية والمستجدات	الأستاذ محمد لشقر	25 أكتوبر 2007
	منهجية التدريس والمستجدات	الأستاذ محمد لشقر	26 أكتوبر 2007
الدورة الثانية	التدبير الإداري والتربوي لمؤسسات التربية والتعليم	الأستاذ أحمد مصلي	26 نونبر 2007
	التدبير المالي لمؤسسات التربية والتعليم	الأستاذ عبد الله قريش	27 نونبر 2007
	تنظيم الحياة المدرسية مجال التدبير	الأستاذ ميلود بوستة	28 نونبر 2007
	تنظيم الحياة المدرسية - فضاءات الحياة المدرسية	الأستاذ محمد كريم	29 نونبر 2007
الدورة الثالثة	التقويم والدعم التربوي	الأستاذ بوبكر عمراوي	12 فبراير 2008
	التقويم والدعم التربوي	الهيري زكاغ	13 فبراير 2008
	طرق تدبير برامج التعاون والشراكة	الأستاذ محمد أبو ضمير	14 فبراير 2008
	طرق تدبير برامج التعاون والشراكة	الأستاذ يحي عيساوي	15 فبراير 2008
الدورة الرابعة	إعداد خطط العمل لمشاريع المؤسسة	الأستاذ محمد جواد التومي	11 و 12 مارس 2008
	الإعلاميات والإحصائيات في المجال التربوي	الأستاذ رشيد خير	13 مارس 2008

الإعلاميات والإحصائيات في المجال التربوي	الأستاذ عبد الله بكري	14 مارس 2008
---	-----------------------	--------------

الدورة الخامسة	منهجيات وتقنيات البحث التربوي والعلمي	الأستاذ مصطفى بنعلة	08 أبريل 2008
	منهجيات إعداد الخريطة المدرسية	الأستاذ أحمد الناصري	09 أبريل 200
	منهجيات إعداد الخريطة المدرسية	الأستاذ عبد الواحد مومن	10 أبريل 2008
الدورة السادسة	علاقة المؤسسة بالمحيط التربوي والإداري والاقتصادي	الأستاذ محمد لشقر	15 مايو 2008 من 15 سا إلى 18 سا وحضور لقاء بالأكاديمية حول الامتحانات
	التواصل والتنشيط الثقافي والاجتماعي	الأستاذ محمد كريم	16 مايو 2008



اليوم الأول من الدورة الأولى

محور النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل

قدم السيد بوبكر عمراوي للحضور الخطوط العامة لبرنامج التكوين وما يرتبط بها من المسائل التنظيمية بعد أن رحب بالجميع.

التقديم

بعد الترحيب هنا الأستاذ المؤطر الحاضرين على جرأة اقتحام المهام الإدارية في وقت يطلب العديد الإغفاء مذكرا بأن تحقيق أهداف الميثاق الوطني لا يتم إلا بالاعتماد على العنصر البشري الجاد، وتحقيق الانصاف الإداري الذي ليس إلا خدمة الوطن وخدمة الناس . فالجميع يجمع على أن في التعليم مشاكل، ولكن السؤال المطلوب هو من يجب الاعتماد عليه لحلها ؟ ويأتي في المقام الأول المدير، ومهامه التي تتلخص في التجهيز والتسيير وخدمة الناس، وهذا ما نص على أهميته الحديث النبوي (..... فيقال من هؤلاء ، فيقولون ، هؤلاء يسعون في خدمة الناس) .

فما الوضع الحالي لقطاع التعليم ؟ إنه جسم مريض لا بد من معالجته برمته، ولهذا فإن العمل قائم ومنذ مدة 7 سنوات، وأن النتائج لن تظهر بسرعة وتحتاج إلى وقت. فقبل 7 سنوات كان الخطاب الشائع - أزمة، لكنه أصبح اليوم خطاب الإصلاح. وبالمقارنة مع ظروف الستينات والسبعينات يمكن القول أن التعليم حقق

نجاحات نتيجة الثمرة المبذولة من الحركة الوطنية، ولكن بعدها تراكمت المشاكل، وهي التي نعاني منها الآن، ونحن ننتظر نتائج تقويم الإصلاح سنة 2017 - 2018.

فصحيح أن الإصلاح يعرف ثغرات في عدد من النواحي ، ويتم الآن التحضير لتعميق الإصلاح باعتماد الإحصاء الدقيق ، وإعداد بطاقات الغياب المبررة وغير المبررة ، والاقتطاع ، واعتماد الجدية في التقييم والتقويم ، وهذا سيؤدي إلى التركيز خلال السنوات الباقية من الميثاق على إصلاح العنصر البشري ، وللتذكير، فإن الجهود المبذولة تفصح عنها بعض الأرقام كالتالي:

* التجهيز: 2.7 مليار درهم في السنة و 36.3 مليار للتسيير ، والإنفاق الكلي يتجاوز 60 مليار سنوياً، ومن هنا جاء تكوين المديرين الجدد وفق المذكرتين (117 و 143) . ومن بعض خطوطها العامة، ما يلي:

فوفقاً للمواد 133 و 134 و 135 و 136 أي مواد الدعامة الثالثة عشر من الميثاق التي تتحدث عن الإدارة الحديثة، لكونها هي تدبير وليست قيادة عمياء، فقد نص الميثاق على التكوين الأساسي للجدد، والتكوين المستمر للقدامى.

- * التكوين الأساسي 150 ساعة مقسمة على 6 دورات من أكتوبر إلى نهاية مارس.
 - * التكوين المستمر للقدامى مرة كل 3 سنوات عكس الدول الأخرى فهي 3 مرات في السنة.
 - * المادة 134: تكوين قبل تسليم المهام.
 - * المادة 149 تشترط في المدير أن يكون قد حصل على التكوين الأساسي وتكوين مستمر مكثف.
- وبعدها انتقل الأستاذ المؤطر للحديث عن مفهوم الإدارة وشروطها ، وارتأيت أن أدرج بعض رؤوس أقلام لذلك :

مفهوم الإدارة بصفة عامة

- الإدارة تدبير عمل، وتنظيمه والإشراف عليه، وتوجيهه لتحقيق غايات.
- = حل المشاكل = GESTION التدبير
- * القيام بمهام متكاملة ومستديمة لخدمة المرفق العمومي أي لخدمة الناس.
 - * في القرن 19 كانت الدولة تعتمد الجيش والجبايات دون الخدمات ، فقامت حركات مطلبية وطالبت بالخدمات ، فتم إحداث الوزارات.
- شروط الإدارة

- 1- التخطيط : وهو تحديد ما يجب عمله ، وتسطير الأهداف والسبل لتحقيقها.
(أخطر جهل هو جهل المثقف) لأن ذلك يؤدي إلى الجدل العقيم.
- 2- التنظيم: تحديد العلاقات وضرورة وضع مساطر في قضايا مثل الانتقال - مراسلات - الغياب - الحراس... الخ

أ- القيادة والمسؤولية والتدبير : هو ذلك الحق للقيام بطلب العمل ، وهي سلطة عليا تمنح للمدير، ويستمدّها من مسؤولية السلطة التسلسلية، وعليه أن يشكل فريقاً منسجماً وجدياً، وبمعنى آخر، عليه تطهير الفريق باعتماد هذا الطاقم على التشاور، والاستفادة من تجارب الجميع. (من العون إلى المعيد إلى الحارس العام إلى كل الأطراف)

* مصطلح ADMINISTRATION

أعطى الأستاذ نبذة عن مسار توظيفه في عدد من القطاعات ، وعن مفهوم المدير قديما مبينا مما تتشكل الإدارة، أي بهيئات ومؤسسات عمومية وأجهزة ، فذكر بأنواعها بارتباط مع السلطة والمسؤولية، وخلص إلى أن كل موظف عليه أن يكون معينا تعيينا رسميا وبوظيفة قارة ، وله سلطة يستمد منها مسؤوليه، فمدير المؤسسة كمثال يستمد سلطته من مدير الأكاديمية والنائب.

ب - التنسيق : هو خلق جو التكامل والتوفيق بين جميع الجهود اعتمادا على التحفيز والتشجيع لتحقيق الأهداف المتوخاة.

ج - القدرة : وهي أن يكون في استطاعة الإداري حمل الآخرين على القيام بأعمال على أحسن وجه ، ولفظة حمل يجب أن تعتمد الحكمة والمرونة وحسن التصرف والاطلاع على آليات التدبير الإداري الحديثة ، وهنا تأتي قولته عمر بن الخطاب : استعمال الشدة مع اللين ، واللين مع اللين، وكذلك استعمال الشدة مع اللين.

د - الإشراف: هو فحص العمل من جميع جوانبه، واعتماد التوجيه والتتبع، ومن الأمثلة على ذلك: توقيع المذكرات والتتبع.

هـ - التواصل والاتصال بجميع العناصر المكونة للطاقت الإداري والتربوي.

ETABLISSEMENT PUBLIC مفهوم المؤسسة العمومية

فالبلونوني بولونسكي يعتبر المؤسسة مرفقا عموميا يؤدي خدمة لتحقيق التكامل بين الأطر بالعمل وفق مبادئ لتحقيق أهداف واضحة.

4 - التقويم: فحص النتائج بصفة عامة

أساليب التدبير الحديثة المطلوبة على ضوء المهام والأدوار الإدارية

إن المصوغات القديمة كانت فيها التباسات :

إداري ----- تربوي ----- اجتماعي

|||

|||

|||

التدبير ----- المناهج الامتحانات التقويم ----- جمعية الآباء والشركاء

----- ثقافي ----- التنشيط = رياضة - مسرح....

أما اليوم فإن أساليب التدبير تطورت لتشمل عدة نواحي بينها تكامل، ومن ذلك:

1- استعمال أساليب التدبير الحديثة

2- اعتماد مقاربة الجودة

3- الاستعمال الوظيفي للتشريع

ومن هنا فإن الاطلاع على أساليب التدبير الحديثة تجمع بين تدبير الأهداف ،والنتائج، وتقنيات حل المشاكل، وتقنيات تدبير الاجتماعات والوضعية المالية والتربية الفارقة.

التدبير التربوي للمؤسسة

فالتدبير التنظيم التربوي يعتمد تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة وتطوير المصادر والتأطير والتوجيه والتتبع والتقويم ، فالأمثلة على ذلك كثيرة من الواقع العملي ، ومنها : دفاتر النصوص ، والتركيز على التعلم ، والمصوغات المختلفة، والأساتذة والإداريين الجدد.

التدبير الإداري للمؤسسة

- 1- من خلال كتاب: تدبير مجالس المؤسسة، فإن مجلس التدبير ليس جهازا لمراقبة المدير أو لتسيير المؤسسة مكان المدير، فلا بد من التركيز على الاختصاصات.
- 2- تدبير شؤون الأساتذة والإداريين والجمعيات والمجتمع المدني.
- 3- التدبير المالي والمادي للمؤسسة.

مفهوم التشريع وخصائصه ووظائفه

فالفرق بين التشريع والقانون والعلاقة بينهما طرحت تعريفات وتقاطعات مفاهيمية بارتباط مع الأقسام الأربعة للقواعد القانونية.

أما قانون الوظيفة العمومية فيحدد المهام المختلفة، لذا فإن شروط وخصائص التشريع الذي ينبغي أن ينفذه المسؤول يستوجب الاطلاع الجيد والمستمر، وبشروط هي: الحياد، والمساواة، ومبدأ استمرارية المرفق العمومي، ومبدأ العمومية والتجريد، ومبدأ شرعية القواعد القانونية. ولقد تم تدعيم ذلك بأمثلة للإيضاح، وسلطت بعض الأضواء على مفهوم الشرعية مع ذكر أنواع القوانين إلى جانب مفهوم التراتبية .

ما هي أهداف التشريع ؟

الخروج من القاعة والتزود بمطبوع خاص بالقرارات والمراسيم والمذكرات = جرد من 2000 إلى 2006

بعد تناول وجبة الغداء وعلى 25 سا استأنفت الأشغال.

- أهداف التشريع

ويمكن إجمالها في:

- ضبط الحقوق والواجبات، وضبط العلاقات والاختصاصات، وتنظيم هياكل الإدارة، وتسيير وتنظيم العمل لتحقيق الغايات والأهداف.

- حقوق وواجبات الموظف تنص عليه مختلف القوانين، فالإدارية منها: التعاقد والتراسل والانتقال...الخ. وأما المالية فمنها: الأجرة والتعويضات... والاجتماعية تندرج تحتها التعاضدية والضمان الاجتماعي...الخ

فالواجبات كثيرة أهمها :

وجوب الوجود في وضعية قانونية إزاء الإدارة

- علاقة الموظف مع الإدارة علاقة قانونية نظامية تستوجب الخضوع " أي عدم اعتراض الموظف
- تحمل الموظف لثلاث مسؤوليات : إدارية ومدنية وجنائية
- طاعة الرؤساء طاعة إدارية ، ويجب على الرؤساء احترام مرؤوسيه
- كتمان السر المهني
- احترام سلطة الدولة
- الحفاظ على وثائق المؤسسة وممتلكاتها
- الالتحاق بمقر العمل
- القيام بالعمل شخصيا
- الإنابة لها شروط
- الاستمرار في العمل
- التحلي بالكفاءة المهنية
- عدم امتهان عمل آخر يدر دخلا إضافيا
- احترام التعليمات الرسمية للمراسيم والمذكرات والتوجيهات
- أما ممتلكات الإدارة فلا تملك ولا تورث ولا تنقل ، فالحيازة المنقولة ليست دليلا للملكية.

الفرق بين الواجب والمسؤولية

فالواجب هو التزام الموظف بقواعد معلومة . وأما المسؤولية فتعني أن الموظف مسؤول عن تصرفاته وسلوكه.

وأما الخطأ الإداري فهو غير محدد بنصوص ، إنه تقديري ومرتبطة بالإخلال بالواجبات وعدم احترام التعليمات، ويترتب عنه مجمل إجراءات عقابية /تأديبية تصدر عن المجلس التأديبي ، ومثل ذلك في التأخر حيث يتعرض صاحبه إلى التنبيه الشفوي ، يليه الاستفسار ، فإن كان مقتعا يودع بالملف ، وإن كان غير مقتع يستدعي التريث ، يليه مراسلة النيابة /النائب / وله الحق في إرسال الإنذار، وعند معاودة الخطأ يخبر المعني بالأمر بالاعتطاع، وعند المبالغة والتجاوز يعرض على المجلس التأديبي.

المسؤولية المدنية

عرفت كونها هي كل ما هو تعدي على حقوق الأفراد، ولها وجوه عدة في قانون الالتزام والعقود، وفي الأحوال الشخصية والخلافات والمنازعات، وتتكفل بذلك المحاكم حيث تصدر فيها أحكاما عقابية تدخل في ما يسمى الإكراه المدني.

المسؤولية الجنائية

فإنها مرتبطة بالتعدي على حقوق المجتمع ، كالتزوير والجرح والضرب...الخ

لماذا يجب أن ننفذ ونحترم التشريعات ؟

- ° لأنه من واجبنا تنفيذ التعليمات
 - ° لأنه من واجبنا طاعة واحترام الرؤساء
 - ° لأننا نتحمل مسؤوليات ومنها الإدارية
 - ° لأننا في وضعية قانونية وإدارية إزاء الإدارة
- فمن يشرع ؟

الجواب : الحكومة، والسلطة التشريعية، والمسؤولون في مختلف القطاعات، والمنتخبون وبترخيص من السلطة التشريعية أو الحكومية، والملك... إلخ

أنواع التشريعات

فهي عديدة، ومنها: الظواهر الملكية بأنواعها، والمراسيم والقرارات التي تصدر عن الملك أو الوزير الأول أو الوزراء أو مؤسسات عمومية كالمنتخبين.

مفهوم التقرير والمحضر وذكر أنواع المذكرات

فالتقرير يصف أحداثا ومجريات، أما المحضر فيصف الوقائع بالتدقيق. وفي مجال المذكرات التي هي أكثر التشريعات انتشارا في الإدارات العمومية، وخصوصا مؤسسات التعليم، ونظرا لكثرتها وتنوع مواضيعها فقد اختلف في تصنيفها، وأهمها:

- 1- المذكرة الإخبارية
- 2- المذكرة التوجيهية
- 3- المذكرة التوضيحية.

وتنقسم المذكرات حسب مصدرها إلى وزارية وجهوية ونيابية ومحلية وداخلية. وفي الأخير فتح باب النقاش لطرح تساؤلات وإضافات، فانصبت التدخلات على عدة جوانب، وخاصة الأحكام المدنية والجنائية ، وبهذا انتهى اللقاء .

الخلاصة

تميز اليوم الأول بحصيلته المعرفية الهامة، والتزود بمطبوع جرد للقرارات والمراسيم والمذكرات = جرد من 2000 إلى 2006.

اليوم الثاني من الدورة الأولى

محور النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل

تميز بتتبع الحاضرين خلال مدة الأشغال لعرض قدم عبر " البوير بوانت " تناول النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل، والذي اعتمد في إنجازه على موقع وزارة التربية الوطنية عبر نافذة مديرية الشؤون القانونية والمنازعات ، ولقد بادر السادة الحراس والنظار والمدراء إلى تأدية ثمن نسخ العرض في أقراص لاستعماله كذخيرة مرجعية .

ولقد تناول العرض إجمالاً - إلى جانب بعض الشروح - النقاط التالية:

- علاقات المؤسسة بالمحيط
- المختبرات والتحصير وتسيير الآلات السمعية البصرية والمعلوماتية
- سنوات التمدريس
- التنظيم التربوي
- مشروع المؤسسة : التوثيق والتهيء والبرنامج
- المكتبة المدرسية: تحديد مهام القيم على الخزانة، وبرنامج العمل، ودفتر الزيارات، والخاتم في آخر صفحة الكتاب، وتوظيف الكتب.
- بحوث التلاميذ والأساتذة ومنها المجلة والمجلة الحائطية
- مراقبة دفاتر النصوص
- الدعم والتقوية: المستفيدون - طبيعة الدعم - المدة - من يقوم بها
- الأنشطة التربوية والاجتماعية والثقافية والفنية: برنامج يسطر مع المجلس التربوي ومجلس التدبير
- التأطير التربوي : ملف خاص
- أنشطة جمعية الآباء : التحوار والتتبع وتهيئ ملف يضم كل ما له علاقة بالأنشطة والتقارير
- أما مجال التسيير الإداري فتم تناول النقاط التالية:
- ضرورة ترتيب المذكرات حسب الجهات وتطبيقها
- التوفر على محاضر المجالس التقنية: دعوة الاجتماع و جدول العمل والمحضر
- المراسلات الإدارية في نسختين وتوضع في المرتب
- ضبط الواردات والصادرات
- التوفر على دفتر الاتصالات الخاص بالتسليم
- ملفات الموظفين: كل وثيقة ترد على الإدارة تنسخ وتودع في الملفات مع ترتيبها ضمن ملف حسب نوعيتها
- التقارير اليومية: توظف لتتبع سير العمل داخل المؤسسات، فالتقرير اليومي يعكس الحقيقة، ويرتب في ملف كل شهر على حدة، والتقارير الشهرية للغياب، ودفاتر النصوص.
- المجلس الانضباطي : يوفر له ملف خاص به
- السجل العام : يراقب من حين لآخر ويوقع
- الشواهد المدرسية: ضرورة ضبطها

- السبورة المرجعية (تختلف من الحارس العام إلى المدير) : عليها أن تتوفر على استعمال الزمن، والتنظيم التربوي للمؤسسة، وجداول الحصص للأساتذة والمعيدين والإداريين، وإحصاءات عامة، ولوائح اسمية لمجلس التدبير والمجلس التربوي والمفتشون والمستشار في التخطيط، وحركة التلاميذ، ومبيانات الغياب، ومبيان للنتائج.

- ضبط المواظبة: اعتماد التقرير اليومي، فهو غير منصوص عليه، وهو عمل يقوم الحارس العام به لصالحه لضبط عمله، وإخلاء مسؤولياته.

وانتقل الأستاذ بعد ذلك إلى استعراض نصوص وتشريعات أخذت من موقع وزارة التربية الوطنية، مديرية الشؤون القانونية والمنازعات.

وفي الأخير فتح باب التدخلات التي أغنت اللقاء .

الخلاصة

مما يجب تسجيله هو أن أشغال لقاء اليوم الثاني مكن الحاضرين تعميق الجانب المعرفي في قضايا التسيير الإداري ، والخروج من القاعة مزودين برصيد من النصوص والتشريعات يشملها إما قرص أو " أوسبي

اليوم الثالث من الدورة الأولى

محور الارتقاء بالإدارة التربوية والمستجدات

تناول اللقاء المحاور التالية :

1- الإدارة التربوية

وهو محور تم التزود به بنسخه في قرص " الأوسبي " بعد الاطلاع وقراءة لعدد من فقراته مرفقة بشروح ومناقشات.

2- التنظيم التربوي

تم فيه تكوين ثلاث ورشات اشغلت على بطاقة تقديمية للمحور مذيلة بجدولة توزيع التلاميذ على الأقسام، وما ينبغي مراعاته، وبد الانتهاء من العمل عرضت كل ورشة نتائج عملها خضعت لمناقشة عامة .
ومن النقاط التي تناولها الورشة الثالثة التي اشغلت بها ما يلي :

- ضرورة رصد الواقع
 - ضرورة مراعاة خصوصية المؤسسات
 - سوء توزيع الروافد
 - توزيع التلاميذ وضعف المقاييس
 - ومن الصعوبات في توزيع التلاميذ حركية التلاميذ وضغط الوافدين
 - حضور الأهواء والأمزجة والتدخلات
 - إشراك المجالس
 - توزيع المنح قبل بداية السنة الدراسية
 - الإسراع في تنظيم عمليات الحركات الإدارية على مستوى النيابات
 - تحديد سقف التلاميذ بالقسم
 - مراعاة مقاييس عند الإسناد ، ومنها إكراهات الخريطة المدرسية والتأخر...
 - اعتماد التراضي عند تغيير المستويات
- وبعد أشغال الورشات واستعراض نتائجها تم التطرق إلى ما ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند التنظيم التربوي ،
كالتالي :

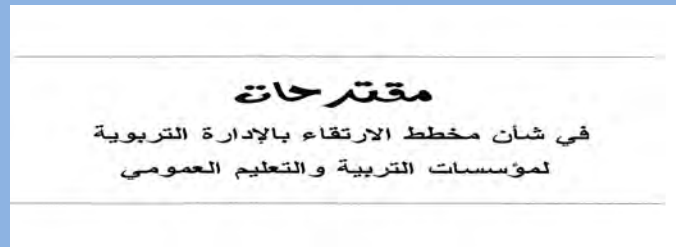
- طبيعة المؤسسة
- الموقع
- البنية المادية والتربوية
- المرافق الخاصة بالدراسة
- القاعات وأصنافها
- المرافق والتجهيزات
- استعمال الحجرات: الحجرات المستعملة / الحجرات المتوفرة

- ومراعاة معدل الأقسام واستعمالاتها
- توزيع التلاميذ والأقسام حسب اللغات
- التوفر على الإحصاء للحالة الراهنة
- متوسط القسم
- وتيرة التلاميذ / 4 سنوات للذكور وللاناث (جدول)
- جدول حركي التلاميذ والنسب
- نتائج التوجيه
- نسبة التكرار والفصل
- حجم ظاهرة الانقطاع (تقرير) وطرح الإجراءات
- هيئة الإدارة والأطر التربوية، تحضير لوائح تتضمن الاسم والتخصص وتاريخ التعيين وتاريخ التكليف
- اللازم والمتوفر من الأساتذة
- غياب الأساتذة
- وتطرق الحضور إلى نقطة الأقسام الممتازة حيث انقسموا بين مؤيد ومعارض ومقترح لبديل توافقي.

3- كيفية القيام بتقرير إداري

واعتمد في هذا المحور على المذكرة الوزارية المنظمة للدورات التكوينية لفائدة الأطر الجديدة المكلفة بمهام الإدارة التربوية، فأبرز الأستاذ المؤطر أهمية التقرير، وضرورة التخطيط له مؤكدا أنه من الأفضل أن يبرز حصيلة ما اكسب مع استنتاجات واقتراحات، واعتماد المذكرة 143 عند الكتابة، ودون إغفال توضيح منهجية التقرير مع الإيجاز.

أورد المقترحات التي تم الاطلاع عليها ومناقشتها



المحاور	الاقتراحات
1). المنهجية العامة	1. إدراج إشكالية الإدارة التربوية في السياق الشمولي لتطور وإصلاح نظام التربية والتكوين (الميثاق، اللامركزية واللامركزية، الجودة، شعارات الدخول المدرسية، منظمات الإصلاح، ...)
	2. ربط الإشكالية، بسياق التوجه العام للوزارة برسم سنة 2007، والذي حدد معالمه السيد الوزير، بمناسبة ترأسه لأشغال المجالس الإدارية للأكاديميات لسنة 2007، في المحاور الرئيسية التالية :
	(أ) الرفع من مردودية المؤسسة التعليمية والارتقاء بالإدارة التربوية
	(ب) تفعيل إزامية التعليم
	(ج) النجاح الدراسي والتصدي لطاهرة الهدر المدرسي.
	3. التفكير العميق في أنماط ومقاربات متطورة لتأهيل الإدارة التربوية تخرج عن الأنماط والنماذج التقليدية، والاستناد في هذا الصدد بتجارب الدول الأخرى.
	4. استحضار جميع التراكمات الماضية على مستوى تحديث الإدارة التربوية بما فيها الدراسات والبرامج التي تمت في هذا الصدد في إطار مشاريع دولية، والارتكاز عليها لاستشراف أفق المستقبل.
	5. تخصيص أكثر من يوم دراسي للموضوع لحساسيته وأهميته وتعقد مداخلته.
	6. إثراء أطر الإدارة التربوية، باعتبارهم المعنى المباشر بالموضوع، في وضع وتفعيل خطة العمل المتعلقة بالارتقاء بالإدارة التربوية.
	7. مقارنة الموضوع في سياق مسلسل وضمان استمراريته، وذلك من أجل مواكبة التطورات والمستجدات التي يعرفها القطاع التعليمي.
	8. تكوين لجن مختصة على مستوى الأكاديميات لتفعيل وتبني مختلف العمليات المرتبطة بالارتقاء بالإدارة التربوية.
	9. وضع إطار لتقاسم التجارب والخبرات، بين الدبائات، في مجال الرفع من مردودية المؤسسة التعليمية.
	10. تنفيذ الخطة بالاستناد إلى توجيهات السيد الوزير وخلاصات اجتماع التنسيق.
	11. بخصوص الإجراءات التي يتعين تفعيلها برسم سنة 2007، العمل على وضع برامج عمل إجرائية على المستويين الجهوي والإقليمي، لتفعيل هاته الإجراءات؛ محاور الخطة المقترحة للارتقاء بالإدارة التربوية (خامسة)
	12. بخصوص الإجراءات موضوع التنسيق الجاري مع القطاعات الحكومية للشريكة، مواصلة أشغال التنسيق وإخبار الأكاديميات الجهوية والديابات بمعايير التقييم التي سيتم التوصل إليها من أجل التفعيل.

المحاور		الاقتراحات
II. عناصر خطة الارتقاء بالإدارة التربوية	2.1. أساليب التدبير	1. استثمار تكنولوجيات الحديثة للإعلام والتواصل كمدخل للارتقاء بأطر الإدارة التربوية؛ 2. وضع دلائل للإدارة التربوية، تعتمد كفاءة التطوير لأطر الإدارة التربوية، وخاصة الحد منها؛ 3. وضع نظام وآليات تقييم مرتوبة لأطر الإدارة التربوية؛ 4. إبراء دراسة تشخيصية منقطة لمتاح المهام والإجراءات التي يقوم بها مديرو المؤسسات التعليمية، للوقوف على حجم المهام المنقطة بهم وعلى إمكانيات تنفيذ وضبط هاته المهام؛ 5. التمتع والمواكبة المستمرة لمديري المؤسسات التعليمية من أجل الارتقاء بأدائهم؛ 6. استثمار نتائج البحوث التربوية لتطوير الأداء وإحداث بحوث جديدة في الإشكاليات والقضايا التي لا تزال مطروحة؛ 7. تفعيل النهج الثقافي وضبط منهجته؛ 8. ترسيخ ثقافة التدبير التشاركي، وتفعيل حوار محافل تدبير وجمعيات الأداء؛ 9. إحداث بنك للمعطيات للوثائق وترسيخ المنجزات (مجلس إدارة الوزارة).
	2.2. التكوين	1. الإشكال ليس في وضع القوانين، ولكن بالأساس في الإجماع بروحها وفهم أبعادها وفي كيفية تطبيقها، وهو ما يستلزم التركيز عليه في إطار برامج التكوين القبلي والمستمر لأطر الإدارة التربوية؛ 2.3. تمكين الأطر المترشحة لولوج مناصب المسؤولية من تكوين قبلي حول أساليب التدبير الإداري والتربوي (قبل عملية الانتقاء)؛ 2. بخصوص تكوين المتدربين الجدد وخاصة بالإشراف، العمل على إعلاء النظر في فترة التكوين (كثيرة - أبريل)، التي تنجم عنها بعض التعيبات للمدربين بسبب تقلباتهم للاستفادة من التكوين، واقتراح تركيز فترة التكوين خلال الثلاثة أشهر الأولى من السنة الدراسية، لتمكين من التوفيق بين العمل و زمن التكوين؛ 3. تجاوز الجوانب النظرية في التكوين، والتركيز على الإشكاليات الحقيقية لتدبير المؤسسات التعليمية؛ 4. اقتراح إشراك رؤساء المصالح بإشراف في تكوين المتدربين في مجالات التدبير؛ 5. خلال التكوين الأساسي لأطر التدريس، التفكير في تكوينات في المجالات التدبيرية، توطئها لولوج مناصب الإدارة التربوية؛ 6. رصد الثمار الناجمة في مجال التكوين المستمر ببعض الأكاديميات، وتقييمها على باقي الجهات.

22

المحاور		الاقتراحات
II. عناصر خطة الارتقاء بالإدارة التربوية (تابع)	2.3. الوضعية النظامية لمديري المؤسسات التعليمية	1. التفكير في إشكالية الإطار الخاص بمديري المؤسسات التعليمية؛ 2. اقتراح التفكير في تطبيق نظام الإدارة التربوية المعمول به في إطار شبكة "مدرسة - كم" حيث يكون المدير منتخباً وليس قاراً في المنصب، بحيث يكون استمراره في التدبير مرتبطاً بمردوديته؛ 3. إعادة النظر في مواصفات مدير المؤسسة التعليمية باستحضار الأدوار الجديدة المعنقدة منهم ارتباطاً بمستجدات النظام التربوي وأفاق تطويره؛ 4. الإسراع بإصدار القرار بتحديد كفاءات وضع لوائح الأهلية لشغل مهام الإدارة التربوية بمؤسسات التربية والتعليم العمومي؛ 5. الرفع من الترميزات النظامية لأطر الإدارة التربوية.
	2.4. مسطرة ولوج مناصب الإدارة التربوية	1. ضبط أكبر لشروط ومسطرة انتقاء أطر الإدارة التربوية (التركيز على الكفاءة عوض الأقدمية)؛ 2. تخصيص تكوين قبلي للأطر المترشحة لولوج هاته المناصب.
II. عناصر خطة الارتقاء بالإدارة التربوية (تابع)	2.5. شروط الاستقرار	1. تحليل الصعوبات المرتبطة بالسكيات الوظيفية، حيث يلاحظ عدم احترام حرمة السكن الوظيفي المخصص لأطر الإدارة التربوية؛ 2. التفكير في العوامل الأخرى للعزوف عن تقلد مهام الإدارة التربوية، حيث أن مشكل السكن هو مشكل نسبي؛ 3. دعم الترميزات.
	2.6. التواصل والإشراك	1. إشراك حقيقي وتواصل أكبر مع مديري المؤسسات التعليمية، لترسيخ ثقافة الانتماء لديهم؛ 2. الانفتاح على جمعيات ورابطات ووديات المدربين، والتواصل والاجتماعي الدوري معها.

23

المحاور	الاقتراحات
2.7. شروط العمل (المادية والموارد البشرية)	1. عدم التفرغ على حراس عامين والنظار، وهو ما يجب معه إعادة النظر في شروط إسناد هاته المناصب؛ 2. إحداد منصب المدير المساعد، لا يجب أن يقتصر على الفرعية المدرسية، بل ينبغي تعميمه كذلك على مؤسسات الوسط الحضري ذات الحجم الكبير حيث يصعب على المدير تدبير المؤسسة بمفرده؛ 3. ضرورة توفير وسائل العمل المادية لمعلم المديرين من تجهيزات ولوازم؛ 4. تخصيص تعويضات للتفكير للمديرين، وخاصة في البوادي؛ 5. معالجة الإشكالية المتعلقة بعدم تفعيل مقتضيات النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، التي تحدد أعداد الأطر الإدارية لوجب تخصيصها لهاته المؤسسات، وما يترتب عن ذلك من خصاص.
2.8. استقلالية المؤسسة التعليمية	الدفع بمسلسل اللامركزية واللامركزية إلى مستوى المؤسسة التعليمية، وتمكين المؤسسة التعليمية من ميزانية خاصة.
2.9. تفعيل أدوار جهاز التفقيش	ضبط العلاقة بين المفتش ومدير المؤسسة التعليمية وفقا لمسطرة عمل مدققة ومضبوطة.
2.10. الامتحانات المهنية	تكييف نظام الامتحانات المهنية، حتى تتكاثم مواضعه مع المهام المزاولة فعليا من طرف أطر الإدارة التربوية.
2.11. الاعتراف بالاستحقاق	التفكير في يوم وطني للمدير، في إطار الاعتراف بمجهوداتهم وبأهمية أدوارهم.
2.12. مننديبات الإصلاح لسنة 2007	1. تعميق الموضوع في إطار مننديبات الإصلاح لسنة 2007؛ 2. اعتماد العرض كآلية لتأطير مننديبات الإصلاح بعد تطعيمها في إطار لجن جهوية.

24

الخلاصة

تميز هذا اليوم بنقاشات هامة أغنت اللقاء و،خاصة تلك التي ركزت على أمثلة من الواقع العملي، والتي كانت تحظى بالردود المختلفة وتعقيب الأستاذ المؤطر، وهو شيء دون شك لو وظف في كل اللقاءات لعمل على تعميق التفكير في كل القضايا لينتج حصيلة مستحسنة لدى الخاضعين للتكوين.



الدورة الثانية

محور التدبير الإداري والتربوي لمؤسسات التربية والتعليم

اليوم الأول

خلال هذا اللقاء استطعنا أن نقوم بقراءة لمطبوع مكون من خمس صفحات تناول التدبير الإداري والتربوي لمؤسسات التربية والتعليم، وهي قراءة وقفنا فيها على بعض القضايا المطروحة سواء على مستوى المفاهيم أو أنماط القيادة، وأنماط العمل. فكان مطبوعا حفز الحضور على طرح تساؤلات وإبداء ملاحظات توخت الإغناء. ودون الففز على التقديم الذي ابرز فيه الأستاذ فكرة أن الميثاق الوطني احتوى على مفاهيم مستقاة - إذا صح القول - من المقالة، والتدبير المقالاتي، ولكون المؤسسة التعليمية وضعت لكي تقدم خدمات عمومية، فإن هذا لا يتعارض مع الفكر المقالاتي ما دام يدعو إلى العقلانية والمردودية.

1.1- التدبير التشاركي

تم إلقاء عرض عبر الشفافات ليركز على اتخاذ القرارات، وتحسين تماسك العلاقات، والتحفيز لتحسين الجو العام، وبالتالي تحرير القوة الإبداعية، ومن ثمة تحسين أداء المؤسسة.

2.1- نماذج التسيير والتدبير MODES DE GESTIONS

أرفق هذا المحور بتوزيع مطبوع يرصد نماذج التسيير، فتمت مناقشة محتواه.

1.2- توزيع التلاميذ على الأقسام

- طلب من الحاضرين تعبئة وثيقة زدودوا بها ليخرجوا في النهاية ببعض الخلاصات، ومنها:
- ضرورة العمل بالتوزيع المتكافئ حسب المستويات (متفوقون - متوسطون - ضعاف)
- التساوي بين الجنسين عددا ومستوى تحصيلي.
- مراعاة الطلبات قبل التوزيع مع إشراك المجلس التربوي.

1.3- مستجدات تدبير المؤسسات التعليمية

وزع مطبوع على الأساتذة المتكونين لإلقاء عليه نظرة فاحصة مع فتح باب للتساؤلات والتدخلات المتنوعة.

1.4- النظام الأساسي الخاص بالمؤسسات التربوية والتعليم العمومي

تسلم الحاضرون وثيقة النظام الأساسي الخاص بالمؤسسات التربوية والتعليم العمومي، وهو مرسوم 376-02-2002، فخرجوا على عدد من بنوده بقراءة مهام المدير والناظر والحارس العام...

1.5- التنظيم التربوي

قال الأستاذ عنه أنه يتطلب مجهودا كبيرا لأنه مجموعة من العمليات المتداخلة، فلتوزيع الحصص المقررة ، وتوزيع الأقسام على الحجرات وغيرها، فلا بد من مراعاة شروط وضوابط، سواء ما تعلق بالقاعة أو التلميذ أو المادة أو الأستاذ، وهنا بادر إلى توزيع وثيقة كلف المتكونون بتعبئتها للتعبير عما ينبغي العمل به، وما يجب تفاديه في هذا المجال، وبعدها استعرضت نتائج العمل التي تم إغناؤها بملاحظات وتعقيبات .

الخلاصة

كان لقاء اليوم غني بمحاوره ووثائقه، فلم يخل من استفادة معرفية هامة، واستنتاجات جماعية، وبالرغم من كون المحاور كانت مقتضبة وموجزة، فإنها فتحت الأبواب أمام الجميع للتوسع فيها قصد الرفع من مستوى التكوين الذاتي.

اليوم الثاني من الدورة

محور التدبير المالي لمؤسسات التربية والتعليم

تناول المحور عدة نقاط منها :

اعتماد الفصل 11 من المرسوم المتعلق بتدبير مالية المؤسسة أشار الأستاذ إلى ضرورة الحفاظ على التجهيزات ، والقيام بالإصلاحات الضرورية، وتخزين ما قد يتعرض للسرقة، وتعويض ما كسر إما من الفاعل إذا عرف، أو جماعيا بشكل تضامني.

ونظرا لأهمية العرض، وحتى يتمكن كل قارئ أو مطلع على التقرير/ البحث من الاستفادة ، وكذا الرجوع إليه كلما اقتضى الأمر ذلك، ولكل ذلك ارتأيت أن أدرج العرض بكامله بعد أن تطلب مني ذلك القيام بعملية النقل من " البوير بوانت " إلى " الوورد " ، وهي عملية استغرقت وقتا ليس باليسير.

التدبير المادي و المالي لمؤسسات التربية و التعليم العمومي



تقديم عام

لقد أصبحت مؤسسات التربية والتعليم مؤسسات متعددة الأدوار والوظائف ، منفتحة على محيطها السوسيو-اجتماعي واقتصادي، ومن أجل الرفع من طاقاتها ومردوديتها وإشعاعها داخل محيطها، وضمننا لتحقيق أقصى شروط الجودة في أدائها، ولتمكينها من أداء وظائفها التربوية والاجتماعية، فلا بد من توفير الوسائل والشروط الضرورية لتدبير شؤونها المادية والمالية.

مقدمة

يهتم التدبير المادي والمالي بجانبين أساسيين من التدبير وهما : المادي والمالي. ويعنى التدبير المادي بكل ما هو مادي بالمؤسسة التعليمية من ممتلكات عقارية وتجهيزات ثابتة ومنقولة، ووسائل وأدوات ومواد مستهلكة وغير مستهلكة. حيث ينظم قواعد وأساليب وطرق وتقنيات تدبيرها من حيث: المحاسبة - الاستغلال والاستعمال - الاستهلاك - التخزين والحفظ - الصيانة والإصلاح - التتبع و المراقبة. كما يهتم التدبير المالي بالجوانب المالية للمؤسسة حيث يحدد مواردها وإمكاناتها، ويفصل طبيعتها وأنواعها، وينظم قواعد وأساليب وطرق تحصيلها وصرفها ومجالات إنفاقها ، ويبين كيفية محاسبتها وتتبعها ومراقبتها، ويسطر الإجراءات والتدابير الإدارية والمسطرية المتعلقة بها.

1.1- مركّزات التدبير المادي و المالي تعتمد على العناصر التالية :

🚩 آليات التدبير.

🚩 الممتلكات العقارية والمنقولة.

🚩 الموارد المالي.

1.2- المرجعيات

تنظم التدبير المادي والمالي لمؤسسات التربية والتعليم العمومي جملة من النصوص القانونية والتنظيمية العامة والخاصة. وهي تحدد قواعد وشروط وأساليب وتقنيات التدبير المادي والمالي ، وكيفية ضبطه، وتتبعه، وتقويمه، ومراقبته. كما تبين موارده وكيفية تحصيلها وكذا مجالات وكيفية إنفاقها، بالإضافة إلى الموارد البشرية المشرفة عليه، وعلاقتها والتزاماتها ومسؤولياتها.

ويتعين على كافة الأطراف المتدخلة في التدبير المادي والمالي لهذه المؤسسات أفرادا كانوا أو مجالس أو جمعيات الاطلاع على هذه النصوص التنظيمية والإلزام بقواعدها ومقتضياتها، والحرص على تطبيقها والعمل بأحكامها تمثيا مع مبدأ المشروعية الذي يستند عليه النظام الأساسي للمحاسبة العمومية.

2.2- النصوص القانونية والتنظيمية المنظمة للتدبير المادي والمالي لمؤسسات التربية

والتعليم العمومي

أ - النصوص العامة

🚩 الظهير الشريف المنظم للوظيفة العمومية.

🚩 الظهير الشريف المنظم لمسؤوليات والتزامات الآمرين بالصرف والمحاسبين العموميين والمراقبين.

🚩 الظهير الشريف المتعلق بإحداث الجمعيات وتدبير شؤونها.

🚩 القانون المنظم للمالية العامة.

🚩 النظام الأساسي للمحاسبة العمومية.

🚩 المرسوم المحدد لكيفية وشروط إبرام صفقات الدولة ومؤسساتها.

🚩 تعليمات وزير المالية في شأن شساعات المداخل والنققات.

🚩 القوانين المتعلقة بالمراقبة المالية للدولة.

🚩 مدونة الشغل.

🇸🇩 مدونة التجارة.

وتهم هذه النصوص مختلف قطاعات الدولة ومؤسساتها ومرافقها وجميع أشكال الجمعيات التابعة لها.

ب - النصوص الخاصة

تهم هذه النصوص المؤسسات التابعة لقطاع التربية الوطنية وهي:

🇸🇩 الميثاق الوطني للتربية والتكوين.

🇸🇩 المرسوم المنظم لاختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية .

🇸🇩 القانون القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.

🇸🇩 المرسوم القاضي بإحداث نيابات وزارة التربية الوطنية.

🇸🇩 المراسيم المتعلقة بإحداث مراكز التكوين والمدارس العليا للأساتذة.

🇸🇩 النظام الأساسي لموظفي وزارة التربية الوطنية.

🇸🇩 النظام الأساسي لمؤسسات التربية والتعليم العمومي.

🇸🇩 دليل الحياة المدرسية.

🇸🇩 المذكرات الوزارية المحددة للموارد المالية للمؤسسات.

🇸🇩 المذكرات الوزارية المنظمة للمحاسبة المادية والمالية للمؤسسات.

🇸🇩 المذكرات الوزارية المحددة لمهام ومسؤوليات الأطر المكلفة بالتدبير المادي والمالي.

🇸🇩 المذكرات الوزارية المنظمة للمراقبة المادية والمالية للمؤسسات.

🇸🇩 الوثيقة الإطار المنظمة لهيأت التفيتش.

🇸🇩 المذكرات الوزارية المنظمة لجدول الحصص والمهام للأطر الإدارية.

🇸🇩 المذكرة الوزارية المتعلقة بتسيير الداخليات.

🇸🇩 المذكرات الوزارية المتعلقة بتمويل الداخليات.

🇸🇩 المذكرة الوزارية المتعلقة بظروف الإقامة والإيواء بالداخليات.

🇸🇩 المذكرات الوزارية المتعلقة بفضاءات المؤسسة.

🇸🇩 المذكرتين الوزاريتين المتعلقةتين بالشراكة.

🇸🇩 النظام الداخلي للمؤسسات.

🇸🇩 الدورية 416 م بتاريخ 28 غشت 1916 المتعلقة بمسك سجلات الجرد الخاصة بأدوات وتجهيزات الدولة.

🇸🇩 الرسالة رقم 727 بتاريخ 24 فبراير 1941.

🇸🇩 المذكرة رقم 690 بتاريخ 15 يونيو 1951.

🇸🇩 الدورية رقم 2050 بتاريخ 16 نونبر 1953 المنظمة لمسك المحاسبة المادية.

🇸🇩 المذكرة رقم 883 بتاريخ 15 يونيو 1954.

🇸🇩 المذكرة رقم 009 بتاريخ 22 أبريل 1971 الخاصة بمسك المحاسبة المادية بالداخليات.

🇸🇩 المذكرة الوزارية رقم 1008 بتاريخ 30 غشت 1966 التي حددت مسؤوليات كل من الأمر بالصرف والمحاسب فيما يتعلق بمسك المحاسبة المادية.

🇲🇦 المذكرة الوزارية رقم 1123 بتاريخ 26 أكتوبر 1967 التي أكدت على التزامات وواجبات كل من الأمر بالصرف والمحاسب في مسك المحاسبة المادية.

3- آليات التدبير

تتكون آليات التدبير من إدارة تربوية ومجالس، كما تنص على ذلك المادة التاسعة من النظام الأساسي لمؤسسات التعليم العمومي. وفي ما يتعلق بالجانب المادي والمالي من تدبير المؤسسات ، فإن الأمر يخص أساسا مدير المؤسسة ومجلس التدبير.

1.3- مدير المؤسسة

بمقتضى الفصل 11 من المرسوم الملكي رقم 376-02-2 بتاريخ 17 يوليو 2002 بمثابة النظام الأساسي لمؤسسات التربية والتعليم العمومي يشرف المدير على التدبير المادي والمالي للمؤسسة، ويؤازره في هذه المهام كل من مسير المصالح المادية والمالية الذي يتولى مهمة التدبير المادي والمالي والمحاسباتي تحت إشرافه وذلك بمقتضى الفصل 37 من المرسوم رقم 854-02-2 بتاريخ 10 فبراير 2003 بمثابة النظام الأساسي لموظفي وزارة التربية الوطنية، ومجلس تدبير المؤسسة تبعا لمقتضيات المادة 18 من النظام الأساسي لمؤسسات التربية و التعليم العمومي.

2.3- مهام المدير التدبيرية

يوفر شروط الصحة والسلامة للأشخاص، وتتطلب هذه المهمة من المدير العناية الفائقة بجوانب الوقاية و النظافة في مختلف مرافق المؤسسة بشكل يجعل من فضاءات المؤسسة بيئة سليمة خالية من كل الأسباب المؤدية إلى الإضرار بصحتهم وسلامتهم، ومتوفرة على كافة الشروط الوقائية الصحية لذا يتعين عليه :

- توفير وسائل النظافة والتطهير من أدوات ومواد ضرورية.
- توفير الماء الكافي للشرب والتطهير.
- توفير القمامات.
- استعمال المبيدات لمحاربة الجراثيم والطفيليات والحشرات الضارية.
- العناية بالمرافق الصحية وصيانتها وتعهدا.
- توفير وسائل مواجهة الحرائق من قارورات وفوهات الإطفاء.
- القيام بالإصلاحات الضرورية بالمرافق.
- العناية بالمساحات الخضراء.
- ضبط تحركات التلاميذ بالساحة والممرات، والملاعب الرياضية.
- محاربة كافة أشكال العنف وحمل الأدوات الحادة.
- محاربة استعمال المخدرات والتدخين داخل المؤسسة.
- مراقبة ظروف إقامة الداخلين وتغذيتهم.
- العناية بالمصحة المدرسية أو قاعة التمريز والحفاظ على تجهيزاتها وتوفير الوسائل الضرورية للإسعافات الأولية.
- تنظيف المرافق الداخلية والخارجية للمؤسسة وجنباتها ومحيطها الداخلي والخارجي مما يوفر شروط سلامة التجهيزات والممتلكات، وتستوجب هذه العملية القيام بالإجراءات التالية:

- تحسيس التلاميذ والآباء بأهمية التجهيزات والممتلكات المدرسية، ودورها في توفير الجو الملائم للتمدرس وضرورة الحفاظ عليها .
- إنجاز الإصلاحات الضرورية والفورية للتجهيزات والممتلكات.
- تتبع ومراقبة استعمالها واستغلالها.
- الحرص على استعمالها للأغراض التي أعدت من أجلها.
- تخزينها وحفظها في أماكن تتوفر فيها شروط السلامة من السرقات والحرائق والإتلافات بشتى أنواعها.
- حث الأساتذة والإداريين على القيام بواجبهم في هذا المجال.
- تفعيل مقتضيات النظام الداخلي للمؤسسة، ودليل الحياة المدرسية في ما يتعلق بالإتلافات التي تلحق بالتجهيزات والممتلكات.
- اقتراح توفير وسائل العمل الضرورية لتدبير المؤسسة، وتندرج في هذا الإطار المهام التالية:
- توفير الموارد المالية الضرورية لمواجهة متطلبات التسيير والصيانة .
- تحصيل جميع الحقوق المثبتة للمؤسسة من رسوم واشتراكات وانخرائط وضمانات وغيرها من الحقوق.
- العمل على ضبطها وترشيدها وعقلنة صرفها.
- إشباع الحاجيات الضرورية حسب الأهمية والأولوية.
- البحث عن تنمية الموارد المالية وتنوع مصادرها.
- إبرام اتفاقيات الشراكة لتمويل مختلف المشاريع التربوية والثقافية والفنية والرياضية .

4- مجلس التدبير

تكريسا لمبادئ الديمقراطية والشفافية والعمل الجماعي، وفي إطار انفتاح المؤسسة على محيطها، ومن أجل تيسير آليات تدبيرها المادي والمالي، تقرر إحداث مجلس لتدبير المؤسسة طبقا لمقتضيات المادة الثامنة عشرة من النظام الأساسي لمؤسسات التربية والتعليم. ويشارك في مجلس التدبير أطر المؤسسة وشركاؤها من آباء وأولياء التلاميذ وجماعات محلية وجمعيات المجتمع المدني وفعاليات اجتماعية واقتصادية وثقافية وفنية ورياضية، وكل الفاعلين المهتمين بشؤون التربية والتعليم.

ومن شأن إحداث مجلس التدبير وانضمام هذه الفعاليات بمختلف مشاربها ومشاركتها في أشغاله، أن يعطي للمؤسسة زخما أكبر واستقلالية في تدبير شؤونها التربوية والإدارية والمادية والمالية، ويمكنها من اتخاذ القرارات الملائمة والبحث عن أنجع السبل لتحسين أدائها.

1.4- مهام مجلس التدبير

يضطلع مجلس التدبير بالمهام التالية :

- اقتراح النظام الداخلي للمؤسسة في إطار احترام النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل وعرضه على مصادقة مجلس الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين.
- دراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة وتتبع مراحل إنجازه.
- الاطلاع على القرارات الصادرة عن المجالس الأخرى ونتائج أعمالها واستغلال معطياتها للرفع من مستوى التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة.

- دراسة التدابير الملائمة لضمان صيانة المؤسسة والمحافظة على ممتلكاتها.
- إبداء الرأي بشأن مشاريع اتفاقيات الشراكة التي تعتزم المؤسسة إبرامها.
- دراسة حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية.
- المصادقة على التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسير المؤسسة، والذي يتعين أن يتضمن لزوما المعطيات المتعلقة بالتدبير الإداري والمالي والمحاسبي للمؤسسة .
- ويعقد مجلس التدبير دورتين عاديتين إحداها في بداية السنة الدراسية والثانية في متمها لدراسة مختلف القضايا المشار إليها سلفا كما يمكنه عقد اجتماعات بطلب من أعضائه لدراسة المستجدات والمسائل الطارئة.

5- الممتلكات العقارية والمنقولة

تتكون ممتلكات المؤسسة من:

- مرافق القسمين الخارجي والداخلي و تسمى الممتلكات العقارية.
- تجهيزات وأدوات وسائل تعليمية وتسمى بالممتلكات المنقولة.

1.5- الممتلكات العقارية

تتشكل الممتلكات العقارية للمؤسسة من جميع البنايات الموجودة داخل أسوار المؤسسة، و تشمل جميع المرافق المكونة لفضاءات الحياة المدرسية (كما يصطلح عليه بدليل الحياة المدرسية) وهي :

- السكنيات الإدارية.
- قاعات الدرس للتعليم العام و المختص.
- المختبرات والمشاغل.
- ساحات المؤسسة.
- المرافق الرياضية (ملاعب - مستودعات - مكتب الرياضة البدنية).
- المكاتب الإدارية.
- مركز التوثيق والإعلام (المكتبة- قاعة متعددة الوسائط - قاعة المطالعة).
- قاعة متعددة الاختصاصات للاجتماعات والأنشطة.
- قاعة المداومة.
- قاعة الصلاة.
- المرافق الصحية.
- قاعة التمرّض.
- المرافق الداخلية. (قاعات النوم - المغاسل والمرافق الصحية - المصحة - المطبخ - المطعم - قاعة النادي - المخازن).

2.5- تدبير الممتلكات العقارية

إن تدبير هذه الفضاءات يتطلب عقلنة استعمالها، وتوظيفها للأغراض التي هيئت من أجلها وتسخير كافة الوسائل البشرية والمادية والمالية من أجل صيانتها وتنظيفها والحفاظ على رونقها و جلاليتها. وفي هذا السياق يتعين التقيد بمقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين ودليل الحياة المدرسية، وكذا مقتضيات المذكرتين الوزائيتين المتعلقةتين باستغلال الفضاءات المدرسية والحفاظ عليها.

أهمية النظافة وصيانة المرافق

تلعب النظافة إلى جانب الحفاظ على المرافق ورونقها، دورا مهما في المحافظة على صحة الأشخاص وسلامتهم من كافة الأمراض التي قد تنفث في صفوفهم من جراء انعدامها، كأمراض الحساسية. كما أنها تساعد على حفظ السلامة النفسية للأشخاص وتوفر الجو الملائم للتمدرس والرفع من جودته. أما الصيانة فهي تحول دون تردي حالة البنايات وتصنعها وإتلافها وبالتالي المحافظة على حالتها الطبيعية. ومن أجل العناية بالبنايات والمحافظة على نظافتها وصيانتها يجب اتخاذ التدابير التالية:

- التحسيس بأهمية النظافة والصيانة وآثارها على صحة ونفسية المتواجدين بالمؤسسة.
- توفير الوسائل الضرورية للإصلاح والصيانة والنظافة.
- استعمال الطاقات البشرية والوسائل المادية والمالية المتاحة.
- إدراج حملات النظافة والصيانة ضمن الأنشطة المندمجة في المؤسسة .
- إشراك التلاميذ والآباء والمربين في مختلف حملات النظافة والصيانة.
- تفعيل دور الأندية البيئية والصحية في هذا الاتجاه.
- اللجوء عند الاقتضاء إلى جهات أخرى كالجماعات والجمعيات خاصة منها المهتمة بالبيئة.
- العناية بصيانة شبكات التطهير والماء والكهرباء.

3.5- الممتلكات والوسائل المنقولة

تتكون الممتلكات والوسائل المنقولة من التجهيزات المدرسية والوسائل التعليمية. وتفعيلا لميثاق حسن التدبير، وتمشيا مع مقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين الرامية إلى تحسين التدبير العام وتقويمه، وسعيا إلى تحسين ظروف تدرّس المتعلمين، و التدبير العقلاني للموارد المادية وممتلكات المؤسسة العمومية، وتحسين أداء الموارد البشرية في تحمل مسؤولياتها الإدارية والتربوية؛ من حيث استعمال التجهيزات المدرسية والوسائل التعليمية، والمحافظة عليها ، وصيانتها، فلا بد من التقيد ببعض المقتضيات في مجال تدبير هذه التجهيزات والوسائل، وكيفية تخزينها، وتوزيعها، وطرق استعمالها، وكذا الإجراءات والتدابير الواجب اتخاذها من طرف كافة المتدخلين على مستوى المراحل التالية :

🚩 تحديد الحاجيات

🚩 عمليات الاقتناء

🚩 استلام التجهيزات من الشركات المزودة

🚩 توزيع التجهيزات المدرسية

🚩 استعمال التجهيزات المدرسية

🚩 إصلاح التجهيزات المدرسية والوسائل التعليمية

🚩 التخلص من التجهيزات المتلاشية والغير القابلة للإصلاح بتاتا

6- الموارد المالية

إذا كان التدبير المالي يهتم أساسا بمالية المؤسسة من حيث تحديد الموارد ومصادرها، وطرق تحصيلها، وكيفية ومجالات صرفها، وتقنيات ووسائل ضبطها، ومسك محاسباتها، وأساليب المراقبة وإجراءاتها: فإن الإحاطة بهذا الجانب من التدبير يقتضي بالضرورة التذكير بالعناصر التالية:

- الموارد والإمكانات المالية للمؤسسة ونفقاتها.

- المبادئ الأساسية والقواعد العامة والخاصة التي تحكم تدبيرها.
- الموارد والإمكانات المالية للمؤسسة.
ولقد تحدث الميثاق الوطني للتربية والتكوين في المادة 149 عن رصد ميزانية للتسيير العادي والصيانة، يقوم المدير بصرفها تحت مراقبة مجلس التدبير. كما نصت المادة 174 في مبدئها الثالث على ضرورة تفعيل التضامن الاجتماعي بإقرار رسوم التسجيل في التعليم الثانوي حيث تكون هذه الرسوم مصادر تمويل خاصة بالمؤسسة.

ويوضع تدبير هذه الموارد تحت مراقبة مجلس التدبير الذي يمثل فيه كل من مدير المؤسسة والإداريين والأساتذة والآباء والأولياء والتلاميذ والمنتخبين والشركاء والمعنيين.

وتتكون موارد المؤسسات التعليمية المالية حاليا من:

- الموارد المالية الخاصة
 - الموارد المالية الإضافية
 - الموارد المالية الاستثنائية
- وبصفة عامة فإن تدبير موارد المؤسسات ونفقاتها تحكمه نفس المبادئ والقواعد والمساطر التي تحكم تدبير الموارد العمومية، وعلى رأسها مقتضيات النظام الأساسي للمحاسبة العمومية.

1.6 - الموارد المالية الخاصة للمؤسسة

وتتكون هذه الموارد من :

- رسوم التسجيل بالقسم الخارجي.
- رسوم التأمين المدرسي والرياضي.
- رسوم الانخراط في الجمعية الرياضية المدرسية.
- رسوم استعارة الكتب المدرسية وضماتها.
- رسوم الضمان بالمعامل.
- رسوم الذخائر بالداخلية.
- واجبات المائدة المشتركة والإقامة بالداخليات.
- الكفالات.

وتحدد المذكرات الوزارية قيمة هذه الموارد ومجالات صرفها.

2.6 - الموارد الإضافية

وهي عبارة عن الاعتمادات المرصودة بميزانية الأكاديمية الجهوية والتي تخول للمؤسسات التعليمية صرفها في مجالات معينة لا تتوفر المؤسسات على الإمكانيات الضرورية لتغطيتها وهي:

- اعتمادات التغذية الخاصة بالتلاميذ الممنوحين.
- إعانات تسيير الداخليات.
- اعتمادات التسيير والصيانة للخارجية.
- اعتمادات تسيير الأقسام التحضيرية ودبلوم التقني العالي.

3.6 - الموارد الاستثنائية

وهي موارد تنظم شروطها مذكرات وزارية دون تحديد قيمتها، وهي:

- الإلتافات.

- القروض.

- التسبيقات.

- المداخل الطارئة.

أو موارد تنظمها اتفاقيات الشراكة التي ينص عليها النظام الأساسي لمؤسسات التربية والتعليم العمومي، وتقدم على شكل مساعدات عينية لأن المؤسسات لا تتوفر على الأهلية القانونية لتلقي المساعدات المالية، وغالبا ما يكون مصدرها من جمعيات أباء وأولياء التلاميذ، وجمعيات المجتمع المدني، والمحسنين، والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، والجماعات المحلية وغيرها ...

7- نفقات المؤسسة

تختلف نفقات المؤسسات ومصاريفها باختلاف:

- الأسلاك التعليمية

- الشعب الدراسية

- نظام المؤسسة الداخلي والخارجي

- نوعية التعليم العام أو التقني

تحدد وتنظم نفقات المؤسسات بمقتضى مذكرات وزارية ونصوص تنظيمية:

- أنواع النفقات.

- مجالاتها وطرق صرفها.

1.7- صرف الموارد الخاصة بالمؤسسات

تصرف الموارد الخاصة بالمؤسسات والموارد الاستثنائية من طرف مدير المؤسسة بصفته أمرا بالصرف والاستخلاص بمؤازرة مسير المصالح المادية والمالية و تحت مراقبة مجلس التدبير ، حيث يمارس مهامه بناء على المذكرات التنظيمية التي لازالت سارية المفعول والتي تمنحه هذه الصفة.

2.7- صرف الموارد الإضافية

تصرف الموارد الإضافية الخاصة باعتمادات التغذية وإعانات تسيير الداخليات، عن طريق الشساعة، كما تصرف باقي أنواع الاعتمادات التي لا يتجاوز سقفها ثلاث مائة ألف درهم عن طريق سندات الطلب؛ أما المبالغ التي تفوق هذا القدر فتصرف عن طريق الصفقات العمومية التي تتولى النيابة الإقليمية أو الأكاديمية الجهوية إبرامها.

ويقتصر دور مدير المؤسسة في هذه الحالة على تحديد الحاجيات حسب الأولوية وتوفير التقويمات المتبينة وتعبئة سندات الطلب وإرسالها إلى الأكاديمية الجهوية أو النيابة الإقليمية مصحوبة بالفاتورات ومعززة بالوثائق المثبتة للإنجاز .

8- المحاسبة المالية والمادية

يخضع مسك المحاسبة المادية والمالية للمؤسسات التعليمية للقواعد والشروط الشكلية والموضوعية التي تنظم المحاسبة العمومية بصفة عامة مع بعض الاختلافات. كما تحكمه نفس المبادئ العامة (الازدواجية - الاستقلالية - المشروعية - المراقبة).

ونظرا لخصوصيات المؤسسات التعليمية، فإن مدير المؤسسة يقوم بمسك المحاسبة الإدارية في حين يقوم مسير المصالح المادية والمالية بمسك المحاسبة المحاسبية.

1.8- المحاسبة الإدارية

تمشيا مع مبدأي الازدواجية والاستقلالية فإن العمليات المالية لمؤسسات التربية والتعليم العمومي تسند إلى الأمر بالصرف والمحاسب. وقد نص الفصل 11 من المرسوم رقم 376-02-2 بمثابة النظام الأساسي لهذه المؤسسات على أن المدير يشرف على التدبير التربوي والإداري والمادي والمالي.

وكما نصت المذكرات الوزارية رقم 1008 و 129 وغيرها من المذكرات على أن المدير بصفته رئيسا للمؤسسة يقوم بمهام الأمر بالصرف للمداخيل والنفقات، وبذلك فهو يتحمل المسؤولية التربوية والإدارية والمادية والمالية للمؤسسة. وعليه فإنه يتولى بهذه الصفة:

- الأمر بالاستخلاص بالنسبة للمداخيل
- الالتزام بالنفقات التي لا تتطلب موافقة السلطة العليا
- تصفية النفقات بالتحقق من جميع الأوراق المثبتة لدى المؤسسة والإشهاد بصحتها.
- الأمر بالدفع بالنسبة للنفقات.
- التحقق من المحاسبة الخاصة للمصالح المادية والمالية ومراقبة الصندوق والمخازن والتأشير على دفاتر الحسابات والأوراق الحسابية وسجلات البيانات الإحصائية .

2.8- عمليات المحاسبة الإدارية

تتجلى المحاسبة الإدارية التي يقوم بها مدير المؤسسة بصفته أمرا بالصرف والاستخلاص في العمليات التالية:

1.2.8- بالنسبة للمداخيل :

- الإثبات
- التصفية
- الأمر بالاستخلاص

2.2.8- بالنسبة للمصاريف:

- الالتزام
- التصفية
- الأمر بالأداء

9- محاسبة المحاسب

يعتبر مسير المصالح المادية والمالية محاسبا بحكم الواقع وبمقتضى الفصل 37 من المرسوم رقم 854-02-2 بتاريخ 10 فبراير 2003 بمثابة النظام الأساسي لموظفي وزارة التربية الوطنية واستنادا إلى الفصل 16 من المرسوم الملكي 66-330 الذي ينص على ما يلي: « يعتبر محاسبا بحكم الواقع كل شخص يقوم دون موجب قانوني بعمليات المداخيل و النفقات أو يتناول فيما تهم منظمة عمومية بصرف النظر عن المقتضيات الجبائية المعمول بها، وتجري على الشخص المعترف محاسبا بحكم الواقع نفس الالتزامات والمراقبات الجارية على محاسب عمومي ويتحمل نفس المسؤوليات». وتتكون محاسبة رئيس المصالح المادية والمالية من مجالين هما:

- المحاسبة النقدية.

- المحاسبة المادية.

المحاسبة النقدية تتلخص اختصاصات مسير المصالح المادية والمالية بالنسبة لهذا المجال من المحاسبة فيما يلي:

1.9 - بالنسبة للمداخل

يعتبر المؤهل الوحيد للقيام بعمليات استخلاص الحقوق المثبتة للمؤسسة، حيث يتكفل بأوامر الاستخلاص الصادرة عن الأمر بالاستخلاص (رئيس المؤسسة) بعد التحقق من صحتها ومشروعيتها. ويمكنه تفويض هذه العمليات إلى مساعديه تحت مسؤوليته ومراقبته. ويصبح بهذه الصفة مسؤولاً شخصياً عنها حيث أنه يتحمل المسؤولية المدنية عن كل تقصير في استخلاص الحقوق المثبتة، والمسؤوليات الإدارية والمدنية والجنائية في حالة أي اختلاس أو سرقة تتعرض لها أموال المؤسسة، ولذا يتعين عليه اتخاذ جميع الاحتياطات للحيلولة دون حدوث أي ضرر أو ضياع للأموال العمومية، وذلك طبقاً لمقتضيات النظام الأساسي للمحاسبة العمومية والمذكرة الوزارية رقم 26 بتاريخ 4 مارس 1996 المتعلقة بالسيولة النقدية.

2.9 - عمليات الاستخلاص

من أجل إنجاز عمليات الاستخلاص يجب القيام بالإجراءات التالية:

- الاستخلاص نقداً بصندوق المؤسسة أو بواسطة تحويل إلى حسابها الجاري المفتوح بمركز الشيكات البريدية أو الخزينة العامة .

- احترام القواعد الخاصة بالاستخلاص في ما يتعلق بمبالغ المداخل المحددة بمقتضى النصوص وكذا برسوم التنبر .

- مسك السجلات الضرورية لهذه الغاية.

- تسليم الإيصالات.

- احترام البنود وصحة التنزيل عند تدوين عمليات الاستخلاص.

- توفير خزانة لحفظ الأموال.

- فتح حساب بريدي جاري بمركز الشيكات البريدية أو الخزينة العامة.

- إيداع المبالغ الزائدة عن الحاجة بالحساب الجاري.

- القيام بإجراءات المتابعة في حالة استحالة الاستخلاص أو تعذره.

3.9 - بالنسبة للمصاريف

يقوم مسير المصالح المادية والمالية بأداء النفقات الواجبة والمترتبة في ذمة المؤسسة. و يتحتم عليه قبل التسديد مراعاة مقتضيات الفصل 11 من المرسوم الملكي رقم 66-330 في شأن أعمال المراقبة على النفقات. ويتحمل مسؤولية شخصية عن أي ضرر ينجم عن امتناعه عن الدفع أو تأخيره بغير موجب قانوني. ويجوز له الامتناع عن أداء النفقات التي لم يؤشر على سنداتهما مسبقاً ؛ حيث تبقى تحت مسؤولية الشخص الذي التزم بها دون إشعاره ؛ لأن تأشيرته تعني المراقبة و الإشهاد على صحة الالتزام من الناحية القانونية والشكلية.

وفي حالة توفر الاعتمادات وإصرار مدير المؤسسة كتابة على الأداء؛ فإنه ملزم بالدفع مع إشعار الوزارة

تحت إشراف مدير المؤسسة برسالة مرفقة بالأمر بالأداء . أما في حالة عدم توفر الاعتمادات فإنه يمتنع عن الأداء مع إشعار الوزارة كتابة.

وحسب مقتضيات الفصل 45 من المرسوم الملكي 330-66 والمذكرة الوزارية رقم 97 في شأن النفقات ، يكون الأداء بأحد الأشكال التالية :

- نقدا مع ضرورة دفع واجب التنبر من طرف المزود بالنسبة للنفقات التي لا يتجاوز مبلغها 1500 درهم.

- بواسطة حوالات بريدية.

- بواسطة الشيك المباشر (شريطة اقتطاع رسوم السحب مسبقا من المبلغ الإجمالي للنفقة).

- بواسطة التحويلات إلى الحسابات الجارية للمزودين بالنسبة للنفقات التي يتجاوز مبلغها هذا السقف. ماعدا في حالة ترخيصات بالمخالفة والتي تتعلق خاصة بالنفقات المؤداة عن طريق الشساعة. شروط صحة الأداء

وتطبيقا للمقتضيات السالفة الذكر، فإن مسير المصالح المادية والمالية مطالب بمراعاة الشروط التالية:

- احترام قواعد التقادم المسقط للحق و إجراءات التعرض للدفع والإجراءات القانونية الأخرى.
- أداء المستحقات مقابل وثائق الإثبات والتبرير بعد إتمام عملية التصفية.
- الأداء لفائدة الدائن شخصا أو من ينوب عنه بصفة قانونية بعد تقديم وكالة شرعية.
- الأداء لذوي الحقوق في حالة وفاة الدائن (ورثته الشرعيين) بعد تقديم نسخة من صك الإراثة ما عدا في حالة الأداء عن طريق الشساعة.
- تسديد الاشتراكات والمساهمات في الآجال المحددة لها.

4.9- ضبط المحاسبة النقدية

يتطلب ضبط المحاسبة النقدية، مسك السجلات والوثائق المحاسبية الخاصة بعمليات المداخل والنفقات.

ويقتضي مسك هذه السجلات والوثائق ما يلي:

- الترقيم والتأشير على السجلات قبل الشروع في استعمالها.
 - الحرص على شمولية التدوين وصحة العمليات الحسابية.
 - مطابقة المبالغ المحصلة والمصرفية لوثائق التبرير.
 - تجنب المحو والتشطيبات والتصويبات أثناء عمليات التدوين.
 - حصر الحسابات في نهاية كل سنة دراسية مراعاة لمبدأ سنوية المحاسبة.
 - إجراء الموازنة ونقل الصافي الإيجابي إلى السنة الموالية.
 - تحديد الوضعيات المالية الدورية والسنوية.
 - ترتيب السجلات والمستندات والفاتورات وحفظها.
 - تقديم نتائج التدبير المالي في نهاية كل دورة وسنة دراسية.
 - تقديم التقرير المالي السنوي.
- و تمشيا مع مبدأ المراقبة فإن مسير المصالح المادية والمالية يخضع في مقر عمله بصفته محاسبا لمراقبة مفتشي المالية ومفتشي الخزينة العامة والمفتشين العامين لقطاع التربية الوطنية ومفتشي المصالح المادية والمالية.

10- المحاسبة المادية

ويتعلق المجال الثاني من محاسبة مسير المصالح المادية والمالية بالمحاسبة المادية؛ فهو يتحمل مسؤولية التدبير المادي للمؤسسة تحت سلطة المدير ومراقبته، وذلك بصفته مساعدا له. وتتلخص هذه المسؤولية في المهام التالية :

- العناية بتدبير المؤسسة والسهر على راحة التلاميذ وكافة المقيمين بها في الفصول الدراسية و المعامل والمختبرات وقاعات الآكل والنوم، وبالتالي فهو يتكفل بكل ما يتعلق بالحياة المادية بها.
 - السهر و العناية بتغذية التلاميذ الداخليين وصحتهم ونظافتهم وسلامتهم.
 - صيانة المؤسسة من حيث النظافة والترميم والإصلاحات الصغرى والكبرى.
 - المحافظة على التجهيزات وسلامتها وصيانتها وتتبع استعمالها.
 - الاحتفاظ بمفاتيح المخازن وصندوق حفظ المال، ونظائر لكل مفاتيح المؤسسة.
 - تنظيم ومراقبة العمليات الإدارية الخاصة بمسك سجلات المحاسبة المادية.
 - تحضير التقديرات المتعلقة بالميزانية وإعداد البرامج الأسبوعية للتغذية وجداول الحصص والمهام الخاصة بالمساعدين والأعوان وعرضها على أنظار رئيس المؤسسة للتأشير عليها.
 - ممارسة السلطة القانونية على هيئة الخدمات والمنظفين بصفته رئيسهم المباشر وذلك بتسوية مشاكلهم الإدارية وتنظيم أعمالهم وإبداء رأيه فيما يخص منح النقط الإدارية اقتراحات الترسيم والترقية والانتقالات والرخص وكذا العقوبات التأديبية.
- هذا ومن أجل الإحاطة بموضوع التدبير المادي لابد من التعريف بالمحاسبة المادية وجوانبها التنظيمية، والتحسيس بأهميتها و آثارها الإيجابية على التدبير.

1.10- التعريف بالمحاسبة المادية وجوانبها التنظيمية

تشكل المحاسبة المادية جزءا لا يتجزأ من المحاسبة العمومية، وذلك بناء على مقتضيات المرسوم الملكي رقم 330.66 بمثابة النظام الأساسي للمحاسبة العمومية في باب الخامس تحت عنوان « المحاسبة »

وخاصة الفصل 58 منه الذي ينص على ما يلي :

تهدف محاسبة المواد والقيم والسندات إلى بيان العمليات المتعلقة بما يأتي:

البضائع المدخرة، والأدوات والفضلات الباقية، والمنتجات غير التامة الصنع، والمنتجات التامة الصنع واللفائف التجارية،

الأدوات والأشياء المنقولة، النماذج، والسندات، والتذاكر، والطوابع، والتصويرات (فينييت) المعدة للإصدار والبيع.

وانطلاقا من التعريف الذي بينه الفصل 58 يتضح أن محاسبة المواد تتعلق بجميع الممتلكات المنقولة غير العقارية سواء كانت مستهلكة أو غير قابلة للاستهلاك. أما العمليات التي أشار إليها الفصل 58 ولم يحددها بحكم أن المرسوم الملكي هو نص عام فقد حددتها نصوص خاصة. وقد أسست هذه النصوص لنظام محاسباتي خاص بالمواد حيث أشار الفصل 58 من المرسوم السالف الذكر والنصوص الخاصة الأخرى إلى أن المحاسبة المادية تخص صنفين من المواد والأدوات:

- المواد المستهلكة أو سريعة التلف.

- المواد القابلة للجرد.

المواد المستهلكة أو سريعة التلف.

وأقتصر على هذا الجزء الهام من العرض، أدرجته ليكون مرجعا لي ولكل مطلع على التقرير، ولأجل الاستفادة.

الخلاصة

فلقاء اليوم أعلاه ربط بين قراءة العرض على الشاشة ، والشروح والتساؤلات والتدخلات المرافقة ، فكانت حصيلته الإجمالية موفقة.

اليوم الثالث

محور تنظيم الحياة المدرسية - مجال التدبير

بعد تقديم تناول فيه الأستاذ التذكير بشبكة التربية والتكوين من الوزارة إلى المؤسسة بين أن المشاكل التي قد تعترض مجال التربية والتكوين متنوعة، ومنها ما له علاقة بالبرامج السنوية التي تخضع للتصحيح مرحلة بعد مرحلة، بما فيها الميزانيات، والخلط بين مجال التدبير والمجال التربوي على مستوى الفهم، مشيرا إلى أن مشروع "بروكاديم" هو مشروع بشراكة بين الوزارة وكندا.

1.1 - مفهوم التدبير

وهو تنظيم قواعد وقوانين وميكانيزمات، وهذا مرتبط بشخص المدير، وهو أيضا أسلوب لحل ومعالجة القضايا.

1.2 - مجلس التدبير

بناء على المرسوم 2.02.376 بتاريخ 17 يوليو 2002، وهو مرسوم بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم يمكن الوقوف على الأهداف التي من أجله شرع، ومن أهمها إعادة تنظيم المؤسسات التعليمية.

ومن دواعي إحداث مجلس التدبير، ما يلي:

- تفعيل مقتضيات الميثاق الوطني
- دعم ومواكبة اللامركزية واللامركز
- إقرار ديمقراطية تدبير الشأن التعليمي في إطار الحكامة الجيدة
- اعتبار المؤسسة التعليمية الوحدة المحورية لأجراة الإصلاح
- اعتماد مقاربة جديدة تعتمد على الإشارك والتشارك
- تحديث آليات التدبير التربوي والإداري والمادي / برنامج " سيغما " ، وهو المشروع المالي الذي لم يغفل الاستقلالية المالية بالنسبة للمؤسسة، ويتم التفكير في توسيع ذلك إلى كل المؤسسات، واعتماد الطرق القمينة بالبحث عن موارد التمويل.
- تعزيز ثقافة المسؤولية والعمل بالمشروع
- تطوير وتحسين الخدمة العمومية كمنتوج باعتماد الأساليب المقاولاتية في عمليات التدبير.
- فتح المجال أمام المؤسسات للانفتاح على المحيط (التواصل وخلق علاقات وشراكات ...)

1.3- آليات التأطير والتدبير التربوي والإداري

أوضح الأستاذ مكونات الإدارة التربوية بالتطرق لكل المجالس التقنية مع إبراز مهامها وتركيباتها في الإعدادي والثانوي التأهيلي، ولايات بعضها، والعمل ببرامج سنوية أو دورية، مؤكدا على ضرورة وضع إستراتيجية واضحة للعمل، واعتماد العمل بالمشروع.

1.4- مشروع المؤسسة

أ- المرتكزات

فالعمل بالمشروع المؤسسة يقتضي الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- اختلاف المؤسسات التعليمية من حيث البنيات
- تعدد وتنوع الأصول الاجتماعية والثقافية للتلاميذ
- تنوع هيئة التدريس

- خصوصيات المحيط

ب- أهمية المشروع

وهنا لابد من اعتبار المؤسسة كمجموعة خاصة، وكعنصر من النظام التربوي الوطني، ويمكن أن يكون لكل واحدة سياسة خاصة بها دون التوفر بالضرورة على مشروع.

ج- شروط نجاح المشروع

يتطلب تحقيق النجاح تحقق ما يلي:

- انخراط الجميع

- اعتماد آليات للتواصل

- اعتماد المقاربة التشاركية والشفافية

فتح باب النقاش بحيث شارك الحاضرون بتساؤلات ومداخلات تمحورت حول النقاط التالية:

° عدم اعتبار منتوج المؤسسة سلعة بمفهوم المقاولات - كيف يمكن تحقيق الجودة في ظل شروط واقع غير مساعد؟ - الإصلاح وقف عند أبواب المؤسسات - الحضور في التوجيه _ المجالس والمعيقات ...

5- البرنامج السنوي

تم التطرق إلى النقاط التالية :

- ضرورة وضع خطة عمل ابتداء من شهر شتمبر

- ضرورة دراسة وضعية المؤسسة للوقوف على نقاط القوة والضعف

- القيام بالتحليل الداخلي لمعرفة مستوى المردودية التربوية، والموارد البشرية، والوسائل المادية

- القيام بالتحليل الخارجي لتحديد الموقع ومكونات المحيط، واستشراق الشراكات، وتحديد نهج للعلاقات...

وفي كل تخطيط استراتيجي لابد من:

- تحديد المدة من 3 إلى 5 سنوات

- توحيد تصور الفاعلين مع تحديد الأهداف

- طرح السؤال: أين نحن ؟ وأين نريد أن نصل بعد ثلاث سنوات ؟ وكيف ؟
- تحديد واقع المؤسسة والأهداف التي تسعى على تحقيقها، وكذا الوسائل التي تستخدمها
- التدقيق الأفضل للأشغال ، والتحكم في الوسائل
- ضرورة وضع خطة مرفقة بإجراءات عامة، ومنها :
- تحديد أبعاد الخطة أي التركيز على الإجراءات والوسائل ، والأنشطة اللازمة ، ومدة الإنجاز والتقويم ...
- تحديد الساكنة المستهدفة (التلاميذ) وحاجياتها الفعلية
- وضع خطة مرنة للتمكن من مراجعة الحاجات الطارئة، وتحديد الصعوبات المتوقعة
- تحديد دور المتدخلين
- ترتيب الأولويات، والتفكير في المهم ثم الأهم
- مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية
- وضع أهداف الخطة في صورة إجرائية قابلة للتنفيذ والتقويم
- اعتبار النتائج
- خطة السنة الدراسية تبدأ من شتمبر إلى توقيع محاضر الخروج
- جعل الأنشطة والبرامج شاملة في الخطة

1.5- مصادر إعداد الخطة

- ° الخطط الوطنية والجهوية والإقليمية
- ° دليل إعداد الدخول المدرسي
- ° مقررات الوزارة
- ° المخطط الاستراتيجي للمؤسسة
- ° قرارات وتوجيهات وتوصيات مجالس المؤسسة

6- محور التقرير السنوي

وهو تقرير أدبي ومالي تتم من خلاله إبراز مدى تحقق الأهداف المسطرة في خطة العمل، ويشمل كل جوانب حياة المؤسسة، ومنها:

- في الجانب التربوي يتم تناول النتائج التربوية (الحاضرون - الناجحون - المكررون - المفصولون) (جدول
- نتائج التلاميذ حسب المستوى ومعدل آخر السنة - جدول
- أنواع أخرى من الهدر كعدم الالتحاق والانقطاع عن الدراسة - جدول
- مجالس المؤسسة (مجلس التدبير - المجلس التربوي - المجالس التعليمية) بتحديد تواريخ الاجتماعات، وجداول العمل، والقرارات المتخذة، وإبداء الملاحظات.
- تعداد الأندية وأنشطتها
- بالنسبة للمؤسسات التي تشتمل على داخليات يتم إبراز نتائج التلاميذ الداخليين، ومختلف أنشطة الحياة الداخلية، ووضعيات المرافق .
- التطرق إلى الرصيد الوثائقي بالمكتبة والخدمات والأنشطة
- إلقاء الضوء على وضعيات قاعة متعددة الوسائط ومستوى عتادها مع ذكر مختلف الأنشطة والفئات المستهدفة
- إبراز وضعيات المختبرات والاستعمال المختلف
- نفس الشيء بالنسبة للمعامل مع التركيز على حالة الآلات والتجهيزات واستغلالها
- تدقيق مجالات التوجيه - مختلف الشعب والمسالك - ومستوى الوصول إلى تحقيق الثلاثين في الشعب العلمية والتقنية - التعليم الأصيل - التكوين المهني
- تقرير موجز يلخص مختلف التظاهرات الثقافية والرياضية
- جرد للشركاء، والمشاريع التي تحققت أو في طور الإنجاز مع تحديد نوعيتها ونسبة مساهمة كل طرف في أي مشروع
- نبذة عن علاقة المؤسسة بمختلف الجمعيات، ومنها جمعية آباء وأولياء التلاميذ، والجمعية الرياضية، وجمعيات أخرى مع ذكر أنشطتها داخل المؤسسة

- كشف للحساب المالي للمؤسسة المرتبط بالداخلية والخارجية حسب طبيعة كل مؤسسة

- نظرة عن الدخول المدرسي المقبل بتحديد حاجياته سواء تعلق الأمر بالبنية التربوية، أو الموارد البشرية، أو المرافق الدراسية الرياضية منها والإدارية، وكذا التجهيزات والوسائل التعليمية.

وفي الأخير تم فتح باب النقاش الذي كان مثمرا على المستوى المعرفي بالتطرق إلى أمثلة من الواقع التعليمي.

الخلاصة

كان هذا اللقاء متعدد المحاور لكونه تطرق إلى عدد من جوانب الحياة المدرسية ، فما كان ينقصه هو الجانب العملي التطبيقي.

اليوم الرابع

محور تنظيم الحياة المدرسية – فضاءات الحياة المدرسية

بعد تذكير الأستاذ بكون موضوع المحور هو موضوع قديم وجديد في نفس الوقت، أكد على أن موضوع الفضاءات التربوية تحتاج إلى رؤية وتصور جديدين، وذلك بالإجابة على كيف يجب أن تكون العلاقة مع المكان لأنها علاقة جدلية بين الإنسان والفضاء، لينتقل إلى تناول النقط التالية، وأوردها بإيجاز :

- تعريف الفضاء التربوي = المكان + العناصر المؤلفة به، والتي تؤثته ومن ذلك الإنسان نفسه.
- أهميته

- تعداد مرافق الحياة المدرسية.

- أسس تدبير هذه الفضاءات، ومنها: علاقة الانتماء والتأثير - التدبير الجماعي والتشاركي - تشجيع المبادرات - العلاقة الوظيفية للفضاء المدرسي.

- على مستوى الفصل: إبرام عقد ديداكتيكي بين المتعلم والأستاذ حول حسن المعاملة واستغلال فضاء الفصل.

- على مستوى المؤسسة: تدعيم الأنشطة الموازية والخدمات الصحية، وتطوير كفايات التدبير والمبادرة، وصيانة البنيات والتجهيزات.

بعد مناقشة وجيزة تم تكوين ورشات لصياغة مشروع نظري مرتبط بالفضاءات (حماية التلميذ من المخاطر)، تلتها مناقشة نتائج الورشات حيث تركزت على أهداف المشروع، والمدة الزمنية، وتحديد الموارد المادية والمالية، المتدخلون وإجراءات التنفيذ ثم التقويم.

الخلاصة

لم يخل هذا اللقاء من فائدة من الناحية المعرفية، وخاصة عمل الورشات بالرغم من العياء الذي لوحظ على أغلب المتكونين ، لذا فإنه من الأفيد مستقبلا أن لا تتجاوز كل دورة ثلاثة أيام. ولقد خرج المتكونون



مزودين بالعرض في قرص .

الدورة الثالثة

محور التقويم والدعم التربوي

اليوم الأول

خلال هذا اللقاء تم الاشتغال على الوثيقة رقم (01) وهي عبارة عن تصريحات وآراء التلاميذ وبعض أوليائهم حول تقويمهم لدروس الدعم داخل المؤسسات التعليمية وخارجها، فبعد قراءتها بصفة فردية وتسجيل الملاحظات والآراء فتح باب النقاش ليدلي كل متكون بما توصل إليه، فتعمت الفائدة على الجميع، حيث كان الهدف هو الوصول إلى استقراء جماعي، ومن ثمة التطرق إلى الدعم التربوي بالمؤسسات كمشروع بناء على عدد من التوجيهات الوزارية والمذكرات التي تعددت وتم مراجعة مضامينها عبر فترات، وخاصة أن ظاهرة الدعم أصبحت محط تسابق لتحقيق أهداف مختلفة لدى عدة جهات.

1- مشروع المؤسسة / الدعم التربوي

الاطلاع على الوثيقة رقم (2) حول الدعم التربوي (بيداغوجية التعويض) للتعرف على عدد من التعاريف، وأهم أشكال الدعم بما في ذلك الدعم المندمج أي الخاص بالمادة، والدعم المؤسسي الذي ينظم ضمن مشروع المؤسسة، والدعم الخارجي بمختلف أشكاله، وذيلت الوثيقة ببعض أرقام وتواريخ المذكرات كمرجعيات.

الدعم التربوي كمشروع المؤسسة تم الحديث عن مراحل إنجازه داخل المؤسسة العمومية، وذلك بتناول ما يلي:

- 1- الأهداف: دعم الخدمات التربوية وتحسين الجودة وتحسين فعالية المنظومة التربوية.
 - 2- اعتماد المعطيات للتشخيص : من خلال المراقبة المستمرة (النقط والملاحظات ...)
 - 3- التقويم : لابد من وضع آليات وتفعيلها.
 - 4- المجالات التي يجب النظر فيها، وهي: رفع نسبة التفوق ، ومراجعة أساليب التقويم، واستحضار دعم نفسي وصحي واجتماعي وماديين، وتوفير مناخ تربوي ملائم، وتحسين كفاءات المدرسين بتوظيف الروائز والتكوين.
 - 5- في مجال التكوين تمت الإشارة إلى ضرورة تحديد الحاجيات (استمارة)، واعتماد لجنة علمية، والتشارك والمشاركة.
 - 6- اعتماد مقاربات تعتمد المذكرة 138 كمرجعية، والتدبير بالنتائج، ووضع تخطيط متوسط وطويل المدى، واعتماد المقاربة التشاركية (حضري / قروي) والجمعيات ...
 - 7- تحقيق تكافؤ الفرص.
 - 8- أنواع الدعم، ومنها: الدعم المندمج والخاص بالمادة (فروض - أسئلة - أنشطة...)
 - 9- الدعم المؤسسي : خارج القسم أو في أقسام خاصة.
- ولقد ركزت التدخلات على الدعم بالمؤسسات التعليمية، والدروس الخصوصية، والمقاربات التشاركية والإجرائية للوصول بعدها إلى تحديد مراحل بلورة مشروع الدعم، وما يجب أن يتضمن من أفكار ونقط، ومن ذلك :

2.1- مراحل بلورة مشروع المؤسسة

- ° المرحلة التحسيسية: عقد لقاءات إجبارية وتنظيمية للإداريين والأساتذة والآباء والتلاميذ وشركاء المؤسسة للتعريف بالمشروع والتحسيس بأهميته مع إبراز مقوماته، واستحضار الإمكانيات المادية والمالية والتدبيرية.
- ° مرحلة رصد الإمكانيات التفصيلية
- ° مرحلة بلورة المشروع باستهداف الإداريين والأساتذة والمفتشين والتلاميذ
- ° تشخيص الحاجيات بوضع لوائح اسمية للضعاف والمتوسطين والمتفوقين من التلاميذ
- ° مناقشة المشروع من المجالس
- ° توسيع الاستشارة
- ° المصادقة على المشروع من مجلس التدبير
- ° وصول المشروع إلى النيابة ثم الأكاديمية بعد تكوين الملف، وتهيئ البطاقة التقنية مرفقا بمحضر الاجتماعات والطلب.

3.1- بعض معايير قبول المشروع

- قابليته لحل عدد من الإشكاليات والمشاكل
- تجانسه مع التلاميذ
- وضوحه بتحديد المهام
- دقة التنفيذ
- مدى اشتغال المشروع على محطات وآليات التنفيذ
- قدرته الإجابة على: كم ؟ من أين ؟ ومن ؟
- صياغته في شكل جذاذات وبطاقات مع الجدولة الزمنية
- ولقد تركزت التدخلات على إعطاء الحاضرين نظرة عن التجارب القائمة والفاشلة مع التعرض لبعض أنماط وأساليب العمل.

الخلاصة

فما ميز هذا اللقاء هو التنوع في تناول المحاور من حيث المحتوى والتدخلات.

اليوم الثاني

محور التقويم والدعم التربوي

بعد تقديم حول أهمية التقويم والدعم التربوي أوضح الأستاذ أن التقويم عملية شاملة تهتم بنقط التلميذ، وأن له علاقة بالقياس والتقييم إذ هما من أسسه، وبواسطته نقف على مدى التقدم الذي يحرزه التلاميذ.

1- تعريفات التقويم

أشار الأستاذ إلى أن للتقويم تعريفات متعددة، ومنها أنه مجموعة من العمليات المستعملة توظف آليات قصد اتخاذ القرارات. وهو أيضا حكم وصفي وكمي حول جهد شخص أو عمليات.

ومن مبادئ التقويم الحصول على مؤشرات معينة قصد التدخل لتهيئ له تقويم الصيرورة، ويتم عبر هذه المؤشرات تقويم النتائج.

أما القياس فهو عملية تحديد القيمة، مع العلم أن هناك نوعا من التداخل بين التقويم والقياس. ومن مجالات التقويم مواضيع قد تكون أعم وأشمل مثل المنظومة التربوية، أو محددة مثل التدريس، أو عمل المدرس، أو المناهج والطرائق والوسائل، أو الكفايات، أو الخطط التربوية، أو السياسة التعليمية.

أسس التقويم

2.1- البحث في علاقته بالأهداف المسطرة

- الدقة والموضوعية وعلى ضوءهما تتخذ القرارات وتسطر برامج العلاج.
- والتقويم عملية مستمرة.

3.1- وظائف التقويم

- تشخيص مدى الدنو من تحديد الأهداف المسطرة.
- معرفة المدى الذي وصل إليه التلاميذ في عملية الاكتساب الدراسي.
- مساعدة الإدارة في عملية توزيع التلاميذ وتوجيههم.
- مساعدة الأسرة على فهم ما يجري في المدرسة.
- مساعدة القائمين على التعليم لإعادة النظر في عدة قضايا.
- توجيه المدرس لطلابه بناء على معرفته للفروق بينهم.
- النظر في مدى تطور المناهج.
- مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- مساعدة الإشراف التربوي لإصدار أحكام على المدرسين.

4.1- أساليب التقويم

- اختبار المقال
 - اختبار التصنيف
 - اختار ملء الفراغ
- وللتقويم أنواع منها: التقويم التشخيصي، والتقويم التكويني، والتقويم الإجمالي.
- وله قيمة لكونه يحتل مكانة هامة داخل المنظومة التعليمية حيث يمكن من إعادة النظر في قضايا كثيرة، والعمل على تصحيحها.

2- التقويم في النظام التعليمي

ابتدأ الإصلاح منذ سنة 1987، ولكنه لم يعطي الجواب إلا سنة 2000 حيث جاء الإصلاح الشامل. فالتقويم قبل 87 كان يركز على امتحانات الدورات، ولم يكن الاهتمام يعطى للمراقبة المستمرة. ومنذ 1991 أخذت بعين الاعتبار مواظبة التلاميذ فأدرجت عنصرا في عملية التقويم. ويشمل التقويم المراقبة المستمرة، والامتحان الجهوي، والموحد والوطني.

1.2- النصوص المؤطرة للتقويم

الامتحان بالإعدادي قرار 2.384.06 بتاريخ 16-10-2006

الباكالوريا 2.385.06 بنفس التاريخ

ويعتبر الامتحان التجريبي مثل المراقبة المستمرة في النظام القديم حيث لم يكن يحسب. فالمذكرة رقم 142 تذكر بالأساليب حسب المواد، وتتحدث عن عملية التتبع، واستثمار النتائج.

3- المناقشة

وبعد أن تعرض الأستاذ لكل النقط المذكورة فتح الباب للمناقشة لتتناول التدخلات ما يلي:

- لا تؤخذ بعين الاعتبار التوصيات والاقتراحات المقدمة في المجالس التعليمية.
- واقع التقويم بالمؤسسات.
- ومن الإكراهات عدم وجود مدرسين بالكفاية المطلوبة.
- ضرورة توفير شروط التقويم داخل المؤسسات.

- ضرورة تحديد المعايير وتطبيقها لاستثمار نتائج المراقبة المستمرة.
- ضرورة استخدام التقارير كوسيلة لمعالجة المشاكل، وتبليغ المسؤولين ليتحملوا مسؤولياتهم.
- ضرورة اعتماد التصحيح المنطقي والموضوعي.
- واجب تحميل المسؤولية للذات بدلا من الآخر.
- اعتماد أعلى نقطة وأدنى نقطة وتحويلها إلى مبيانات.
- التعرف على المعدل الملاحظ.

الخلاصة

ما ميز اللقاء أنه تعرض لأهم النقاط التي تتداول في التقويم، فخرج الجميع بحصيلة معرفية هامة تم ترسيخها جماعيا عبر النقاش.

اليوم الثالث

محور طرق تدبير برامج التعاون والشراكة

استهل اللقاء بالجواب على السؤال التالي: لماذا الشراكة ؟ بعد أن تمت الإشارة إلى أهمية العلاقات وتنوعها مع مختلف الأطراف. وبإيجاز لابد من التذكير ببعض النقاط الهامة التي تناولها اللقاء، ومنها:

1- مع من تعقد الشراكات؟

تعقد الشراكات لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة، وهذا ما يدفع إلى البحث عن الشريك الأمثل، ودون تجاوز ما تم إنجازه في الشراكات السابقة لترسيخ الاستمرارية، والمضي على تحقيق التنوع. كما أن الشراكات ذات التصور المادي غير كافية، وبالتالي لابد من توسيعها إلى المجالات التربوية والصحية والاجتماعية، وكمثال على ذلك جمعية آباء وأولياء التلاميذ التي تعتبر الشريك الأول للمؤسسة.

2.1- عيوب الشراكات

ومن عيوب الشراكات ما يلي:

- ° ضعف التواصل
- ° اختلاف الرؤى
- ° قد تتعرض الشراكات على الضياع المادي، إذ أن الخسارة المادية واردة مما ينبغي الحرص والتنبه، وقد تنتج عنها وعن غيرها خصومات، لذا لابد من إشراك أطراف المؤسسة والفاعلين بها، واعتماد الاستشارات المتنوعة.

° ضرورة التنصيص في العقد على الاستشارة القانونية

° غياب الإنصات قد يؤدي إلى اتخاذ مواقف متسارعة لا تعطي نتائج مرضية

ولتفادي مختلف المنزلقات وتجاوز العيوب المختلفة ينبغي اقتسام السلطة، واستثمار الموارد المشتركة، والتحلي بالمرونة، والتركيز على الجانب القانوني، واستيعاب وفهم الشراكة بشكل جيد.

2- أسس نجاح أي مشروع

أ- أجراء المشروع بتحديد الحاجيات، وتخطيط العمل، وتحديد الأدوار، والقيام بعملية التنفيذ بتقسيمه إلى مرحلي ونهائي.

ب- ضرورة توثيق المشروع بتوزيعها وتوقيعها، والتنصيب على المبادئ الأساسية، والمصلحة المتبادلة كمبدأ المساواة والتعاون والاستقلال الذاتي والتطور واستمرارية النتائج.

ج- ضرورة تنظيم أيام للتأمل الجماعي (نقاشات وخلصات)

ولقد تناول العرض النقاط التالية: مشروع المؤسسة والشراكة، والتميز بين الشراكة والنوايا المبيتة، وتعداد بعض مجالات الشراكة ليفتح النقاش الذي ركز على الجهات التي ينبغي أن توافق على المشروع، والمدة، والفرق بين الأعمال التي تقام بالمؤسسات وهي ترقى إلى مستوى الشراكة ولكنها لا عقد شراكة لها، وكيفية الخروج من نفق " الزواق والنفاق " ، وعدد نسخ عقد الشراكة، واعتماد أي لغة ...

بعدها انتقلت الأشغال للتطرق إلى للبطاقة التقنية لنموذج عقد الشراكة بعد التذكير بالمذكرة 27 لـ 24 فبراير 2006 ، والاطلاع على المبادئ العامة والأسس.

3- البطاقة التقنية للمشروع

ينبغي أن تشتمل على التالي:

° الديباجة

° الأطراف وهوياتهم

° الهدف الأول بذكر أهمية الشراكة بين الطرفين

° بنود توضح الأهداف / الهدف الأول، والثاني، والثالث...

° التزامات الطرفين / الطرف الأول والثاني

° الهياكل التنظيمية

° تاريخ ابتداء الشراكة

° شروط فسخ الشراكة

وتم الاطلاع على نموذج من الشراكة بين جمعية الشعلة وأكاديمية جهوية

وتطرق العرض إلى جانب تأطير اتفاقية الشراكة، والوثائق التي يجب إرفاقها مع التذكير ببعض المذكرات الوزارية في شأن الشراكة.

الخلاصة

كان هذا اللقاء متميزا بحيث أن طبيعة المحور دفع الجميع لطرح تساؤلات، وخاصة ذات الطابع القانوني، فعمت الاستفادة الجميع خاصة أنه انتهى بتحميل العرض على أقراص شخصية.



اليوم الرابع محور طرق تدبير الشراكة والتعاون

1- الخطاب التربوي التقليدي والحديث

هذا المحور ابتدأ بمقدمة حول الخطاب التربوي التقليدي، ومكانة المتعلم والمدرس والمؤسسة التربوية للوصول إلى خلاصة أن تطور النظريات الفلسفية فرضت إعادة النظر في النظريات التربوية وطرق التدريس، وهذا ما دفع بالمفكرين إلى ابتكار مقاربات بيداغوجية جديدة أعطت للخصوصيات الفردية قيمتها، وأكدوا على ضرورة احترامها في المؤسسات التعليمية. لينتقل الأستاذ المؤطر للحديث عن الخطاب التربوي الحديث، فخرج على عدد من النظريات التربوية لجون لوك وغيره، والتذكير بتطور العلوم الإنسانية وعلم النفس الفارقي، وبعدها فتح النقاش لتتناول بعض التدخلات مسألة الإشراك ومدرسة فريني.

2- الميثاق الوطني للتربية والتكوين

استمع الحاضرون إلى تلخيص عنه تناول المبادئ الأساسية، وبعض المبركات الحادثة على ضرورة نهج حياة تربوية نشيطة تتجاوز السلبي وفتح المجال للتعلم الذاتي، والقدرة على الحوار والمشاركة والاجتهاد الجماعي، والانفتاح على المحيط.

3- محور الشراكة

وبعد التذكير بأهم مستجدات التربية الحديثة التي رافقت السنوات الأخيرة من (2000 إلى 2009) بين أهم الإيجابيات ومنها: الانفتاح على الآخر محليا ودوليا، والاستفادة من التجارب، وتقوية الجانب الثقافي التواصل لخدمة مصلحة المتعلم، ولم يفت الأستاذ المؤطر أن أكد على ضرورة جعل هذا الانفتاح مبرمجا ومعقلنا، لينتقل إلى سرد بعض تعاريف التدبير ومبادئه، ومن ذلك الأسلوب السلطوي، والتفويضي، والتشاركي ليذكر بأهم ما جاءت به المذكرة 27 بتاريخ 24 فبراير 1995. وبعد ذكر عدد من الشركاء الممكن اعتمادهم بالمؤسسات التعليمية انتقل الجميع لصياغة بطاقة تقنية هيكلية تعتمد عند أي مشروع، تلاها نقاش عام.

الخلاصة

ما ميز هذا اليوم هو تعدد المحاور النظرية التي في أغلبها تصب لخدمة المحور الأساسي، وهو طرق تدبير الشراكة. ويبقى هذا الجانب النظري المكتسب ضمن الدورات التكوينية رغم أهميته يحتاج إلى تدعيم عملي عبر زيارات لأوراش مشاريع المؤسسات الناجحة، والوقوف عليها في عين المكان. كما أن " الترسنة " القانونية الخاصة بالشراكة تحتاج إلى تطوير وتحديث ، والتحسيس بها ضمن كتيبات مرجعية لتكون دعامة للمدراء والمجالس التقنية بالمؤسسات التعليمية.

الدورة الرابعة

محور إعداد خطط العمل ومشاريع المؤسسة

يومي 11 و12 مارس 2008

أهم ما ميز اليومين المذكورين أعلاه هو الحديث عن أهمية مشروع المؤسسة في شموليته بقراءة وثيقتين للإجابة عنها ،وبعدها تكوين خمس ورشات اشغلت على مراحل معينة من بطاقة المشروع لتعرض النتائج النهائية على ورق مقوى ألصقت على جدران القاعة، وخضعت للمناقشة الواحدة بعد الأخرى، وبعدها كلف فرد من كل لجنة لصياغة نتيجة أعمال الورشة لتقديمها أو إرسالها إلى السيد المؤطر عبر الإميل ليقوم هو بالجمع العام للمشتت. كما خرج الحاضرون مزودين بوثيقة في صفحتين تحت اسم: بطاقة توثيق أنشطة مشروع (للاستثمار في تخطيط كل نشاط وإعداد تقرير خاص عنه).

1- خلاصات الورشة الأولى التي اشغلت فيها مع المجموعة حول محور " المرجعيات النظرية والمنهجية " ما يلي:

أ- الوثيقة الأولى

إن المؤسسة التعليمية في وضعية مشروع شامل بحيث يقوم المجتمع المدرسي بتحليله إلى مشاريع جزئية مضبوطة (الزمان - المكان - الوسائل...) على شكل آليات أساسية يتبناها من أجل تحقيق أهداف تربوية وتعليمية معينة تتماشى ومختلف المرجعيات.

ب- الوثيقة الثانية

تتناول الحديث عن ضرورة تحديد الأهداف القريبة والمتوسطة، ورصد حاجات وخصوصيات وإمكانيات المؤسسة مع مراعاة الأولويات لبلوغ مواصفات مدرسة الجودة وتعلم جيد وملائم، وإرساء مرتكزات الحياة، وتحسين فضاءات المدرسة.

المشاركون في الورشة السادة : محمد سلماني - محمد عامري - عبد الحميد حادوش _ الحسين البالي - الحسن بجاج -؟ الحسن مكي.

2- خلاصة ونتيجة أشغال الورشة الثانية

ومن الخلاصات التي توصلت إليها الورشة الثانية في جلستها الثانية، والتي اشغلت بها حول موضوع: تحديد المنظور الشمولي لرسالة المؤسسة ما يلي:

1.1.2- مفهوم المنظور الشمولي لرسالة المؤسسة

° هو تلك الأهداف السياسية التربوية المحلية للمؤسسة في توافق تام مع التوجهات والاختيارات الكبرى الوطنية.

° وهو من جهة ثانية مصدر من مصادر التخطيط وتحديد الأهداف، ووضع خطط العمل الممكن إنجازها على المدى القريب والمتوسط والبعيد.

° ويتوخى المنظور الشمولي تحقيق ما يلي:

° بناء مدرسة الجودة

° الملاءمة مع حاجيات المجتمع المدرسي الموسع، والاستجابة لرغبات ومطامح المتعلمين والمتعلمين.

2.1.2- أساليب تحديد المنظور الشمولي

لا يتم تحديد تصور تربوي استراتيجي بعيداً عن آراء ومساهمات أطراف وازنة ومعنية بشؤون التعليم والتعلم. ومن هذا المنطلق يتوجب الاسترشاد بما يلي:

° إشراك المجتمع المدرسي الموسع في كل المراحل التي يتطلبها إعداد التصور الشمولي لرسالة مؤسسة الجودة.

° توظيف آليات متنوعة من قبيل الاجتماعات، الاستطلاعات، المقابلات، جلسات الحوار والمناقشة، الاستبيانات والاستمارات.

3.1.2- استثمار المنظور الشمولي لرسالة المؤسسة

يتجلى التوظيف الأمثل لاستراتيجية بناء مدرسة الجودة، وتحقيق التعلم المنشود في العمليتين التاليتين:

° تطويع أهداف المنظور التربوي الشمولي لخدمة خصوصيات المؤسسة، والاستجابة للحاجات الملحة.

° اعتبار المنظور الشمولي منطلقاً، وقاعدة لبناء مشروع المؤسسة.

4.1.2- شروط نجاعة المنظور الشمولي

° تحقيق الجودة والملائمة الدالة على الفعالية الداخلية والخارجية.

° قدرة المنظور على تحقيق التعبئة الاجتماعية، واستقطاب أكبر عدد ممكن من الفاعلين والمتدخلين.

° اعتماد مقاربة تشاركية تقرر بدور كل الفاعلين في بلورة مؤسسة الجودة، والوصول إلى الأهداف المنشودة.

3- أهمية التشخيص

يستحيل إرساء منظور شمولي لرسالة المؤسسة دون أن يركز على منطلقات مستقاة من صميم الواقع العيني واللموس كما هو، وليس كما نتصوره. ولهذا الاعتبار استحضرت الورشة مفهوم التشخيص باعتباره يمثل لوحة قيادة لتدبير المشروع، وتجسيد الأهداف والتصورات، وتحويلها إلى واقع مادي، وعلى ضوء هذا الاعتبار، فإن التشخيص يحقق ما يلي:

- ° توفير قاعدة المعطيات والمعلومات، وهي عملية ضرورية لمعرفة الوضعية الحالية، ورسم معالم المستقبل.
- ° إشراك مختلف الفاعلين والمتدخلين في بناء المشروع عن طريق التحسيس والتوعية والتحفيز والاستقطاب .

1.3- موضوع التشخيص

يشمل المتغيرات التالية :

° الفئات المستهدفة

° المحيط الدائر بالمؤسسة

2.3- أدوات التشخيص

بحكم تعقد الحقل التربوي، وتشابك عناصره ومكوناته، فإنه من الفضل تنويع الأدوات والتقنيات المستعملة في ميادين العلوم الاجتماعية من قبيل الاستبيان والملاحظة والمقابلة، واستعمال الوثائق، واعتماد الإحصائيات، وتحليل المعطيات ...

3.3- التشخيص التشاركي

يعتبر التشخيص التشاركي لحظة أساسية لكل عمل هادف، وهو مقاربة حديثة تمتاز بالتنوع والشمولية، كما أنه وسيلة للتحسيس وإثراء المشاركة وتأمينها بغية إنجاز المشروع وضمان استمراريته. ومن دواعي التشخيص التشاركي:

° اكتشاف وتحليل المشاكل والوضعية الملموسة

° معرفة واقع المؤسسة

° دراسة محيط المؤسسة وتحليل الإمكانيات والموارد المتوفرة.

° مراعاة العوامل المؤثرة، والتأثيرات الناتجة عن التغيير.

° زرع ثقافة التطوع والتضامن والمشاركة وحل النزاعات.

4- مقارنة حل المشاكل

تتضمن هذه المقاربة ثلاث عمليات أو مراحل:

1.4- تحليل المشكلة: وتحدد فيها وضعية غير مرغوبة في مقابل وضعية منشودة، حيث يتعين

الوقوف عند الأسباب الجوهرية، والكشف عن العوامل الداخلية والخارجية، وتمييزها عن الأغراض والتجليات الظرفية.

- استعراض كل الخيارات الممكنة، واقتراح الحلول المفترضة بناء على فحص دقيق لعناصر المشكلة، وما

تختزنه من عوائق وإمكانات الحل.

- توقع النتائج المنتظرة مما ينبغي في هذه الحالة تقدير نسبة حظوظ النجاح والفشل، والتهيؤ لاستقبال

كل الطوارئ، وبناء إستراتيجية قادرة على المواجهة، والتعديل، وابتكار الحلول.

المشاركون في الورشة :

محمد جبوري - عبد الوهاب حموتي - عبد الحميد حادوش - علي دراري - يحي وراوي - عبد الحميد الشاطي

المقرر : عياد أزرار

الخلاصة

تميزت أشغال الورشات بما أنتجت من معارف ومضامين حيث تم من خلالها تلاقح التجارب، ورغم ضيق الوقت المخصص لتصفح وثائق العمل المعروضة لقراءتها، واستثمارها لبلورة أفكار تصب في تأسيس نظري لمشروع المؤسسة، فإنه على العموم تحققت أهداف، ومنها تحديد المفاهيم، والتثبت من مراحل إنجاز المشروع.

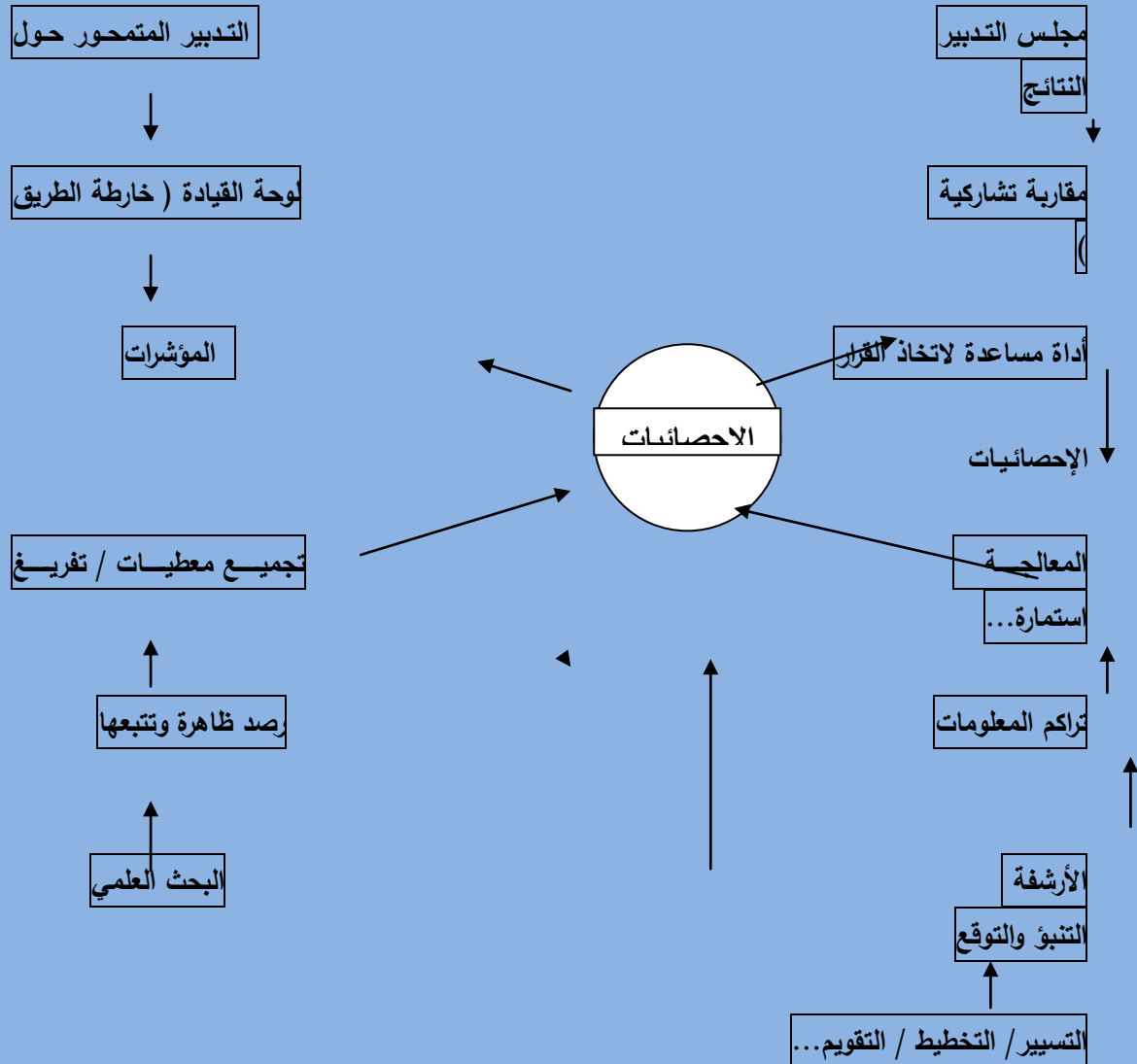


اليوم الثالث

محور الإعلاميات والإحصائيات في المجال التربوي (مؤطران)

ركز المؤتمر الأول في عرضه على أهمية الإعلاميات في مجال تدبير الإحصائيات، بحيث أن مهام المدرسة مركبة، وتحتاج إلى عدد من المتدخلين، معددا المجالات الواجب اعتماد المعلومات فيها، ومنها: الأرشفة، جداول الحصص، النقاط، التوجيه، الرسوم البيانية والإحصائيات المختلفة... الخ. واعتمدت خطاطة وزعت على الحاضرين لإثراء النقاش والتوضيحات.

الخطاطة



QUALIFIÉE من الصعب تقدير التقدم الحاصل ، بدون معلومة مكممة

وبعد عدد من الشروح، انتقل الحاضرون إلى المجال التطبيقي على الحاسوب حيث تم إنجاز أعمال تمحورت حول الجمع والنسب المئوية، والتردد، والتمثيلات المبيانبة، وانطلاقاً من جدول يرصد عدد التلاميذ بإحدى الثانويات، وعلى جدول آخر تم التمرن اعتماداً على معطياته للحصول على معدل القسم في مادتي اللغة العربية والفرنسية.

أما السيد رشيد خير فقد تناول الحديث بذكر أهمية الإعلاميات في التدبير والتسيير داخل المؤسسات، مذكراً بعدد من الإحصائيات التي تطلب من الإدارة التربوية خلال السنة، لينتقل إلى شروح تتعلق بالإحصاء

العام للموظفين بالمؤسسة، وطرق خزن المعلومات ضمن برنامج سيتم تزويد المؤسسات به، وهو يشبه 'إلى حد ما برنامج "جيكزاوين"، فتم عرضه على الشاشة "بالبوير بوانت" صاحبه توضيحات وتساولات.

الخلاصة

في محور الإعلاميات والإحصائيات، لا يمكن إلا أن أؤكد أن الأشغال التطبيقية لم تكن دون فائدة تذكر غير أنها غير كافية لاكتساب كل المهارات التقنية التدبيرية، خاصة أن عالم الإحصائيات هو علم قائم بذاته، ولا يمكن التمكن بكل معارفه وتطبيقاته في يوم أو يومين فقط، لذا من الأفضل تدبير هذا المحور ضمن تكوين مستمر على المستويات المحلية والإقليمية، وبشكل خاص ومتميز.



الدورة الخامسة

محور منهجيات وتقنيات البحث التربوي والعلمي اليوم الأول

1- اعتماد على الوثيقة رقم 01 وهي عبارة عن خطأ احتوت المبادئ الأولية للبحث العلمي /

تربوي - أكاديمي، والتي تشكل محتوى تسع مستطيلات ما يلي:

- ° الإشارة إلى الميدان الذي يريد الباحث أن يبحث فيه (في عمومياته)
- ° الدراسات السابقة عنه (وصف ونقد باختصار)
- ° الوقوف على الفراغ / النقص / الثغرات / الذي تركته الدراسات السابقة
- ° تحويل الفراغ / النقص / الثغرات إلى إشكالية للدراسة (ماذا نريد أن ندرس ؟)
- ° اقتراح العنوان (إخضاعه للمفاهيم المهيكلية) الموضوع ، الزمان ، المكان
- ° تفكيك العنوان (ماذا نريد أن ندرس ؟ متى وأين ؟ لماذا ؟ بماذا ؟ مع من ؟
- ° بماذا سنعالج الإشكالية ؟ المنهجية
- المنهجية المتبعة: استحضار المدارس / الطرق / المنهج العام
- التصميم: ضرورة حضور الإشكالية في مختلف عناصر التصميم
- الدعائم البيداغوجية لتسهيل الفهم (خطاطات - جداول - مبيانات - صور...)
- لماذا نعالج الإشكالية : هل لـ
- ° الإتيان بالجديد
- ° إتمام النقص
- ° تصحيح خطأ
- ° لم الشّتات
- ° إعطاء نظرة جديدة للموضوع (آنية البحث)

ومن خلال هذه الخطأ باعتبارها وسيلة للتوضيح والتفسير والتلخيص والتقويم شارك الجميع في إبداء الآراء ومناقشة محتوى المستطيلات مدعمة بتوضيحات، وسندها في ذلك تعليق الأستاذ على الأفكار التي كانت تطرح لغاية توضيح التقنيات ومنهجيات البحث مع وضع نوع من التفريق بين العلمي الأكاديمي، والتربوي الديداكتيكي، دون إغفال الاستدلال بأمثلة عن ذلك .

الخلاصة

رغم أن المحور لم يأخذ متسعا من الوقت، غير أن الطريقة الاستقرائية الجماعية للخطأ، والتدخلات المتعددة أغنت الموضوع.

2- التصنيفات - تصنيف ديوي

وهنا أيضا تم اعتماد وثيقة أخرى، وهي عبارة عن جدول برسومات تحدد المجالات التوثيقية المستعملة بعدد من المكتبات ومنها المكتبات المدرسية، ووثيقة أخرى لـ " أني بيتي " المبرزة لعملية التصنيف والترتيب المستعمل في الموسوعات، وكتب الفلاحة والزراعة بتعدد أصنافها، وأخذ في ذلك مثال الحوامض. ولقد اتبع

نفس المنهج السابق لاستقراء الوثيقة، والتوصل إلى معرفة طريق التصنيف التي اعتمدها " ملفيل ديوي "، مع العلم أن التطور التكنولوجي الحالي إذا ما وظف بإنتاج برنامج خاص للمكتبات المدرسية كان الأمر أفيد بكثير.

3- تقرير نهاية الدورات التكوينية

وانتقلت الأشغال لتتناول أهمية الهوامش العلمية بتحديد تعريفها وطرق وضعها، وكذا أدوات الترقيم، وبعدها تمت مناقشة المذكرة 136 التي جاءت في شأن التقرير المطلوب إنجازه من الأطر الإدارية والتربوية الجديدة لاستقراء ما يجب إنجازه.

الخلاصة

لم يخل هذا اللقاء من تحقيق المكتسبات المعرفية في كل المحاور، ورغم أنه كان من المفيد القيام بزيارات ميدانية لإحدى المكتبات النموذجية لتعميق الاستفادة. وحذا لو تتكفل وزارة التربية الوطنية أو الأكاديمية بتزويد المؤسسات التعليمية ببرنامج خاص للمكتبات المدرسية للرفع من مستواها التوثيقي خدمة لكل الوافدين عليها.

اليوم الثاني

محور منهجيات إعداد الخريطة المدرسية

بعد المقدمة التي تفضل السيد المؤطر بها للإجابة عن السؤال التالي: هل الخريطة المدرسية خريطة توضع للدخول المدرسي العادي أم لها أفق استشرافي؟ انتقل إلى عرض بعض أهدافها، ومنها: الجودة وتقليل التكلفة مذكرا بأن لها ارتباطا بين الموارد البشرية والتدبير المالي.

بعدها شكلت ورشات لتسجيل كل المصطلحات التقنية التي لها علاقة بالخريطة المدرسية، وبعد انتهاء أشغال الورشات استعرضت كل واحدة ما توصلت إليه حيث سجلت على السبورة بنوع من الترتيب ليساعد على تناول مراحل إعداد الخريطة المدرسية.

1- مراحل إعداد الخريطة المدرسية

1.1- المرحلة الأولى: تجميع المعطيات أو ما يسمى قاعدة المعطيات

BASE DE DONNEES

وفي ذلك يعتمد مدير المؤسسة على الإحصائيات - المذكرات - التوجيهات - المؤسسة بكل ما فيها.

1.1.1- المعطيات الأساسية لقاعدة المعطيات

° قطاع الروافد

° البنية المادية للمؤسسة: حجرات - مختبرات - ملاعب ...

° البنية الاجتماعية: عدد التلاميذ - الأساتذة - الأقسام والمستويات

° الدعم الاجتماعي: الداخلية - المطاعم - النقل المدرسي، وكل الشروط المساهمة في إنجاح الدخول المدرسي، علما أن هذه المعطيات المذكورة سابقا تتوفر لدى المدير كواقع، ولدى النيابة عبارة عن إحصائيات.

2.1- المرحلة الثانية:

1.2.1- التوقعات

أ- بالنسبة للتلاميذ

° معرفة الطاقة الاستيعابية للمؤسسة باعتبار إحصاء الروافد ويتحقق ذلك عبر الاتصال بمديريها للتعرف على عدد التلاميذ بالسنة السادسة ابتدائي، وتطبيق نسبة نجاح السنة الماضية لتوقع العدد الممكن استقباله.

° عدد الموجهين (-)

° عدد المنتقلين (-)

° عدد المفصولين (-)

° عدد الوافدين (+)

° عدد المدمجين (+) وكل هذه الأعداد بنسب تقريبية

وبعدها يوزع التلاميذ وتشكل الأقسام / الأوائل / الثواني / الثالوث

وعند إعداد الخريطة المدرسية فمن الأفيد استشارة مجلس التدبير لأخذ مختلف الآراء واعتماد ما يمكن أن يسهل العملية، والتوصل إلى تحقيق دخول مدرسي عادي يرضي الجميع. (المذكرة 71 لسنة 07-08)

وفي الأخير انتقلت الأشغال لمناقشة التقرير الذي ينبغي تقديمه في آخر المرحلة التكوينية، وفي ستة نسخ.

الخلاصة

مر هذا المحور في جو شارك الجميع بآرائهم وتساؤلاتهم حول إعداد التنظيم التربوي، وإنجاز التقرير لكونهما يكتسبان أهمية كبيرة سواء أثناء الممارسة العملية للمديرين بمؤسساتهم، أو خضوعهم لتكوين في دورات سيكون دون شك زادا يعتمدونه، وخاصة إذا استطاعوا أن يجعلوا من التقرير المطلوب تقديمه في آخر الدورات مرجعا أساسيا لأغلب المهام الإدارية والتربوية.

فترة استراحة



POSE DE CAFÉ

اليوم الثالث

محور منهجيات إعداد الخريطة المدرسية

بعد التقديم الذي أكد فيه الأستاذ على أن التعليم يحتاج على نهضة جديدة باعتماد مجهودات وطاقات الجميع، انتقل إلى التذكير بأن عملية التخطيط تحتاج إلى معطيات تعتمد من واقع المؤسسة، وتبلور ضمن إحصائيات مبيّنة أنواعها، خاصة الرسمية منها خلال السنة مع إبراز مجالاتها، وليتبع ذلك تسليط الضوء على كيفية اعتماد الطرق التنظيمية للوثائق الإدارية لتسهيل عمليات الضبط والرجوع إليها كلما تطلب أمر ذلك. بعدها انتقل الحضور للقيام بعمل تطبيقي عبر جدول رسم على السبورة لرصد توقعات الوافدين الجدد في السنة الأولى، وتوقع السنة المقبلة.

كما تم تناول معطيات إحصاء نونبر ومايو التي تعتمد للوقوف على مؤشرات حالة المؤسسة، فطرح إشكالية الهدر المدرسي ووجوب اعتباره عاملاً يتم رصده عند إعداد الخريطة المدرسية بإبراز مكوناته، من انقطاع ، وعدم التحاق ، ونسب التكرار ...

الخلاصة

كان اللقاء مكملًا لما سبق من اللقاءات عبر التركيز على عدد من المعارف المنهجية لإعداد الخريطة المدرسية، حيث انتهى بتزويد المتكلمين بعدد من الوثائق المعتمدة لدى النيابات الإقليمية.

الدورة السادسة

علاقة المؤسسة بالمحيط التربوي والإداري والاقتصادي

استهل الأستاذ اللقاء بتنبيه الحاضرين إلى أنه حضر مجموعة من العروض المتمحورة حول جمعية الآباء، والسلوك المدني، وقانون الحريات العامة، وملف تكوين الجمعيات، والشراكة، وضمنها قرصا هو رهن إشارة الجميع لتحميله حتى يتسنى الرجوع إليه كلما دعت الحاجة على ذلك، وبعد أن تمت عمليات التحميل من الجميع، انتقل الأستاذ للتركيز على محور جمعية آباء وأولياء التلاميذ لكونها الشريك الأساسي والأول بالمؤسسات التعليمية بنهج أسلوب استقراء الآراء والأفكار حول مختلف الإشكاليات التي تطرح في أساليب التعامل والممارسة العملية. ولقد تناول النقاش النقاط التالية:

- مناحي قصور أدوار جمعيات الآباء
 - الاختلالات القانونية، ومنها عدم الزامية الانخراط في الجمعية ...
 - سوء التدبير والترشيد المالي
 - العلاقات المشينة التي قد تصل إلى درجة الابتزاز
 - أليس من الضروري إخضاع جمعيات الآباء للافتحاص والمحاسبة العامة؟
 - اقتراح تحويل مالية الجمعية لمجلس التدبير ما دامت عضوا به
 - حدود تعامل المدير مع جمعية الآباء/ تحديد ما له وما للجمعية
 - إشكالية اعتبار بعض الجمعيات ممتلكات داخل المؤسسة ملكا لها وترفض تسجيلها بسجلات المؤسسة
- ولقد تخللت المناقشة ردود الأستاذ المؤطر لتوضيح بعض القضايا المطروحة بالرجوع من حين لآخر سواء إلى المذكرة رقم 03 أو قانون الحريات العامة.

الخلاصة

كان اللقاء متميزا بالطريقة الاستقرائية التي اعتمدت في رصد مختلف العلاقات مع جمعية الآباء داخل المؤسسات، وبطرح عدد من الإشكاليات التي تواجهها الإدارة التربوية، والبحث عن أحسن السبل للمعالجة. كما أن المتكونين خرجوا من القاعة مزودين بذخيرة عروض حملوها أقراصهم الشخصية.



اليوم الثاني

محور التواصل والتنشيط الثقافي والاجتماعي

نظرا لأهمية العرض الذي تمت مناقشته أرى من الأفضل نقله من " البووير بوانت " إلى " الورد " لتوظيفه في القراءات والمراجعات المختلفة حسب الاقتضاء والحاجة، خاصة وأنه سبق أن أنجزت بحثا في التواصل المدرسي سنة 2003 ، وأيضا ليتسنى لكل مطلع على هذا التقرير الاستفادة منه.

التواصل التربوي

إعداد الأستاذ محمد كريم

1- مفهوم التواصل:

هو نقل معلومات من مرسل إلى متلق بواسطة قناة محددة ، بحيث يستلزم ذلك النقل، من جهة، وجود شفرة، ومن جهة ثانية ، تحقق عمليتين اثنتين، ترميز المعلومات وفك الترميز، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار طبيعة التفاعلات التي تحدث أثناء عملية التواصل، وكذا أشكال الاستجابة للرسالة والسياق الذي يحدث فيه

التواصل - MUCCHIELLI

2- تعريف الاتصال الإداري

1.2- نموذج من نماذج التواصل

مرجع

الوظيفة المرجعية

رسالة

متلقي

الوظيفة الشعرية

مرسل

الوظيفة الانفعالية

قناة

الوظيفة التعبيرية

الوظيفة الافهامية

شفرة

الوظيفة الميتalingوية

2.2- خصائص العناصر

1. المصدر: المصادقية والجاذبية، القدرة على الفعل والتغيير، وعلى اتخاذ القرار.
2. الرسالة: الحجج .الوضوح
3. الوسائل: المكتوبة . المسموعة . المرئية.
4. المتلقي : أصبحت له مكانة حاسمة ، بحيث ينبغي دراسة التمثلات لتكييف الرسالة مع المفاهيم السابقة .
5. الأثر: إنه صعب القياس لأنه يتعلق بملاحظة السلوك الإنساني. ويحدث الأثر في مستويات ثلاثة: .
تدعيم الاتجاهات والاهتمامات.
إحداث تغيير في أحد مكونات الاتجاه . معرفة، وجدان، قصد.

. إحداث تغيير في السلوك، ويحدث غالبا من جراء التراكمات.

3.2- كفايات التواصل

لقد صاغ . كرايڤس . مجموعة مقولات أو قواعد تضبط مساهمات المشاركين :

1. مقولات الكمية: يجب أن تفيد المساهمة بقدر ما يتطلبه غرض التحدث.
 2. مقولات الكيفية: أن تكون المساهمة نوعية و صادقة.
 3. مقولات العلاقة: أن يتحرى المساهم الملاءمة والدقة.
 4. مقولات التصرف : وهي أن يتوخى المشارك الوضوح والترتيب دون السقوط في الإطالة والغموض.
- ويرى . كير إلام . 1980 أن الكفاية التواصلية تشمل ما يلي:

1. الكفاءة اللسانية المفترضة: أي التحكم في القواعد الفونولوجية والمورفولوجية والنحوية والمعجمية.
 2. الكفاءة الاتصالية أو السيميائية التي توحد القواعد . النفسية والثقافية ، والاجتماعية الموجهة لاستعمال الكلام في الأوضاع الاجتماعية.
 3. خلفية معرفية بالأشخاص والحوادث التي يتم الرجوع إليها والقدرة على تعيين مواقعها.
 4. المقام الظاهر و المضمرة الذي يسمح للمتكلم بأداء بعض الألفاظ المزاجية . بالطريقة المناسبة.
 5. مجموع مقاصد وأغراض المتكلم في أداء الألفاظ.
 6. قدرة المتكلم على القيام بدور المستمع والعكس بالعكس.
 7. القدرة على خلق عوالم غير حقيقة يتم الرجوع إليها أثناء الحوار.
 8. التوضع في سياق حقيقي للزمان والمكان.
9. 4.2- أهمية التواصل في تدبير الإدارة التربوية
- تقريب الإدارة من المتعاملين معها
 - توحيد الرؤى حول الأهداف وبلورة استراتيجيات عمل مشتركة.
 - تكثيف قنوات التواصل وخلق علاقات جديدة.
 - إبراز الإيجابيات والعمل على تطويرها.
 - حصر المشاكل والسعي إلى تجاوزها.
 - الانفتاح على المحيط الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة.

5.2- معوقات التواصل

1. معوقات مؤسسية :

- . إجراءات التواصل بطيئة.
- . كثرة المكاتب.
- . ترتيبها معقد.
- . عامل المكان والزمان.
- . غيابات متكررة للمعنيين بالأمر :المدير، الحارس العام ...
- . كل إدارة غير منظمة بصفة معقلنة وهادفة يصعب فيها التواصل.

2 . معوقات سوسيوثقافية

- مواقف وآراء المتواصلين غير متجانسة.

- تباين المرجعية الثقافية للمرسل والمتلقي.
- اختلاف الوسط الاقتصادي للمتواصلين.
- عدم الاشتراك في نفس الشفرة . اللغة مثلا.
- فارق العمر أو الجنس ...

3 . معوقات نفسية :

- التمرکز حول الذات.
- التنقيص من قيمة الآخر.
- الانعزالية أو الانطوائية.
- الخوف من الآخر وعدم الاصغاء إليه.
- التشبث بالرأي أو الموقف الشخصي.
- سيطرة الذهنية التينيسية.

4 . معوقات تقنية :

- قناة التواصل غير ملائمة من الناحية التقنية . التشويش ...
 - خط غير واضح وغير مقروء.
 - ما سجل غير مسموع أو يصعب الاستماع إليه.
 - صور غير واضحة.
- نجاحة أي فعل تواصلي رهين بجودة القناة المختارة وملاءمتها مع الرسالة المنقولة.

0.3- التنشيط التربوي والاجتماعي

يرتبط التنشيط بمعايير وخصوصيات الجماعة المستهدفة.

1.0.3 - بعض مميزات الجماعة:

- الاشتراك في مجموعة من المعايير والمعتقدات والقيم ...
- تبني أهداف مشتركة معلنة أو غير معلنة ، واعيّة أو غير واعيّة.
- الانتماء إلى فضاء تواصلي ومناخ سيكوسوسيولوجي يحدد نوعية العمل والمنهج.
- الاعتماد على المرجعية السابقة للجماعة وعلى التطورات اللاحقة.
- اعتبار الحجم الذي يعطي للجماعة مكانتها وقوتها.
- المعايير التي تحدد مدى انزياح الجماعة وقيادتها عن السياق والإستراتيجية المرسومة.
- الانتباه إلى حاجة الجماعة إلى الانتماء، وإلى التعاطف والبحث عن التوازن.

2.03 - التعريف بالمنشط

يعرف . ج. هورستل . المنشط بما يلي :

المنشط حامل سؤال ورغبة، لا يمكنه أن يكتفي بمعاودة إنتاج عمل مؤسسي، إنه مبدع؛ يحسس المنشط - باعتباره حامل تغيير - الجماعة بآفاق الارتقاء إلى حياة أفضل من خلال اكتساب الحس الجماعي واحترام الأشخاص.

3.0.3 - بعض أدوار المنشط:

- تهيئة عمل الجماعة.
- إعطاء الانطلاقة للجماعة وإلهامها الدفعة الأولى.
- إعادة تمركز الجماعة على المهمة، دون سلطوية، تذكيرها بالأولويات.
- توضيح المشكلات العلائقية عندما تقتضي الحاجة لذلك.
- تلخيص العمل في طور الانجاز ومتابعة إنجاز المهام.
- المساعدة ومعاودة الصياغة...
- المحافظة على التضامن وعلى معنويات الجماعة...

4- الإدارة ليست هي القيادة :

إن الإدارة في المصطلح الحديث هي عبارة عن مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى الإنسانية والمادية، وتوجيهها توجيهها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه؛ (عن محمد أحمد الغنام).

5. بعض معيقات تدبير الاجتماعات :

أ- في الإعداد

- . ضبابية الموضوع والهدف.
- . عدم إخبار المشاركين في الوقت المناسب.
- . عدم اختيار الوقت والمكان المناسبين.
- . عدم توفير الوثائق المناسبة لدى المشاركين.
- . سوء التقدير في المدة المخصصة للاجتماع.

ب- في التنشيط :

- . انعدام الجو الصحي للاجتماع.
- . عدم تثمين تدخلات المشاركين.
- . طغيان الخلافات الثنائية والنقاشات الهامشية.
- . عدم خلق توازن بين مختلف التدخلات.
- . التنشيط العمودي، واستحواذ المنشط على الكلمة.
- . عدم الإنصات إلى رأي الآخرين.
- . إقحام الصراعات الشخصية في المناقشة.
- . عوامل خارجية تشوش على المجتمعين.

ج- في التوثيق واتخاذ القرار

- . عدم تعيين مقرر الجلسة.
- . عدم تدوين كل ما يروج في الاجتماع من طرف المقرر.
- . صعوبة صياغة الخلاصات بعد الاجتماعات

التردد في اتخاذ القرارات
المناسبة. عدم تحرير محضر
الاجتماع.

الخلاصة العامة للتقرير في جزء التكوين النظري

لقد حاولت قدر الإمكان بذل مجهود لاستخراج بعض الخلاصات العامة للبحث باعتماد ما تم تسجيله خلال الدورات التكوينية ، أو التي استحضرتها أثناء كتابة التقرير - مع العلم أن كل لقاء ذيل فيما سبق بخلاصة خاصة - والعامة هي كالتالي:

- 1- الميثاق الوطني للتربية والتعليم كان محققا بتركيزه على ضرورة تلقي رجال التربية والتعليم إلى تكوين مستمر، وعلى كل المستويات.
- 2- في زمن وسائل الاتصال والتواصل الحديثة فإن المعارف أصبحت دون قيود، وهي ملك للبشرية جمعاء، ولذا فإن التكوين المستمر عليه أن يركز في جزئه الأكبر، أكثر من 70 % على الجانب التطبيقي والزيارات الميدانية.
- 3- كما أن تزويد المكونين بالمطبوعات والأقراص المدمجة شيء مطلوب ومحاذ شرط أن يراعى في ذلك دقة المعلومات، وخاصة في القضايا التشريعية والقانونية، بحيث تتجاوز الاجتهادات الشخصية، وحتى إن توفرت، فمن الأفيد الإشارة إليها.
- 4- ضرورة التركيز أثناء الأشغال النظرية والتطبيقية على أمثلة من الواقع العملي، ليكون ذلك سندا قويا لترسيخ التجارب، والوقوف على عناصر القوة والضعف في كل الممارسات الإدارية والتربوية.
- 5- إن التدبير المالي والمادي بالمؤسسات له الأهمية الكبرى في زمن تعقدت وتنوعت فيها أساليب وطرق التدبير، لذا فإن الاقتصار على الجانب النظري في هذا المجال، وهو جانب لا يخلو من فائدة وقيمة، غير أن ذلك سيبقى مشوبا بالنقص الكبير ما لم

يدعم بالأشغال التطبيقية، سواء تعلق الأمر بالوثائق المحاسبية، أو العمليات المصرفية والتجارية، أو غيرها من المعاملات.

6- أما من حيث التدبير الزمني للدورات، فمن الأفضل تسطير برنامج سنوي يشمل كل الدورات، ينص على كل المحاور وأيامها وساعاتها ليسلم عند بدء الدورات للمكونين ليتمكنوا من برمجة أعمالهم، الإدارية والتربوية، وكذا العائلية والحياتية، وبالتالي تخصيص وقت للبحث والتعمق في المحاور المقترحة.

7- إن العمل بمشروع المؤسسة الذي أخذته الوزارة نهجا، وحثت عليه عدد من التوجيهات والمذكرات إلى درجة أصبح النهج المبتغى في إستراتيجية وزارة التربية الوطنية يستوجب برمجة زيارات ميدانية لأوراش المشاريع الناجحة للوقوف عليها في عين المكان ليستفيد أكثر فأكثر كل مكون وعن قرب، ومن مختلف تلك التجارب.

8- كما أن مشروع المؤسسة يحتاج إلى اجتهادات تشريعية وقانونية في أفق التطوير والتحديث لكل ما قد يساعد على إنجاز مشاريع المؤسسات في إطار سليم، وجمع كل " الترسانة " في كتيب " يكون مرجعا أساسيا ودعامة لكل المديرين والمجالس التقنية بالمؤسسات التعليمية.

9- ونفس المطلوب في قضايا الشراكة.

10- أما الأشغال التطبيقية في الإعلاميات فإن العجز الواضح في هذا المجال لدى العديد من المديرين وأغلب رجال التربية يستحق وقفة تأملية للنظر في كيفية تعميم التكوين الممنهج حتى يكتسب الجميع المهارات المطلوبة، وذلك بالتفكير والتعجيل في شراكات بين المؤسسات التعليمية، والنيابات والأكاديميات مع مراكز التكوين لتتلقى الأفواج وراء أفواج نصيبا من التكوين خارج أوقات عملهم، ودون مقابل وفق ما نهجته بعض الجماعات المحلية لصالح موظفيها.

11- ومن الأفيد أيضا إعادة النظر في محاور البحث المطلوب من المتكولين في آخر الدورات، وتحديد الخطوط العامة لمنهجيته حتى يكون مرجعا مفيدا لكل متصفح، ولأفواج المقبلة، والعمل على استثمار كل التقارير المقدمة للرفع من مردودية الدورات خاصة، والمدرسة العمومية عامة.

12- وحتى يعطي كل تكوين مستمر أجل الثمرات، فلا بد من التفكير في وضع لجنة علمية لهذا الشأن على مستوى الوزارة، وتتفرع عنها لجن أخرى على المستوى الأكاديمي والمحلي، يتميز أصحابها بالكفاءة المهنية والعلمية تخول لهم تسطير برامج بمحاور ومعطيات فكرية وعملية للراقي أكثر بالتكوين على كل مستويات المدرسة

المغربية، مع التوضيح الملح على أن هذا الاقتراح لا ينقص شيئا من قدرات الأطر التي أشرفت على مرحلة تكوين الأطر الإدارية والتربوية الجديدة للموسم الدراسي 2007 - 2008.

13 - في مجال العلاقات العادية والتقليدية للمؤسسات التعليمية مع الجمعيات المختلفة، ومنها جمعية آباء وأولياء التلاميذ، وبما فيها عقد الشراكات، فإنه من الأفيء أن تنظم دورات تكوينية لأعضاء مكاتبها على مختلف المستويات، وطينا وجهويا ومحليا للرفع من مستوى معارفهم القانونية وقدراتهم التدبيرية والتواصلية لخدمة المدرسة العمومية بالطرق والأساليب الإيجابية والموحدة.

والسلام %