

الشامل لولوج مسلك الإدارة التربوية

محتويات الملف:

مهنة إطار الإدارة التربوية

الحياة المدرسية

التدبير المادي والمالي للمؤسسة التعليمية

القانون الإداري والتشريع المدرسي

قيادة التغيير

دورة 2025

مهنة إطار الإدارة التربوية

الفصل الأول : مهنة الإدارة التربوية: المدير والناظر

الفصل الثاني: مهنة الإدارة التربوية: الحراسة العامة.

الفصل الثالث: الإدارة التربوية: خطط وبرامج العمل

الفصل الرابع: لوحة القيادة بالإدارة التربوية.

الفصل الخامس: أنماط التدبير: التدبير بالأهداف

الفصل السادس: أنماط التدبير: التدبير بالمشاريع

الفصل السابع: أنماط التدبير : التدبير بالنتائج

الفصل الثامن: أنماط التدبير: التدبير التشاركي

الفصل التاسع: تدبير المجالس بالمؤسسة التعليمية

الفصل العاشر: تدبير الجمعيات بالمؤسسة التعليمية

الفصل الحادي عشر: الشراكة وأدوار الإدارة التربوية.

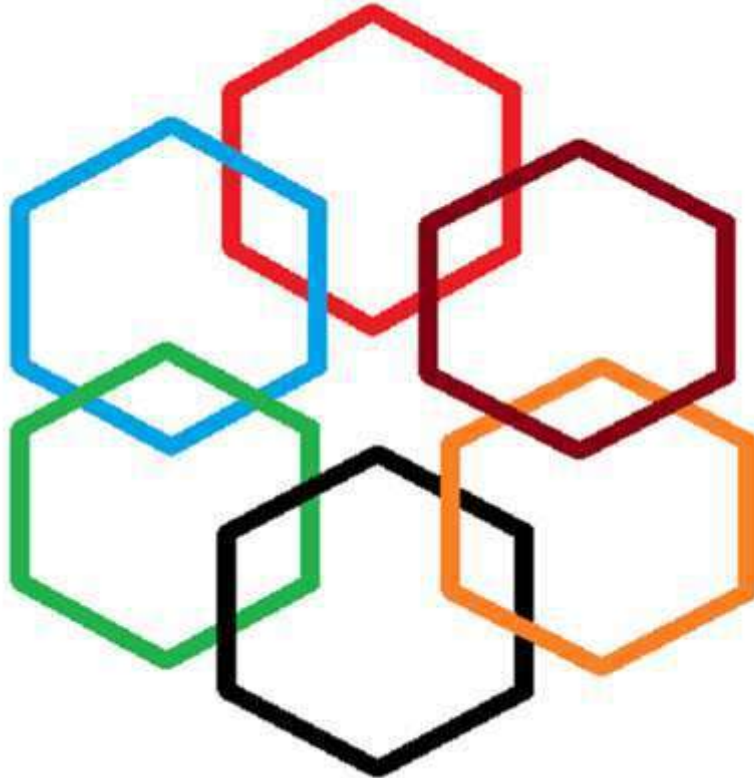
الفصل الثاني عشر: تدبير محطة الدخول المدرسي

الفصل الثالث عشر: تدبير محطة الامتحانات.

الفصل الرابع عشر: تدبير الطوارئ بالمؤسسة التعليمية

الفصل الخامس عشر: تدبير المؤسسة التعليمية والأنشطة

الفصل السادس عشر: الإدارة التربوية: التعبئة والتواصل.



الفصل الأول : مهن الإدارة التربوية: المدير والناظر

الإدارة التربوية مصلحة أو جهاز يتولى ضبط وتسيير شؤون مؤسسة للتربية والتكوين، سواء كانت ابتدائية أو ثانوية أو جامعية عمومية أو خصوصية، وهي مسؤولة على توفير الشروط والظروف الكفيلة بقيام الأطر التعليمية والإدارية والتقنية بمهامها على الوجه المطلوب وتعمل الإدارة التربوية بمقتضى نصوص تشريعية وتنظيمية تحدد المهام والمسؤوليات وتضع القوانين الداخلية لضبطها وتسييرها ومراقبتها.

تركيبة الإدارة التربوية بالأسلاك الثلاثة:

- **الابتدائي:** المدير – نائب المدير بمجموعة مدرسية بها فرعية تضم 4 أساتذة أو أكثر.
- **الإعدادي:** المدير – الحارس العام للخارجية – الحارس العام للداخلية – مسير المصالح المادية والمالية.
- **التأهيلي:** المدير – مدير الدراسة (الأقسام التحضيرية / التقنية) – الناظر – الحارس العام للخارجية – الحارس العام للداخلية – مسير المصالح المادية والمالية – رئيس الأشغال في حال توفر الثانوية على الأقسام التقنية –

1- المدير

• مهام المدير (المادة 11 من المرسوم 2.02.376)

المهام الإدارية:

- رئاسة المدرسين والموظفين والأعوان العاملين بالمؤسسة
- قيادة المؤسسة و توزيع المهام على أطرها الإدارية والتربوية ، والتنسيق الأفقي والعمودي بينها وبين هيئة التفتيش.
- الإشراف والسهر على تنظيم حراسة وحركية التلاميذ والمدرسين والأعوان وتتبع مواظبتهم.
- تسيير وضبط جميع العمليات الإدارية (التسجيل، التراسل، ملفات، التوثيق ...)
- تنظيم عملية تشكيل مجالس المؤسسة ورئاستها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق مقرراتها.
- السهر على توفير الظروف الملائمة لامتحانات المحلية والإقليمية والجهوية والوطنية.
- إبرام اتفاقيات شراكة وعرضها على موافقة المديرية الإقليمية والأكاديمية قبل الشروع في تنفيذها.
- تمثيل المؤسسة لدى السلطات والجماعات المحلية والإدارات الأخرى العمومية والخاصة.
- المساهمة في اقتراح ترقية المدرسين والأعوان (تنقيط إداري).
- تدبير ملف الحوادث المدرسية وتقديم الإسعافات الأولية للمصاب والإشراف على نقله إلى أقرب مركز صحي.
- تنظيم عملية تشكيل مكاتب جمعيات المؤسسة ورئاستها والإشراف على أعمالها وأنشطتها وتتبعها، واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتطبيق مقرراتها.
- إعداد برنامج عمل سنوي خاص بأنشطة المؤسسة والعمل على تنفيذه بعد دراسته من قبل مجلس التدبير وعرضه على المدير الأكاديمية قصد المصادقة عليه.

المهام التربوية:

- السهر على تطبيق المناهج والبرامج التربوية وتتبعها
- توزيع الفصول الدراسية على الأساتذة وإسنادها إليهم وتدبير الفائض منهم داخل المؤسسة؛
- إحداث فرق عمل لتنفيذ مشروع المؤسسة في إطار جمعية مدرسة النجاح
- المساهمة في الحفاظ على النظام والتهديب داخل المؤسسة
- الإشراف على أنشطة التربية غير النظامية ومحاربة الأمية
- تفعيل أنشطة الحياة المدرسية.

المهام المادية والمالية:

- الإشراف على اعداد ميزانية المؤسسة وتنفيذها
- الامر باستخلاص موارد المؤسسة
- الامر بالصرف لميزانية المؤسسة
- مراقب لعمل مسير المالح المالية والمادية.

المهام الاجتماعية:

- ربط علاقات اجتماعية مع مؤسسات وجمعيات وغرس روح التعاون والتضامن والتسامح بين الأفراد والجماعات.
- التعاون مع السلطة والجماعة المحلية لتنمية دور المؤسسة اجتماعيا.

- تتبع الحالة الصحية للتلاميذ والمدرسين والأعوان بتعاون وربط علاقات اجتماعية مع جمعية الآباء والمجتمع المدني.
- إيلاء العناية بالأطفال في وضعية خاصة وترسيخ ثقافة التربية الدامجة بالمؤسسة.
- البحث عن شراكات تعود بالنفع على المتعلمين والمؤسسة كالتنقل المدرسي في المناطق النائية وتشجيع تلمذ الفتيات

● مهام نائب المدير بالوحدة المدرسية (المذكرة 132 بتاريخ 2008/11/26)

● الجانب التربوي:

- اعداد التنظيم التربوي للفرعية وتوزيع التلاميذ على الأقسام.
- المساهمة في أجرة مشروع المؤسسة.
- تتبع مواظبة التلاميذ والتدخل بمساعدة الأطر العاملة بالفرعية لدى أولياء التلاميذ وممثلي السلطة والمنتخبين والشركاء لمواجهة كل مظاهر الغياب و الإنقطاع.
- المشاركة في مختلف مجالس المؤسسة.
- تنسيق وتتبع عمليات التقويم وتنظيم عمليات الدعم.
- السهر على تتبع الانشطة المدرسية والانشطة الموازية الثقافية.
- السهر على تنظيم وتأطير أنشطة الرياضة المدرسية.

● الجانب الإداري:

- السهر على حسن سير الدخول المدرسي.
- تتبع مواظبة الأطر العاملة بفرع الوحدة المدرسية.
- السهر على تدبير مختلف مرافق المؤسسة.
- معالجة مختلف العمليات الإدارية ذات الطابع اليومي.
- تنسيق عملية الإحصاء.
- توجيه جميع المراسلات الادارية تحت اشراف رئيس المؤسسة.

● الجانب الاجتماعي:

- الحرص على جعل فرع الوحدة المدرسية جزءا لا يتجزأ من محيطها الخارجي مع الحفاظ على الصحة والأمن.
- ربط علاقات اجتماعية متينة مع جمعية آباء وأولياء التلاميذ والمجتمع المدني.
- تنظيم أنشطة ثقافية فنية وترفيهية ورياضية.
- التعاون مع السلطة والمنتخبين لتنمية الوحدة المدرسية.

● مهام المدير المكلف بالأقسام التحضيرية

- تقديم حصة اسبوعية كاملة في التدريس بالأقسام التحضيرية لولوج المدارس والمعاهد العليا .
- الاشراف على التدبير التربوي والاداري والمالي للأقسام التحضيرية لولوج المدارس والمعاهد العليا ومراقبة العاملين بها في اطار احترام النصوص التشريعية والتنظيمية والرسائل الوزارية الجاري بها العمل.
- العمل على ضمان حسن سير الدراسة والنظام بالأقسام التحضيرية لولوج المدارس والمعاهد العليا
- توفير شروط الصحة والسلامة للأشخاص والممتلكات بها .
- اقتراح توفير وسائل العمل الضرورية لتدبير شؤون الأقسام التحضيرية لولوج المدارس والمعاهد العليا على مدير المؤسسة .
- اعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة الأقسام التحضيرية والعمل على تنفيذه بعد دراسته وعرضه على مدير المؤسسة قصد المصادقة عليه .
- وضع تقرير عام سنوي حول نشاط وسير الاقسام التحضيرية وعرضه على مدير المؤسسة.

● مهام مدير الدراسة بالثانوي التأهيلي (المادة 12 من المرسوم 2.02.376)

● المهام الإدارية:

- تتبع وتنسيق أعمال الموظفين القائمين بمهام العمل التربوي الخاص بالأقسام التحضيرية لولوج المعاهد و المدارس العليا أو بأقسام تحضير شهادة التقني العالي .
- السهر على تنظيم العمل التربوي وتنفيذ الإجراءات التنظيمية لإنجازه.
- تنظيم وتتبع ومراقبة مختلف عمليات التقويم والامتحانات.
- المشاركة في تنظيم ومراقبة وتتبع مختلف عمليات التقويم والامتحانات المهنية.

- ضمان حسن سير الدراسة و مراقبة مواظبة الأساتذة والتلاميذ بالأقسام التحضيرية لولوج المعاهد و المدارس العليا أو بأقسام شهادة التقني العالي .

● المهام التربوية:

- تتبع تنفيذ البرامج والمناهج والأنشطة التربوية المختلفة المتعلقة بالأقسام التحضيرية للمعاهد والمدارس العليا أو بأقسام تحضير شهادة التقني العالي .
- الإشراف على تنظيم التدريبات الخاصة بتلاميذ الأقسام التحضيرية للمعاهد والمدارس العليا أو بأقسام تحضير شهادة التقني العالي .
- المساهمة في توجيه وإرشاد التلاميذ لولوج الأقسام التحضيرية للمعاهد والمدارس العليا أو أقسام تحضير شهادة التقني العالي.

2- الناظر

● مهام الناظر (المادة 13 من المرسوم 2.02.376)

● المهام الإدارية:

- ينوب عن المدير في حالة غيابه.
- تتبع مواظبة وأعمال الموظفين القائمين بمهام العمل التربوي وتنسيقها.
- إنجاز الأعمال التمهيدية لأشغال المجلس التربوي وتطبيق مقرراته.
- إنجاز التقرير التركيبي للتقارير اليومية واستثمارها.
- تتبع إنجاز خطة العمل السنوية للمؤسسة ومشاريعها،
- الإشراف على القاعات المتعددة الوسائط ووضع رزنامة للاستعمال الأمثل لها.

● المهام التربوية:

- المساهمة في الحفاظ على النظام داخل المؤسسة.
- السهر على تنظيم العمل التربوي ووضع جداول الحصص الدراسية .
- تتبع تنفيذ المناهج والبرامج، من خلال مراقبة دفاتر النصوص، والأنشطة التربوية المختلفة.
- المشاركة في تنظيم ومراقبة مختلف عمليات التقويم والامتحانات المهنية.
- وضع برمجة لفروض المراقبة المستمرة ومراقبة تنفيذها.

● مهام رئيس الأشغال (المادة 14 من المرسوم 2.02.376)

● المهام الإدارية:

- اقتراح اقتناء وتجديد المعدات الخاصة بالتعليم التقني.
- المشاركة في تنظيم ومراقبة مختلف عمليات التقويم والامتحانات المهنية.
- إنجاز التقارير اليومية الخاصة بالتعليم التقني (مواظبة التلاميذ والأساتذة وأنشطتهم وسير الأعمال بالمخابر والمعامل والقاعات الخاصة) .
- توفير الوثائق المطلوبة وتوزيع المذكرات والتوجيهات التربوية وتتبع تنفيذها.
- إحصاء التجهيزات والمحافظة عليها وصيانتها والسهر على حسن استعمالها.
- استلام التجهيزات وتسجيلها.
- تنظيم وتتبع محتويات وعتاد مستودع التعليم التقني.
- تحديد الحاجيات المادية والتجهيزات واليات العمل.
- رئاسة مجالس التنسيق والتشاور وتحرير المحاضر في شأنها.

● المهام التربوية:

- المشاركة في برمجة وإعداد مختلف أنشطة وحصص مواد التعليم التقني والتنسيق بين فروع التعليم التقني النظري والعملية.
- تنظيم وترتيب الأنشطة حسب الأولويات في إطار مخطط العمل السنوي للمؤسسة.
- الإشراف على تنظيم الاجتماعات والندوات التربوية المتعلقة بالتعليم التقني.
- مراقبة دفاتر النصوص الخاصة بالمواد التقنية ونتائج وفروض المراقبة المستمرة .
- وضع برمجة سنوية لأنشطة التعليم التقني اعتمادا على مقررات المجالس التعليمية للشعب التقنية وتحديد خطة تطبيقها والسهر على تنفيذها.

- تنظيم مختلف أجنحة المشاغل والمختبرات وترتيب المعدات والمواد الأولية المستعملة بها وترشيد استغلالها والعمل على صيانتها.
- تنظيم التدريبات والزيارات الميدانية لتلاميذ وأساتذة شعب التعليم التقني.

خاتمة: إن تعدد مهام أطر الإدارة التربوية ومجالات تدخلهم يجعل من عملية التدبير أمراً يستوجب الإلمام بمجموعة من المقاربات الفكرية التي تنهل من حقول معرفية مختلفة ومتداخلة، إضافة إلى التمرس والتأهيل والخبرة بكل ما تشكله من تراكم لا غنى عنه من أجل صقل التجربة وتطويرها. إن المؤسسة التعليمية مجال للتنشئة الاجتماعية وفضاء للتربية والتكوين؛ كما أن الحياة المدرسية تهدف إلى تنظيم العلاقات المؤسساتية بأبعادها الإنسانية والاجتماعية بجعل المتعلم (ة) في قلب اهتمامات المنظومة التربوية و في صميم العملية التعليمية – التعليمية.

الفصل الثاني: مهام الإدارة التربوية: الحراسة العامة.

نميز بين نوعين من الحراس العامين بالثانويات الإعدادية والتأهيلية هما: **الحارس العام للداخلية:** ويتواجد بالمؤسسات التربوية التي تتوفر على داخلية، و **الحارس العام للخارجية:** والمتعلق بتدبير شؤون جميع المتعلمين داخل المؤسسة. فعلى الحراس العامين التحلي بالصفات التالية:

- الاستعداد القبلي والرغبة الفعلية في ممارسة مهام الإدارة التربوية.
- التوفر على مكتسبات قبلية والاستعداد للانخراط في دينامية التجديد والتغيير والملائمة.
- إتقان مبادئ المعلومات، ونظام التشغيل، والبرامج المكتبية، والتعامل الجيد مع الانترنت، وادماج تقنيات الاعلام والتواصل في التدبير التربوي والإداري.
- الإلمام بالنصوص التشريعية والتنظيمية وبقواعد التدبير الإداري.
- التكوين المستمر والتكوين الذاتي.
- الإلمام بتقنيات الانصات، والدعم النفسي للمتعلمين.
- التجرد من الذاتية، ومشاكل الحياة اليومية، والخلافات الشخصية، أثناء مزاولة وتنفيذ المهام.
- ربط علاقات جيدة مع باقي الأطر التربوية والإدارية بالمؤسسة، والانخراط في
- الأنشطة الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة.

1- مهام الحارس العام للخارجية

حددها المادة 15 من المرسوم 2.02.376 وهي:

- تتبع أوضاع التلاميذ التربوية والتعليمية والسيكولوجية والاجتماعية والصحية؛
- ضبط ملفات التلاميذ وتتبعها وإنجاز الوثائق المتعلقة بتمدرسهم.
- النيابة عن المدير في رئاسة مجالس الأقسام.
- مراقبة وتتبع حركية التلاميذ أثناء الدخول والخروج وفترات الاستراحة.
- الإشراف على مكتب الغياب، حسب المستويات والأقسام المسندة إليه.
- تتبع واستثمار غياب التلاميذ والقيام بالإجراءات الضرورية وإخبار الأباء.
- مراقبة تدوين نتائج التلاميذ بالملفات المدرسية من لدن المدرسين وإنجاز الأعمال الإدارية التكميلية المتعلقة بها.
- تلقي التقارير بخصوص انضباط التلاميذ وعرض غير المنضبطين منهم على مجالس الأقسام عند الاقتضاء.
- تنسيق أعمال المكلفين بمهام الحراسة التربوية العاملين تحت إشرافه وتأطيرهم ومراقبتهم.
- المشاركة في تنظيم ومراقبة وتتبع مختلف عمليات التقويم والامتحانات.
- إعداد تقارير دورية حول مواظبة وسلوك التلاميذ وعرضها على مجالس الأقسام.
- الإشراف على حفظ النظام داخل المؤسسة.

← **مكتب الحارس العام للخارجية :** فضاء تربوي خدماتي موجه للمتعلمين وأولياء أمورهم وكذا الأطر التربوية وجمعية آباء التلاميذ وجمعيات المجتمع المدني، مما يوجب على الحارس العام توفير عدة وثائق مهمة تيسر مهامه وهي:

- **لوحة قيادة مشروع المؤسسة:** باعتبار الحارس العام للخارجية عضو من فريق قيادة المشروع وتقارير دورية عن مراحله.
- **السيبورة المرجعية:** تضم كل الوثائق التي يمكن الرجوع إليها بسهولة، من أجل تدبير يومي جيد للمهام، وقد تكون على حامل ورقي، أو إلكتروني.

- **الجدول:** جداول حصص الاساتذة - استعمال الزمن الخاص بالأقسام - التنظيم التربوي للمؤسسة - جدول الاقسام المسندة للحارس العام - النظام الوظيفي - جدول استعمال القاعات - البنية التربوية.
- **اللوائح:** لائحة الطاقم الاداري والتربوي بالمؤسسة - لائحة المفتشين التربويين، حسب المادة - اسم مستشار التوجيه - لوائح مجالس المؤسسة (مجلس التدبير - المجلس التربوي - المجالس التعليمية - مجالس الاقسام) - لائحة أعضاء مكتب جمعية أمهات وأباء وأولياء التلاميذ - لائحة أعضاء الجمعيات الشريكة - لائحة التلاميذ المسجلين - لائحة التلاميذ الوافدين - لائحة التلاميذ المغادرين - لائحة التلاميذ المرجعين - لائحة التلاميذ غير الملتحقين - لائحة التلاميذ المنقطعين - لائحة التلاميذ مندوبي الاقسام - لائحة التلاميذ المعفيين من التربية البدنية - لائحة التلاميذ المصابين بأمراض مزمنة أو خطيرة لاشعار الاساتذة بهم.
- **الإحصائيات والمبيانات:** احصاء التلاميذ المسجلين (الذكور / الاناث - الجدد / المكررون) - احصاء حركية التلاميذ - احصاء التلاميذ حسب السن والجنس - احصاء تغيبات التلاميذ اليومية والشهرية والدورية.
- **معطيات أخرى:** رقم هاتف الشرطة، الوقاية المدنية - معطيات جغرافية، سوسيوثقافية عن المنطقة - لائحة المؤسسات الروافد - المقرر الوزاري لتنظيم السنة الدراسية - لائحة العطل...
- **ملفات المتعلمين:** ترتيب وضبط ملفات التلاميذ - التلاميذ: غير الملتحقين - المنقطعين - المفصولين - طلبات الملفات المدرسية: تعبئتها وتوثيقها.
- **المراقبة المستمرة والامتحانات:** اعداد أوراق نقط المراقبة المستمرة وفق المذكرات الوزارية المنظمة للمراقبة المستمرة حسب كل مادة - مطبوع تتبع واستثمار نقط المراقبة المستمرة، والامتحان الموحد - محاضر المداولات والنتائج - استثمار نتائج الأسدوس الأول، ويتضمن (فئات المعدلات ونسبها، المعدل الملاحظ - أعلى معدل - أدنى معدل ...) - عدد المكافآت والعقوبات - لائحة المتعلمين في حاجة للدعم التربوي - جدولة الدعم والتقوية للتلاميذ المتعثرين.
- **المذكرات والمراجع القانونية:** مقرر وزير التربية الوطنية - النظام الداخلي للمؤسسة - المذكرات الإقليمية والجهوية والوطنية، وتصنيفها حسب الموضوع - مذكرات المراقبة المستمرة - دليل الحياة المدرسية - مذكرة تواريخ اجراء الاختبارات الموحدة - النظام الأساسي لمؤسسات التعليم العمومي.
- **ضبط تغيبات المتعلمين:** ضبط ومراقبة حضور وتغيبات التلاميذ - مراسلة الآباء في شأن تغيبات التلاميذ - استثمار احصائيات غياب التلاميذ - ترتيب الشواهد الطبية المدلى بها لتبرير الغياب وإخبار الأساتذة بها

2- مهام الحارس العام للداخلية

حددها المادة 16 من المرسوم 2.02.376 وهي:

- المحافظة على النظام والانضباط في القسم الداخلي للمؤسسة
- السهر على راحة التلاميذ وضمان استقامتهم ونظافة محيطهم ومراقبة نشاطهم التربوي.
- تنشيط الحياة الثقافية والرياضية والفنية للتلاميذ الداخليين وتقديم المشورة لهم في هذا المجال.
- المشاركة في تنظيم ومراقبة وتتبع مختلف عمليات التقويم والامتحانات الاشهادية والمهنية.
- **المهام التربوية:**
 - الاطلاع على جداول الغياب اليومية، تقارير المواظبة والسلوك، وكذا حضورهم لقاعة المداومة خلال الحصص الفارغة، وذلك بتنسيق مع الحراسة العامة للخارجية.
 - الاطلاع على نقط المراقبة المستمرة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين مردودية المتعثرين، واستدعاء أولياء أمورهم، وبرمجة دروس الدعم والتقوية بالقسم الداخلي بمساهمة التلاميذ المتفوقين.
 - حضور أشغال مجالس الأقسام، وتدوين كل القرارات المتخذة في حق التلاميذ الداخليين.
 - تدوين النتائج الدراسية للتلاميذ الداخليين في سجل خاص، والعمل على استثمارها.
- **المهام الاجتماعية:**
 - اتخاذ تدابير خاصة بالمرضى والاحتياجات اللازمة مع المصابين بأمراض معدية.
 - تتبع الأوضاع الاجتماعية والنفسية للتلاميذ الداخليين الذين يعيشون أوضاعا صعبة مثل الفقر أو التفكك الأسري أو معتقدات الوسط المعيشي.
 - اقتراح المستفيدين من عمليات الدعم الاجتماعي على رئيس المؤسسة، ووضع برنامج للدعم النفسي لمن هم في وضعيات نفسية صعبة.
 - السهر على راحة التلاميذ ومراقبة نشاطهم التربوي، واستقامتهم ونظافة محيطهم، مع الاهتمام بمصالحهم ومعالجة مشاكلهم.

- إشراكهم في تدبير الداخلية عن طريق تنظيم تمثيلات لهم. وفتح المجال لهم للانخراط في الأنشطة والورشات التربوية وكل الهيئات التدبيرية بالمؤسسة.
- توفير أجواء تربوية وبيئية ومعيشية سليمة ونظيفة داخل المراقد وقاعات المطالعة والمطعم والمرافق الصحية وفي كل المرافق داخل المؤسسة.
- تجهيز القسم الداخلي بوسائل الترفيه، والعمل على تجهيز قاعة النادي بوسائل تساعد
- الداخليين على إنجاز الأنشطة الموازية.

• المهام التنشيطية:

- يقوم الحارس العام للداخلية بتأطير وتنشيط الحياة الثقافية والفنية عبر إنشاء أندية وورشات ثقافية وفنية وإعلامية وبيئية، يوظفها مدرسون أو أطر الدعم التربوي والإداري تحت إشراف ومسؤولية الحارس العام للداخلية.
- إدراج الأنشطة التي تنجز في القسم الداخلي ضمن البرنامج السنوي للأنشطة التربوية الذي يتضمن أنشطة الورشات والأنشطة من السينما والمسرح والقصة والشعر والكتاب والخط والرسم والأنشودة والإذاعة المدرسية والصحافة والبيئة والصحة وحقوق الإنسان والمواطنة والرحلات، وغيرها.
- يقوم الحارس العام للداخلية بتأطير وتنشيط الحياة الرياضية بتنسيق مع الجمعية الرياضية المدرسية في إطار برامجها السنوية، حيث يقوم مدرسو التربية البدنية بتأطير التلاميذ الداخليين في مختلف الرياضات خارج أوقات الدراسة.

• **مكتب الحارس العام للداخلية:** يضم عدة وثائق مهمة تساعد على تسيير الداخلية في علاقته مع المتعلمين والمسير المصالح المادية والمالية والمدير واللجان الطبية وغيرهم من خلال:

- **وثائق مكتبية:** دفتر المطعم - دفتر المراقد - دفتر المطالعة والدعم - دفتر المراقبة الطبية - دفتر التواصل مع الآباء وأولياء التلاميذ - ملف الأنشطة (تقارير) - دفتر خاص بالسلوك والانضباط - دفتر المراسلات - ملف الاتلافات والصيانة.
- **وثائق محفوظة بالخزانة:** ملفات النزلاء التلاميذ الداخليين (يحتوي كل واحد على شهادة الأب أو الولي وشهادة المراسل وشهادة طبية، وصور شخصية للتلميذ، وصور لبطاقاتي التعريف الوطنية لكل من الأب أو ولي الأمر والمراسل مع أرقام هاتفيهما، وأظرفة متبصرة حسب المطلوب) - استمارات الداخلية لمعرفة الجوانب التربوية والسيكو-سوسيولوجية للتلميذ - تقارير يومية - ورقة الاتصال بالمصالح الاقتصادية - تعهد معلمي الداخلية - ملف خاص بتتبع نتائج المتعلمين والاتصال بالخارجية - بطائق المنح - بطاقات الخرجات.

3- المداومة

- يقتضي تنظيم مداومة العطل الدراسية والعطلة الصيفية اعتبار الترتيبات التالية:
- يشارك في هذه المداومة كل من الناظر ومدير الدروس ورئيس الأشغال والحراس العامين والمكلفين بالمصالح الاقتصادية.
- يتم إعداد جدول خاص بكل عطلة من طرف المدير يتضمن جميع معلومات وأرقام الاتصال؛ ويعمل على توجيهه إلى المديرية في أقرب الآجال .
- يحضر المداوم إلى المؤسسة من الساعة التاسعة صباحا إلى غاية 12 زوالا، ويعتبر مسؤولا عما يقع داخل المؤسسة طيلة فترات المداومة المحددة له.
- يضع رئيس المؤسسة رهن إشارة المكلف بالمداومة جميع الوثائق الضرورية للمداومة من لوائح التلاميذ الرسمية ولوائح الموظفين وسجلات الواردات والصادرات والخواتم الضرورية وكل ما يتعلق بتقديم الخدمات للأهالي والآباء والتلاميذ والموظفين

مراجع للاستئناس:

- المرسوم رقم 2.02.854 صادر في 08 ذي الحجة 1423 (10 فبراير 2003) بشأن النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية).
- مرسوم رقم 2.02.376 الصادر في 06 جمادى أولى 1423 الموافق ل 17 يوليوز 2002 بمقتضى النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.
- المذكرة رقم: 190/1981 الخاصة بالمداومة.
- مهام وأدوار هيئة الإدارة التربوية، مديرية المناهج والحياة المدرسية، وزارة التربية الوطنية، يوليوز 2009.
- المذكرة 110/1995 في شأن التدابير الخاصة بتحسين ظروف الإقامة بالأقسام الداخلية.
- المذكرة 195/1982 بشأن حراس الداخلية
- المذكرة 95/2005 المتعلقة بأصناف ومقادير المنح الدراسية الخاصة بمؤسسات التربية والتعليم المدرسي.
- المذكرة 47/1983 في شأن تسيير المنح.

الفصل الثالث: الإدارة التربوية: خطط وبرامج العمل

إن أي عمل مهما كان لابد له من تخطيط وتنظيم حتى يتجنب العشوائية والتخبط، ويسير في المسار الصحيح والأقرب إلى الصواب وتحقق الأهداف المنشودة منه، ولا سيما العمل التربوي الذي هو أحق أن يخطط له حتى نستطيع الوصول إلى نتائج عظيم وهو تربية النشء الصالح والمفيد لنفسه ودينه ووطنه.

طبقا لمقتضيات المادة 11 من المرسوم رقم 2-02-376 الصادر بتاريخ 17 يوليو 2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي كما وقع تغييره و تميمه. فالمدير ملزم بإعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة و العمل على تنفيذه بعد دراسته من قبل مجلس التدبير.

الإدارة التربوية: مجموعة من الوظائف والعمليات والتفاعلات والعلاقات الإنسانية التي يقوم بها المدير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالاستعمال الأمثل لكل الموارد (البشرية، المالية والمادية) المتاحة.

وظائف التدبير الإداري الخمس:

التخطيط: توقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم: مزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوظيف: اختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظومة.

التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظومة.

الرقابة: مراقبة أداء المنظومة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

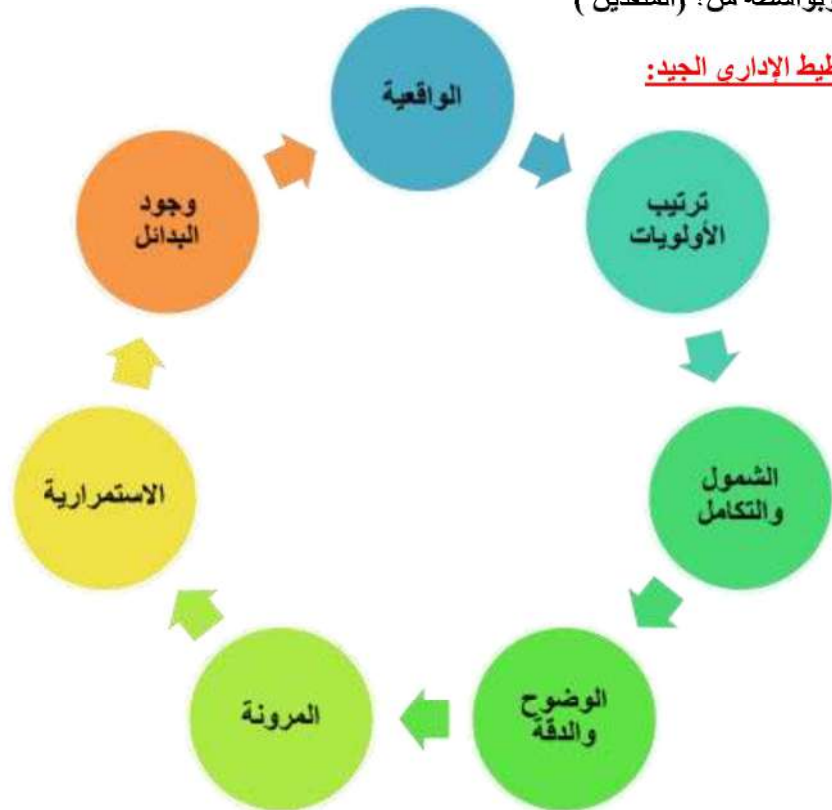
التخطيط الإداري: هو عملية منظمة تقوم على تحديد الأهداف والأنشطة والاستراتيجيات الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف ،و ذلك من خلال رسم برامج العمل بغية توجيه المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المستقبلية التي تساهم في توفير حاجات المجتمع، كل ذلك في فترة زمنية محددة. وهو الذي ينتهي باتخاذ القرارات في ما يلي:

- ما الذي يجب عمله؟ (المسؤوليات)
- ومتى؟ (الزمن المخصص للإنجاز)
- وكيف؟ (الطريقة الإجرائية)
- ولماذا؟ (الأهداف / الفئة المستهدفة)
- وبواسطة من؟ (المنفذين)

أسس التخطيط الإداري الجيد:

مجالات برنامج عمل المدير التربوي

- مجال أنشطة العمل التربوي
- مجال الأنشطة المندمجة والتوجيه التربوي
- مجال الأنشطة الموازية



مراحل التخطيط:

- دراسة الوضع الراهن
 - تحديد الأهداف
 - إعداد مشروع الخطة
 - تنفيذ الخطة
 - المتابعة
 - التقويم
 - العناصر البشرية المؤهلة القادرة على اتخاذ القرار
 - الأدوات والأساليب والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.
 - نظم المعلومات الدقيقة التي تغذي المخطط بالبيانات
 - أساليب التشخيص والقياس والتقدير والتنبؤ

خطة وبرنامج عمل المدير التربوي: هي برمجة عمل الإطار الإداري على مدار فترة زمنية (يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية أو سنوية).

أهدافها:

- رصد الواقع المدرسي وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به و الاستفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التربوية
- ضمان تحقيق مسار الأهداف والوصول إلى الغايات بأقصر الطرق وأقل الجهود
- تنظيم العمل وتجنب العشوائية والتخبط
- تكييف الأنشطة التربوية والتعليمية مع المذكرات والتوجيهات الرسمية
- تقويم العملية التربوية والإدارية وضبط مسارها.

نموذج خطة عمل المدير

[illegible]

الفصل الرابع: لوحة القيادة بالإدارة التربوية.

تقديم: بات من الضروري على المؤسسات بمختلف أطيافها التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة في التدبير والتسيير بغية تحسين أدائها ، وعدم الاكتفاء أو الاعتماد على أدوات رقابية تقليدية ثبت عجزها ، ولوحة القيادة أحد هذه الوسائل الفعالة القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التدبير، وتعد أيضا من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المدير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى تحسن أدائها من خلال النتائج المحققة التي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقص في تدفق المعلومات.

1- كرونولوجيا لوحة القيادة

1990

بداية التسعينات ظهر النموذج الأمريكي للوحة القيادة من خلال أبحاث العالمين: Kaplan R و D.Norton وسميت ببطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة الاستشرافية BSC)

1980

ومع بداية الثمانينيات طورت لوحة القيادة نظرا لعدم كفاءتها وتميزها برودة الفعل المتأخرة، فتم ربطها بالإستراتيجية والتي تعتبر الأسلوب المعتمد في إعداد لوحة القيادة.

1948

ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 وكان معمولاً به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري (التنبؤ).

1930

ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة.

2- مفهوم لوحة القيادة

- مجموعة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بإعطاء نظرة شاملة وكشف الاختلالات و اتخاذ القرارات التوجيهية، لبلوغ الأهداف المرجوة التي وضعتها الاستراتيجية.
- وسيلة رقمية تشير إلى المستوى المحتمل للمشاكل الفعلية والمستقبلية، وهي تتكون من مجموعة مؤشرات لتزويد المسؤولين بالمعلومات الأساسية لقيادة نشاطاتهم.
- أداة تساعد على التنبؤ و على اتخاذ القرارات، تتكون من مجموعة مؤشرات قليلة العدد من خمسة إلى عشرة وضعت بكيفية تسمح للمسيرين بمعرفة اتجاه التطورات التي تطرأ على المؤسسة وبتحديد العوامل التي تؤثر عليها في الآجال المناسبة.

وترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة وضعية المؤسسة في كل وقت.
- متابعة تحقيق الأهداف المسطرة.
- تصحيح الانحرافات بين الأهداف و النتائج.
- توجيه المؤسسة و المساعدة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية.
- قياس تطور الأداء الجماعي بطريقة موضوعية.
- التفكير بطريقة سليمة في مختلف مشاكل المؤسسة.
- توجيه فرق العمل و إشراكها في بعض القرارات.

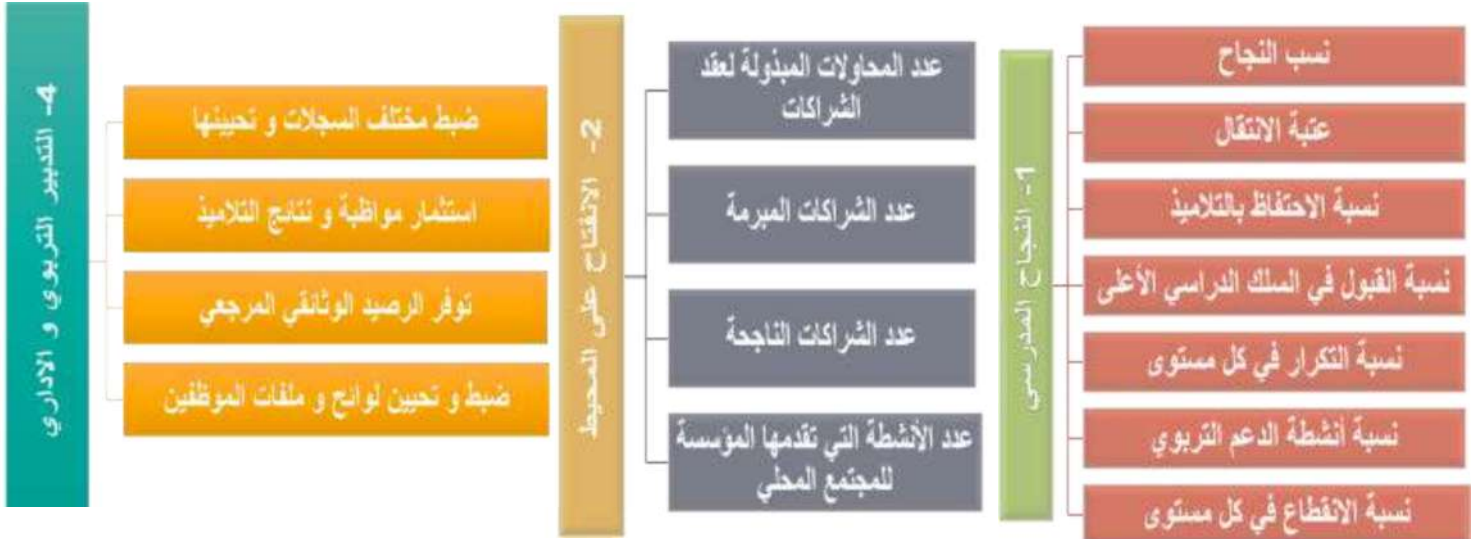
3- أنواع لوحات القيادة

- الكلاسيكية: خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة.
- الاستراتيجية: تعكس كل من الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطتها لكي تسمح بالقيادة الحقيقة لمختلف الهيئات.
- المستقبلية (المتوازنة): تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، فلوحة القيادة المستقبلية تقترح قائمة نوعية من المؤشرات.

4- وظائف لوحة القيادة

- أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات.
- أداة حوار واتصال.
- أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين.
- أداة مراقبة ومقارنة.

5- مجالات ومؤشرات لوحة القيادة



نموذج لوحة قيادة

1 - المرحلة الأولى : تقدير الاحتياجات Systems Assessment				
درجة القياس				
أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4
1- تسطير الأهداف :				
1- مدى تسطير المؤسسة التعليمية للأهداف.				
2 - مدى تلاؤم الأهداف الخاصة مع الأهداف العامة				
3 - مدى اعتماد المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي لإنجاز الأهداف.				
4 - مدى انسجام أهداف المؤسسة مع التوجهات العامة للبلاد				
5 - مدى تلاؤم أهداف المؤسسة التعليمية مع الخصوصيات المحلية و الجهوية والوطنية.				
2- الموارد البشرية:				
(أ) - هيئة التدريس:				
1- مدى توفر الأساتذة على التكوين الأساس .				
2- مدى استفادة الأساتذة من التكوين المستمر.				
3- مدى توفر الأساتذة على التكوين في مجال الدعم				
4- مدى تمكن الأساتذة من تكنولوجيا الاتصال و المعلومات				
5- مدى تقبل العاملين للسياسات والإجراءات المتعلقة بتدبير قطاع التعليم				
6- مدى انخراط الأساتذة في أنشطة الحياة المدرسية والأنشطة المندمجة .				
7- مدى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.				
8- مدى تمكن المدرسين من منهجيات التدريس.				
9- مدى توفر شبكة لتقويم أداء المدرسين.				
(ب)- القيادة الإدارية:				
1- مدى اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية بالتخطيط.				
2- التدبير العلاني بين المدير والإداريين في المؤسسة التعليمية.				
3- مدى ملائمة إجراءات التدبير الإداري للمؤسسة التعليمية.				
4- مدى توفر شبكة لتوصيف مهام الأطر الإدارية				
5- مدى توفر شبكة لتقويم أداء الإداريين.				

					6- مدى استفادة الأطر الإدارية من التكوين المستمر والتطوير المهني.
<u>ت)- التجهيزات والبنية المادية بالمؤسسة</u>					
					1- مدى توفر فضاء ملائم للعملية التعليمية.
					2- مدى توفر القاعات على التجهيزات الضرورية.
					3- مدى ملائمة القاعات للمواصفات المتعارف عليها.
					4- مدى توفر الوسائل التعليمية.
					5- مدى توفر المؤسسة على قاعات متخصصة.
					6- تلاؤم البنية التربوية مع البنية المادية.
					7- مدى توفر المؤسسة على مرافق إدارية.
<u>ث)- التسيير المالي :</u>					
					1- مدى تكافؤ ميزانية المؤسسة التعليمية مع المؤسسات المماثلة الأخرى.
					2- مدى توفر المؤسسة على مداخل قارة
					3- مدى توفر المؤسسة على شراكات لتمويل مشاريعها
					4- مدى توافق مصاريف المؤسسة مع أهدافها العامة
					5- مدى توفر نظام فعال للمحاسبة المالية والمادية بالمؤسسة التعليمية.
<u>ج)- مجالس المؤسسة</u>					
					1 - مدى تفعيل أدوار مجالس المؤسسة.
					2 - مدى انخراط المجالس في تحقيق أهداف المؤسسة.
					3 - مدى الصلاحيات الممنوحة لمجالس المؤسسة .
					4 - مدى مساهمة المجالس في تطوير المؤسسة التعليمية.
<u>خ)-العلاقات مع المحيط والشراكات:</u>					
					1 - مدى قدرة المؤسسة التعليمية على ضمان تمويل جمعية الأباء.
					2 - مدى قدرة المؤسسة التعليمية على عقد شراكات مع جمعيات المجتمع المدني.
					3 - مدى قدرة المؤسسة التعليمية على عقد شراكات مع الجماعة المحلية
					4 - مدى قدرة المؤسسة التعليمية على عقد شراكات مع القطاع الخاص.
<u>د)- البرامج و المناهج :</u>					

					1- مدى تلاؤم البرامج والمناهج مع خصوصيات محيط المؤسسة .
					2- مدى تلاؤم البرامج والمناهج مع التطور العلمي والتكنولوجي .
					3- مدى مساهمة محتويات البرامج والمناهج في إثارة الفكر الإبداعي للتلاميذ.
					4- مدى انسجام البرامج التعليمية مع الغايات والأهداف العامة.
					5- مدى انسجام البرامج التعليمية مع سوق الشغل.
المرحلة الثانية : التخطيط للبرنامج : Program Planning					
					1- مدى تحديد أهداف البرنامج
					2- مدى اعتماد المؤسسة على مقاربة المشروع
					3- مدى تحديد الغلاف الزمني للبرنامج
					4- مدى تحديد الطرائق لإنجاز البرنامج
					5- مدى تحديد الموارد والوسائل لإنجاز البرنامج
					6- مدى تحديد المسؤول عن التنفيذ
					7- مدى تحديد مؤشرات الإنجاز والنجاح
					8- مدى تحديد آليات التقويم والتتبع
					9- مدى توفر خطة بديلة لتعديل البرنامج
المرحلة الثالثة : تنفيذ البرنامج : Program Implementation					
					1- مدى احترام أهداف البرنامج أثناء التنفيذ
					2- مدى احترام البرامج والمناهج المعتمدة
					3- مدى احترام الغلاف الزمني للبرنامج
					4- مدى احترام طرائق إنجاز البرنامج
					5- مدى كفاية الموارد والوسائل لإنجاز البرنامج
					6- مدى التزام المسؤول عن التنفيذ بالأهداف والطرائق
					7- مدى تطابق مؤشرات الإنجاز والنجاح مع تنفيذ البرنامج
					8- مدى احترام آليات التقويم والتتبع
المرحلة الرابعة : تحسين البرنامج : Improvement Program					

					1- مدى قابلية البرنامج للتعديل
					2- نسبة تحقيق أهداف البرنامج
					3- نسبة الغلاف الزمني اللازم لإنجاز البرنامج
					4- مدى ملائمة طرائق إنجاز البرنامج
					5- مدى كفاية الموارد والوسائل لإنجاز البرنامج
					6- مدى التزام المسؤول عن التنفيذ بالبرنامج
					7- توافق مؤشرات الإنجاز والنجاح مع أهداف البرنامج
					8- مدى اعتماد منهجية علمية للدعم .
					9- مدى انخراط العاملين في مجال الدعم
5 - المرحلة الخامسة: إجازة البرنامج (تقويم النواتج) : Program Certification					
					1- مدى توفر مؤشرات تتبع تحقيق أهداف التعليم.
					2- نسب التلاميذ الناجحين دون المعدل
					3- نسب التلاميذ الناجحين بالمعدل
					4- نسب المفصولين والمنقطعين
					5- مدى تحقق الكفايات في التعليمات الأساس
					6- - مدى استهداف التعليمات لجميع جوانب شخصية المتعلم
					7- نسب التلاميذ الذين واصلوا تعليمهم إلى حدود السنة السادسة ابتدائي
					8- نسب التلاميذ الذين واصلوا تعليمهم إلى حدود السنة الثالثة إعدادي
					9- نسب التلاميذ الذين حصلوا على البكالوريا
					10- نسب التلاميذ الذين اندمجوا في التكوين المهني في مختلف المراحل التعليمية
					11- علاقة البرنامج بسوق الشغل
					12- نسب الشعب التقنية بالبرنامج
					13- نسب التلاميذ التقنيين بالنسبة لمجموع التلاميذ
					14- مدى قدرة المتخرجين على الاندماج في سوق الشغل
					15- مساهمة المؤسسة التعليمية في البحث العلمي و الابتكار والإبداع

					16- مدى رضا المستفيدين عن خدمات المؤسسة
					17- مدى رضا العاملين بالمؤسسة على تدبير القطاع
					18- مدى رضا المستفيدين على الفضاء العام للمؤسسة
					19- مدى رضا العاملين على ظروف العمل
					20- مدى اعتماد التعليم الذاتي
					21- مدى اعتماد التكنولوجيات الحديثة
					22- مدى فعالية التدبير الإداري للبرنامج
					23- مدى وضوح الأهداف
					24- مدى ملائمة البنية التربوية للبنية المادية
					25- مدى دقة وجودة التخطيط
					26- نسبة المساهمات العلمية والبحثية للعاملين داخل المؤسسة
					المجموع العام:

الفصل الخامس: أنماط التدبير: التدبير بالأهداف

تقديم: انتقل مفهوم التدبير الإداري من الاعتماد على الرئاسة والتسيير الفردي إلى مفهوم يعتمد القيادة الجماعية والعمل التشاركي، لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإدخال تقنيات التدبير المقاولاتي إلى القطاع العام وعبر تبني المقاربة الثلاثية (الاقتصاد – الفعالية – النجاعة). ومن هنا أصبح دور المدير كقائد يقوم بعدة مهام وهي:

- المبادرة والتصرف واقتراحات حلول جديدة تسهم في إثراء العمل الإداري.
- التشاور والتشارك والإنصات للفرقاء وتعزيز تبنيهم للعمل.
- التواصل مع المربين والمتعلمين والشركاء.
- التنشيط الفعال لمجالس المؤسسة ولأدوار العاملين بها.
- تنسيق أعمال المجالس وأعمال المدرسين.

1- آليات التدبير بالمؤسسة التعليمية

حددها المرسوم رقم 2.02.376 ، بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي في:

- الإدارة التربوية.
- مجالس مؤسسات التربية والتعليم العمومي.

وموازنة مع التدبير الإداري ولكي تعرف المؤسسة التعليمية تدبيرا تربويا جيدا لابد للعناصر البشرية المكلفة بإدارتها أن تتوفر على مجموعة من الكفايات والمهارات والتقنيات في تنظيم العمل التربوي، وسهر على تحسين تنفيذ المناهج وتنظيم إعداد الأنشطة المدرسية الداعمة والمندمجة، وتيسير استعمال مصادر التعلم، والإشراف على تأطير الأساتذة، وتقويم عمليات التعلم والتعليم، وهو ما يستلزم التمكن من أهداف مترابطة تتفاعل في إنماء كفاية التدبير التربوي، ليكون المدير قادرا على استيعاب وتمثل مجموعة من العناصر أهمها:

- تنظيم العمل التربوي
- تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة التربوية
- تأطير الأساتذة والقيام بعمليات التوجيه والتتبع.

• أساليب التدبير الحديث:

برزت مقاربات مختلفة في مجال تدبير الإدارة الحديثة لأجل تطوير الأداء الإداري وتمكين المؤسسات من أداء وظائفها لبلوغ الأهداف والغايات بكيفية فعالة وهذه الأساليب نوعان: **النوع الأول**: يتخذ من موضوع عمل الإدارة أسلوباً للعمل بأساليب عملية هي: **التدبير بالأهداف، المشاريع، وبالنتائج**. بينما **النوع الثاني**: يتخذ من العنصر البشري أسلوباً خاصاً به معتداً بأساليب مثلك **الأسلوب السلطوي، العاطفي، التشاركي و التقاعسي**.

2- التدبير بالأهداف

ظهر في الإدارة في سبعينيات القرن الماضي وهو نظام إداري يضع الرؤساء و المرؤوسين على قدم المساواة في: تحديد الأهداف - توزيع المسؤوليات - توقع النتائج - وضع معايير التقييم. وتكمن الغاية من التدبير بالأهداف في:

- التركيز على التعلم.
- الاستجابة لحاجات المؤسسة.
- الاشتغال على خطة ذات عناصر متكاملة

3- مواصفات التدبير بالأهداف

تتم عبر مشاركة مختلف الفاعلين بقيادة رئيس المؤسسة وهي:

- الوضوح والدقة
- القابلية للقياس
- القابلية للإنجاز
- المعقولة
- الاستجابة للحاجات
- تحديد مدة الإنجاز
- الاتفاق عليها من العاملين
- التمييز بين النتائج الوسيطة والنتيجة الاستراتيجية
- القابلية للتحقيق
- القابلية للقياس بواسطة مؤشرات إنجاز محددة
- وضوح علاقة النتائج الوسيطة بالنتيجة الاستراتيجية

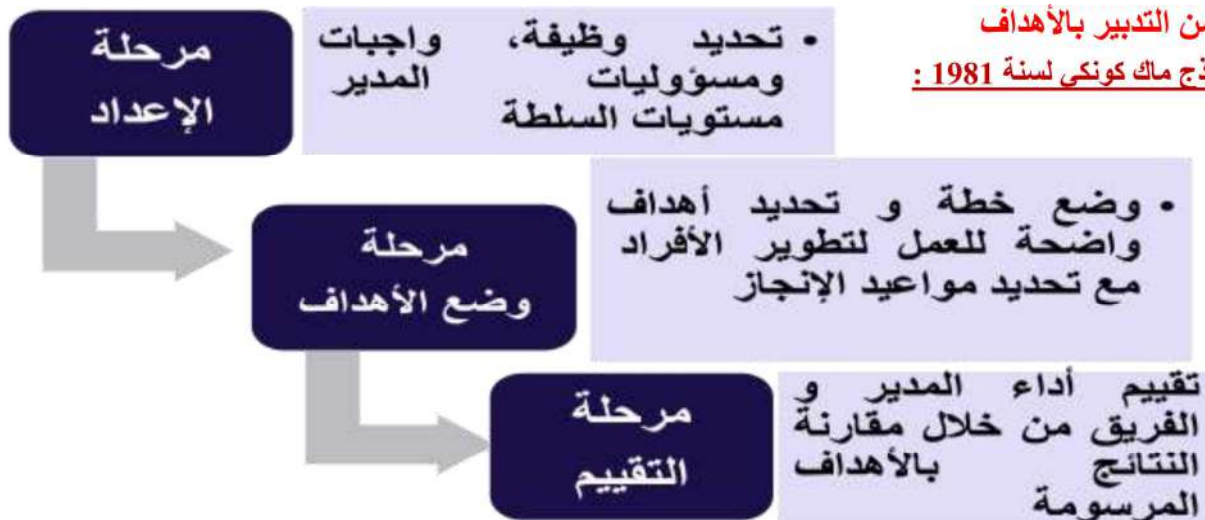
4- الأهداف الذكية

تنسب الأهداف الذكية للعالم «بتر دراكر» سنة 1981. ويشير مصطلح هدف ذكي إلى عملية التخطيط التي تطبقها الأعمال التجارية الصغيرة. حيث تقيس هذه العملية خمسة معايير لتقييم الهدف وتحديد جدواه: محدد Specific، وقابل للقياس Measurable، وقابل للتحقيق Attainable، وذو صلة Relevant، له إطار زمني محدد Timely. وللتأكد من أن أهدافك ذكية بالفعل ويمكن الوصول إليها، يجب أن يستجيب كل هدف منها لهذه المعايير الخمسة:

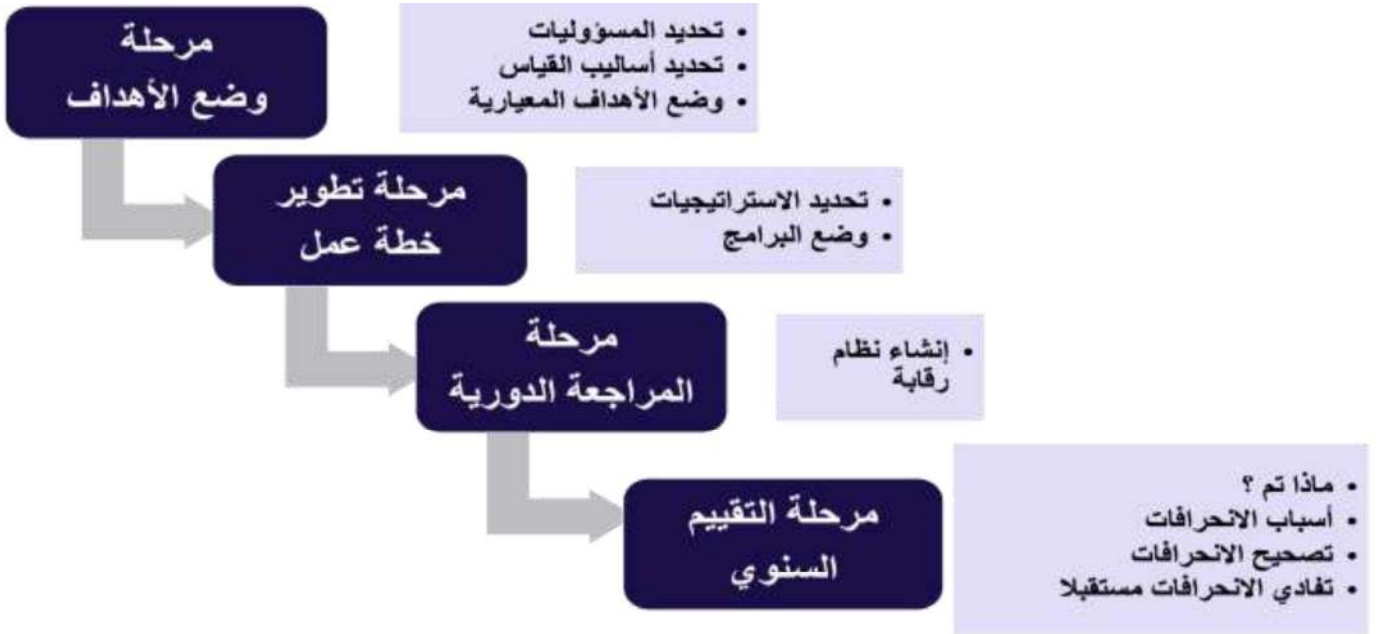
- محددة (بسيطة، معقولة، مهمة).
- قابلة للقياس (ذات مغزى، محفزة)
- قابلة للتحقيق (متفق عليها وقابلة للتحقيق)
- ذات صلة (معقول وواقعي مرتبط بواقع الفرد وبالموارد)
- ملتزمة بالوقت (الوقت الحالي، تحديد الوقت والتكلفة، حساسية الوقت)

5- نماذج من التدبير بالأهداف

- نموذج ماك كوني لسنة 1981:



• نموذج طوزي وكارول سنة 1983



• نموذج الشبول سنة 1990



الفصل السادس: أنماط التدبير: التدبير بالمشاريع

في إطار التوجهات الكبرى للوزارة تم اعتماد اللامركزية واللامركزية كخيار استراتيجي يجعل المؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز المنظومة التربوية، ودعامة أساسية للرفقي بالفرد والمجتمع، وقاطرة التنمية الشاملة والمستدامة، اتضحت جليا الحاجة الماسة إلى إعطاء نفّس جديد لمأسسة منهجية التدبير بالمؤسسات التعليمية من خلال اعتماد «التدبير بالمشروع»، لكونه:

- اختيارا استراتيجيا وأحد مفاتيح الحكامة الجيدة.
- يستدعي أنواع التدبير الحديث ولا يقصدها.
- يرتقي بمهام الإدارة التربوية من ما هو يومي وروتيني إلى ما هو شمولي واستشرافي.

1- مفهوم التدبير بالمشروع:

التدبير مجموعة من العمليات والتقنيات والآليات والخطط الإجرائية التي يعتمد عليها المدير لتنفيذ الأنشطة والمشاريع في إطار زمني محدد، انطلاقاً من كفايات وأهداف محددة، واعتماداً على مجموعة من الموارد والطرائق والوسائل...
والمشروع هو تفكير قصدي موضوعه فعل شيء، مجال تحقيقه هو الزمن المستقبل. أو سلوك استباقي يفرض القدرة على تصور ما ليس متحققاً. كما يعرف بأنه تخطيط وبرنامج لمدة تختلف حسب الموضوع والإمكانات المتاحة والظروف المحيطة.
التدبير بالمشروع: أسلوب عمل إداري، يمكن بواسطة هيكلية منسجمة (الموارد البشرية والمادية والمالية، الأدوات الإجرائية، أساليب التنشيط والتتبع...) من تحسين مردودية الأعمال بمواصفات معينة في زمن محدد.
تكمُن أهمية التدبير بالمشروع في:

- ضمان تفاعلية داخل المجموعة.
- معالجة المواضيع المعقدة التي لها علاقة بفاعلين متعددين وتخصصات متنوعة.
- استعمال الموارد المناسبة في الوقت المناسب بالشكل المناسب.
- توضيح الطريق والهدف لكل عضو في الفريق وتوزيع المهام.
- ترشيد الإمكانيات وتفاذي تكرار الجهود...

2- أهداف التدبير بالمشروع

- إسهام في تحقيق الأهداف الوطنية؛
- التعبير عن الإرادة المحلية في الاستجابة لحاجات المنظومة عموماً؛
- تنمية منهجية التدبير الجماعي للمؤسسة من خلال تفعيل آليات المشاركة في اتخاذ القرار؛
- تشجيع المبادرة والابتكار وتنمية المواهب؛
- إنعاش دينامية التخطيط الاستراتيجي للشأن التربوي؛
- رفع مستوى التعليم وزيادة الفاعلية...

3- مرتكزات التدبير بالمشروع

- **الشمولية:** ينتظم التدبير بالمشروع مختلف المجالات
- **التكامل والانسجام:** يستحضر المدير الخصوصيات المحلية في علاقتها بالتوجهات الوطنية من جهة، وانسجام وتكامل تقنيات التدبير ومجالاته والأهداف المنتظرة في علاقتها بالمستهدفين من جهة أخرى...
- **الوظيفية:** يتوسل بأنشطة ملائمة تفضي إلى نتائج قابلة للتحويل في الحياة اليومية وكذا المهنية للمستهدفين...
- **التشارك:** يقتنع بفائدة مساهمة كل الفاعلين لأن الأمر يعينهم مباشرة...
- **الدينامية:** يقبل التعديل بالإغناء أو الاستغناء عن بعض آليات تنفيذه حسب المستجدات الحاصلة...
- **التوثيق:** يوثق مختلف المراحل والإنجازات بهدف تقاسم التجارب وتقويم الحصيلة وتتبع آثارها، وكذا الاحتفال بالنجاحات وتحفيز الفاعلين على الاستمرارية في العطاء...
- **الواقعية:** يتجه نحو إشباع الرغبات الملحة والآنية للمستهدفين انطلاقاً من تحديد الأولويات والاعتماد على الإمكانيات والموارد الذاتية ثم البحث عن دعم الشركاء الجديين...
- **الانفتاح:** يتواصل بإيجابية مع مختلف المستهدفين وكذا الفاعلين (داخليين وخارجيين) بما يخدم الأهداف المسطرة، ويستحضر أنواع التدابير الأخرى في خدمتها للتدبير بالمشروع...

4- المراحل الكبرى للتدبير بالمشروع

- أ- **الإعداد والتحضير:** التفكير في نوع المشروع المناسب وصياغة أهدافه، وتحديد مجالاته، وتصميم عملياته وخطواته:
 - تشخيص المنطلقات وهي خطوة نحاول فيها أن نتقصى الواقع وخصائصه.
 - اتخاذ القرار وتبديئ بلحظة ابتكار أكبر عدد من المشاريع وتنتهي بلحظة اتخاذ قرار اختيار مشروع معين.
 - التخطيط والهيكلية وهي المرحلة التي نحدد فيها أهداف المشروع ونصمم عملياته ونبرمجها زمنياً ونقترح وسائل التنفيذ وإجراءات التقويم.
- ب- **الإنجاز والتنفيذ:** الانتقال من لحظة اتخاذ القرار إلى لحظة الفع عبر:
 - تدبير الوسائل والخدمات اللازمة لنجاح المشروع.
 - تكوين الفئات المعنية بالإنجاز.
 - تحقيق التواصل بين الأطراف المعنية.

- تنشيط حلقات البحث والإنتاج واتخاذ القرار.
- تتبع سير العمل وترشيده نحو الأفضل.
- **ت- التقويم والتتبع:** كلمة الختام في تصميم المشروع فلا تكتمل الخطة دون عدة التقويم التي تتيح فحص النتائج وضبطها.
- لماذا نقوم؟: لمعرفة نهاية المشروع واتخاذ قرار بشأن النتائج المتوصل إليها والاستفادة من التجربة في المشاريع المقبلة.
- ماذا نقوم؟: النتائج -الأهداف على مستوى المراحل- طريقة العمل - أداء الأعضاء.
- كيف نقوم؟: تحديد الأهداف من البداية وكذلك مؤشرات المتابعة.
- مع من نقوم؟: الكل معني بالتقويم.

5- التدبير بالمشروع في الرؤية الاستراتيجية

المرجع: حافظة المشاريع المندمجة لتفعيل الرؤية الاستراتيجية 2015 – 2030 بتاريخ 24 يونيو 2016
مجال التدخل رقم 3: الحكامة والتعبئة .

➤ المشروع المندمج رقم 14: تطوير الحكامة ومأسسة التعاقد.

- **الهدف الخاص:** إرساء نظام الحكامة الترابية للمنظومة في أفق الجهوية المتقدمة.
- **النتيجة:** تحديد واضح للسلط والأدوار والمهام وكيفية توزيعها على كل المستويات. واستكمال تفعيل اللامركزية واللامركز.
- **التدبير:** مأسسة مشروع المؤسسة.

➤ المشروع المندمج رقم 15: تعزيز تعبئة الفاعلين والشركاء حول المدرسة المغربية.

- **الهدف الخاص:** تحقيق تعبئة مجتمعية منظمة ترسخ مسؤولية الفاعلين المباشرين في المدرسة.
- **النتيجة:** - إطلاق مبادرات موسعة تنبني، بالخصوص، على التركيز على المشاريع ذات الأولوية بالنسبة للمدرسة، مع توخي الأثر الميداني القابل للقياس؛
- **التدبير:** توفر كل مؤسسة للتربية والتكوين، ومديرية إقليمية وأكاديمية جهوية، على بنك للمشاريع، قصد تيسير استقطاب دعم المقاولات وتوجيه الشراكات المؤسساتية نحو القضايا والمجالات ذات الأولوية بالنسبة للمدرسة المغربية.

استنتاج: التدبير بالمشروع ضرورة أملتتها الرغبة في إنجاح الإصلاح التربوي المبسود في الأطر المرجعية ومنها الرؤية الاستراتيجية؛ وأحد مفاتيح الحكامة الجيدة الرامي إلى ترسيخ المسؤولية وتوضيحها، وتكريس المزيد من الثقة في المدرسة العمومية، وتخطيط شؤون المدرسة وتدبيرها وتقييمها وحل المشكلات الفعلية في عين المكان، وتقوية التواصل بين مكونات المنظومة التربوية...

6- المعوقات التي يواجهها التدبير بالمشروع

- انعدام طرق ومناهج فعالة.
- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
- وجود صراعات داخلية.
- عدم تشجيع الفكر الابتكاري.
- سيطرة النمط البيروقراطي في التخطيط.
- هامش المبادرة المتاح أمام الفاعلين.
- سياسة التعليمات هي السائدة .
- هيمنة هاجس الانتظار.
- كل تجاوز يتحمل فيه المبادر وحده المسؤولية لاسيما إذا أخطأ.
- غياب الاعتمادات الضرورية للمشروع ..

إن مشروع المؤسسة بوصفه ضرورة ملحة في المؤسسة، ينطلق من خصوصياتها وأولوياتها ويستجيب لمنطق التحول من التدبير اليومي أو الظرفي إلى التخطيط على المدى المتوسط والطويل المؤسس على مداخل: القيادة الجماعية والتدبير التشاركي و التعاقد وما يرتبط به من التزام و التقويم لإعداد وبناء المشاريع وقيادتها وتوجيهها...

الفصل السابع: أنماط التدبير : التدبير بالنتائج

● السياق الدولي للتدبير المتمحور حول النتائج:

- نشر مبادئ فعالية التعاون وذلك من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
- 2000: قمة الألفية، 189 دولة عضو في الأمم المتحدة تتفق على إنعاش تنمية أكثر فعالية ومستدامة.
- 2002: مؤتمر Monterrey بالمكسيك والمائدة المستديرة الأولى بواشنطن

- منذ 2002: مجموعة من اللقاءات والأحداث تتدخل من أجل تحديد النتائج في مجال التنمية.
- المائدة المستديرة 2 بمراكش. التزم المتدخلون بإعاش شراكة عالمية من أجل تدبير متمحور حول النتائج في التنمية.
- 2005 : إعلان باريس، الاتفاق على تفعيل وتطبيق تدبير أكثر أداء للمساعدات الدولية من خلال الانتقال إلى التدبير المتمحور حول النتائج.
- 2007 : المائدة المستديرة الثالثة لمدينة Hanoi هانوي بالفيتنام (تقوية القدرات).

• السياق الوطني للتدبير المتمحور حول النتائج:

- منذ 2001، التزم المغرب بتوطين التدبير المتمحور حول النتائج.
 - تم إرساء قواعد معنوية ومادية لمجتمع ديمقراطي وعصري...تهييء المستقبل...
 - باشر المغرب في اتخاذ التغيرات اللازمة من أجل الاندماج بتناسق في بيئة متميزة بالتحول.
 - مقارنة ميزانياتية مبنية على مساءلة المدبرين فيما يخص التزاماتهم المتعلقة بالإنجاز والنتائج عبر البرمجة المتعددة السنوات وشمولية الاعتمادات و التعاقد.

• دواعي التدبير بالنتائج

- تحسين الأداء.
- إرساء سياسات وبرامج قابلة للقياس من أجل المواطنين.
- الالتزام بالامتياز .
- التركيز على الغايات والنتائج.
- الحرص على ترابط منطقي أكبر من أجل فعالية أحسن.
- انتقال الإدارة من إدارة:
 - مرتكزة على تسييرها الذاتي إلى إدارة مرتكزة على المهمة.
 - مساطر إلى إدارة مسؤولة مبنية على الخلق والإبداع.
 - نفقات إلى إدارة نتائج.
 - عمودية – مصلحة لخدمة ذاتية - إلى إدارة أفقية – مصلحة لخدمة الآخرين-.

1- مفهوم التدبير بالنتائج

- هو نمط للتدبير يعتمد على نتائج قابلة للقياس، عوض الوسائل، يستهدف فعالية ونجاعة أفضل بخصوص الإنتاجية مع الحفاظ على جودة الخدمة. ويقوم على المساءلة التي تتضمن من جهة حرية التصرف في سياق الشفافية والعمل الجماعي، ومن جهة أخرى تقديم الحساب المبني على النتائج المنجزة حسب الموارد المتوفرة.
- هو مقارنة علمية تشاركية حديثة تهدف إلى تحقيق نتائج استراتيجية متوقعة ومتناسبة مع الموارد المعبأة مع مراعاة الوقت في الإنجاز وبأقل قدر من الأخطاء والمخاطر.

2- المبادئ الأساسية للتدبير بالنتائج

- التشارك: مساهمة كل المعنيين في سيرورة التدبير بالنتائج.
- الحكمة: ربط المسؤولية بالمحاسبة لكل المعنيين.
- المرونة: تكييف سيرورة التدبير بالنتائج لتفادي الأخطاء والمخاطر.
- قابلية القياس: ارتباط النتائج بمؤشرات قابلة للقياس.

3- مكونات التدبير بالنتائج

- أ- النتيجة: تغيير قابل للوصف وللقياس ينجم عن علاقة سببية. وتنقسم إلى، نتيجة وسيطة وأخرى استراتيجية كما يبين المثال التالي:

نتيجة استراتيجية

الرفع من نسبة تلمذ الفتيات في التعليم
الابتدائي بنسبة 95 بالمائة في أفق 2021

نتيجة وسيطة

ارتفاع نسبة تسجيل الفتيات بالابتدائي
بنسبة 60 بالمائة في أفق 2021

نتيجة وسيطة

تراجع نسبة الانقطاع في صفوف الفتيات بالابتدائي
بنسبة 85 بالمائة في أفق 2021

• مواصفات النتائج الجيدة

- القابلية للتحقيق
- القابلية للقياس بواسطة مؤشرات إنجاز معين
- التمييز بين النتائج الوسيطة والنتيجة الاستراتيجية
- وضوح علاقة النتائج الوسيطة بالنتيجة الاستراتيجية

ب- **مؤشر المردودية:** قياس كمي أو نوعي يمكن من تقييم و تحديد مدى بلوغ النتائج المتوخاة.

• أنواع المؤشرات:

- **كمية:** عدد، تردد، مقارنة، فارق، نسبة مئوية، إلخ.....
- مثلاً: عدد النساء المؤهلات اللواتي ترشحن لوظائف مديرات داخل إدارتهن خلال السنتين الأخيرتين
- **نوعية:** التغيرات في المواقف والسلوك والكفاءات والإدراك والجودة ومستوى الفهم وإرضاء المستفيد.....
- مثلاً: تغيير في الإدراك لدى النساء العاملات إزاء كفاءتهن في التدبير.

• أمثلة للمؤشرات في حقل التربية والتكوين:

- النسبة المئوية للمؤهلات الذين حصلوا على تكوين مستمر مرتبط بالمنهاج الدراسي الجديد.
- النسبة المئوية للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة في المستوى الابتدائي والذين يواظبون أو واطبوا على قسم مندمج.
- النسبة المئوية للتلاميذ الذين يتحكمون في الكفايات المرتقبة في نهاية الدورة.
- النسبة المئوية للتكرار في الابتدائي والثانوي.
- النسبة المئوية للانقطاع المدرسي في المرحلة الابتدائية.

4- خطوات التدبير بالنتائج

- تعريف التغيير المرغوب فيه
- مساهمة المتدخلين في تعريف النتائج المتوخاة
- تحديد الفرضيات والمخاطر
- إعداد تدابير التخفيف
- اختيار مؤشرات المردودية
- جمع المعطيات حول المردودية
- إعداد تقارير حول المردودية.

الفصل الثامن: أنماط التدبير: التدبير التشاركي

1- مفهوم التدبير التشاركي

- هو أسلوب للتدبير يمكن من استعمال الإمكانيات الإبداعية، لمختلف الفاعلين، في مختلف مراحل التدابير التقريرية، قصد بلوغ النتائج المنتظرة في مختلف ميادين عمل المؤسسة.
- مقارنة تعتمد إشراك مختلف المتدخلين في فعل ما في مختلف مراحل ذلك الفعل ومستوياته، كافتراح المشاريع ودراسة جدواها، أو إبداع حلول للمشاكل المختلفة مع تقييم تلك التدخلات ودعم الثغرات الموجودة.

• مستويات المشاركة:

- **مستوى الإخبار:** (المدير يقرر ويعلن القرار) يستعرض المدير الاختيارات على ضوء الأهداف والعواقب، ، والأولويات.... الخ، ثم يقرر ماهية العمل ويُعلم الفريق بالقرار، الفريق هنا لا يلعب أي دور فعال في اتخاذ القرار.
- **مستوى الإقناع:** (المدير يتخذ القرار ويشرحه للمجموعة) يتخذ المدير القرار، ويشرح للفريق الأسباب التي دعت إليه، ولا سيما مزاياه لكي يفهمه الفريق .
- **مستوى الاستشارة:** (المدير يعرض القرار، ويبرره، ويدعو الفريق إلى إبداء الرأي) يعرض المدير القرار والعقلانية التي أدت إلى اتخاذه. ويُدعو الفريق إلى طرح أسئلة ومناقشة المدير حول سلامة القرار.
- **مستوى تدبير تشاركي:** (المدير يعرض الوضعية أو المشكلة، ويتلقى مقترحات، ثم يقرر). يعرض المدير الوضعية، وربما بضعة خيارات، على الفريق. وهو يتوقع أن يتشجع الفريق ويقدم أفكاراً وخيارات إضافية ويناقش تداعيات الحلول الممكنة. عندئذ يقرر المدير ماهية الخيار الواجب انتهاجه. هذا المستوى يجسد مشاركة راقية وهو مناسب على الخصوص عندما يكون الفريق على معرفة أو على تجربة أوسع مما لدى المدير.

■ **مستوى التدبير المشترك:** (المدير يشرح الوضعية، ويحدد الثوابت ويطلب من الفريق أن يقرر). في هذا المستوى يكون المدير قد فوّض بصورة فعالة مسؤولية اتخاذ القرار للفريق، حسب الحدود والثوابت التي يكون قد قام بتبيينها. قد يختار المدير أن يكون، أو لا يكون، طرفاً في الفريق الذي يقرر. هذا المستوى يعطي مسؤولية كبيرة جداً للفريق ولكن إذا كان الفريق ينال التقدير المرتبط بقرار جيد، فإن المدير يبقى دائماً من يتحمل مسؤولية الفشل. يتطلب هذا المستوى فريقاً متمكناً وناضجاً.

■ **مستوى التدبير الذاتي:** يترك المدير للفريق مهمة تشخيص المشكلة، وتقديم الخيارات، واتخاذ القرار في شأن ما يجب فعله: هذا أعلى مستويات المشاركة. فالفريق عليه مسؤولية تشخيص الوضعية أو المشكلة وتحليلها، والاتفاق على التدابير لحلها، المدير يعلن مسبقاً مساندته للقرار ومساعدة الفريق على تطبيقه. يمكن للمدير أن يكون، أو لا يكون، طرفاً في الفريق. وإذا كان طرفاً، فلن تكون له سلطة أكثر من أي عضو آخر داخل الفريق. هذا المستوى هو بلا جدال الأكثر تحفيزاً بين المستويات الأخرى، غير أنه يمكن أن يصبح كارثياً في بعض الظروف. لذا يجب أن يتسم الفريق بالنضج والكفاءة والقدرة على التصرف.

مستويات المشاركة					
الإدارة					
هامش الحرية					
الفريق					
6	5	4	3	2	1
يتخذ الفريق القرار	يشرح المدير المشكلة، ويحدد الثوابت، ويتخذ الجميع (إدارة ومستخدمين) قراراً لحل المشكلة	يعرض المدير الإشكالية، ويدعو المجموعة إلى تحديد الحلول مع ذكر متطلبات كل واحد منها وإلى التوصية بحل من الحلول. يتخذ المدير الحل النهائي	يعرض المدير أفكاره ويطلب من كل واحد إبداء الرأي	يتخذ المدير القرار ويشرح الأسباب التي دعت إليه	يتخذ المدير القرارات ثم يعلنها
التدبير الذاتي	التدبير المشترك	التدبير التشاركي	الاستشارة	الإقناع	الإخبار

2- أهمية التدبير التشاركي

- المشاركة تولد الالتزام.
- تعدد الآراء يسلط الأضواء على مختلف زوايا المشكلات.
- الرفع من نجاعة المدرسة وبالتالي جودة تعلمات التلاميذ.
- اعتماد المقاربة التشاركية والعمل بالمشاريع.
- تقسيم سلطة اتخاذ القرار بين مكونات ومجالس المؤسسة، ضمن مقاربة تشاركية غير متمركزة.

3- مزايا التدبير التشاركي

- صياغة حلول جديدة.
- توسيع دائرة التفكير.
- تحسين المردودية.
- تقديم حلول ناتجة عن التنسيق والتشاور.
- تبادل التجارب والخبرات.
- ضمان استمرارية العمل.
- تقوية التضامن وتنامي المسؤولية المشتركة.
- تحسيس الفاعلين الآخرين حول دور التدبير التشاركي.

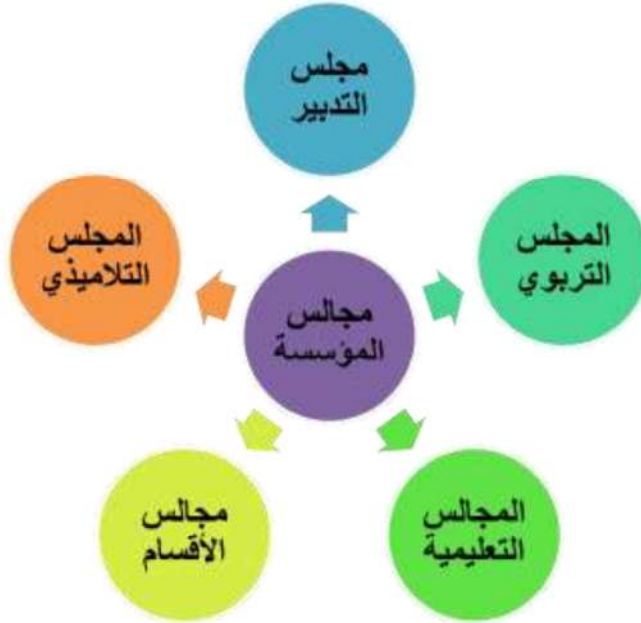
4- قواعد التدبير التشاركي

- احترام هوية كل الشركاء.
- الشفافية في العلاقة بين الشركاء.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- الثقة المتبادلة والندية.
- الحوار من أجل تجاوز سوء الفهم.
- تبادل التجارب والمناهج.
- اقتسام المخاطر والمسؤوليات.

5- إكراهات تنزيل التدبير التشاركي

- انعدام أو انخفاض مستوى الانخراط والاستعداد لدى المديرين لهذا الأسلوب في التدبير.
- انعدام التجربة في اقتسام السلطة والمعلومات.
- كثرة حالات مقاومة التفويض وتحمل المسؤوليات.
- أهمية الحاجة للحفاظ على المراقبة بالنسبة للإدارة.
- انعدام المحفزات الإدارية و المالية، وكثرة المهام، وتعدد المسؤوليات دون ضمانات وظيفية تجعل الإدارة التربوية في لبس حول حدود دورها الحقيقي.
- وجود معارضة غالبا من طرف جماعات الضغط،/ مقاومة التغيير.
- الطابع المحافظ لدى السلطات، والثقافة التي ترجح مركزية السلطات و تراتبية هياكل التدبير.
- انعدام الجاهزية، والشعور بإضاعة الوقت في اتخاذ القرار، لاسيما في البداية.

الفصل التاسع: تدبير المجالس بالمؤسسة التعليمية.



1- مجلس التدبير

من أهم المجالس التي تقوم عليها المؤسسة التعليمية المغربية إلى جانب المجلس التربوي والمجالس التعليمية ومجالس الأقسام. ويسهر مجلس التدبير على تفعيل الحياة المدرسية وتنشيطها ديداكتيكيا وبيداغوجيا، وتسيير مرافق المؤسسة إداريا واقتصاديا.

أ- الهيكلية:

- **الابتدائي:** مدير المؤسسة بصفته رئيسا؛ ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مستوى دراسي من مستويات المرحلة الابتدائية؛ ممثل واحد عن الأطر الإدارية و التقنية؛ رئيس جمعية آباء و أولياء التلاميذ؛ وممثل عن المجلس الجماعي التي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي؛
- **الثانوي الإعدادي:** مدير المؤسسة بصفته رئيسا؛ حارس أو حراس عامون للخارجية؛ الحارس العام للداخلية في حالة توفر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية؛ ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية؛

مسير المصالح الاقتصادية مستشار في التوجيه و التخطيط التربوي؛ ممثلين اثنين عن الأطر الإدارية و التقنية؛ رئيس جمعية آباء و أولياء التلاميذ؛ وممثل عن المجلس الجماعي التي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي؛

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

ب- تشكيل المكتب.

■ تنظيم عملية الاقتراع:

- يتم انتخاب أعضاء مجلس تدبير مؤسسات التربية والتعليم العمومي بطريقة التصويت السري بكيفية مباشرة.
- يتم إعداد لائحة ناخبي أعضاء مجلس تدبير المؤسسة من لدن مديري مؤسسات التربية والتعليم العمومي، وتعلق قبل مضي أسبوع واحد من التاريخ المحدد للتصويت بكل مؤسسة تعليمية ؛
- يجوز للناخبين التحقق من التقييدات في ظرف الأيام الثلاثة الموالية لتعليق اللائحة الانتخابية ، وأن يقدموا عند الاقتضاء شكايات بشأن التقييدات الواقعة في اللائحة الانتخابية.
- يتولى مدير المؤسسة المعنية ، البت في الشكايات والرد عليها قبل انتهاء آخر أجل لإيداع الترشيحات.
- يعتبر ملغى كل ترشيح ثبتت عدم أهلية صاحبه بعد التاريخ المحدد لإيداعه

■ عملية فرز الأصوات:

- تحدث لجنة على مستوى كل مؤسسة للتربية والتعليم العمومي تتكون من المدير بصفته رئيسا، وعضوين من هيئة الناخبين يختاران من بين الأعضاء الأكبر سنا والأصغر سنا ومن مساعد ؛
- تتولى اللجنة المذكورة مهمة التأكد من هوية الناخبين ولتأشير على أسمائهم في نسخة من اللائحة الانتخابية والسهر على عملية التصويت وفرز الأصوات ؛
- يتم فرز الأصوات مباشرة بعد انتهاء عملية التصويت ويحدد عدد الأصوات التي حصل عليها كل مرشح، ويحرر محضر بالنتائج يوقعه رئيس اللجنة ومساعد ، وتسلم نسخة من هذا المحضر إلى ممثل كل هيئة ناخبة، وتحتفظ المؤسسة المعنية بنسخة ؛
- ينتخب أعضاء مجلس تدبير مؤسسات التربية والتعليم العمومي لمدة 3 سنوات دراسية ؛
- في حالة تعذر استمرار أحد أعضاء مجلس تدبير المؤسسة في ممارسة مهامه بسبب الاستقالة أو الوفاة أو الإحالة على التقاعد أو الانتقال من المؤسسة ، يتم تعويضه طبقا لنفس الكيفية التي انتخب بها العضو الأول .
- إذا أحرز مترشحان أو عدة مترشحين عددا متساويا من الأصوات ينتخب أكبرهم سنا ، وفي حالة تعادل السن ، تجرى القرعة لتعيين المرشح الفائز.

ت- مهام واختصاصات المجلس

- اقتراح النظام الداخلي للمؤسسة في إطار احترام النصوص التشريعية و التنظيمية الجاري بها العمل و عرضه على مصادقة مجلس الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين المعنية.
- دراسة برامج عمل المجلس التربوي و المجالس التعليمية و المصادقة عليها و إدراجها ضمن برنامج عمل المؤسسة المقترح من قبله.
- دراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة و تتبّع مراحل إنجازه.
- الاطلاع على القرارات الصادرة عن المجالس الأخرى و نتائج أعمالها و استغلال معطياتها للرفع من مستوى التدبير التربوي و الإداري و المالي للمؤسسة.
- المصادقة على التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط و سير المؤسسة، و الذي يتعين أن يتضمن لزوما المعطيات المتعلقة بالتدبير الإداري و المالي و المحاسبي للمؤسسة.
- دراسة حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية.
- إبداء الرأي بشأن مشاريع اتفاقيات الشراكة التي تعتزم المؤسسة إبرامها.
- دراسة التدابير الملزمة لضمان صيانة المؤسسة و المحافظة على ممتلكاتها

2- المجلس التربوي

أ- الهيكلية:

- **الابتدائي:** مدير المؤسسة بصفته رئيساً، ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مستوى دراسي من مستويات المرحلة الابتدائية، رئيس جمعية آباء و أولياء تلاميذ المؤسسة.
- **الثانوي الإعدادي:** مدير المؤسسة بصفته رئيساً؛ الحراس العامین للخارجية؛ ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية؛ مستشار في التوجيه و التخطيط التربوي؛ رئيس جمعية آباء و أولياء تلاميذ المؤسسة؛
- **الثانوي التأهيلي:** مدير المؤسسة بصفته رئيساً؛ مدير الدراسة في حالة توفر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد و المدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي ، ناظر المؤسسة ؛ الحراس العامین للخارجية؛ ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية؛ مستشار في التوجيه و التخطيط التربوي، ممثلين اثنين عن تلاميذ المؤسسة؛ رئيس جمعية آباء و أولياء تلاميذ المؤسسة.

ب- المهام والاختصاصات

- إعداد مشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة و برامج الأنشطة الداعمة و الموازية و تتبع تنفيذها و تقييمها.
 - تقديم اقتراحات بشأن البرامج و المناهج التعليمية و عرضها على مجلس الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين المعنية بالتنسيق بين مختلف المواد الدراسية.
 - تنظيم الأنشطة و المباريات و المسابقات الثقافية و الرياضية و الفنية.
 - إبداء الرأي بشأن توزيع التلاميذ على الأقسام و كفاءات استعمال الحجرات و استعمالات الزمن.
 - دراسة طلبات المساعدة الاجتماعية و اقتراح التلاميذ المترشحين للاستفادة منها و عرضها على مجلس التدبير.
 - برمجة الاختبارات و الامتحانات التي يتم تنظيمها على صعيد المؤسسة و المساهمة في تتبع مختلف عمليات إنجازها.
- يجتمع المجلس التربوي بدعوة من رئيسه كلما دعت الضرورة إلى ذلك، و على الأقل دورتين في السنة، بينما يجتمع مجلس التدبير 4 مرات في الموسم الدراسي، بداية السنة الدراسية، نهاية الأسس الأول، في شهر أبريل ثم نهاية الموسم الدراسي.

3- المجالس التعليمية

أ- الهيكلية:

- **الابتدائي:** مدير المؤسسة بصفته رئيساً، جميع مدرسي المادة الدراسية.
- **الثانوي الإعدادي:** مدير المؤسسة بصفته رئيساً، جميع مدرسي المادة الدراسية.
- **الثانوي التأهيلي:** مدير المؤسسة بصفته رئيساً؛ مدير الدراسة في حالة توفر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد و المدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي ، ناظر المؤسسة؛ جميع مدرسي المادة الدراسية .

ب- المهام والاختصاصات:

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

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

4- مجالس الأقسام

أ- الهيكلية:

- **الابتدائي:** مدير المؤسسة بصفته رئيسا؛ جميع مدرسي القسم المعني؛ ممثل عن جمعية آباء و أولياء تلاميذ المؤسسة؛
- **الثانوي الإعدادي:** مدير المؤسسة بصفته رئيسا؛ الحراس العامین للخارجية؛ مستشار في التوجيه و التخطيط التربوي؛ جميع مدرسي القسم المعني؛ ممثل عن جمعية آباء و أولياء تلاميذ المؤسسة
- **الثانوي التأهيلي:** مدير المؤسسة بصفته رئيسا؛ مدير الدراسة في حالة توفر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد و المدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي؛ الحراس العامین للخارجية؛ مستشار في التوجيه و التخطيط التربوي، جميع مدرسي القسم المعني؛ ممثل عن جمعية آباء و أولياء تلاميذ المؤسسة.

ب- المهام والاختصاصات:

- النظر بصفة دورية في نتائج التلاميذ و اتخاذ قرارات النقد الملانمة في حقهم،
- اقتراح القرارات التأديبية في حق التلاميذ غير المنضبطين و ذلك حسب مقتضيات النظام الداخلي للمؤسسة،
- تحليل و استغلال نتائج التحصيل الدراسي قصد تحديد و تنظيم عمليات الدعم و التقوية ؛
- اتخاذ قرارات انتقال التلاميذ إلى المستويات الموالية أو السماح بالتركرار أو فصلهم في نهاية السنة الدراسية و ذلك بناء على النقاط المحصل عليها ؛
- دراسة و تحليل طلبات التوجيه و إعادة التوجيه و البث فيها.

تجتمع مجالس الأقسام في نهاية الدورات الدراسية المحددة بموجب النظام المدرسي الجاري به العمل بدعوة من مدير المؤسسة أو في حالة عقد مجلس انضباطي في حق غير المنضبطين.

5- المجلس التلاميذي

أ- الأطر المرجعية:

المذكرة الوزارية	الموضوع	مشاركة المتعلمات والمتعلمين
87/2004	تفعيل أدوار الحياة المدرسية	اعتبار التلميذ المحور الأساس والمستهدف الأول من العملية التربوية، والمشارك الفاعل في مختلف الأنشطة الصفية وغير الصفية. تفعيل دور جمعيات التلميذات والتلاميذ كجمعية تنمية التعاون المدرسي، وجمعية الأنشطة الاجتماعية والتربوية وفروع الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية وغيرها.
155/2011	تفعيل الحياة المدرسية بالمؤسسات التعليمية.	يتم تنظيم المشاركة التلاميذية وهيكلتها وفق صيغة تأخذ من المؤسسة منطلقا لها بالنسبة لمختلف الأسلاك التعليمية وتمتد إلى النيابة بالعمالات والأقاليم بالنسبة للتعليم الثانوي الإعدادي والتأهيلي، وإلى الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين بالنسبة للتعليم الثانوي التأهيلي. ولبلورة هذا التوجه، سيتم الشروع في إحداث مجالس تلاميذية منتخبة بالمؤسسات التعليمية.
007×17	تفعيل مشروع الارتقاء بالعمل التربوي داخل المؤسسات التعليمية.	مقاربة التنقيف بالنظير والمهارات الحياتية بإعداد المتقنين النظراء من التلاميذ لمحاربة السلوكات المشينة بالوسط المدرسي ومحيطه كالعنف واستخدام المخدرات والإدمان والتعنفات المنقولة جنسيا، وتعزيز قيم المواطنة وحقوق الإنسان

ب- الهيكلية:

- **على صعيد القسم:** ينتخب منوب (ة) عن كل قسم دراسي يراعي فيه مبدأ المناصفة تبعا لما تتيحه تشكيلة الأقسام، وبنية المؤسسة، مع الحرص على أن يكون المندوب ونائبه من الجنسين معا. ويسهر الأستاذ الكفيل تحت إشراف المدير على تأطير هذه الانتخابات من بدايتها إلى نهايتها بشكل يضمن الشفافية والنزاهة المطلوبة.
- **على الصعيد المحلي:** يحدث على صعيد كل مؤسسة تعليمية مجلس تلاميذي يضم مندوبي الأقسام ونوابهم، وينتخب من بين أعضائه بواسطة الاقتراع الفردي. من جميع المستويات التعليمية، ويتكون المكتب من 9 إلى 17 تلميذ (ة)، على أن تشكل الإناث نسبة النصف على الأقل. وينتخب كل مجلس محلي رئيسا ونائبه من الجنسين.

- **على الصعيد الإقليمي:** يهتم الأمر الثانويات الإعدادية والتأهيلي، حيث يحث مجلسان للتلاميذ الأول خاص بالثانوي الإعدادي والآخر خاص بالثانوي التأهيلي، ينتخبان من بين رؤساء المجالس المحلية ونوابهم، ويضم من 9 إلى 21 تلميذا وتلميذة. تمثل الإناث النصف على الأقل.
- **على الصعيد الجهوي:** يخص الأمر الثانويات التأهيلية فقط. حيث ينتخب مجلس تلاميذي على مستوى كل أكاديمية جهوية من رؤساء المجالس المحلية ونوابهم ويضم المكتب من 9 إلى 33 تلميذا وتلميذة. تمثل الإناث النصف على الأقل.

ت- المهام والاختصاصات

تحدد المشاركة التلاميذية في:

- الانخراط في الأنشطة التربوية حسب الاختيار والمويل والمشاركة في آلية تدبيرها.
- إعداد النظام الداخلي للقسم، واقتراح بنود النظام الداخلي للمؤسسة.
- المساهمة في مشروع القسم، النادي والمؤسسة.
- التمثيلية في أشغال مجالس المؤسسة، المجلس الجماعي، برلمان الطفل، والمليقيات التلاميذية.
- المشاركة في الأنشطة المندمجة والداعمة.
- بناء المشروع الشخصي للمتعلّم (ة).
- تنظيم حملات اجتماعية محليا، إقليميا وجهويا للتنوعية والانخراط في مختلف المشاريع المرتبطة بمحيط المؤسسة (التنمية المستدامة، البيئة، التوعية الصحية، حملات النظافة، نبذ السلوكات المشينة، ...)

6- إكراهات تفعيل المجالس

- ضعف التمثل الواضح لمهام المجلس لدى الأعضاء.
- اعتبار بعض الأعضاء أن هذه المجالس لها صفة استشارية فقط، وأن قراراتها وتوصياتها لا يتم تفعيلها.
- عدم حضور كل الأعضاء اجتماعات المجالس، وإحجام البعض عن المشاركة في تدبير مهامها،
- ضعف التواصل والانسجام بين أعضاء المجلس والتناظر بينهم أحيانا.
- عدم معرفة بعض الجماعات المحلية بأدوار مجالس التدبير ومهامها.
- وضعف الحضور الفاعل لبعض جمعيات آباء وأمهات وأولياء التلميذات والتلاميذ.
- اختلال في عقد دورات المجالس بكيفية منتظمة.
- ضعف استيعاب الثقافة الجديدة للتدبير
- التشاركي للمؤسسة .

7- طموحات الارتقاء بمجالس المؤسسة

- تعميم تمثيلية التلاميذ في كافة الأسلاك التعليمية مع تحديد ممثلي التعليم الابتدائي من بين تلاميذ المستويين السادس والخامس؛
- تبسيط المساطر المتعلقة بمجالس المؤسسة والشرارات؛
- عقد دورات تكوينية من قبل مديرات ومديري المؤسسات التعليمية لفائدة أعضاء المجالس،
- تحفيز الأطر الإدارية والتقنية والتربوية لحضور اجتماعات المجالس و المشاركة في تفعيلها (منحهم حق الامتياز في الترفي مثلا...) خلق آلية لتتبع واستثمار قرارات و توصيات مجالس المؤسسة.

الفصل العاشر: تدبير الجمعيات بالمؤسسة التعليمية.

1- جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ

تقديم: تميز التعامل مع جمعيات أمهات و آباء و أولياء التلاميذ بعدة مراحل تاريخية. كما أن تموقع هذه الهيئة داخل فضاء المؤسسة التعليمية، تم بشكل تلقائي. جعل ادماجها كعنصر أساسي في منظومة التربية و التكوين، و اعتبارها آلية من آليات تدبير الشأن التعليمي و التربوي، رغم غياب إطار قانوني شامل يحدد نظامها و يوظف مجالات تدخلها و آليات اشتغالها.

❖ الإطار العام لتأسيس جمعيات أمهات و آباء و أولياء التلاميذ:

- الظهير الشريف الصادر في 15 نونبر 1958 المتعلق بتنظيم حق تأسيس الجمعيات ، كما تم تنميته و تعديله ، و يعتبر ظهير الحريات العامة الإطار المرجعي العام الوحيد الذي يؤسس لوجود جمعيات أمهات و آباء و أولياء التلاميذ.

الأنظمة الأساسية الخاصة : بقدر ما هناك مرجع موحد لتأسيس وإحداث هذه الجمعيات ،بقدر ما تتعدد الأنظمة الأساسية المؤطرة لأعمالها و كيفية تدبير وتسيير شؤونها

- الظهير الشريف الصادر في 15 نونبر 1958 المتعلق بتنظيم حق تأسيس الجمعيات ،كما تم تنميته و تعديله.
- يعتبر ظهير العامة الإطار المرجعي العام الوحيد الذي يؤسس لوجود جمعيات أمهات و آباء و أولياء التلاميذ.

- الأنظمة الأساسية الخاصة:

الميثاق الوطني للتربية و التكوين:

أكد الميثاق الوطني للتربية و التكوين على أهمية جمعيات الآباء، ودعا في الفقرة 16 من باب حقوق و واجبات الأفراد و الجماعات إلى :

- تحسيس الأمهات و الآباء و الأولياء بأن الأسرة هي المؤسسة التربوية الأولى التي تؤثر إلى حد بعيد في تنشئة الأطفال و إعدادهم للتمدرس الناجح.
- نهج الشفافية و الديمقراطية و الجدية في التنظيم و الانتخابات و التسيير.
- **الظهير الشريف رقم 1.05.152** صادر في 11 محرم 1427 (10 فبراير 2006) بإعادة تنظيم المجلس الأعلى للتعليم :خص المشرع جمعيات أمهات و آباء و أولياء التلاميذ باهتمام خاص ،من خلال إشراكها في تركيبة هذا المجلس (3 ممثلين).

القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين و الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.00.203 الصادر في 15 من صفر 1421 (19 ماي 2000) :

- ينص على تمثيلية " ثلاثة ممثلين عن جمعيات أمهات و آباء وأولياء التلاميذ بنسبة ممثل واحد عن كل سلك تعليمي " ضمن تأليف المجلس الإداري للأكاديمية .

مرسوم رقم 2.00.1016 صادر في 7 ربيع الآخر 1422 (29 يونيو 2001) بتطبيق القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين

- : ينص في مادته الثالثة على كيفية تعيين ممثلي جمعيات أمهات و آباء وأولياء التلميذات و التلاميذ في إطار المجلس الإداري للأكاديمية.

القانون رقم 05.00 بشأن النظام الأساسي للتعليم الأولي :

- تنص المادة 2 من هذا القانون على إمكانية إحداث مؤسسات للتعليم الأولي من قبل الجمعيات التي لا تهدف إلى الربح والمحدثة بكيفية قانونية".

القانون رقم 06.00 بمثابة النظام الأساسي للتعليم المدرسي الخصوصي :

- يمنح هذا القانون أيضا إمكانية إحداث مؤسسات للتعليم المدرسي الخصوصي وجميع أنواعها، إلى الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين غير الدولة.

المرسوم رقم 2.02.376 صادر في جمادى الأولى 1423 (17 يونيو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية

والتعليم العمومي :

- تتمتع جمعيات أمهات و آباء وأولياء التلميذات و التلاميذ، بالتمثيلية داخل جميع مجالس المؤسسة ما عدا المجالس التعليمية
- لقد تم إشراك جمعية آباء وأولياء تلاميذ ضمن تركيبة مجلس تدبير المؤسسة، الذي يعتبر من أهم آليات التأطير والتدبير الإداري على المستوى المحلي.
- تعتبر جمعية أمهات و آباء و أولياء التلاميذ كذلك عضوا بالمجلس التربوي. وتمنح العضوية لممثل عن جمعية و أمهات آباء و أولياء تلاميذ المؤسسة في مجالس الأقسام.

المذكرات الوزارية المؤطرة لعمل الجمعية :

- المذكرة رقم 28 الصادرة في 18 فبراير 1992 ، في شأن التعاون بين جمعيات والمؤسسات التعليمية .
- المذكرة رقم 53 الصادرة في 17 مارس 1995 ، في شأن جمعيات آباء وأولياء التلاميذ.
- المذكرة رقم 80 الصادرة في 24 يونيو 2003 ، في شأن تأسيس جمعيات آباء وأولياء التلاميذ بمؤسسات التعليم الخصوصي .
- المذكرة رقم 03 بشأن بشأن تفعيل دور جمعيات آباء وأولياء التلاميذ الصادرة في 4 يناير 2006.

هيكلية مكتب جمعية أمهات و آباء و أولياء التلاميذ :

- يسير هذه الجمعية مكتب يتألف من أعضاء ينتخبون بواسطة الاقتراع السري من طرف الجمع العام لمدة ثلاث سنوات و يتألف من :
- (*) رئيس و نائبه. (*) كاتب عام و نائبه. (*) أمين المال و نائبه. (*) أعضاء مستشارين.

بإمكان المجلس إحداث لجان فرعية. و هو الممثل الشرعي للجمعية.

التزامات جمعيات أمهات و آباء و أولياء التلاميذ :

- ✧ نهج الشفافية و الديمقراطية و الجدية في تسيير مكاتب هذه الجمعيات .
- ✧ التكتل في إطار فدراليات أو رابطات .
- ✧ احترام النصوص التشريعية و التنظيمية.
- ✧ تكريس روح المواطنة و التسامح و مبادئ التضامن .
- ✧ تعزيز العلاقة مع الإدارة التربوية .
- ✧ الانخراط الفعلي في النهوض بأدوار المؤسسات التعليمية .

مجالات تدخل جمعيات آباء و أمهات و أولياء التلاميذ والتزاماتها :

أ - في مجال الدعم المادي والاجتماعي و تأطير الحياة المدرسية :

- تنظيم الحملات التحسيسية من أجل تعميم التمدرس.
- المساهمة في الحد من الظواهر السلبية التي تعترض حسن سير منظومة التربية و التكوين.
- دعم الأنشطة الاجتماعية التربوية و التظاهرات الرياضية التي تنظمها المؤسسة .

ب - في مجال التسيير و التدبير :

- المساهمة في التدبير العام لمؤسسات التربية و التعليم العمومي.
- المشاركة في التخطيط على الصعيد المحلي.
- المساهمة في صيانة المؤسسة .

ج - في مجال الشراكة و التواصل :

- القيام بمبادرات للشراكة مع باقي الفرقاء.
- تعزيز وترسيخ التواصل بين الأسرة و المؤسسة .

دور جمعيات أمهات و آباء و أولياء التلاميذ :

- ◇ تنظيم حملات تحسيسية من أجل تعميم و رفع نسبة التمدرس.
- ◇ المساهمة في الحد من الظواهر السلبية التي تعترض حسن سير منظومة التربية و التكوين مثل الهدر و ضياع الزمن المدرسي.
- ◇ دعم الأنشطة الاجتماعية التربوية و التظاهرات الرياضية التي تنظمها المؤسسة.
- ◇ تنظيم لقاءات لأولياء مع أطر التدريس.
- ◇ تنظيم أيام إخبارية في مواضيع تمس الأطفال و الأسرة.
- ◇ القيام بمبادرات للشراكة مع باقي الفرقاء لخلق أنشطة موازية بالمؤسسة و لمساعدتها.
- ◇ تنظيم رحلات دراسية للتلاميذ.
- ◇ إنشاء مكتبة لفائدة التلاميذ.
- ◇ تنظيم عروض سينمائية و فنية و تثقيفية لفائدة التلاميذ.
- ◇ إصدار نشرة دورية ذات طابع إرشادي توعوي علمي.

الصعوبات التي تعترض تفعيل هذه الجمعية :

- △ انعدام تفعيل الجمعيات بالسلك الابتدائي و خصوصا بالوسط القروي .
- △ عدم فهم الآباء لدورهم بالخلط في الاختصاصات .
- △ العمل بالجمعية تطوعي بدون مقابل بل يستلزم تضحيات من الأعضاء مما ينفر الآباء من الانتماء إلى مكاتبها و لجانها .
- △ الجمعية تتطلب من المدير مجهود إضافي مما يجعله ينظر إليها كعبء إضافي.
- △ حضور ما هو سياسي و نقابي يؤثر على عمل الجمعية.

مرتكزات الارتقاء بالأدوار الجديدة لجمعيات آباء و أولياء التلاميذ :

- دعم هذه الجمعيات و مؤزرتها قصد استيعاب الأدوار الحقيقية المنوطة بها.
- وضع إطار قانوني موحد لهذه الجمعيات داخل كل مؤسسة تعليمية .
- تطوير قوانينها الأساسية و أساليب عملها.
- المساهمة في الارتقاء و بالقطاع و الرفع من مستوى تدبير المؤسسات التعليمية.
- تعميم إحداث هذه الجمعيات على جميع المؤسسات التعليمية .

- o تقوية أواصر الشراكة و التعاون مع مختلف المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية.
- o توسيع مشاركة هذه الجمعيات في التدبير المادي و التربوي للمؤسسات التعليمية.

2- جمعية دعم مدرسة النجاح

تعد جمعية دعم مدرسة النجاح إطارا مؤسساتيا و ماليا للتدبير الذاتي و العمل بثقافة مشروع المؤسسة و صرف الاعتمادات المالية التي تضعها الوزارة رهن إشارة المؤسسات التعليمية ، و تمثل مقاربة جديدة للرفع من نسبة النجاح المدرسي و محاربة الهدر المدرسي و تفعيل الحياة المدرسية. و يوطر إحداث هذه الجمعية ، المذكرة الوزارية رقم 73 الصادرة في 20 ماي 2009 موضوعها احداث جمعية دعم مدرسة النجاح بالمؤسسات التعليمية ، و القانون الأساسي الخاص بجمعية دعم مدرسة النجاح، و كذا مشروع الاتفاقيات الاطار للشراكة بين الجمعية و الأكاديمية.

تشكيل المكتب الإداري للجمعية :

- حسب القانون الأساسي لجمعية دعم مدرسة النجاح فان تشكيلة الجمعية تتكون من :
- مدير المؤسسة كرئيس للجمعية لا يخضع للتصويت .
- أعضاء جميع المجالس بالمؤسسة .
- ممثل عن الجماعات الترابية حسب مكان تتواجد المؤسسة باعتباره عضو داخل مجلس التدبير و لهما حق التصويت و الترشيح.
- ممثلو التلاميذ بصفتهم أعضاء ملاحظين في الثانويات التأهيلية .
- رئيس جمعية الآباء كعضو بالجمعية

ملاحظات :

- حسب القانون الأساسي للجمعية فان الجمع العام يجتمع مرة كل ثلاث سنوات لتجديد المكتب كما للجمع العام اختصاصات منها :
- المناقشة و المصادقة على التقريرين الأدبي و المالي للجمعية.
- البث في القضايا المرتبطة بالجمعية.
- المصادقة على القانون الداخلي للجمعية.
- انتخاب المجلس الإداري للجمعية و الذي يتكون من : الرئيس،الكاتب ، نائب الكاتب ، الأمين ، نائب الأمين و المستشارون الثلاثة.

دور جمعية مدرسة النجاح في تفعيل الحياة المدرسية :

- الرفع من نسبة النجاح و التمدرس و محاربة الهدر المدرسي.
- توفير العدة التربوية المناسبة و المنسجمة مع البرنامج و الأنشطة.
- تأهيل الفضاءات و تطويرها و توفير وسائل العمل الضرورية .
- تفعيل الدعم المدرسي ضمن مشروع المؤسسة.
- توفير الشروط المادية لبلورة مشاريع تربوية تتماشى مع أهداف المنظومة التربوية.
- المساهمة في تأسيس الأندية التربوية داخل المؤسسة و تفعيل أدوارها.

الأكراهات التي تعترض تفعيل هذه الجمعية :

- غياب الحس التشاركي و التطوعي و القيادة الرشيدة داخل أسوار المؤسسة.
- اهتمام السادة المدراء بالجانب اللوجستيكي بدل الاهتمام بحاجيات التلميذ من التمدرس.
- غياب الرغبة لدى الأطر التربوية للانخراط في تفعيل أدوار الجمعية داخل المؤسسة.
- غياب الشراكات الفاعلة.

3- جمعية تنمية التعاون المدرسي

جمعية تنمية التعاون المدرسي هي جمعية خاضعة لظهير الحريات العامة الصادر في سنة 1958، لها فروع جهوية على مستوى الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين و فروع إقليمية في جميع المديريات الإقليمية لوزارة التربية الوطنية و التكوين المهني و التعليم العالي و البحث العلمي و فروع محلية على مستوى المؤسسات التعليمية.

أهداف جمعية تنمية التعاون المدرسي :

- بث روح التعاون و التضامن و التسامح و قيم المواطنة لدى المتعاونين.
- صقل مواهب التلاميذ و توسيع آفاق معلوماتهم و مداركهم.

- توطيد روابط التنسيق و التعاون بين الأسرة و المدرسة و مؤسسات المجتمع المدني عامة.
- المساهمة في توفير و صيانة أدوات تربوية و تعليمية.
- المشاركة ماديا و معنويا في إقامة الأنشطة المدرسية .
- المشاركة في مختلف أوجه العمل المدرسي و التعاوني.
- دعم العمل الاجتماعي و التربوي للتلاميذ و تأهيل منشطي التعاونيات المدرسية
- التعاون مع مختلف الفرقاء في إطار الشراكة لتنمية قطاع التعاون المدرسي.

هيكلية الجمعية :

لجان الجمعية

- لجنة التكوين و الأنشطة التربوية و الثقافية و الاجتماعية و الفنية.
- لجنة التسيير المالي
- لجنة الاعلام و التواصل و التوثيق

على المستوى الوطني	على المستوى الجهوي	على المستوى المحلي
✓ المؤتمر الوطني	✓ المؤتمر الجهوي	✓ المؤتمر الإقليمي
✓ المكتب الوطني	✓ المكتب الجهوي	✓ المكتب الإقليمي
✓ اللجان الوظيفية	✓ المجلس الجهوي	✓ اللجان الإقليمية الوظيفية
	✓ اللجان الجهوية الوظيفية	

العضوية :

الأعضاء الشرفيون	الأعضاء العاملون	الانخراط
❖ شخصيات منتمية إلى وزارة التربية الوطنية. ❖ الأعضاء السابقين في الجمعية. ❖ الأعضاء المؤسسين للجمعية. ❖ الأشخاص الذين يمكنهم تقديم مساعدة ما للجمعية.	❖ نساء و رجال التعليم العاملون بالتعليم العمومي. ❖ الموظفون العاملون المسؤولون عن قطاع التعاون المدرسي. ❖ المنخرطون في الجمعية.	❖ تحدد واجبات الانخراط السنوي كما يلي : ❖ 20 درهما للعضو العامل ❖ مساهمة مفتوحة للعضو الشرفي.

التدبير المالي لجمعية تنمية التعاون المدرسي :

مصاريف الجمعية	موارد الجمعية
- جوائز و إعانات لمختلف الأنشطة التعاونية للفروع الإقليمية و الفروع الجهوية و التعاونيات المدرسية. - شراء أدوات تربوية مختلفة و آلات و مواد النشر التي من شأنها أن تساعد على نمو التعاون المدرسي. - المساهمة في تمويل كل من مشاريع التعاونيات المدرسية و فروع الجمعية. - تمويل التداريب و الأسفار الدراسية الخاصة بتكوين المسيرين و لقاءات أطر الجمعية. - نفقات تسيير شؤون الجمعية و فروعها و اللجان الوطنية و الجهوية و الإقليمية. - تمويل طبع و توزيع الوثائق و المستندات و الدوريات و المجلات و الدلائل و الدراسات الخاصة بقطاع التعاون المدرسي.	- اشتراكات الأعضاء العاملين و الشرفيين. - الإعانات و التبرعات التي يمكن أن تقدم للجمعية و فروعها. - المنح التي يمكن للجمعية الحصول عليها من مختلف المؤسسات الحكومية و الغير الحكومية. - مساهمة التعاونيات المدرسية . - ريع المنتوجات و الأنشطة التعاونية. - التمويل عن طريق الاحتضان و الاستشهار و الشراكات

لجان الجمعية :

1- لجنة التكوين و الأنشطة التربوية و الثقافية و الاجتماعية و الفنية.

2- لجنة التسيير المالي.

3 - لجنة الإعلام و التواصل و التوثيق .

مجالات صرف مالية الجمعية :

المجالات	النسبة المخصصة
✓ النشاط الاجتماعي	30 %
✓ النشاط الثقافي	20%
✓ الاصلاح و الصيانة و التجهيز	20 %
✓ الورشات الفنية و التربوية	20 %

10 %

✓ البستنة و التربية البيئية دور جمعية التعاون المدرسي في تفعيل الحياة المدرسية :

100 %

- المساهمة في التحجوة شخصية المتعلم.
- تأصيل احترام المتعلمين للعمل اليدوي، و إكسابهم اتجاهات ايجابية نحوه.
- جعل المؤسسة خلية نشيطة يعود فيها المتعلمون على المناقشة في إطار الروح الجماعية .
- إفساح مجال التواصل و التعاون مع محيطهم الفيزيائي و الاجتماعي و الثقافي.
- تحبيب المدرسة إلى نفوسهم عن طريق تحويلها إلى بيئة لائقة ماديا و اجتماعيا.

4- الجمعية الرياضية المدرسية :

الإطار القانوني :

- القانون الأساسي للجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية الصادر في 14 رجب 1427 الموافق لـ 9 غشت 2006.
- قرار مشترك لوزير التربية الوطنية ووزير التكوين المهني رقم 1727.95 صادر في 24 من ربيع الآخر الموافق لـ 20 غشت 1995، لوضع القانون الأساسي النموذجي للجمعيات الرياضية لمؤسسات التعليم الأساسي والثانوي ومؤسسات التكوين المهني.(الجريدة الرسمية عدد 4340 بتاريخ 12 شعبان 1416 موافق 3 يناير 1996 ص.13 في انتظار صدور القرار الجديد).
- المذكرة الوزارية رقم 54 الصادرة في 16 شوال 1415 الموافق لـ 17 مارس 1995 والتي تنص على إحداث الجمعيات الرياضية المدرسية بالمؤسسات التعليمية العمومية والخاصة.
- المذكرة الوزارية رقم 92 الصادرة بتاريخ 23 يوليو 2003 في شأن تنظيم استخلاص واجبات التسجيل و الانخراطات بالجمعيات الرياضية المدرسية.
- المذكرة الوزارية رقم 66 الصادرة في 22 يونيو 2004 حول تنظيم استخلاص واجبات التسجيل والانخراطات بالجمعيات الرياضية المدرسية.
- الدورية رقم 1 الصادرة عن الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية في 10 يونيو 1997 والتي تتعلق باستكمال تشكيلة الجامعة

- الملكية المغربية للرياضة المدرسية وتحديد واجب الانخراط فيها.
- الدورية رقم 2 الصادرة عن الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية في 7 أكتوبر 1997 تحت رقم 006/97 والتي تحدد كيفية توزيع واجب الاشتراك في الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية؛
- الدورية رقم 3 الصادرة عن الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية في أكتوبر 1999 والتي تحدد مجالات الصرف الخاصة بالجامعة وفروعها بالأكاديميات والمديريات والجمعيات الرياضية المدرسية؛
- الدورية رقم 16 الصادرة عن الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية في 20 شتنبر 2010 حول تحويل حصص واجبات الانخراط في الجمعية الرياضية المدرسية.
- الدورية رقم 18 الصادرة عن الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية في 17 نونبر 2011 حول تسديد واجبات الانخراط السنوي في الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية.
- مراسلة وزارة الداخلية الجوابية في شأن تبسيط مسطرة إحداث مكاتب الجمعيات الرياضية المدرسية في 4 غشت 2011 تحت رقم 1689/ق ر ت.

أهداف الجمعية الرياضية المدرسية :

- النهوض بالتربية البدنية و الرياضة داخل المؤسسة.
- العمل على تطوير الرياضة المدرسية و تعميم ممارستها.
- تعميم المبادئ التربوية و الأخلاقية عن طريق الممارسة الرياضية في نفوس الممارسين.
- نشر الروح الرياضية و تنميتها.
- تنظيم التداريب و المنافسات الرياضية المدرسية.
- المشاركة في المنافسات الرياضية الإقليمية و الجهوية و الوطنية و الدولية .
- استثمار التربية و الرياضة لتسهيل التقارب و التآخي بين التلاميذ.

أجهزة الجمعية الرياضية بالمؤسسة :

أجهزة الجمعية	مكوناتها	ينتدب مدة	مهامه
الجمع العام	على مستوى المؤسسات الابتدائية : * جميع الأساتذة و المدير. على مستوى المؤسسات التأهيلية : مدرسو التربية البدنية ممثل للتلاميذ عن كل قسم بالمؤسسة أعضاء شرفيون.		- انتخاب أعضاء المكتب التنفيذي. المتتبع و الإشراف على تنفيذ قرارات المكتب التنفيذي .
المكتب التنفيذي	الرئيس : المدير ثلثا (3/2) أعضائه من مدرسي التربية البدنية (بالانتخاب أو التعيين) و الثلث (3/1) الآخر من تلاميذ المؤسسة الذين تم انتخابهم في الجمع العام من طرف زملائهم شريطة إدلاء القاصرين منهم بموافقة آبائهم أو أولياء أمورهم كما هو منصوص عليه في قانون الالتزامات و العقود فيما يتعلق بتصحيح التعهدات الناشئة عنهم.	4سنوات	- تنفيذ قرارات الجمع العام. - وضع نظام داخلي للجمعية مع القانون الأساسي و النظام الداخلي للجامعة. - تحصيل مداخيل الجمعية. - تشكيل لجان مختصة ، دائمة أو مؤقتة عند الضرورة ، و تحديد اختصاصاتها وميادين عملها، هذا و تحدد المهام التي يضطلع بها أعضاؤه طبقا للنظام الأساسي و الداخلي للجمعية.

دور الجمعية الرياضية في تفعيل الحياة المدرسية :

- المساهمة في بمصاريف تنقل و تغذية فرق المؤسسة و مرافقيهم للمشاركة في مختلف التظاهرات.
- تنظيم التظاهرات الرياضية على صعيد المؤسسة و المساهمة في مصاريفها.
- تنظيم حفلات فنية و ثقافية و رياضية و معارض داخل المغرب و خارجه و كل الأنشطة التي يعتمدها المكتب التنفيذي و التي تنسجم و أهداف الجمعية.
- شراء الألبسة و الأمتعة الرياضية.
- شراء جوائز لتشجيع التلاميذ المتفوقين .
- تنظيم حفلات استقبال و تكريم الأبطال و الأطر.
- تهيئة و إصلاح و صيانة المنشآت الرياضية و المستودعات بالمؤسسة.
- المساهمة في مصاريف شراء الكتب و المجالات المتخصصة في التربية البدنية و الرياضية.

الأكراهات التي تعترض تفعيل هذه الجمعية :

- عدم الانخراط الفعلي للأساتذة في أنشطة الجمعية بسبب انعدام الدافعية.
 - قلة الموارد المالية بالمقارنة مع أهداف و مهام الجمعية.
 - ضعف التكوين و التجربة في مجال التسيير المالي و كذلك في تنظيم و تدبير التظاهرات الرياضية.
 - الزمن المدرسي لا يشجع الأساتذة و التلاميذ على الانخراط في أنشطة الجمعية.
- ### بعض التوصيات من أجل تفعيل هذه الجمعية :
- تشجيع الأساتذة و تحفيزهم على الانخراط في تأسيس الجمعية و تفعيل أنشطتها من خلال الاعتراف بالمجهودات و احتساب هذه المشاركات ضمن الأنشطة الإشعاعية الخاصة بكل أستاذ.
 - تكوين الأساتذة في مجال التدبير المالي و الإداري للجمعيات .
 - تشجيع التدبير التشاركي و اقتراح برامجها و أنشطتها.

الفصل الحادي عشر: الشراكة وأدوار الإدارة التربوية.

تعتبر الشراكة التربوية من أبرز المستجدات التربوية الحديثة التي تبناها النظام التربوي المغربي ضمن عشرية الميثاق الوطني للتربية والتكوين ومن الركائز الأساسية لافتتاح المؤسسة التعليمية على محيطها السوسيو _ اقتصادي، وانفتاحها على التجارب التربوية الأخرى، بغية الرفع من مستوى التلاميذ ودعم كفاياتهم وقدراتهم التحصيلية، وتقوية جانب التواصل والتفاعل الثقافي لديهم، وخلق فضاء تربوي تنشيطي أساسه الحياة المدرسية السعيدة والتي تشارك فيه كل الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها.

1- مفهوم الشراكة التربوية

الشراكة في اللغة تعني التعاون والتشارك والتفاعل التواصلي وتآزر الشركاء من اثنين أو أكثر. وفي الاصطلاح فالشراكة التربوية عبارة عن تعاون مشترك بين أطراف تربوية وأطراف أخرى سواء أكانوا من داخل المؤسسة التعليمية أو من خارجها أم من جهات أجنبية تجمعهم مشاريع مشتركة، الغاية منها تحقيق التواصل اللغوي والثقافي والحضاري بين المتشاركين أو التشارك من أجل إيجاد الحلول المناسبة لمجموعة من الوضعيات والعوائق والمشاكل التي تواجهها هذه الأطراف المتعاقدة.

السياق التاريخي للشراكة التربوية:

- ظهر مفهوم الشراكة التربوية في الغرب منذ أواسط الثمانينات ضمن سياق الأنجلوسكسوني في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، ثم انتقل بعد ذلك إلى أوروبا ولاسيما إسبانيا وفرنسا.
- وفي المغرب لم يطرح مفهوم الشراكة التربوية إلا في بداية التسعينيات من القرن العشرين إثر مجموعة من الندوات واللقاءات والتظاهرات، لتقوم، بعد ذلك، وزارة التربية الوطنية بصياغة مفهومها عن الشراكة التربوية وترجمته من خلال مذكرتين وزاريتين أساسيتين:

- ذكرة رقم 73 بتاريخ 12 أبريل 1994 وهي خاصة بمشروع المؤسسة.
- مذكرة رقم 27 بتاريخ 24 فبراير 1995 وهي التي تناولت مفهوم الشراكة التربوية.

الشراكة بالمؤسسة التعليمية:

تلعب الشراكة في مجال التربية والتكوين دورا أساسيا في تحقيق الأهداف المسطرة والرامية الى تطوير المنظومة التربوية، ولها دور كبير في التخفيف من التزامات الوزارة الوصية التي اعتمدت الية عقد الشراكات كوسيلة بديلة في بعض الحالات لتوفير حاجيات المدرسة في المناطق التي تعرف خصاصا لمواجهة الهدر المدرسي.

تجدر الإشارة الى أن الاستفادة من فضاءات المؤسسة التعليمية من قبل الشركاء وخاصة الجمعيات المدنية محددة بضوابط ومساطر خاصة توظف هذه الاستفادة على نحو يحترم خصوصيات المدرسة وفق حكمة و مبادئ الانفتاح .

• الأطر القانونية المؤطرة للشراكات التربوية بالمغرب:

- الميثاق الوطني للتربية والتكوين : المجال السادس : الدعامتين 18 و 19 .
- المرسوم 2.02.376 ، المادة 9 (ويمكن للمؤسسات المذكورة أن تتلقى دعما تقنيا أو ثقافيا من لدن هيئات عامة أو خاصة في اطار اتفاقيات للشراكة ، وذلك في نطاق المهام الموكولة لها وتحت مسؤوليتها .
- مناشير و مذكرات وزارية :
- منشور الوزير الأول تحت رقم 07/2003 بتاريخ 27 يونيو 2003.
- المذكرة رقم 59 بتاريخ 10 ماي 2002 حول مبادرة الشراكة .
- المذكرة رقم 02 بتاريخ 03 فبراير 2005 بشأن تأطير اتفاقيات الشراكة المبرمة من لدن الاكاديميات الجهوية للتربية والتكوين و مصالحها الإقليمية .
- مذكرة رقم 73 بتاريخ 12 أبريل 1994 وهي خاصة بمشروع المؤسسة.
- مذكرة رقم 27 بتاريخ 24 فبراير 1995 وهي التي تناولت مفهوم الشراكة التربوية.
- المشروع رقم 15 من الرؤية الاستراتيجية المعنون بتعزيز تعبئة الفاعلين و الشركاء حوا المدرسة المغربية.

2- أهداف الشراكات بين المؤسسات التعليمية والجمعيات

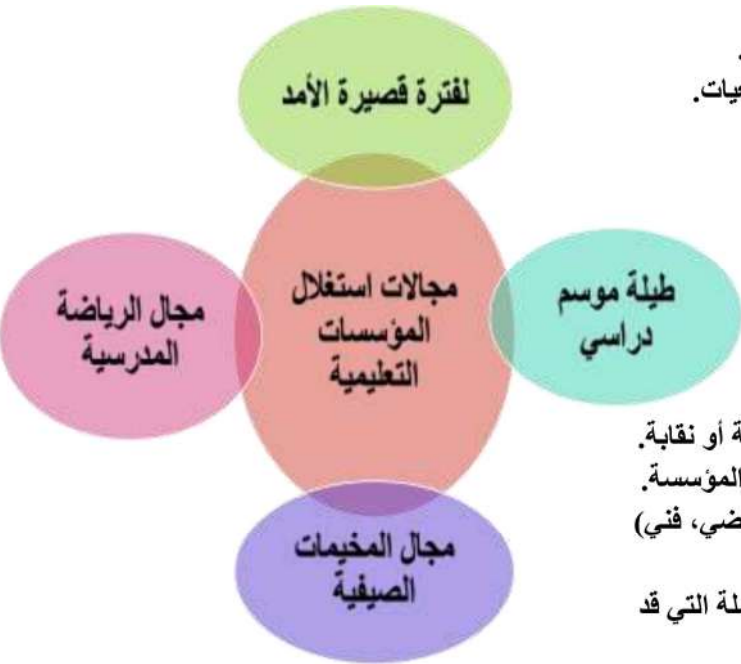
- الانفتاح على مختلف الأنشطة المفعلة للحياة المدرسية.
- الاستفادة من المؤهلات والخبرات التي تزخر بها الجمعيات.
- اعتماد الحكامة والشراكة التعاقدية في تدبير الأنشطة.
- صون حرمة المؤسسات والحفاظ على هويتها.
- وضع إمكانيات المدرسة في خدمة الجمعيات.

3- قواعد الاستفادة من فضاءات المؤسسات التعليمية

- تحديد هوية الطرف الراغب في تنظيم النشاط.
- احترام البعد البيني بالنسبة للفضاءات.
- مقاربة النوع والسعي لاستفادة الفئات الهشة أكثر.
- حيادية الأنشطة بعدم الدعاية لأية ايدولوجية أو سياسة أو نقابة.
- الترخيص الإداري المسبق لتنظيم أي نشاط داخل حرم المؤسسة.
- المعرفة المسبقة بطبيعة النشاط (تربوي، ثقافي، رياضي، فني)
- وتحديد مدى انسجامه مع خصوصية المدرسة.
- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وتحمل الأضرار المحتملة التي قد يتسبب فيها النشاط.

4- مواصفات الشراكة التربوية

من مواصفات الشراكة التربوية حسب المذكرة الوزارية أن يكون هناك تعاون بين المؤسسات التعليمية المعنية واستعمال الإمكانيات الذاتية المتوفرة في كل مؤسسة لإنجاز المشروع المتفق عليه، وأن تحترم كل مؤسسة لخصوصيات المؤسسات التي تربطها بها علاقة شراكة، وأن تركز هذه الشراكة على مشروع تربوي دينامي وعلمي وواقعي يعمل على تحقيق أهداف تنسجم مع الأولويات التربوية للمؤسسة عن طريق إشراك جميع الفاعلين الذين أبدوا استعدادا لخدمة المشروع. أما إذا كانت الشراكة مع مؤسسة تربوية أجنبية فلا بد من تحقيق تبادل التجارب التربوية، وتحسين تعلم اللغات وتنمية أنشطة التواصل بها، وأن يفسح المجال لانفتاح المؤسسات على بعد آخر يتجلى في تفاعل الثقافات. عند تنفيذ المشاريع المتفقة عليها ينبغي للمؤسسات التي تدخل في شراكة تربوية الاعتماد على مواردها وإمكاناتها المالية والبشرية، ويمكن لها أن تستفيد من بعض الإمكانيات الإضافية عند الاقتضاء لدعم المشاريع التربوية مثل تعديل أوقات العمل بالنسبة لبعض الأطر وتوفير تجهيزات خاصة أو وسائل عمل مناسبة للمشروع والتكوين مستمر لفائدة الفرق التربوية المشاركة.



5- أنواع الشراكات التربوية

- هناك 3 أنواع من الشراكات التي يمكن أن تعقدها مؤسسة تعليمية مع مؤسسة تعليمية أخرى أو مع أطراف فاعلة أخرى، وهي:
- أ- **شراكة داخلية:** وهي شراكة يساهم فيها الفاعلون الداخليون الذين ينتمون إلى المؤسسة التعليمية كالتلاميذ والأساتذة والإدارة التربوية وجمعيات الآباء عن طريق اقتراح مشاريع تربوية واجتماعية وبيئية وثقافية وفنية ورياضية والتي تهتم المؤسسة أو مؤسستين فأكثر كمشروع دعم التلاميذ معرفيا ومنهجيا والتكوين الإعلامي لفائدة الأساتذة والتلاميذ ورجال لإدارة، وتدرّس اللغات الأجنبية...
 - ب- **شراكة المؤسسة مع محيطها الخارجي:** وهنا نستحضر انفتاح المؤسسة على محيطها السوسيو - اقتصادي من خلال خلق شراكات مع الجماعات المحلية والجمعيات التنموية الفاعلة والقطاع الخاص ومراكز التكوين والمعاهد والجامعات
 - ت- **شراكة خارجية:** تعقد المؤسسات التعليمية شراكات تربوية مع مؤسسات أو أطراف عربية أو أجنبية قصد تبادل الزيارات والخبرات والتجارب في إطار التفاعل الثقافي والحضاري.

• أدوار المدير التربوي في الشراكات:

إن أهم دور لمدير المؤسسة التعليمية اليوم هو أن يعمل جاهدا على البحث شخصا أو من خلال أعضاء فريق القيادة عن شراكات وقد تسعى جهات أخرى إلى البحث عن ابرام شراكات مع المؤسسة. وفي كلتا الحالتين فإن مدير المؤسسة يستقبل طلب مكتوب من طالب الشراكة قبل شهر من تاريخ القيام بأول نشاط ، وهكذا يمكن إيجاز دور الإدارة التربوية في مجال الشراكة كما يلي :



6- الإكراهات التي تعترض الشراكة التربوية

ما يلاحظ عل مشروع الشراكة التربوية في المغرب أنها ما تزال ضعيفة على مستوى المؤسسات التعليمية (باستثناء الجامعات) كما أن أغلب هذه الشراكات من نوع الشراكات الداخلية ولا تتعداها إلى شراكات خارجية مع مؤسسات أجنبية لأسباب إدارية وتنظيمية ومالية وقانونية، كما أن الميثاق الوطني للتربية والتكوين في مجالاته ودعاماته الأساسية لم يشر إلى الشراكة التربوية أو مشروع المؤسسة بالتفصيل والتوضيح بل أشار فقط إلى شراكة تربوية بين التعليم العمومي والتعليم الخصوصي وشراكة بين الدولة والجماعات المحلية لتمويل قطاع التعليم وشراكة بين المعاهد التقنية مع المقاولات الصناعية والمالية، لذا فإن نتائج الشراكة التربوية تبقى حبرا على ورق أو شعارات جوفاء دون تطبيق كما وقع مع عدة مفاهيم تربوية كالحياة المدرسية والجودة التربوية ومشروع المؤسسة و بيداغوجية الأهداف ولأن مع بيداغوجية الكفايات ومقاربة الإدماج إن أهم مشكل يقف وراء فشل الشراكة التربوية هو البطء الإداري والبيروقراطية وانعدام الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والتقنية ... إن مشروع الشراكة التربوية لا يمكن أن يحقق ثماره المرجوة ونجاحه المرغوب إلا بترجمة مضامين المذكرات الوزارية والقرارات الصادرة في هذا الشأن إلى أعمال وسلوكات ميدانية وعملية في الواقع والممارسة، وذلك بتجاوز الشعارات والتظاهرات التربوية (كمنديات الإصلاح) التي تقف عند حدود التنظير والتجريد والبيانات وتحديد الخلاصات والنتائج إلى مجال التطبيق والتنفيذ والتقييم والنقد الذاتي بأسلوب برغماتي يترابط فيه بين ما هو نظري وما هو واقعي وعملي.

الفصل الثاني عشر: تدبير محطة الدخول المدرسي

يعتبر الدخول المدرسي من أهم المحطات التي تؤسس للموسم الدراسي، ويعتبر نجاحها سببا في نجاح المؤسسة ككل من بداية السنة الدراسية إلى نهايتها. ويعمل الدخول المدرسي الجيد على التدبير السليم والفعال لمختلف محطات الموسم الدراسي، وتمكين المدير التربوي من التخطيط وحسن التنفيذ من خلال اعداد عدة وثائقية :

تشريعية	تدبيرية
المقرر الوزاري المذكرات التنظيمية	المحاضر و الجداول الدراسية ، وبنية التنظيم التربوي ، برنامج العمل السنوي ، معطيات العاملين بالمؤسسة ، جداول الحراسة.....

قبل بدء الموسم الدراسي الجديد، يتم اقتراح البنية التربوية بداية شهر نونبر بجميع الأسلاك، على أن تتم التسجيلات الأولى في شهر أبريل بالنسبة للابتدائي كمرحلة أولى تليها إعداد البنية التربوية النهائية. في حين تتم المرحلة الأولى من التسجيلات بالثانوي بسلكيه بعد المداولات نهاية الموسم الدراسي، تليها البنية التربوية النهائية.

1- المرجعيات المؤطرة للدخول المدرسي.

- ❑ مقرر وزير التربية الوطنية : يصدر في نهاية كل سنة دراسية لتنظيم مختلف محطات الموسم الدراسي المقبل من الانطلاقة بداية شتنبر الى الاختتام نهاية يوليوز. ويعتبر الوثيقة الأساس المؤطرة للدخول المدرسي ، لذلك يطلب من مديري المؤسسات تزويد جميع الأطر العاملة بالمؤسسة بنسخة منها، مع توضيح مضامينها في اجتماع الدخول المدرسي.
- ❑ المذكرة الوزارية رقم 39 الصادرة بتاريخ 6 فبراير 1981 في شأن التنظيم التربوي وإسناد الأقسام بالتعليم الابتدائي.
- ❑ المذكرة الوزارية الإطار رقم 47-14 الخاصة بالحركة الانتقالية الصادرة بتاريخ 29 أبريل 2014.

2- العدة الوثائقية.

- محضر الدخول الخاص بهيأة الإدارة ؛
- محضر الدخول الخاص بهيأة التدريس؛
- محضر الذين لم يوقعوا اداريين /أساتذة؛
- محضر الالتحاق بالعمل؛
- لائحة اسمية للعاملين بالمؤسسة؛
- التنظيم التربوي؛
- استعمال الزمن الجماعي ابتدائي / ثانوي ؛
- البنية المادية والبشرية؛
- استعمال الزمن العام للتلاميذ ؛
- النظام الداخلي ؛
- مذكرة داخلية لاجتماع الدخول المدرسي؛
- محضر اجتماع ؛
- جدول الحراسة؛
- لوائح التلاميذ؛
- البرنامج السنوي للأنشطة؛
- بطاقة المؤسسة؛
- البطاقة الأسبوعية لتتبع الغياب؛
- البطاقة الشهرية لتتبع الغياب؛
- تقرير عن الدخول المدرسي ؛

المستوى	اللجن	تركيبتها	مهامها	الآليات
المؤسسة	- لجنة المؤسسة	- يرأسها السيد المدير - جميع أعضاء مجلس التدبير وأعضاء خلية اليقظة	1. عقد اجتماع تواصلي مع مختلف الأطر الإدارية والتربوية لتوضيح مضمون ومقتضيات دليل المؤسسة 2. السهر على التطبيق الفعلي لدليل المؤسسة 3. إنجاز تقارير دورية وتوجيهها إلى النيابة 4. تنظيم حملات ولقاءات تحسيسية لفائدة آباء وأولياء التلاميذ لتوعيتهم بأدوارهم وانخراطهم في انجاح الدخول المدرسي	- استعمال واستثمار منظم "مواكبة" ومنظومة مسار - ملء جذاذات مؤشرات التتبع - ملء الاستمارات التقييمية الخاصة بتتبع تفعيل الدلائل

- **أدوات تتبع الدخول التربوي:** إن الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات عرفت في العشرية الأخيرة تطورا غير مسبوق، ما دفع منظومة التربية والتكوين إلى ضرورة عصرنة إدارتها بما يتماشى مع هذا التطور، لذلك أصبح لزاما وبات من الضروري الاهتمام بموضوع رقمنة الإدارة، وبالتالي الحديث عن الإدارة الالكترونية لما تكتسيه من أهمية في الرفع من مؤشرات الجودة والنجاعة وتحسين الأداء
- تتم عمليات الدخول المدرسي **بالابتدائي** عبر محطتين:

أ- محطة إجراءات آخر السنة:

- ❑ **تفعيل مذكرة التسجيلات الجديدة خلال شهر أبريل:** عبر إصدار مذكرة في هذا الشأن والقيام بحملات تحسيسية ولقاءات تواصلية، وإخبار السلطات المحلية ثم التسجيل الأولى عبر بوابة مسار الالكترونية وإخبار المديرية بالمعطيات نهاية كل شهر.
- ❑ **التحسيس بالزامية التمدريس:** بتشجيعه وتأمين الزمن المدرسي ومحاربة ظاهرة عدم الالتحاق والهدر المدرسي.
- ❑ **إتمام عمليات التسجيل وإعداد البنية التربوية عبر مسار خلال شهر يوليوز:** من خلال مسك قرارات آخر السنة ومستوى التوجيه، والتسجيل الأولى وإعادة التسجيل، تهيئة البنية التربوية حسب الخريطة المدرسية ، استخراج جداول الحصص واستعمالات الزمن

❑ **استرجاع الكتب المدرسية المستعملة:** تحديد الصالح منها والمتلاشي، تصنيفها حسب المواد والمستويات، تحديد الحاجيات بدقة لطلبة مليون محفظة، تسلم الأطقم المدرسية.

❑ **تدبير عملية مليون محفظة:** تفقد الأطقم، صياغة محاضر التسلم، التوزيع، ضبط العمليات بمنظومة مسار...

- ❑ **تدبير الإطعام المدرسي:** استلام مراسلة المديرية، تسلم مواد الإطعام، توزيع المواد حسب عدد المستفيدين، مراقبة يومية للإطعام المدرسي وتحيين السجلات.
- ❑ **اعداد البرنامج السنوي للعمل الإداري و التربوي للمؤسسة.**
- ❑ **تجديد وتأسيس بعض اليات تفعيل أدوار الحياة المدرسية:** مجالس المؤسسة، الأندية التربوية، خلايا اليقظة، الإنصات، والوساطة، الجمعيات، التعاونية المدرسية....
- ❑ **طلب ارسال أو استقبال ملفات الاساتذة أو التلاميذ (المغادرون-الوافدون)**

الفصل الثالث عشر: تدبير محطة الامتحانات.

التعليم الابتدائي نموذجاً.

أ- الأطر المرجعية:

- المرسوم 2.02.376 بمثابة النظام الاساسي الخاص بمؤسسات التربية و التعليم العمومي كما وقع تغييره و تميمه.
- قرار وزير التربية الوطنية و التعليم العالي و تكوين الاطر و البحت العلمي رقم 2521.09 الصادر في 20 رمضان 1430 /10 سبتمبر 2009 بشأن نيل شهادة الدروس الابتدائية
- المقرر الوزاري رقم 19/34 الصادر بتاريخ 6 مايو 2019 في شأن دفتر مساطر امتحانات نيل شهادة الدروس الابتدائية
- المذكرة 071-17 بشأن تكيف اختبارات الامتحانات الاشهادية لنهاية السلكين الابتدائي والاعدادي لفائدة المترشحين في وضعية إعاقة.

ب- نظام التقويم والامتحانات:

- **المراقبة المستمرة:** تعتمد على التقويمات الكتابية والشفهية و الأنشطة المندمجة على مدار الأسدين الدراسي.
- **الامتحان الكتابي الموحد على صعيد المؤسسة:** ينظم في ختام الأسدس الأول من السنة الدراسية.
- **الامتحان الإقليمي الموحد لنيل شهادة الدروس الابتدائية:** و ينظم في ختام السنة الدراسية.

ت- المراحل والخطوات:

▪ الترشيح ومعالجة الترشيحات:

- يقوم المدير بتحيين معطيات التلاميذ في منظومة مسار في أجل أقصاه نهاية شهر نونبر من كل سنة دراسية
- وضع طلبات تكيف الإجراء والتصحيح بالنسبة للمترشحات والمترشحين في وضعية إعاقة في أجل أقصاه نهاية شهر نونبر من كل سنة دراسية معززة بملفات طبية تبين نوع الإعاقة
- تتم عملية الترشيح بالنسبة للأحرار عبر البوابة الالكترونية الخاصة بهذه العملية وإيداع ملفاتهم بالمديرية الإقليمية.
- **اقتراح وإعدادا المواضيع:** يكلف المدير الإقليمي لجنا إقليمية، حسب المواد، مكونة من مفتشين تربويين اثنين للتعليم الابتدائي على الأقل تعمل على دراسة المواضيع المقترحة من طرف أساتذة التعليم الابتدائي العمومي والخصوصي التي تم التوصل بها مع التقيد بالأطر المرجعية الخاصة بهذا الباب.

وتعمل اللجن على تكيف الامتحان لفائدة المترشحين في وضعية إعاقة.

▪ مراكز الامتحان وإجراء الاختبار:

- تعتبر جميع مؤسسات التعليم الابتدائي العمومية والخصوصية مراكز للامتحان، ويمكن خلق مراكز بالفروعيات عند عدم توفر قاعات أو لبعد المترشحين عن مركز الامتحان، ويعين المدير الإقليمي في هذه الحالة رئيساً لها بتكليف رسمي منه.
- تعتبر المؤسسات السجنية ومراكز الإصلاح والتهديب مراكز للامتحان بالنسبة للمترشحات والمترشحين الذين يقضون عقوبة سجنية أو اصلاحية.
- كما يسمح للمريض الذي تعذر عليه الحضور الى مركز الامتحان وتستدعي حالته المكوث بالمستشفى باجتياز الامتحان بالمستشفى الذي يتلقى فيه العلاج.

➤ يتم تعيين رؤساء مراكز الامتحان من بين الأطر العاملة بنفوذ المديرية الإقليمية، بناء على معايير الكفاءة والتجربة وذلك من بين:

- مديري المؤسسات التعليمية.
 - الهيئة الإدارية والتربوية بالمديرية الإقليمية.
- تسند أرقام الامتحان الخاصة بالامتحان الموحد الإقليمي من طرف المديرية الإقليمية.
- يتم توجيه استدعاءات فردية للمترشحين من طرف مديري مؤسساتهم الأصلية متضمنة لمركز الامتحان ورقم الامتحان وتاريخ وتوقيت الإجراء.
- بالنسبة للمترشحات والمترشحين في وضعية إعاقة تتم الإشارة الى صيغة التكيف المحددة لهم في استدعاءاتهم.

■ مراحل تدبير الامتحان:

➤ قبل الإجراء:

- عقد لقاء تحضيرى على مستوى كل مركز امتحان بحضور رئيس المركز والمسؤولين عن الإجراء الذين تم تعيينهم وذلك للاطلاع على المساطر الواردة في (دليل المسؤول على الإجراء) ومناقشتها وتحديد الإجراءات الكفيلة بضمان اعتمادها.
- وضع خطة عمل وفق لوحة قيادة وتحديد أعضاء اللجنة المكلفة بالسهر على تنظيم الامتحانات بالمركز.
- وضع تصميم لمركز الامتحان (كتابة الامتحان، عدد الأجنحة، عدد القاعات، قاعات التصحيح، قاعة المداومة)؛
- تحديد وتوفير الحاجيات المادية (أوراق التحرير، أوراق التسويد، أوراق الغياب والغش، الأظرفة...) بالتنسيق مع المديرية الإقليمية.
- تغطية حاجيات المراقبة واستدعاء الأساتذة المكلفين بها بمعدل مراقبين في كل قاعة، مع الاحتياطيين، والعمل على عدم إسناد مهمة الحراسة للأساتذة أثناء اجتياز مادة تخصصهم حسب الإمكانيات المتوفرة؛
- تعبئة استدعاءات مترشحي المؤسسة وفق المطبوع المسلم من طرف الأكاديمية؛
- تنظيم المداومة؛
- التوفيق بين الحراسة و التصحيح؛
- تهييء محاضر المراقبة لإثبات حضور المترشحين أثناء الامتحان (لوائح توقيعات المترشحين الخاصة بكل مادة) ؛
- تهييء محاضر فتح الأظرفة ، محاضر حالات الغش ، لوائح المصححين وغيرها من الوثائق التنظيمية؛
- تعبئة مطبوع الإجراء بكل دقة من طرف المراقبين أثناء إجراء الامتحان؛
- توزيع دليل المترشح و المترشحة على التلاميذ؛
- القيام بحملة إعلامية في موضوع الامتحان لفائدة المترشحين لاطلاعهم على مواقيت الامتحانات ومعاملات ومدة إنجاز المواد، والانضباط أثناء الامتحان، وتحسيسهم بعواقب اقتراف الغش، وكل ذلك بواسطة الدليل أو الملصقات أو غيرها من الوسائل؛
- تثبيت النصوص القانونية المتعلقة بالغش في مركز الامتحان و على سبورات النشر وأبواب قاعات الامتحان بمراكز الامتحان يوما قبل التاريخ المحدد للإجراء؛
- إلصاق لوائح التلاميذ على أبواب القاعات انطلاقا من المحاضر الجماعية المسلمة من طرف المديرية الإقليمية؛
- توفير وتجهيز قاعات محصنة لحفظ المواضيع وإنجازات المترشحين في مراكز الامتحان.
- يتسلم رئيس المركز شخصا مواضيع الامتحانات من المديرية طيلة أيام الامتحان يوما بيوم .

➤ أثناء الإجراء:

- غلق باب المركز أمام كل شخص أجنبي أو غير معني بالامتحان؛
- وضع سبورة إعلامية في الساحة تشتمل على أرقام الامتحانات والأجنحة والقاعات؛
- توزيع المترشحين على قاعات الامتحان حسب تسلسل أرقام الامتحان المثبتة في المحاضر الجماعية ؛
- ضبط الغياب بالنسبة لجميع أصناف المترشحين؛
- توزيع المترشحين بمعدل تلميذ واحد في كل طاولة ؛
- التأكد من هوية المترشحين ؛
- تجريد المترشحين من جميع الوثائق.
- تنبيه المترشحين إلى عدم تشغيل واستعمال الهاتف النقال ، وكل من ثبت مخالفته لذلك يعتبر غاشا،

- في حالة غياب المترشح ،تعبأ ورقة الغياب (صفراء) وتتضمن جميع المعلومات المتعلقة به ويختم رأسها بخاتم المؤسسة وترتب ضمن أوراق التحرير؛
- في حالة الغش، تعبأ ورقة الغش (وردية) وتتضمن جميع المعلومات المتعلقة به ويختم رأسها بخاتم المؤسسة وترتب ضمن أوراق التحرير؛
- السهر على توقيع جميع المترشحين الحاضرين في لوائح الحضور بعد تسليم أوراق التحرير مع إثبات كلمة غائب بالنسبة للمتغييبين؛ أو غاش بالنسبة لحالات الغش.
- لا يسمح للمترشح بمغادرة قاعة الامتحان إلا بعد انقضاء نصف الحصة الزمنية المخصصة لمادة الاختبار؛
- كل مترشح تغيب في مادة من مواد الامتحان لا يسمح له باجتياز باقي المواد؛
- تشديد المراقبة في محيط مراكز الامتحان بتنسيق مع الجهات الأمنية
- المداومة: على الأستاذ المداوم أن يطلع على موضوع الامتحان بمكتب خاص معد لهذا الغرض ويخبر رئيس المركز بجميع الملاحظات ويرفع تقريراً إلى المديرية الإقليمية بعد الإجراء .
- فتح الأطراف: يتأكد رئيس المركز قبل فتح الأطراف من مطابقة الشعبة أو المسلك والمستوى والمادة المكتوبة على الغلاف مع مواقيت الامتحان؛ وتفتح الأطراف في كتابة مركز الامتحان أو بإحدى قاعات الامتحان بحضور لجنة مكونة من رئيس المركز، طاقم الكتابة، مراقب الجودة، الأستاذ المداوم، لجنة الحراسة، ممثلين عن التلاميذ ، ويخصص محضر يوقع من طرف أعضاء اللجنة المذكورة وفي حال حصول طارئ يتم الاتصال الفوري بالمديرية عبر الهاتف؛
- أوراق التحرير:

- ✓ الحرص على استعمال أوراق التحرير الجديدة؛
- ✓ الحرص على عدم تسرب نسخ من المواضيع وأوراق التحرير والتسويد خارج المركز أثناء سير الامتحانات ؛
- ✓ وضع خاتم المؤسسة على أوراق التسويد وتغيير الألوان أثناء كل اختبار؛
- ✓ وضع خاتم المؤسسة على الجزء الأعلى من ورقة التحرير مع تجنب إثبات هذا الخاتم في أي مكان آخر من الورقة.
- في حالة وجود رسوم بيانية أو خرائط ... ينبغي وضعها داخل ورقة التحرير ومسكها من أسفل الورقة حتى لا يقطع أعلاها ، وحث التلاميذ على عدم كتابة أي علامة عليها.
- في حالة استعمال أكثر من ورقة، يطلب من المترشح وضع الورقة الثانية داخل الأولى، والثالثة داخل الثانية... مع جعلها في اتجاه واحد.
- في حالة وجود تشطيب أو إعادة كتابة في الاسم والنسب أو رقم الامتحان ينبغي تغيير ورقة التحرير عند بداية الحصة أو وضع خاتم المؤسسة على هذا التشطيب.

➤ بعد الإجراء:

- تسلم أوراق التحرير مرتبة حسب تسلسل أرقامها إلى كتابة الامتحان ؛
- توضع أوراق التحرير مرتبة حسب تسلسل أرقام الامتحان عند انتهاء كل اختبار في ظرف خاص يحمل اسم المركز، المديرية، المادة، نوع الامتحان، عدد المتغييبين و أرقامهم ؛
- يغلق ويختم الظرف أمام لجنة كتابة الامتحان ؛
- توضع مطبوعات الإجراء والمحاضر الجماعية لتوقيعات المترشحين وتقارير الغش موقعة في أظرفة منفصلة تحمل اسم المركز، المديرية، المادة، نوع الامتحان،
- تسليم أوراق التحرير: تسلم أوراق التحرير مع محاضر التوقيعات ومحاضر التسليم مباشرة إلى المركز الإقليمي للامتحانات من قبل رؤساء المراكز عند نهاية كل فترة طيلة أيام امتحانات الدورة .
- عملية التصحيح: تعد مرحلة الإعداد القبلي وتوفير الشروط المادية لإنجاز عملية التصحيح ذات أهمية قصوى، اعتباراً لما يوفره الإعداد الجيد من انطلاقة سليمة مضمونة النتائج. ويشترط في مركز التصحيح التوفر على عناصر البنية التحتية وشروط أمن محيطه وتوفر وسائل النقل ويسر وصول المصححين إليه.
- يتولى رئيس مركز التصحيح المهام التالية:
- ✓ السهر على تدبير عملية تسليم وتسلم أوراق التصحيح بموجب محضر
- ✓ توفير شروط حفظ أوراق التصحيح وضمان أمنها وسريتها
- ✓ مراقبة أظرفة أوراق التحرير المصححة أثناء التسليم والتسلم
- ✓ ضبط الجوانب التنظيمية المرتبطة بعملية التصحيح

- ✓ توفير الشروط المادية لإنجاز عملية التصحيح
- ✓ إعادة توزيع اظرفة أوراق التصحيح على الأساتذة الحاضرين في حالة غياب أحد المصححين مع إخبار المديرية الإقليمية بذلك
- ✓ الاشراف على مسك نقط الامتحان الإقليمي الموحد.

• إنجاز عملية التصحيح:

- ✓ تتم عملية التصحيح وفق دليل التصحيح الذي يصدره المركز الإقليمي للامتحانات
- ✓ يعقد رئيس المركز لقاء تنسيقيا مع المكلفين بعملية التصحيح، وتنجز عملية التصحيح بشكل تسلسلي أو فردي عند الضرورة داخل لجن خاصة يتم تشكيلها حسب المواد من الأساتذة المكلفين بتدريس المستوى السادس أو الذين سبق لهم تدريس نفس المستوى تحت إشراف المفتشين التربويين للتعليم الابتدائي.
- ✓ يتم تصحيح الامتحانات المكيفة بواسطة لجنة يتم احداثها على المستوى الإقليمي.
- ✓ عند انتهاء عملية التصحيح، تتم مراقبة أوراق التصحيح وترتيبها حسب تسلسل الأرقام مع ادراج أوراق الغياب حسب تسلسلها ورافاقها بتقارير الغش التي تم إقرارها ووضعها داخل ظرف يغلق بحضور كل المتدخلين ويوقع من طرفهم على حاشية الاغلاق.
- ✓ يتم مسك النقط الممنوحة للمترشحين تحت اشراف رئيس المركز والاحتفاظ بأوراق التحرير حتى تاريخ الإعلان عن النتائج.

- الإعلان عن النتائج: يتسلم مدير المؤسسة المعدلات النهائية العامة الخاصة بالمترشحين من المركز الإقليمي للامتحانات قبل الإعلان عن النتائج. ويتم الإعلان عن نتائج امتحانات نيل شهادة الدروس الابتدائية وفق موعد و توقيت محدد يتم تحديده من طرف المديرية بتنسيق مع الاكاديمية الجهوية للتربية والتكوين. حيث يتولى مدير المؤسسة تسليم النتائج وشواهد النجاح الخاصة بالمترشحين الى المترشحات والمترشحين أو الى أولياء امورهم.

الفصل الرابع عشر: تدبير الطوارئ بالمؤسسة التعليمية

1- السياق العام:

- السلامة والأمن الإنساني حق إنساني، ومن الواجب حماية التلاميذ والعاملين بالمؤسسات التعليمية على حد سواء من مختلف الأخطار ولا سيما المخاطر الكبرى؛
- عامل الحماية والوقاية شرط ملازم لتدريس التلاميذ، وذلك اعتبارا للارتباط القوي بين النجاح وتوفير ظروف وشروط السلامة والأمن الإنسانيين داخل المؤسسات التعليمية؛
- وجوب توفير الحماية والوقاية من المخاطر للأطفال باعتبارهم أكثر تضررا من المخاطر الكبرى؛
- ضرورة تعليم وتربية المتمدرسين على وضعيات الطوارئ للتخفيف من حدة آثار المخاطر الكبرى وللتبني السلوك المناسب لمواجهتها ولحماية أنفسهم ومساعدة الآخرين على الحماية؛
- التربية على وضعيات الطوارئ جزء من التربية على المواطنة؛

- **الهدف العام:** الاستباق والتأهب و الاستعداد لمواجهة أي وضعية طوارئ فجائية ترتبط بوقوع خطر أكبر في انتظار تدخل سلطات الحماية و الوقاية.

• الأهداف الخاصة:

- ضمان الأمن والسلامة للتلاميذ والعاملين بالمؤسسة؛
- توعية التلميذ على توخي الحذر لحماية نفسه وللمساهمة في حماية الآخرين.
- تطوير فكرة السلوك المسؤول والتضامني لدى التلاميذ لتسهيل مواجهة المخاطر بشكل ناجع؛
- المساعدة على تدبير الأزمة بالوسط المدرسي؛
- المساعدة على تنظيم عملية توزيع المهام لتدبير الطوارئ؛
- تطوير ثقافة مستدامة لتدبير المخاطر؛
- تنفيذ توجيهات السلطات المعنية.

2- مفهوم المخاطر وأنواعها

يمثل الخطر الأكبر حادثة جسيمة يمكن أن يكون مصدره طبيعياً مثل حرائق الغابات والأعاصير والفيضانات والانهيئات الأرضية والثلجية والزلازل والبراكين وغيرها، أو تكنولوجياً مثل الحوادث الصناعية ونقل المواد الخطيرة والصناعة النووية وانهيار

السدود وغيرها، أو بشريا... و عادة ما يؤدي إلى عدد كبير من الضحايا وخسائر مادية كبيرة وأثار سلبية على البيئة حيث تتجاوز التأثيرات المتوقعة قدرات الاستجابة للحاجات الملحة. ويصنف الخطر إلى:

- خطر طبيعي: الانهيارات الثلجية، الأعاصير، البراكين، الزلازل، الفيضانات...
- خطر تكنولوجي: حادث صناعي، حادث نووي، انهيار سد، نقل مواد خطيرة...

3- المخطط الخاص بالحماية والوقاية من المخاطر الكبرى بالوسط المدرسي

هو وثيقة عملية يتم إعدادها من طرف المؤسسات التعليمية بشكل عام، والمعرضة للمخاطر الكبرى (الفيضانات والزلازل والحرائق والعواصف...) بشكل خاص، وتسمح للموظفين والتلاميذ على حد سواء بإدارة الأزمة المرتبطة بالمخاطر الكبرى داخل وخارج فضاء المؤسسات بشكل ناجح إلى حين تدخل الجهات الخارجية المسؤولة عن الحماية والوقاية من المخاطر.

وتتسم خطة الوقاية من المخاطر الكبرى بطابعها الدينامي، إذ تهيأ من قبل جميع العاملين والعاملات بالمؤسسة وبمشاركة التلاميذ تحت إمرة المدير وبالتشاور وتنسيق مع كل الأطراف المتدخلة والمتعاونة مع المؤسسة في حالة خطر طبيعي أو غير طبيعي، كمجلس التدبير وجمعية الآباء والجماعة المحلية والوقاية المدنية والشرطة والسلطة المحلية وغيرها

• مراحل إعداد المخطط:

■ تشخيص وضعية المؤسسة؛

- معلومات عامة عن المؤسسة.
- نوعية البناء .
- المرافق المتوفرة بالمؤسسة .
- أعداد التلاميذ .
- قائمة التلاميذ ذوي الحاجات الخاصة
- البنيات التحتية والتجهيزات .
- الموارد البشرية .

■ تصميم المؤسسة؛

- تصاميم المؤسسة ؛
- الأماكن التي تشكل خطرا؛
- خريطة أماكن التجميع وتسلسل المداخل؛
- مناطق التجميع الخارجية ومنهجية الانسياب في حالة الإخلاء.

■ تحديد المخاطر الكبرى التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة؛

يتم تحديد الأخطار الكبرى التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة باعتماد مقاربة تشاركية يساهم فيها مختلف الأطراف المعنية.

■ تشكيل الفرق المحلية للتدخل وتحديد مهامها،

يتم إرساء فرق محلية للتدخل في حالة الطوارئ تكون تشكيلتها ومهامها كالاتي:

أ - يتكون الفريق المحلي الموسع من الطاقم الإداري / الأساتذة / ممثل الصحة العمومية / ممثل السلطات المحلية / الشرطة أو الدرك/ ممثلو التلاميذ/ بعض آباء و أمهات و أولياء التلاميذ ، وتكون مهمته مساعدة المدير على تسطير المخطط

ب - يتكون الفريق المحلي (أو الفرق المحلية) لتدبير الأزمة خلال الطوارئ ، وتتألف من الأشخاص المتواجدين بالمؤسسة في حالة الأزمة وهم: الطاقم الإداري / الأساتذة / الأعوان / ممثلو التلاميذ ، وتحدد مهام كل شخص قصد:

- ضمان تأطير التلاميذ والأطر العاملة بالمؤسسة.
- تنفيذ خطة السلامة والحماية من المخاطر.
- الربط بين الأماكن المخصصة للسلامة.
- التواصل مع السلطات المحلية والوقاية المدنية والأمن وأسر التلاميذ

■ تحديد الأماكن الصالحة للسلامة والحماية؛

يتم اختيار الأماكن الصالحة للسلامة والحماية حسب التدخل المرتبط بنوعية الخطر:

• حالة تجميع التلاميذ والطاقم المتواجد بالمؤسسة

1- تهدف حالة تجميع التلاميذ والطاقم المتواجد بالمؤسسة إلى سلامة وحماية التلاميذ والعاملين في بناية من الصلب عند مرور سحب ملوث نتيجة (انفجار سام أو إشعاعي) وعند مرور العاصفة

2-تحديد الأماكن حسب خصوصية المؤسسة:

- قاعة أو قاعات الدرس.
- أماكن التجميع المحددة.
- عدة حجرات متواصلة (ممرات ، قاعات ...) بحيث تصبح منطقة آمنة
- حالة الإخلاء الجماعي نحو مناطق التجمع الداخلية والخارجية
 - تتم في حالة الزلزال أو الحريق أو إنذار بوجود قنابل أو انهيار سد...
 - اختيار الإخلاء الجماعي مرتبط بنوع الخطر المحيط
- معايير اختيار أماكن ضمان السلامة
 - سهولة الولوج (انتظام الخروج) .
 - البناية (الموقع / العلو في حالة الفيضان) .
 - التوجيهات المرتبطة بالخطر (الرياح ، خطر الانفجار) .
 - نقاط الماء و المراحيض .
 - إمكانية التواصل الداخلي .

■ تهيئة قائمة الوسائل اللوجيستكية الضرورية؛

- الوثائق الضرورية للمخطط :
 - بطاقة تحديد مهام المعنيين بتنفيذ المخطط .
 - التصاميم :
 - 1 تصميم المؤسسة
 - 2 الأماكن التي تشكل خطرا
 - 3 خريطة أماكن التجميع و تسلسل المداخل
 - 4 مناطق التجميع الخارجية و منهجية الانسياب في حالة الإخلاء
- لوائح الموارد البشرية والتلاميذ لضبط التغييبات وتقييم عدد الأشخاص المتورطين
- لائحة شبكة الهواتف الخاصة بالطوارئ .

■ إعداد الحملة الإخبارية لفائدة العاملين بالمؤسسة والتلاميذ وأولياءهم؛

- تنظيم لقاءات تواصلية لفائدة الآباء والأمهات والأولياء .
- تنظيم أنشطة مندمجة حول التربية على الطوارئ لفائدة التلاميذ داخل القسم ومن خلال الأنشطة الموازية.
- تداريب حول الإسعافات الأولية

■ تنظيم تمرين المحاكاة؛

يتم تنظيم تمارين للمحاكاة في المؤسسة لتجسد التنفيذ الفعلي للعمليات المبرمجة في المخطط حسب نوعية الطارئ المحتمل باعتماد ملف البطاقات التوضيحية الذي يتضمن مختلف التصاميم المعدة لهذا الغرض مدققة بالمعلومات المساعدة على تحديد.

• على مستوى القسم:

- التعرف على إشارة الإنذار .
- التعرف على أماكن الخطر .
- التمرن على كيفية حماية التلميذ لنفسه.
- ضبط مسار التحركات الجماعية داخل القاعة .
- التمرن على كيفية الانسياب بانتظام في مسار التحركات الجماعية
- التعرف على المواقع المخصصة للتجميع .
- ضبط مسار التحركات الجماعية نحو المواقع المخصصة للتجميع .
- التعرف على الأماكن المحددة للإخلاء .
- ضبط مسار التحركات الجماعية نحو هذه الأماكن

• على مستوى المؤسسة: تهدف المحاكاة إلى التعرف على:

- أماكن الخطر .
- المواقع المخصصة للتجميع .

- مسار التحركات الجماعية نحو القاعات .
- الأماكن المحددة للإخلاء .
- مسار التحركات الجماعية نحو هذه الأماكن
- مهام كل المتدخلين في العملية .
- قائمة الهواتف الضرورية .
- قنينات الإطفاء .
- حقيبة الإسعافات الأولية .

■ إعداد شبكات الملاحظة وشبكات التقويم؛

- يتم اعتماد شبكات للملاحظة والتقويم تتعلق بوضعية التلاميذ ومهام وأدوار كل طرف خلال العملية
- صياغة الوثيقة النهائية للمخطط والمصادقة عليه،
- بعد استكمال كل الاجراءات المتعلقة بإعداد المخطط تتم صياغته والمصادقة عليه من طرف اللجنة المختصة ليصبح وثيقة رسمية لدى الجهات المعنية.

الفصل الخامس عشر: تدبير المؤسسة التعليمية والأنشطة التربوية.

تقديم: لقد تطور مفهوم التدبير بتطور الدراسات المتعلقة بعلم الإدارة، حيث انتقل هذا المفهوم من الرئاسة والتسيير وتنفيذ المساطر والقرارات الإدارية المركزية، إلى مفهوم يعتمد القيادة والقيام بوظائف التدبير (التخطيط – التنظيم – التوجيه – التنسيق – المراقبة) وعملياته لتحقيق أهداف المؤسسة. وباستحضار مرتكزات الرؤية الاستراتيجية (2015- 2030) فإن تدبير المؤسسات التعليمية يرتكز ثلاث مقومات هي : الإنصاف وتكافؤ الفرص، الجودة للجميع، ثم الارتقاء بالفرد والمجتمع . إلا أن تحقيق ذلك ، يجعل من المدبر التربوي أمام إكراهات وتساؤلات من قبيل:

- ما الآليات المعتمدة لتحقيق تدبير ناجع للمؤسسة التربوية؟
- ماهي البدائل المطروحة للتدبير الحالي المتسم بكثرة المهام ، وقلة الموارد والوسائل ، مع غياب شبه تام أحيانا مع الهيئات العاملة بالمؤسسة ؟
- ماهي المقاربات التدبيرية المعتمدة لبلوغ الأهداف المرجوة ؟

1- التدبير المندمج للمؤسسة التعليمية

أ- التدبير بالتعاقد والمشروع

بعض الأدوار المنوطة بهم	الفاعلون	
قيادة التغيير	المدبر التربوي	الداخليون
الإشراف على التعلّمات وميسرين لها تفهم حاجيات المتعلمين تحقيق الحافزية لديهم ودفعهم للتكيف مع مختلف الوضيعات	هياة التدريس	
المواكبة والتأطير التكوين المستمر	التأطير والمراقبة	
العمل على تحسين العرض التربوي المواكبة والتأطير والتكوين تفعيل التوجيه في صيغته الجديدة	التخطيط والتوجيه	
التفعيل – والعمل على تحقيق الجودة المنشودة في جميع المجالات	مجالس المؤسسة	
توفير الموارد المادية والمالية الشراكة التعبئة والتواصل خدمة للمدرسة المغربية	الوزارة - المجالس المنتخبة القطاع الخاص – الجمعيات المهتمة بالشأن التربوي ...	الخارجيون

أهداف التدبير بالتعاقد

الارتقاء	الجودة	الإنصاف	عامة
- الارتقاء بالقدرات البشرية والمادية والمؤسسية ؛ - الارتقاء بالمتعلم (ة) - الارتقاء المجتمعي ؛ 	- التمكك الأفضل لمختلف الكفايات ؛ - التكوين المستمر والفعال للفاعلين التربويين ؛ - التقويم الدقيق للأداء البيداغوجي ؛ - حكمة التدبير ؛ ...	- توفير مقعد بيداغوجي للجميع بنفس مواصفات الجودة دون تمييز يذكر؛ - توفير كافة البنيات والفضاءات التربوية لضمان النجاح ، والاحتفاظ بالمتعلمين واستكمال مسارهم الدراسي ؛ - تأمين جميع أنواع الدعم - ضمان الحق في التعلم - التنويع بالشواهد ...	خاصة

ت- المشروع المندمج للمؤسسة



2- تدابير المشروع المندمج للمؤسسة التعليمية

المجالات	أهم التدابير
النموذج البيداغوجي	- تحسين العمليات البيداغوجية من خلال نتائج المتعلمين - معالجة حالات ضعف النتائج ؛ - إنجاز الغلاف الزمني الخاص بالتدريس ؛ - تحسيس المتعلمين بأهمية الأنشطة ؛ - توظيف العدة البيداغوجية ؛ - الحد من الظواهر المشينة ، وتبني السلوك المدني وأخلاقيات المهنة .
العرض المدرسي	- تحسين استقبال المتعلمين (ات) ؛ - تأهيل المؤسسة التعليمية بما يلزم ؛ - تدبير الدعم الاجتماعي ؛ - التخفيف من الاكتظاظ ؛ - محاربة الهدر المدرسي ، وتعميم التمدرس ؛ - العناية والاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة ؛ - العمل على إبرام الشراكات ؛
الموارد البشرية	- التوظيف الأمثل بما يحقق تكافؤ الفرص ؛ - احترام المساطر ؛ - تنمية القدرات للأطر الإدارية والتربوية ؛ - تكوينات لفائدة الأساتذة ؛
الحكامة	- إعداد مشروع المؤسسة وفق منظور تشاركي ؛ - برنامج العمل السنوي ؛ - ترشيد النفقات ؛ - توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؛ - تفعيل مجالس المؤسسة ؛ - تدبير الموارد المالية والمادية للمؤسسة ؛ - زرع القيم وتخليق الحياة المدرسي ؛

3- آليات تنزيل المشروع المندمج

أ- اعتماد برنامج العمل السنوي

- العدة المعتمدة في إعداده:

- مرسوم 2.02.376 بشأن النظام الأساسي للمؤسسات التعليمية العمومية ؛
- مقرر تنظيم السنة الدراسية ؛
- المذكرة 125/11 المتعلقة بشأن الاستراتيجية الوطنية لتعميم مشروع المؤسسة ؛
- المذكرة 159/14: أجراة الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة ؛
- تقارير مجالس المؤسسة ، ...

- الغاية: تحسين وتجويد الحياة المدرسية باعتماد وسائل ومراحل ، لتحقيق الأهداف المسطرة خلال سنة دراسية . وذلك بإشراك جميع فعاليات المجتمع المدرسي وفق منهجية تشاركية وتدبير بالنتائج ، والسعي المستمر لتتبعها وتنفيذها وتقييمها مرحليا ونهائيا....

- أهم مراحل إعداد برنامج العمل السنوي:

- تكوين فريق العمل وفريق القيادة ؛
- تحديد الإطار العام للبرنامج
- تحديد الأهداف ومؤشرات الإنجاز ،
- البرمجة الزمنية للعمليات ؛ وتحديد الموارد والشركاء
- تحديد وسائل العمل والآليات : التنفيذ – المتبع – التقييم
- النتائج المتوقعة وعوامل التعثر ، ...

ب- آلية الاشتغال



4- أساسيات التدبير الحديث

تطال تدبير المؤسسة التعليمية عموما ثلاث مجالات رئيسية: الإداري - التربوي - المادي والمالي وأهم ما يميزه هو كونه تدبير حديث يعتمد المقاربات الحديثة، ويستحضر مقاربة الجودة في تدبير المؤسسة التعليمية ؛ وذلك بتوظيف أدوات القيادة واعتماد مبادئ التقويم الحديثة ؛ والاستعمال الوظيفي للنصوص التشريعية والتنظيمية ؛ وذلك بمواكبة المستجدات في هذا النطاق ، والاحتكام إلى الضوابط القانونية في التدبير.

التدبير الإداري للمؤسسة	التدبير التربوي	التدبير المادي والمالي
• تدبير شؤون الأساتذة والمتعلمين ؛ • حسن سير الدراسة والعمل - وضع استراتيجيات لمعالجة المشاكل والعلاقات مع الشركاء ؛ • ضمان حسن سير الدراسة والعمل ؛ • اتباع استراتيجيات للإرشاد والتتبع لحل المشكلات ؛ • تدبير الملفات - تدبير تشاركي في كل ما يخص المؤسسة - تدبير مجالس المؤسسة ، مع استعمال المهارات والتقنيات المناسبة للتنشيط - تدبير النزاعات - الاستثمار الجيد لقرارات مجالس المؤسسة للوصول للجودة المنشودة - التواصل مع الجميع - التوزيع العادل للمهام والامتيازات - • توثيق منجزات الأساتذة في ملفاتهم والإشادة بهم في المحافل وأمام المسؤولين ؛ •	• تنظيم العمل التربوي : ايجاد الحلول المناسبة للمشكلات المتعلقة بالتنظيم التربوي - • تفعيل مراكز الحياة المدرسية • تحسين إنجاز الأنشطة المدرسية • مقارنة الجودة في تفعيل أنشطة مشروع المؤسسة - تنظيم عمليات الدعم المناسبة باستثمار نتائج التحصيل الدراسي ؛ • التأطير والتتبع والتقييم - تدبير التنوع والاختلاف بين الجميع بإنصاف - الإشراف التربوي - • تأطير الأساتذة الجدد - السهر على توفير الشروط المناسبة لجودة التعليم والتعلم الجيدين • ...	• تدبير حاجيات المؤسسة وضبط الأولويات من وسائل العمل ؛ • اتخاذ التدابير اللازمة لصيانة المؤسسة والمحافظة على ممتلكاتها ومواردها ؛ • العمل على تحسين فضاء المؤسسة والاستعمال الأمثل للحجرات والتجهيزات ؛ • البحث عن الموارد وإمكانات الدعم والشراكات وضبط استعمالها ؛ • إبرام اتفاقيات الشراكة حسب الإجراءات المتبعة ؛ • ضبط السجلات والوثائق اللازمة • ...

5- مقاربات التدبير الحديث

التدبير بالمشروع

- التركيز على التعلّات - الاستجابة لحاجات المؤسسة - الاشتغال على خطة متكاملة - تدبير تشاركي - يركز على النظرة الشمولية لمشروع المؤسسة باعتماده على : تشخيص الواقع - إبراز الأهداف - خطة محكمة للعمل - توزيع العمل على العاملين بالمؤسسة ، مع الإنجاز والتقويم وتصحيح التعثرات وتتبع مراحل العمل

التدبير بالأهداف

- الوضوح والدقة - القابلية للقياس والإنجاز - المعقولية - الاستجابة للتطلعات - تحدد وفق مدة زمنية - متفق عليها من طرف العاملين بالمؤسسة - أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها ؛

التدبير بالنتائج

- تتصف بأنها قابلة للتحقق والقياس بمؤشرات محددة وواضحة - أسلوب يعتمد على النتيجة الاستراتيجية كهدف عام ، وترتبط بمجموعة من العناصر تعتبر كنتاج وسطي - والنتيجة الاستراتيجية توجد بين جميع النتائج الأخرى

6- الأنشطة المدرسية

أ- أصنافها

تتعدد مجالات الأنشطة المدرسية بتعدد الأهداف والأغراض المراد تحقيقها، وكذلك بحسب الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة والقائمين على تلك الأنشطة. فهي في مجملها تشمل جميع المجالات التي تشبع حاجات المتعلمين البدنية والنفسية والاجتماعية ، والتي يمكن أن تكون مشوقة ومرغوبة لديهم وتحقق في الوقت ذاته الأهداف التربوية المنشودة. لذا فهي تتحدد على ضوء ميول المتعلمين ومواهبهم وواقع وظروف المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة وعموماً، فهي تهم جميع الأنشطة التي يقوم بها المتعلم داخل أو خارج المؤسسة التعليمية . كما يمكن تصنيفها إلى :

➤ الأنشطة الفصلية:

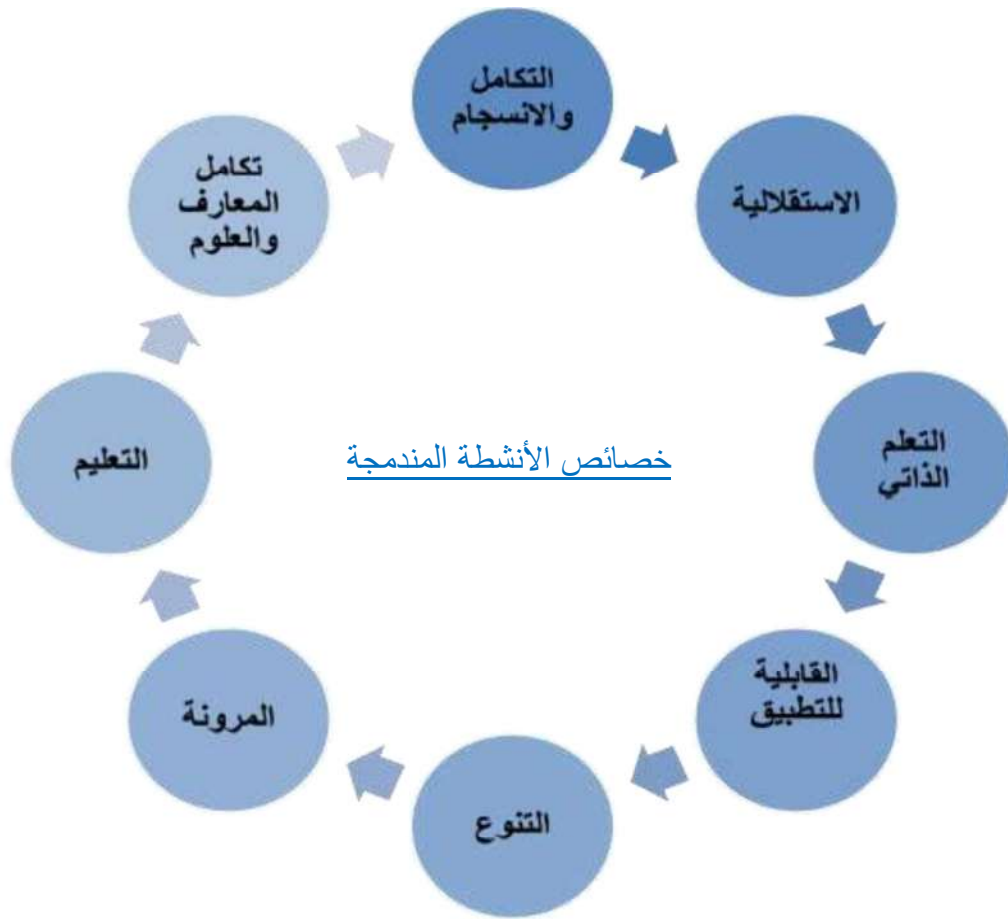
- موزعة حسب المواد ،
- تنجز من طرف المدرس (ة) في وضعيات متعددة.
- مسطرة في المناهج المقررة ؛
- مبرمجة من المجلس التربوي ،
- تنجز تقارير خاصة بها عند الإنجاز ؛

• أسسها ومرتكزاتها:

- التعلم الذاتي وبناء المعرفة
- العمل الجماعي التشاركي والمشاركة الفعالة
- الحق في الخطأ وحرية التعبير ؛
- اعتماد البيداغوجيا اللازمة ، والانطلاق من وضعية مشكلة ؛
- تنويع طرائق التعلم وتحقيق المتعة ؛
- تدبير فضاء التعلم وتنويعه ؛
- حسن التعامل مع الكتاب المدرسي (وسيلة لا غاية) .
- تقويم التعلّات واستثمار النتائج ؛

➤ الأنشطة المندمجة

- تتكامل مع الأنشطة الفصلية ؛
- يشارك في تأطيرها متدخلون مختلفون ؛
- تسعى لتحقيق أهداف المنهاج ، وتفتح مجالاً للتعلم الذاتي ؛
- يمكن اعتمادها عند ثبوت نجاعتها في الممارسة الصفية ؛
- تخضع للتقويم والتتبع للتأكد من الأهداف المرجوة ؛
- تصنف إلى صنفين : **أنشطة التفتح** (التربية الصحية والبيئية - التربية على القيم الدينية - الأنشطة الثقافية والفنية والإعلامية - الرياضة المدرسية - التربية على حقوق الإنسان - تكنولوجيا الإعلام والاتصال ...) و**أنشطة الدعم** (الاجتماعي والتربوي والنفسي) .



➤ الأنشطة الموازية

تختص بها باقي مؤسسات المجتمع (الأندية الرياضية – دور الشباب – الجمعيات) باعتبارها شريكة للمؤسسات التعليمية ، فهي تساهم في إبراز الطاقات وتنمية وصقل المواهب لدى المتعلمين والمتعلمات .

ب- الأسس العامة للأنشطة المدرسية

- اعتماد الصبغة التربوية للأنشطة ؛
- تراعي مستوى الفئات المستهدفة ؛
- التنوع والتوازن لتلبية حاجات واهتمامات المتعلمين ؛
- إشراك المتعلم (ة) بكيفية نشيطة في البرمجة والإعداد والتنظيم ؛
- اختيار الفضاء المناسب لتجنب الأضرار ؛
- تحديد مسؤول أو مسؤولين عن كل نشاط ؛
- اعتماد الوسائل المادية والمالية الملائمة ؛
- منح المتعلمين حرية اختيار الأنشطة التي تناسب ميولاتهم وقدراتهم ؛ ...

ت- أهداف الأنشطة المدرسية

- تنمية القيم ؛
- تمكين المتعلمين من بناء شخصيتهم معرفيا ووجدانيا ومهاريا ؛
- تمكينهم من التعرف على ذواتهم وميولاتهم وإمكانياتهم ؛
- تمكينهم من حسن تدبير أوقات الفراغ ؛
- تحسيسهم بأسس ومبادئ الديمقراطية ؛
- تنمية سمة القيادة لديهم ؛
- ترسيخ السلوك المدني لديهم والتصدي للسلوكات اللامدنية ؛

ث- طرق وآليات إنجاز الأنشطة المدرسية

- خرجات ورحلات تربوية: معامل – ورشات – محترفات تربوية -....
- انتاجات وابتكارات: مسابقات – ألعاب تربوية - ...
- أشغال تطبيقية: عروض سمعية بصرية - ...
- عروض وشهادات: معارض – منتديات – ملتقيات – أبواب مفتوحة - ...
- أبحاث: إذاعة مدرسية – مجلة حائطية – نشرات – حكي – لعب أدوار - ...

ج- آليات تفعيل الأنشطة المدرسية

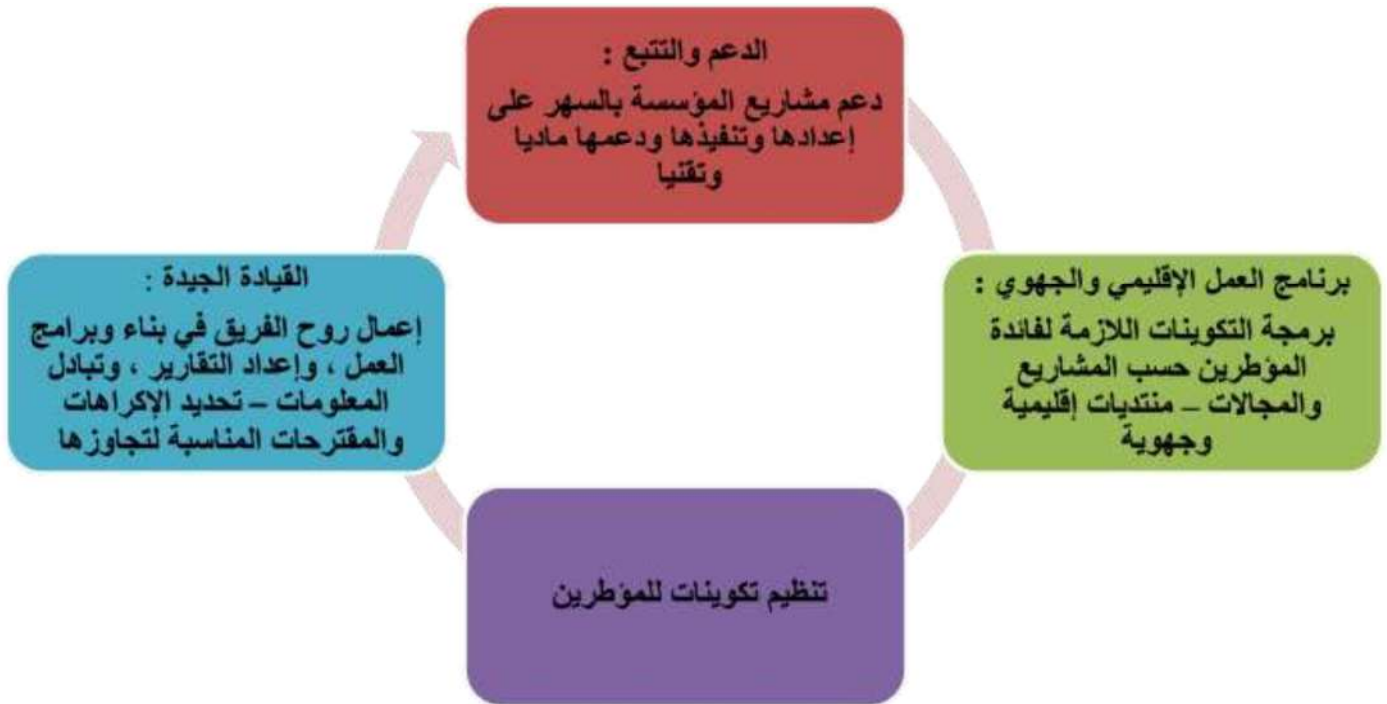
➤ على صعيد المؤسسة

المشاريع التربوية الخاصة التي تنجز في إطار مشروع المؤسسة أو في استقلال عنه : المشروع الفردي – مشروع القسم – مشروع النادي التربوي أو الرياضي للمؤسسة

- يتولى المجلس التربوي للمؤسسة مهام التنسيق والتتبع والتقييم لمختلف الأنشطة التربوية المقترحة في إطار هذه المشاريع
- عند بداية السنة تقدم مجموعة من التوجيهات التنظيمية لمختلف الفاعلين لاختيار ميولاتهم ، ومطالبتهم بإدراج الأنشطة التي تخدم الأيام الدينية والوطنية والعالمية في مشاريعهم وبرامجهم ؛
- ينكب المجلس التربوي على دراسة مشاريع الأندية والأقسام والمتعلمين ، وإدراجها ضمن مشروع البرنامج السنوي للعمل التربوي للمؤسسة

➤ على مستوى المصالح الإقليمية، الجهوية والمركزية

تقوم هذه المصالح بتتبع ومواكبة ودعم وتقويم الآليات التي تعتمدتها المؤسسة لتفعيل الحياة المدرسية ، وذلك حسب خصوصياتها المحلية وحاجات مختلف المعنيين بأنشطتها عبر:



في ظل الظروف الراهنة التي يعيشها العالم من جراء الاكتساح الجائر لفيروس كورونا المستجد 19 ، تم تطبيق مجموعة من الاحتياطات والإجراءات اللازمة لضمان سلامة الجميع . فتم تعليق الدراسة بجميع الأقسام والفصول منذ 16 مارس 2020 ، ليتم اعتماد بيداغوجية جديدة قوامها التعليم والتكوين عن بعد (المادة 33 من القانون الإطار 51.17) لضمان الاستمرارية البيداغوجية. هذه الاستراتيجية فتحت بابا جديدا لاعتماد مقاربة جديدة في التدبير الاستثنائي للمؤسسات التعليمية قوامها ما يلي:

- تفعيل لجنة اليقظة
- التحسيس والتوعية
- اعتماد قنوات ووسائط تواصلية مختلفة ومبسطة (مطويات – مطبوعات – نشرات – الإذاعة المدرسية....)
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التحسيس والتوعية ؛

- الاستعانة بالشركاء ،
- تدابير وقائية أخرى (توفير وسائل النظافة والمعقمات)
- ضمان الاستمرارية البيداغوجية عن بعد عبر:
- البوابة الإلكترونية تلميذ نيس - وعبر القنوات التلفزية (الثقافية – الأمازيغية) .
- المساهمة في إنتاج المضامين الرقمية والدروس المصورة ؛
- اعتماد بدائل أخرى لتمكين الجميع من التحصيل الدراسي ؛
- تتبع عملية سير التعليم عن بعد والتواصل الإلكتروني مع المتعلمين كلما دعت الضرورة لذلك ؛
- عقد اجتماعات تربوية عن بعد ؛

تتعدد مجالات الأنشطة المدرسية بتعدد الأهداف والأغراض المراد تحقيقها ، وكذلك بحسب الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة لدى المؤسسات التعليمية والقائمين عليها. والأنشطة في مجملها تشمل جميع المجالات التي تشبع حاجات المتعلمين وميولاتهم ، وتحقق في الوقت ذاته الأهداف التربوية المنشودة بفعل تظافر جهود مكونات المجتمع المدرسي ، والتدبير الحديث والجيد للمؤسسة القائم على استحضار جميع المقاربات الحديثة .

الفصل السادس عشر: الإدارة التربوية: التعبئة والتواصل.

الأطر المرجعية

- الخطب الملكية السامية
- الميثاق الوطني للتربية والتكوين
- الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030 : الرافعة الثانية والعشرون «تعبئة مجتمعية مستدامة». المشروع المندمج رقم 15 (التعبئة المجتمعية حول المدرسة المغربية)
- يتم إعلان 2015 -2030 مدى زمنية للتعبئة الوطنية من أجل تجديد المدرسة المغربية وتحسين جودتها ومردوديتها ، ومن ثم جعلها تحظى بعناية قصوى كإسبوعية وطنية...
- هذه التعبئة لا يمكن أن تبقى مجرد خطاب عام ، وإنما يتعين أن تصبح نسقا منظما يبعد التقائي يرسخ مسؤولية الفاعلين المباشرين في المدرسة، ومحيطها وشركائها ويؤمن تملكهم لأهداف الإصلاح وانخراطهم في تطبيقه وتتبعه...

الهدف العام:

- تعبئة مجتمعية مستدامة و حكمة ناجعة لمنظومة التربية و التكوين.

الأهداف الخاصة:

- انخراط كل الفاعلين و المتدخلين في المدرسة من اجل بلوة و تنفيذ مشروع المؤسسة
- جعل المدرسة في صلب السياسة العمومية
- ربط المسؤولية بالمحاسبة
- تحديد واضح للسلط و الأدوار و المهام

السياق

- التعبئة الوطنية من أجل تحسين جودة و مردودية المدرسة من خلال:
- تعبئة الفاعلين التربويين لإعطاء نفس جديد لأدوارهم و دفعهم للانخراط في الإصلاح المأمول؛
- تعبئة الأسر: من خلال إشراكها في تدبير المؤسسة عبر تقوية أدوار جمعيات الآباء ؛
- تعبئة الجماعات الترابية: من خلال الدعم المنتظم للمؤسسات التعليمية للقيام بوظائفها؛
- تعبئة المجتمع المدني : من خلال شراكات ترمي دعم المدرسة في أنشطتها و مشاريعها ؛
- تعبئة الفاعلين الاقتصاديين : من خلال شراكات في مجالات ذات الأولوية بالنسبة للمدرسة؛
- تعبئة إعلامية : من خلال العمل على دعوة مختلف وسائل الإعلام على تغطية أنشطة المدارس و نشرها؛

الإكراهات

- وجود ثقافة مقاومة التغيير: وجود ثقافة معاكسة التغيير لدى الفاعلين المباشرين مما يحتم فتح نقاش و حوار منتظم في إطار إقامة توازن بين الحق و الواجب و إشراكهم في تدبير المؤسسة .

- ظروف العمل الصعبة: تعيق كل عملية إصلاح خاصة بالعالم القروي لذا فليضمن انخراط الفاعلين التربويين لابد من تحسين ظروف عملهم و توفير وسائل العمل اللازمة.
- عدم مسايرة جمعيات الآباء لعملية الإصلاح: آليات عمل جمعيات الآباء غير مسايرة لعملية الإصلاح لذا فعلى هذه الجمعيات تجديد منهجية عملها و انخراطها الفعال في مشروع المؤسسة.
- طغيان الهاجس السياسي لذا الجماعات الترابية: غياب البعد التربوي و طغيان الهاجس السياسي لذا اغلب رؤساء الجماعات الترابية مما يدفعنا إلى التفكير في عقد لقاءات تواصلية معهم قصد تعينتهم للانخراط في الشأن التعليمي و دعم المدرسة.
- ضعف مساهمة المجتمع المدني: ضعف مساهمة المجتمع المدني في بلورة مشاريع المؤسسات التعليمية مما يجعلنا نفكر في تقوية القدرات التدبيرية لمختلف الجمعيات المدنية عبر تكوينات من خلال شراكات واضحة .
- ضعف أو غياب الفاعلين الاقتصاديين: ضعف و غياب الفاعلين الاقتصاديين بالإقليم مما يجعل إبرام شراكات معهم في غاية الصعوبة.
- ضعف انخراط وسائل الإعلام: ضعف لتغطية أنشطة المؤسسات من قبل وسائل الاعلام بمختلف انواعها.

• الإجراءات

- عقد لقاءات تواصلية على مستوى المؤسسات التعليمية مع اشراك الفاعلين التربويين في تأطيرها.
- عقد لقاءات تواصلية مع جمعيات الآباء ومع الجماعة الترابية.
- عقد لقاءات تواصلية مع شركاء المؤسسة من فعاليات المجتمع المدني.
- نشر أنشطة المؤسسة في مختلف وسائل الإعلام.

الحياة المدرسية

الفصل الأول: القيادة والحكمة

الفصل الثاني: أدوار ومهام الفاعلين في الحياة المدرسية

الفصل الثالث: تدبير وتأمين الزمن المدرسي.

الفصل الرابع: مشروع المؤسسة.

الفصل الخامس: ضبط وتنظيم علاقات الحياة المدرسية.

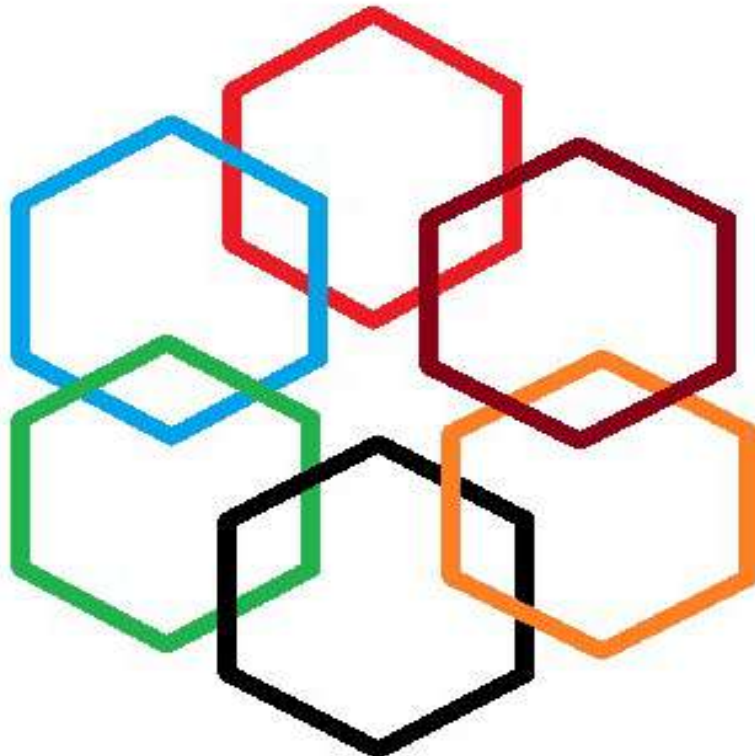
الفصل السادس: الأنشطة المدرسية واليات تفعيلها

الفصل السابع: الجمعيات الفاعلة في الحياة المدرسية

الفصل الثامن: الشراكة والتواصل مع المحيط.

الفصل التاسع: التربية على القيم.

الفصل العاشر: الصحة المدرسية والأمن الإنساني.



الفصل الأول: القيادة والحكمة

• القيادة

(1)- مفهوم القيادة

- هي فن أو عملية التأثير على الآخرين من أجل بذل جهودهم برغبة واقتناع لتحقيق أهداف الجماعة (نوتز ودونل)
- عملية التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف محددة (هوجتز ودورثي)
- التأثير على الآخرين في الوقت والموقف المحددين للسعي برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية (جولمبوسكي)

تعرف القيادة بأنها عملية تتضمن تحديد الأهداف المراد تحقيقها والتأثير على جهود الآخرين وتوجيهها وذلك باتباع الأسلوب القيادي الملائم لإنجاز الأهداف المحددة. وإذا كان الانجاز وتحقيق الأهداف جوهر القيادة فإن القدرة علي التأثير علي الآخرين هو عامل أساسي في نجاح القيادة. هذا يتطلب أن يكون لدى القائد القوة والسلطة اللازمة لإحداث التأثير إضافة إلي فن ممارستها واستعمالها

(2)- أهمية القيادة

- لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها
- لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرأوا أحدهم " رواه أبو داود
- مقولة شهيرة لنابليون: «جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب»
- أهمية العمل الجماعي
- التأثير الإيجابي
- التغيير نحو الأفضل
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد
- توجيه أداء العاملين نحو الانجاز
- تحقيق الأهداف المرسومة .

(3)- مصادر قوة القيادة وتأثيرها

تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير علي الآخرين للعمل لتحقيق أهداف معينة. مما يتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير علي مجموعة من الأفراد في موقف معين حتي يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد. ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة علي النحو التالي:

سلطة التأثير	السلطة الرسمية
مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب - <u>القوة الفنية (التخصص)</u> مصدر القوة هو الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره الطبيب يمارس نوعا من القوة الفنية علي مرضاه تجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة الفنية - <u>قوة الإعجاب</u> الإعجاب ببعض الصفات الشخصية للمدير	(- <u>قوة المكافأة</u> توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية (- <u>قوة الإكراه</u> توقعات الفرد من أن تقصيره في تأديته واجباته سيعترب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي (- <u>السلطة القانونية</u> المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري

(4)- أساليب القيادة

القيادة الدكتاتورية	القيادة الأتوقراطية	القيادة الديمقراطية	قيادة عدم التدخل
(- مركزية السلطة) التهديد، الإكراه، استعمال مبدأ الخوف) (- دائم التهديد بالثواب والعقاب (- خوفا من العقاب يسلك المروءسون سلوكا معينا لإرضاء ذلك القائد	(- يشبه القائد الدكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسخ المجال أمام المروءسين في المشاركة في القيادة. (- قائد نشيط وفعال ويعمل بجد بالرغم من مركزية السلطة إلا أنه ليس متسلط على الموظفين لكنه فعال في إقناع الموظفين بما يريد منهم أن يعملوه (- يقوم بكل الأعمال الإدارية (تخطيط، تنظيم) وما علي الموظفين سوى التنفيذ	(- عكس القيادة الدكتاتورية والأوتوقراطية (- يخلق نوعا من المسؤولية لدى الموظفين ويحاول إشراكهم في اتخاذ القرارات ويرفع الروح المعنوية لهم مما يزيد التزامهم (- يشعرهم بأهميتهم في المنظمة. (- يعتبر أكثر الأساليب فعالية	(- للموظفين الحرية الكاملة في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات. (- القائد لا يمارس قيادة سليمة وفعالة فتأثيره على سلوك الأفراد محدود. (- ينجح هذا النوع عند تعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية مثل مؤسسات الأبحاث ومنظمات الرعاية الصحية التي تتصف باستقلالية القرار الطبي

(5)- نظريات القيادة

❖ نظرية السمات

- الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة.
- بمفهوم هذه النظرية القائد يولد ولا يصنع
- دراسات عديدة أجريت ولكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة والتي يمكن أن تستخدم في التمييز بين القادة وغير القادة.
- من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هو إهمال دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة

❖ نظريات سلوك القائد

- دراسات ركزت على تحليل سلوك القائد من خلال قيامه بواجباته الإدارية
- ركزت على مستوى الإدارة العليا (العلاقة بين الإدارة العليا والمنظمة ككل)

❖ النظرية الظرفية (الموقفية)

- القائد الناجح هو القائد الذي يستطيع تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلائم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين
- الموقف له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على قدرات القائد في انجاز ما هو مطلوب منه
- للتعرف على الشخص المناسب يتم وضعه في موقف معين وتترك له حرية التصرف ويتم بعد ذلك دراسة تصرفه وصلاحيته للقيادة

❖ النظرية الظرفية لفيدلر

- أشار إلي أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وأيضا أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد
- فعالية القائد أو انجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح بين شخصية القائد وثلاث متغيرات في الموقف هي:
 - **العلاقة بين القائد ومرؤوسيه**: علاقة جيدة بين الطرفين وتعتبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم
 - **مدى وضوح مهام العمل ووضوح الواجبات الملقة على عاتق المرؤوسين**
 - **درجة القوة في مركز القائد**:

1)- يتضمن مركز القائد من حيث الثواب والعقاب للمرؤوسين . 2)- السلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذي يلاقيه القائد من رؤسائه.

❖ نظرية المسار (الهدف)

- القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه بتوضيح المسارات المؤدية إلى تحقيق الأهداف من خلال إزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على انجازها.
- تحدد هذه النظرية أربعة أنواع من السلوك القيادي هي:

السلوك الانجازي

يحدد القائد أهداف كتحدى لقدرات المرؤوسين ويظهر ثقته فيهم

السلوك المشارك

يشارك القائد مرؤوسيه عند اتخاذ القرارات ويتقبل اقتراحاتهم

السلوك الموازر

يظهر القائد صداقته لمرؤوسيه واهتمامه بهم

السلوك التوجيهي أو الأمر

يتم إبلاغ المرؤوس عما يجب عمله وكيف ومتى

يمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد في الحياة العملية نادرا ما نجد قادة ديمقراطيين أو أوتوقراطيين مئة بالمائة.

عملية القيادة عملية معقدة نظرا لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها ومن العوامل التي تؤثر على سلوك القيادة:

- الخبرة السابقة للقائد
- شخصية القائد
- الظروف المحيطة

القائد الفعال هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يزيد من إنتاجهم ويرفع الروح المعنوية لهم.

خصائص القيادة الناجحة

- للقائد دور حاسم ومركزي في قيادة منظمته إلى النجاح وضمان استمرارية المنظمة ونموه
- يمكن تحديد بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد وهي:

■ الوعي

وعي القائد لمدى تأثيره علي مروضيه والأسلوب الأفضل لممارسة مثل هذا التأثير
وعي القائد للعوامل والمتغيرات التي تزيد من فعاليته
يتضمن الإلمام بالنظريات المتعلقة بالقيادة ونظريات الحفز والاتصال

■ الإحساس والتعاطف

معرفة حاجات ورغبات وشعور الآخرين
معرفة حاجات الأفراد ورغباتهم تؤدي الي اتخاذ السلوك الصحيح للتعامل معهم

■ الثقة

ثقة القائد بنفسه وقدراته وقدرات مروضيه تؤثر بشكل كبير علي فعالية القيادة
القائد الذي تنقصه الثقة تؤثر علي قناعاته بعدم قدرة مروضيه علي تنفيذ الأعمال بمفردهم مما يضطره للرقابة والإشراف عليهم بشكل مباشر وذلك يؤدي إلي تعطيل الأعمال وتأخيرها
تؤثر علي الدقة والسرعة في اتخاذ القرارات مما يؤثر سلبا علي المنظمة

■ القدرة علي الاتصال

قدرة القائد علي توضيح وإيصال ما يريده من مروضيه
الفشل في مخاطبة مروضيه يؤدي إلي الفوضى وفشل عملية القيادة.

● الحكمة

الحكمة مصطلح يتداول في جميع المناحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية ... وقد أدرج بشدة في الساحة الدولية
أواخر الثمانينات من القرن الماضي وذلك في معرض الانكباب على تشخيص الأزمة الاقتصادية في إفريقيا. ويندرج ضمن شبكة مفاهيمية
لكونه يرتبط ارتباطا عميقا بمجموعة من المفاهيم من قبيل: مفهوم التنمية/مفهوم المجتمع المدني/مفهوم المواطن/مفهوم دولة الحق
والقانون. ارتبطت الحكمة منذ نشأتها بالتدبير العمومي للشؤون العامة مما جعل لها علاقات بمختلف القطاعات، غير أن التطور الحقيقي
لهذا المفهوم لم يرى النور إلا بعد اقترائه بوصف الجودة.

(1)- مفهوم الحكمة

لغة نجد أن : حكمة اللجام هي: حديدته التي تكون في فم الفرس ويتصل بها العذران....؛ واستعمل مصطلح الحكمة بالألف من باب صيغ
التفعيل والمبالغة ولتمييز المصطلح عن الحكمة تفاديا للأخطاء اللغوية الآتية من الشكل وعموما فإن الحكمة الرشيدة مفهوم استعمل
أصله اللاتيني بمعنى «أسلوب إدارة وتوجيه السفينة»

الحكمة تنقسم نفس الجدر (ح-ك-م) مع الحكومة الذي يشير إلى لفظ "تسيير" .

لفظ حكومة يتضمن تصورا تراتبيا مركزا للسلطة. في حين لفظ حكمة يوحي بسلطة لست فقط لا مركزية، بل متقاسمة بين عدة فاعلين.

اصطلاحا: ظهر مفهوم الحكمة في القرن 18 ولم يتم تداوله إلا في القرن 19 مع المقالة الاقتصادية، وفي الخمسينات من القرن 20
طرحه البنك الدولي وتم تداوله بقوة في الثمانينات وارتبط أساسا بمفهوم تدبير الشأن العام والتنمية.

تدل الحكمة في معناها العام على حسن التدبير، بغرض تحقيق الفعالية على مستوى النشاط والجودة على مستوى الإنتاج سواء تعلق
الأمر بالمقالة أو بالإدارة أو بالفصل الدراسي، وتشير الحكمة إلى حركة اللاتمرکز في اتخاذ القرار، مع تنويع الفاعلين المعنيين، كما
تحيل على مبادئ الشراكة والمسؤولية وتكافؤ الفرص والشفافية في التسيير وترشيد النفقات، وهي مقتضيات مرتبطة بتخليق الحياة
السياسية وبالتالي بقيام دولة الحق الضامنة لاحترام القوانين ولأمن المواطنين وكرامتهم. نستنتج من التعريف ما يلي:

(- الحكمة أسلوب من أساليب التدبير

(- هدفها تحقيق الجودة والفعالية

(- ميادين تطبيقها متعددة: المقالة – الإدارة والتربية.

(2)- أسس الحكامة

التشارك	الإشراك	حسن التدبير
انخراط القوات الحية في مسلسل الإصلاح: الهيئات السياسية والهيئات التمثيلية المنظمات النقابية . مؤسسات المجتمع المدني (جمعيات، تعاونيات....). المرتفقون و المواطنون ...	القطاعات الحكومية. الفاعلون على المستوى المحلي و الجهوي و الوطني. الأطر التربوية و الإدارية و التقنية و الطلبة وجمعيات آباء وأولياء التلاميذ في الهياكل التي تعنى بالشأن التربوي.	إقرار اللاتمرکز و اللاتركيز . تدبير الموارد البشرية عوض إدارة الموظفين. اعتماد الآليات الحديثة: الشفافية +تبسيط المساطر+توضيح المرجعية القانونية +جودة الخدمات+الإرشاد و التواصل -
الرؤية الاستراتيجية	الجودة والفعالية	التوافق
تقييم واقعي للمنجزات. تحليل المعطيات و رصد الإمكانيات من أجل رسم سياسة تنمية للمنظومة التربوية . إنجاز الدراسات و التقارير . الاهتمام بالدراسات المستقبلية و اليقظة التكنولوجية .	تنفيذ المشاريع المرتبطة بحاجات المرتفقين توسيع الخريطة المدرسية والجامعية. تحسين الأوضاع الاجتماعية والمادية للفاعلين بقطاع التربية والتكوين : أساتذة ، إداريين ، التلاميذ ، الطلبة وتقنين العلاقة بين المسيرين والمساهمين . تطبيق ما نص عليه الميثاق الوطني للتربية والتكوين.	القدرة على التفاوض و التحكيم و الإقناع في شأن القضايا التي تتضارب حولها الآراء بهدف تحقيق الإجماع بشأنها. الأخذ بعين الاعتبار تنوع مصدر القرار للتمكن من تطوير مساطر التبادل و التوافق (إشراك كل الأطراف المعنية).

الحكامة والرؤية الاستراتيجية 2015-2030

- المشروع 23: تعبئة الفاعلين والشركاء حول المدرسة المغربية
- المشروع 24: مأسسة التعاقد والمواكبة والتقييم حول المدرسة
- المشروع 25: تطوير الحكامة والريادة وقدرات التدبير
- المشروع 26: تقوية نظام المعلومات للتربية والتكوين

الاهداف العامة.

- تحقيق تعبئة مجتمعية مستدامة بانخراط الجميع
- استهداف حكمة ناجعة لمنظومة التربية والتكوين
- ترسيخ مسؤولية الفاعلين التربويين
- تعاقد مجتمعي وترسيخ أسس المواكبة والتقييم والإصلاح.

آليات إرساء الحكامة بالمؤسسات التعليمية

- افتتاح الجودة؛
- التعاقد؛
- الشراكة
- التواصل

- مجلس التدبير؛
- مجالس المؤسسة؛
- مشروع المؤسسة؛
- جمعية دعم مدرسة النجاح
-

4 مجالات / 26 مشروع

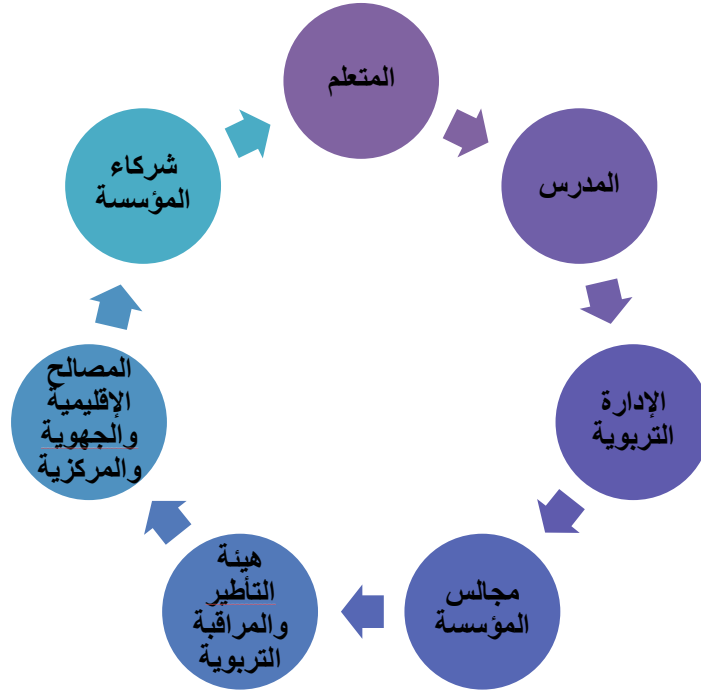


الفصل الثاني: أدوار ومهام الفاعلين في الحياة المدرسية

تمهيد: يمكن تعريف الحياة المدرسية بأنها الحياة التي يعيشها المتعلمون في جميع الأوقات والأماكن المدرسية (أوقات الدرس والاستراحة والإطعام والساحة والملاعب الرياضية والزيارات والخرجات التربوية...) قصد تربيتهم من خلال جميع الأنشطة الدينية والتربوية والتكوينية المبرمجة التي تراعي الجوانب المعرفية والوجدانية والحس حركية من شخصياتهم، مع ضمان المشاركة الفعلية والفعالة لكافة الفرقاء والفاعلين: (متعلمون، مدرسون، إدارة تربوية، أطر التوجيه التربوي، آباء وأمهات، شركاء المؤسسة).

دليل الحياة المدرسية غشت 2008 ص: 23

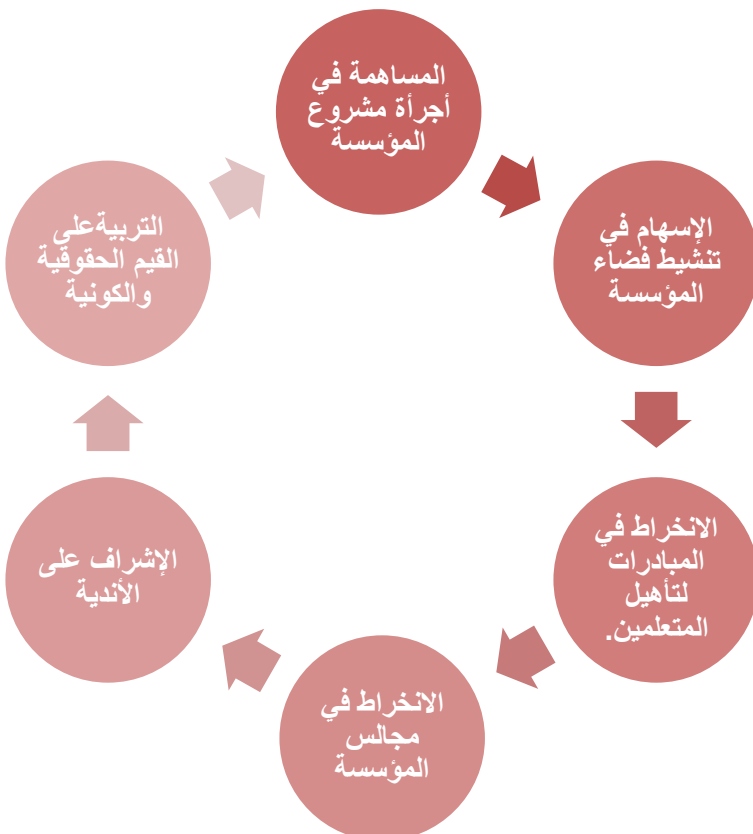
• الفاعلون والمتدخلون في الحياة المدرسية



(1)- المتعلم:-



(2)- المدرس:-



(3)- الإدارة التربوية:



(5)- هيئة التأطير والمراقبة التربوية:



(7)- شركاء المؤسسة:

شركاء داخليون	شركاء خارجيون
جمعية تنمية التعاون المدرسي	جمعية آباء و أمهات وأولياء التلاميذ
جمعية الأنشطة الاجتماعية والتربوية والثقافية	جمعيات المجتمع المدني مراكز التكوين
الجمعية الرياضية المدرسية	الجماعات المحلية
جمعية دعم مدرسة النجاح	الفاعلون الاقتصاديون والتربويون

الوضعية

بصفتك عضوا لمجلس التدبير، قدم المدير الجديد تقريرا للجنة الافتتاح الجهورية في موضوع الوضعية المزرية للمؤسسة. ومن بين الاختلالات التي تم رصدها في التدبير نذكر:

- غياب تصور لتنشيط أنشطة الحياة المدرسية
- ضعف التواصل الداخلي والخارجي.

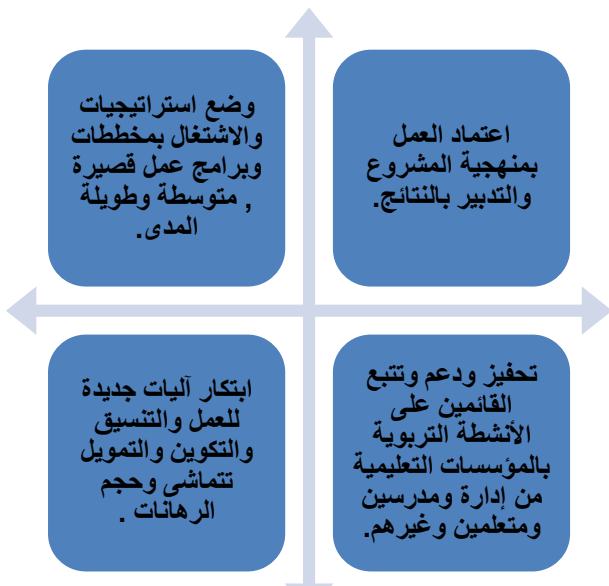
التعليمات:

- 1- حدد الإشكالية المطروحة وحلها إداريا وتربويا.
- 2- اقترح تدابير وإجراءات من شأنها الحد من هذه الوضعية.

(4)- مجالس المؤسسة:



(6)- المصالح الإقليمية والجهورية والمركزية :



الفصل الثالث: تدبير وتأمين الزمن المدرسي.

السياق العام: يكتسي موضوع تأمين الزمن المدرسي وزمن التعلم أهمية بالغة في المنظومة التربوية لا باعتباره رهانا استراتيجيا فحسب، بل حلقة أساسية من حلقات إنجاح المنظومة، هذه الأخيرة التي تجعل من المتعلم نقطة ارتكاز تصب فيها كل البرامج التعليمية الموجهة إليه. من هذا المنطلق، أولت الوزارة اهتماما خاصا لموضوع الزمن المدرسي وزمن التعلم من خلال تعبئة كافة الجهود قصد التصدي لكل الظواهر التي من شأنها أن تعرقل برامج المنظومة التربوية وتقف دون تحقيق الأهداف المنشودة المسطرة.

النصوص القانونية المؤطرة للمفهوم:

- الميثاق الوطني للتربية و التكوين خصوصا الدعامة رقم 08 (استعمالات الزمن و الإيقاعات المدرسية و البيداغوجية)
- مرسوم 2.02.854 الصادر بتاريخ 10 فبراير 2003 بمثابة النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية
- مقرر وزير التربية الوطنية و التكوين المهني 2015/30 الصادر بتاريخ 30 يوليوز 2015 بشأن تنظيم للموسم 2016/15
- المذكرة الوزارية رقم : 2156/2 الصادرة بتاريخ 04 شتنبر 2012 حول إعداد استعمال الزمن وفق التوقيت اليومي
- المذكرة الوزارية 126 الصادرة بتاريخ 01 شتنبر 2011 حول تأمين الزمن المدرسي و زمن التعلم
- المذكرة الوزارية رقم : 122 الصادرة بتاريخ 31 غشت 2009 حول تدبير الزمن المدرسي بالتعليم الابتدائي
- المذكرة الوزارية رقم : 30 الصادرة بتاريخ 25 مارس 2004 حول احترام الحصص الدراسية
- المذكرة الوزارية رقم : 30 الصادرة بتاريخ 27 ابريل 2005 حول التغيب عن العمل
- المذكرة الوزارية رقم : 154 الصادرة بتاريخ 06 شتنبر 2010 حول تأمين الزمن المدرسي و زمن التعلم
- المذكرة الوزارية رقم : 10 الصادرة بتاريخ 06 فبراير 2008 حول احترام الزمن المدرسي
- المذكرة الوزارية رقم : 70 الصادرة بتاريخ 05 ماي 2011 حول الارتقاء بالإدارة التربوية
- المذكرة الوزارية رقم : 01/70 الصادرة بتاريخ 01 شتنبر 2011 حول حصص العمل الإداري بمؤسسات التعليم الابتدائي
- المذكرة الوزارية رقم : 02/70 الصادرة بتاريخ 01 شتنبر 2011 حول توفير السكن الوظيفي للمديرين و المديرين
- المذكرة الوزارية 03/70 الصادرة بتاريخ 01 شتنبر 2011 حول مستلزمات عمل المديرين و المديرين بالمؤسسات التعليمية
- المذكرة الوزارية رقم : 04/70 الصادرة بتاريخ 01 شتنبر 2011 حول الدعم الإداري لمؤسسات التعليم الابتدائي
- المذكرة الوزارية رقم : 128 الصادرة بتاريخ 05 غشت 1998 حول جداول الحصص الأسبوعية
- المذكرة الوزارية رقم : 12 الصادرة بتاريخ 13 يوليوز 1998 حول تكييف أوقات الدراسة و أيام العطل مع العالم القروي

1- مفهوم الزمن المدرسي

يقصد بالزمن المدرسي مجموع الأسابيع المقررة رسميا للدراسة خلال ما يسمى الموسم الدراسي . غير أن تأمين الزمن المدرسي يتوخى، على العموم، استفادة التلاميذ من كل الحصص المقررة في كل مادة دراسية خلال الموسم الدراسي والحيلولة دون ضياعها أو هدرها بدون ضمان تعويضها مهما كانت الأسباب والدواعي .

مفهوم زمن التحملات

التعاقد الديداكتيكي بين الأستاذ والتلميذ، ذلك التعاقد الذي يحدد المدة الزمنية لتنفيذ الأنشطة والوضيعات. ويشترط في تحديد الحصص الزمنية لبناء المفاهيم الجديدة بالنسبة لكل مادة، اختيار التوقيت المناسب الذي تكون فيه استجابة المتعلم مضمونة لأن هناك مواد يتفاعل معها بشكل سريع ودون تعقيد في فترات معينة في سلم الزمن المدرسي اليومي والأسبوعي.

مداخل تأمين الزمن المدرسي : من أجل تحقيق الهدف المنشود أقرت الوزارة عدة إجراءات تدبيرية، وعلى مستويات متعددة، من خلال إصدار عدة مذكرات منها المذكرة 154 في شأن تأمين الزمن المدرسي وزمن التعلم يمكن أن نجملها في أربعة مداخل أساسية :

المعالجة الإدارية

تفعيل النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل في الممارسة المهنية التربوية، بتوثيق عمليات تتبع التغيب وإعداد التقارير واتخاذ التدابير الإدارية وتحريك المساطر التأديبية عند الاقتضاء...

المعالجة البيداغوجية

تركيز الاهتمام على تحصين الزمن المدرسي، وذلك بالاحتفاظ بالتلاميذ داخل المؤسسة التعليمية في حالة تغيب المدرسين، وتعويض الحصص الضائعة بسبب التغيب، وبرمجة حصص استراكية في حالات التوقف الاضطرابي للدراسة (اضطرابات مناخية ذات خطورة ...)

ضبط وتسجيل الغياب

إرساء ثقافة الرصد والتتبع على أسس واضحة ومضبوطة، وذلك عبر تعبئة واستثمار سجل المواظبة، وإنجاز تقارير دورية لتتبع الغياب، وضبط وتتبع التراخيص الممنوحة للموظفين والأعوان، ووضع خريطة حول مؤشرات الغياب، والاستثمار المعلوماتي لمختلف التقارير

إرساء آليات الشفافية

الإسهام في خلق جو من الشفافية يساعد على تنمية روح المسؤولية والالتزام، وذلك من خلال نشر لوائح الموظفين والأعوان، وجداول حصص الدراسة واستعمالات الزمن، ولوائح المستفيدين من الرخص المتنوعة، والمتغيبين عن العمل (بمبرر أو بدون مبرر)...

بالإضافة إلى هذه المداخل تم وضع آليات القيادة والتتبع من خلال تشكيل فرق القيادة على المستويات المركزية والجهوية والإقليمية، وفرق التتبع الميداني، مع تحديد دقيق للمهام والمسؤوليات، وبرمجة زمنية لمختلف العمليات...

المدخل الأول: إرساء آليات الشفافية

- نشر لوائح الأطر الإدارية والتربوية العامة بالمؤسسة
- تشوير وترقيم المكاتب ونشر لوائح أسماء الأطر الإدارية والتربوية العاملة بالمؤسسة
- نشر ساعات العمل وجداول الحصص الدراسية
- نشر المقرر السنوي الخاص بتنظيم السنة الدراسية
- نشر لوائح المستفيدين من التراخيص الممنوحة
- نشر أسماء المتغيبين عن العمل
- نشر لوائح الأطر الإدارية والتربوية العامة بالمؤسسة

المدخل الثاني: آليات ضبط وتسجيل التغيبات

- تعبئة واستثمار سجل المواظبة
- إنجاز تقارير شهرية لتتبع وضعية تأمين الزمن المدرسي وزمن التعلم

المدخل الثالث: المعالجة البيداغوجية

- الاحتفاظ بالتلاميذ داخل المؤسسة في حالة تغيب المدرسين
- تعويض الحصص الدراسية الضائعة
- برمجة حصص استدرائية في حالات المخاطر

المدخل الرابع: المعالجة الإدارية

- اتخاذ التدابير القانونية داخل الآجال المقررة
- إرسال التقارير الأسبوعية والشهرية
- توثيق العمليات المتعلقة بتأمين الزمن المدرسي وزمن التعلم



الفصل الرابع: مشروع المؤسسة.

(1)- تعريف مشروع المؤسسة

دليل قيادة مشروع المؤسسة : (مشروع المؤسسة هو إطار منهجي ، يستشرف من خلاله الفاعلون التربويون الوضعية المستقبلية للمؤسسة في إطار رؤية موحدة ، وتحقق هذه الرؤية عبر خطة للتجويد تركز على تعلمات التلميذات والتلاميذ). المذكرة الوزارية 159 \ 14 في شأن أجراء الإستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة: (مشروع المؤسسة إطار منهجي وآلية عملية ضرورية لتنزيل وأجراء البرامج والمشاريع التربوية داخل كل مؤسسة تعليمية ، وتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعلم لفائدة التلميذات والتلاميذ ، مع مراعاة الخصوصيات و الرهانات المحلية).

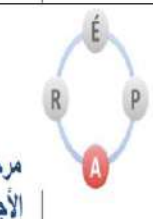
(2)- أهداف مشروع المؤسسة :

- إرساء أسس الحكامة التربوية وسياسة القرب والمقاربة التشاركية والتدبير بالنتائج
- تكريس منهجية التدبير الجماعي للمؤسسة، من خلال إشراك المدرسين والمدرسات والمتعلمين والمتعلمين في بلورة رؤية جماعية، للارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وفي مقدمتها تحسين جودة التعلم؛
- تحديد المشكلات والحلول العملية الملائمة محليا لمعالجة الهدر والتعثر الدراسي وضعف النتائج، والتغيب، والسلوكات السلبية للتعلم والمتعلمين وصعوبة انفتاح المؤسسة على محيطها؛
- تعبئة جميع الفاعلين الإداريين والتربويين، والمتعلمين والمتعلمات، والشركاء ومدى انخراطهم في تحقيق أهداف المشروع .
- تفعيل مقارنة التصعيد التكافلي للمنظومة، من خلال استثمار أولويات نتائج مشاريع المؤسسة .
- تشجيع ثقافة المبادرة والابتكار .

(3)- مميزات مشروع المؤسسة :

- تتميز منهجية "مشروع المؤسسة" الجديدة بثلاث خاصيات:

- **1. منهجية مبسطة،** تركز على أربع مراحل متتالية:
- **2. الواقعية :** الكلمة المفتاح هنا، هي الأجراء أي التفعيل الميداني.
- **3. التأثير :** وقع وأثر مشروع المؤسسة على المسار التعليمي والتربوي للتلميذات والتلاميذ.



مرحلة الأجراء

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

- القرب من التعلم؛
- المرتبطة بالحياة المدرسية للتعلمين والمتعلمين؛
- القابلة للانجاز في آجال زمنية معقولة في علاقتها بمدة المشروع المحددة في ثلاث سنوات؛
- التي تعمل على التطوير المهني للأطر التربوية، على الأقل من خلال التدريب بالنظر.

ماذا نرصد حتى نضبط ؟

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

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

وبصيغة أخرى نظل معادلة النجاح هي : النجاح = الإرادة . الدقة . (المثابرة)²



مرحلة الضبط (التتبع والتقويم)

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

كيف نحقق ذلك؟

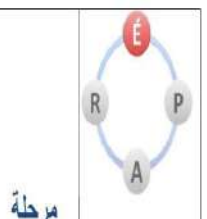
بمجم معلومات مسقاة من :

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

ب- المعايير النوعية والتقارير الموضوعاتية، لمجالس المؤسسة.

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

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



مرحلة تشخيص الوضعية

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

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



مرحلة تحديد الأولويات

(5)- تدبير مشروع المؤسسة :

المستوى المحلي المستوى الإقليمي الجهوي المركزي

□ داخل المؤسسة

-يختار مدير المؤسسة أعضاء فريق القيادة؛

-يعمل مدير المؤسسة التعليمية على:

أ - تعبئة المدرسين والمدرسات، ليأخذوا بعين الاعتبار أولويات "مشروع المؤسسة"؛

ب- إمكانية التشاور مع التلميذات والتلاميذ في كل مرحلة من مراحل المشروع؛

ج- إشراك شركاء المؤسسة التعليمية في كل المراحل.

-توثيق كل مرحلة من مراحل المشروع الأربعة؛

-التشاور مع مجالس المؤسسة (المجلس التربوي والمجلس التعليمي) في برمجة الأولويات والأنشطة؛

التأكد من أن المشروع يستجيب للمعايير المنهجية، ويمكن في هذا الإطار أن يتشاور مدير المؤسسة مع الموابك(ة)، وأن يحرر تقريراً مشتركاً في الموضوع

-يعرض مدير المؤسسة المشروع على أنظار مجلس التدبير قصد المصادقة الأولية؛

-بصادق مجلس التدبير على مشروع المؤسسة، أو يطلب من المجلس التربوي أو المجلس التعليمي إدخال تغييرات معينة.

□ خارج المؤسسة:

- يقدم مدير المؤسسة المشروع للمديرية ، مرفقاً بمحضر المصادقة الأولية لمجلس التدبير وتقرير الموابك(ة)؛
- إذا تمت المصادقة النهائية على المشروع، يخبر المدير الإقليمي مدير(ة) المؤسسة في شأن المصادقة النهائية، ويدعوه للتعاقد مع المديرية الإقليمية؛
- بناء على قرار المصادقة النهائية، تبرمج المديرية الإقليمية الدعم المالي أو المادي أو البشري لإنجاز المشروع؛
- تقوم المؤسسة بتنفيذ الإجراءات والأنشطة المبرمجة في المشروع .

• بطاقة تقنية لمشروع المؤسسة وفق تقنية EPAR

مدة المشروع : 3 سنوات

العنوان : «.....»

1 – التشخيص :

- بطاقة تعريفية للمؤسسة : الاسم – الموقع – الأكاديمية – المديرية الإقليمية – الجماعة – الوسط
- أدوات التشخيص :بيانات مسار- تقارير المجالس –استمارات - مقابلات ..
- عناصر التشخيص: حجات – عدد التلاميذ – النتائج المدرسية – نسب النجاح والتكرار والانقطاع والمنظور المحلي للمؤسسة

2- تحديد الأولويات :

الأمثلة : - تجويد تعلمات التلاميذ في - تقليص نسبة الغياب في ... - تحسين فضاءات المؤسسة...

3 – الأجرة : برمجة العمليات والأنشطة

الأولويات	العمليات والأنشطة	الجهة المسؤولة	فترة الإنجاز	الموارد اللازمة	أداة التقويم
P1	النشاط 1 النشاط 2 النشاط 3	الأساتذة	دوريا	بشرية	نتائج التلاميذ
P2	النشاط 4 النشاط 5	الأطر الإدارية	شهريا	بشرية	المواظبة الشهرية
P3	النشاط 6	شركاء	سنويا	مادية وعينية	نسبة الإنجاز

أولوية	الأهداف	قياس مدى تحقق الأهداف			
		مكتسب	في طريق الاكتساب	غير مكتسب	للتتبع
P1					
P2					
P3					

المراجع المعتمدة

- الميثاق الوطني للتربية و التكوين.
- مرسوم النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.
- المذكرة الإطار 159/14 حول أجراة الإستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة.
- المذكرة 87 في موضوع تفعيل الحياة المدرسية.
- المذكرة 86 حول إعداد المشاريع لتفعيل الحياة المدرسية.

الفصل الخامس: ضبط وتنظيم علاقات الحياة المدرسية.

تمهيد: إن المدرسة التي تنشدها إصلاحات الخطة الاستراتيجية 2030/2015 تسعى إلى أن تكون منفتحة على محيطها بمختلف تلاوينه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية واللغوية ، تتسم بالحياة والإبداع والخلق والابتكار ويساهم فيها متعلموها و أطرها و إداريوها بشكل جماعي . كما أنها مدرسة المواطنة العادلة الدامجة والديموقراطية وحقوق الإنسان ... يشعر فيها المتعلم بسعادة من خلال مشاركته وانخراطه الفعال في أنشطتها مع باقي المتدخلين التربويين ، وشركاء المؤسسة الداخليين والخارجيين.

انطلاقا من الميثاق الوطني للتربية و التكوين وتماشيا مع المشروع المجتمعي الحداثي الرامي إلى نشر التعليم وتعميمه، وتحسين جودة التربية و التدبير، وفي إطار سياسة اللامركزية واللامركزية، وتجسيدا لسياسة القرب وفسح المجال للمؤسسات التعليمية لبلورة مختلف مشاريعها وفق الخصوصيات المحلية وما تقتضيه حاجيات و تطلعات الناشئة التربوية، تم إحداث المجالس كآليات للتأطير و التنسيق و التدبير التربوي و الإداري للمؤسسات التعليمية. ونظرا لتعدد مهام المؤسسات التعليمية وتنوع المتدخلين فيها، وجب وضع نظام داخلي ينظم شبكة العلاقات بين مختلف الفرقاء، ويحدد حقوق وواجبات كل واحد منها.

❖ المرجعيات الأساسية المؤطرة لإحداث مجالس مؤسسات التربية والتعليم العمومي

- الميثاق الوطني للتربية و التكوين، و لاسيما الدعامة الخامسة عشرة المتعلقة بإقرار اللامركزية واللامركزية في قطاع التربية والتكوين ؛
- المرسوم رقم 2.02.376 الصادر في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي ، كما وقع تغييره وتتميمه؛
- قرار وزير التربية الوطنية والشباب رقم 1537-03 الصادر في 21 جمادى الأولى 1423 (22 يوليوز 2003) يتعلق بتحديد كيفية اختيار أعضاء مجلس تدبير مؤسسات التربية والتعليم العمومي.
- المذكرة 30 بتاريخ 9 أبريل 2004 بشأن احداث مجالس مؤسسات التربية والتعليم العمومي.
- المذكرة رقم 12 بشأن الاعتناء بفضاءات المؤسسات التعليمية بتاريخ 28 فبراير 2004
- المذكرة رقم 09 الصادرة سنة 2008 بشأن تنمية السلوك المدني بالمؤسسات التعليمية
- المذكرة الوزارية رقم: 87 الصادرة بتاريخ 10 يوليوز 2004
- المذكرة الوزارية رقم : 155 الصادرة بتاريخ 17 نونبر 2011
- دليل الحياة المدرسية 2008

❖ الأهداف المتوخاة من إحداث مجالس مؤسسات التربية والتعليم العمومي:

- تفعيل توجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين في مجال إقرار اللامركزية واللامركزية، بإحداث مجالس بكل مؤسسة تعليمية ،
- ترسيخ نهج اللامركزية واللامركزية الذي اعتمدته الوزارة منذ إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين بالقانون رقم 07-00
- وضع آليات جديدة للتأطير والتدبير التربوي والإداري للمؤسسة، تتجاوز سلبيات النظام الذي وضعه كل من المرسوم رقم 113-72-2 بتاريخ 11 فبراير 1972 (مجلس داخلي، مجالس للتعليم، مجالس للأقسام) والرسوم رقم 673-75-2 (مجلس المعلمين) ؛
- الإشراك الفعلي للأطر التربوية والإدارية والتلاميذ وأولياءهم في تدبير شؤون المؤسسة وجعلهم أكثر إحساسا بمسؤولياتهم.
- إقرار حكمة جيدة لتدبير شؤون المؤسسة تعتمد ثقافة التعاقد بالنتائج ومشروع المؤسسة.

1- أنواع المجالس واختصاصاتها

أ- مجلس التدبير

الاختصاصات

اقترح النظام الداخلي

دراسة برامج عمل المجلس التربوي والمجالس التعليمية والمصادقة عليها وإدراجها ضمن برنامج عمل المؤسسة

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

دراسة حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية

إبداء الرأي بشأن مشاريع اتفاقيات الشراكة التي تعتزم المؤسسة إبرامها

المصادقة على التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسير المؤسسة ، والذي يتعين أن يتضمن لزوما المعطيات المتعلقة بالتدبير الإداري والمالي والمحاسبي للمؤسسة

التركيبة

الثانوي التأهيلي

- مدير الدراسة في حالة ثانوية تقنية أو وجود أقسام تحضيرية بالمؤسسة. الناظر.
- رئيس الأشغال بالنسبة لثانوية تقنية.
- ممثلين اثنين عن تلاميذ المؤسسة.

الثانوي الإعدادي

- مستشار في التوجيه التربوي
- الحراس العامون للخارجية.
- الحارس العام للداخلية.
- مسير المصالح الاقتصادية.
- ممثلين عن الأطر الإدارية والتقنية.

الابتدائي

- مدير المؤسسة رئيسا.
- ممثل عن هيئة تدريس كل مستوى.
- رئيس جمعية أباء وأولياء التلاميذ.
- ممثل عن الأطر الإدارية والتقنية.
- ممثل عن المجلس الجماعي.

اجتماعات المجلس

- يعقد مجلس تدبير المؤسسة اجتماعاته الدورية خلال الفترات التالية: حسب المقرر الوزاري 2017-2018
- الاجتماع الأول: ما بين الأسبوع الأخير من شهر شتنبر و نهاية شهر أكتوبر 2017
- الاجتماع الثاني: خلال النصف الأول من شهر يناير 2018
- الاجتماع الثالث: خلال النصف الثاني من شهر مارس 2018
- الاجتماع الرابع: في الفترة المتراوحة بين 1 و 10 يوليو 2018

مداولاته

- يشترط لصحة مداولات مجلس تدبير المؤسسة أن يحضرها ما لا يقل عن نصف أعضائه في الجلسة الأولى، وفي حالة عدم اكتمال النصاب، يوجه استدعاء ثان في ظرف أسبوع ويكون النصاب بالحاضرين.
- وتتخذ القرارات بأغلبية الأصوات ، فإن تعادلت رجع الجانب الذي ينتمي إليه رئيس المجلس (المدير).

كيفية اختيار أعضائه

- يعد ناخبين لانتخاب ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مستوى دراسي من مستويات المرحلة الابتدائية ، جميع أطر التدريس العاملة بالمدرسة الابتدائية؛
- يعد ناخبين لانتخاب ممثل واحد عن الأطر الإدارية والتقنية بالمدرسة الابتدائية، جميع الأطر المذكورة العاملة
- يعد ناخبين لانتخاب ممثلين اثنين عن تلاميذ الثانوية التأهيلية ، منتدبان إثنان عن تلاميذ كل مستوى دراسي من مستويات المرحلة التأهيلية .



الثانوي التأهيلي

الثانوي الإعدادي

الابتدائي

مدير المؤسسة
بصفته رئيسا

ممثل واحد عن
هيئة التدريس
عن كل مستوى
دراسي

رئيس جمعية آباء
وأولياء التلاميذ

مستشار في التوجيه
التربوي

الحراس العامون
للخارجية

مدير الدراسة إذا
توفرت المؤسسة
على أقسام تحضيرية
لولوج المعاهد
والمدارس العليا أو
أقسام لتحضير شهادة
التقني العالي

الناظر

ممثلين اثنين عن
تلاميذ المؤسسة

اجتماعات المجلس

يعقد مجلس تدبير المؤسسة اجتماعاته الدورية خلال الفترات التالية:
حسب المقرر الوزاري 2017-2018

الاجتماع الأول: ما بين الأسبوع الأخير من شهر شتنبر و نهاية شهر أكتوبر 2017

الاجتماع الثاني: خلال النصف الأول من شهر يناير 2018

الاجتماع الثالث: خلال النصف الثاني من شهر مارس 2018

الاجتماع الرابع: في الفترة المتراوحة بين 1 و 10 يوليو 2018

التركيبة

التأهلي التاهيلي

الثانوي الإعدادي

الابتدائي

مدير المؤسسة
بصفته رئيسا

جميع مدرسي المادة
الدراسية

الناظر

مدير الدراسة إذا
توفرت المؤسسة
على أقسام
تحضيرية لولوج
المعاهد والمدارس
العليا أو أقسام
لتحضير شهادة
التقني العالي

الاختصاصات

دراسة وضعية تدريس المادة الدراسية وتحديد حاجياتها التربوية

مناقشة المشاكل والمعوقات التي تعترض تطبيق المناهج الدراسية وتقديم اقتراحات لتجاوزها

التنسيق عموديا وأفقيا بين مدرسي المادة الواحدة

وضع برمجة للعمليات التقويمية الخاصة بالمادة الدراسية

اختيار الكتب المدرسية الملزمة لتدريس المادة وعرضها على المجلس التربوي قصد المصادقة

تحديد الحاجيات من التكوين لفائدة المدرسين العاملين بالمؤسسة المعنية

اقتراح برنامج الأنشطة التربوية الخاصة بكل مادة دراسية بتنسيق مع المفتش التربوي

تتبع نتائج تحصيل التلاميذ في المادة الدراسية

البحث في أساليب تطوير وتجديد الممارسة التربوية الخاصة بكل مادة دراسية

اقتراح توزيع الحصص الخاصة بكل مادة دراسية كإرضية لإعداد جداول الحصص

إنجاز تقارير دورية حول النشاط التربوي الخاص بكل مادة دراسية وعرضها على المجلس التربوي وعلى المفتش التربوي للمادة

عقد اجتماعات إضافية لضبط وتنسيق أنشطة الحياة المدرسية كلما دعت الضرورة

(د) - مجالس الأقسام

الاختصاصات

النظر في نتائج التلاميذ واتخاذ قرارات التقدير الملزمة.

تحليل واستغلال نتائج التحصيل الدراسي قصد تحديد عمليات الدعم والتقوية

اتخاذ قرارات انتقال التلاميذ أو التكرار أو الفصل في نهاية السنة الدراسية

دراسة طلبات التوجيه وإعادة التوجيه والبت فيها

اقتراح القرارات التأديبية في حق التلاميذ غير المنضبطين وفق مقتضيات النظام الداخلي للمؤسسة.

اجتماعات مجالس الأقسام

في نهاية الدورات الدراسية المحددة بموجب النظام المدرسي الجاري به العمل

تعتبر قرارات مجالس الأقسام غير قابلة للمراجعة، ما عدا في حالة تغيير التوجيه أو الأخطاء المادية المتعلقة باحتساب المعدلات ونقل النقط

الثانوي التأهيلي

التركيبة

الثانوي الاعدادي

الابتدائي

مدير المؤسسة
بصفته رئيسا

جميع مدرسي
القسم المعني

ممثل عن جمعية
آباء وأولياء
تلاميذ المؤسسة

مستشار في
التوجيه
التربوي

الحراس
العامون
للخارجية

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

مدير الدراسة إذا
توفرت المؤسسة
على أقسام
تحضيرية لولوج
المعاهد والمدارس
العليا أو أقسام
لتحضير شهادة
التفني العالي

(2)- النظام الداخلي للمؤسسات التعليمية العمومية

• الإطار المرجعي للنظام الداخلي للمؤسسات التعليمية العمومية

- المذكرة رقم 87 الصادرة سنة 2004 بشأن تفعيل أدوار الحياة المدرسية؛
- المذكرة رقم 09 الصادرة سنة 2008 بشأن تنمية السلوك المدني بالمؤسسات التعليمية؛
- المذكرة رقم 12 بشأن الاعتناء بفضاءات المؤسسات التعليمية؛
- المذكرة رقم 46 الصادرة سنة 2004 بشأن ميثاق حسن سلوك الموظف العمومي؛
- المذكرة رقم 150 الصادرة سنة 2004 بشأن توفير شروط السلامة و المراقبة في المختبرات و التخلص من النفايات؛
- المذكرة رقم 8677 الصادرة بتاريخ 2014 بشأن القرارات التأديبية المتخذة من طرف مجالس الأقسام؛
- المذكرة رقم 87 الصادرة سنة 2000 حول إحداث تغييرات على بنية المؤسسات التعليمية؛
- المذكرة رقم 238 الصادرة سنة 1991 بشأن نقطة المواظبة و السلوك؛ المذكرة رقم 807 الصادرة سنة 1999 بشأن ظاهرة العنف بالمؤسسات التعليمية؛
- المذكرة رقم 01 الصادرة سنة 2000 بشأن استعمال الهاتف النقال في المؤسسات التعليمية

❖ تعريف النظام الداخلي

- مجموعة من الضوابط القانونية و التربوية التي تشكل إطارا قانونيا داخليا ملزما لكل الفاعلين و المتدخلين في الحياة المدرسية.
- أداة يومية لضبط و تنظيم العلاقات بين المتدخلين في الحياة المدرسية و تنظيم استغلال فضاءات المؤسسة.

❖ أهدافه

- تكريس المواطنة و مبادئ الديمقراطية في ظل احترام القانون ونبذ السلوكات اللامدنية
- ترسيخ ثقافة الحقوق و الواجبات و تحديد المسؤوليات
- تنظيم العلاقات بين مختلف المتدخلين
- تسهيل العملية التعليمية التعلمية.
- خلق انسجام داخل مكونات المؤسسة.
- ضمان حسن السير العادي للمؤسسة.
- الحفاظ على سلامة الأشخاص و الممتلكات.

❖ مبادئه

- اعتماد ثقافة الإشراف و التشراك في الصياغة و النشر و التطبيق.

- شموليته لمختلف القضايا التنظيمية و التربوية.
- انسجامه مع المبادئ العامة للتربية على القيم و حقوق الانسان و المواطنة.
- صياغة بسيطة قانونية و واضحة لا تقبل التأويل.
- مراعاته لخصوصيات المؤسسة و التطرق للظواهر التي تعرفها.
- احترام كل الفاعلين و الشركاء المنخرطين في الحياة المدرسية لمقتضياته.



خاتمة

- لقد تميزت الحياة المدرسية خلال مرحلة الإصلاح ب بروز إرادة واضحة لدمقرطة الشأن التعليمي، وذلك عن طريق إشراك حقيقي وفعال لجميع الفرقاء والشركاء والمهتمين بالشأن التعليمي، دون إقصاء لأي أحد ؛
- المجالس آلية للتأطير و التدبير و التقرير
- تنميط العلاقات بين مختلف الفاعلين و الشركاء من خلال نظام داخلي ملزم للجميع.

الفصل السادس: أنشطة الحياة المدرسية واليات تفعيلها

تعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية و تربوية صغرى ضمن المجتمع الأكبر، تقوم بتربية الناشئة وتأهيلها ودمجها في المجتمع لتكييفها معه ومما لا شك فيه أن الحياة المدرسية في حاجة ماسة إلى مساهمة كل الأطراف المعنية بالتربية والتكوين لتفعيلها وتنشيطها ماديا ومعنويا قصد خلق مدرسة حديثة مفعمة بالحياة، قادرة على تكوين إنسان يواجه التحديات.

1-أنواع أنشطة الحياة المدرسية

1- تعريف

جميع الأنشطة، التي يقوم بها المتعلم داخل أو خارج المؤسسة التعليمية.

2 – الأنشطة الصفية

أنشطة موزعة حسب المواد الدراسية تنجز من طرف مدرسي القسم والمادة في وضعيات تعليمية معتادة داخل الحجرة الدراسية أو خارجها .

3 – الأنشطة المندمجة

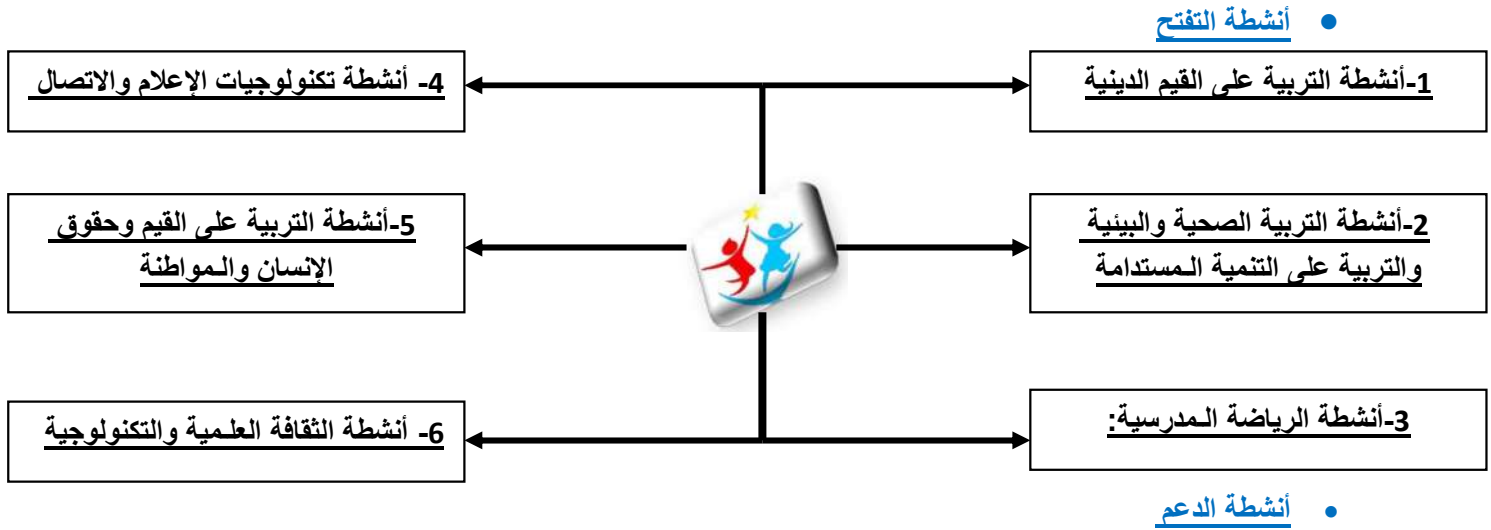
أنشطة تتكامل مع الأنشطة الفصلية يشارك فيها متدخلون مختلفون بهدف تحقيق أهداف المنهاج مع دعم للمبادرات الفردية والجماعية محليا وجهويا وتشجع التعلم الذاتي.

2-الأنشطة الصفية

- التنمية الشمولية لشخصية المتعلم
- التعلم الذاتي وبناء المعرفة
- العمل الجماعي التشاركي
- تفريق التعلم
- الحق في الخطأ وحرية التعبير
- الانطلاق من وضعية مشكلة
- تنويع طرائق التعلم ومتعة التعلم
- تنويع وتدبير فضاءات التعلم
- تقويم التعلم والانطلاق من نتائج التقويم
- التعامل الإيجابي مع الكتاب المدرسي

(3)-الأنشطة المندمجة

(- أنشطة التفتح (- أنشطة الدعم (- أنشطة التوجيه التربوي



أنشطة الدعم الاجتماعي: تهدف إلى جعل المتعلمين يحدون عن دائرة الأنانية وحب الذات وإدماجهم تدريجيا في واقع العمل البناء.

أنشطة الدعم التربوي والنفسى: مجموع الإجراءات والعمليات التي ينبغي اتخاذها والاستراتيجيات التي ينبغي اتباعها، مع مراعاة جوانبهم المعرفية، والنفسية الوجدانية، والحس حركية للمتعلمين

● أنشطة التوجيه التربوي

أنشطة تهدف إلى مواكبة المتعلمين وتيسير نضجهم وميولهم وملكاتهم واختياراتهم التربوية والمهنية، وإعادة توجيههم كلما دعت الضرورة إلى ذلك، ابتداء من السنة الأولى من التعليم الثانوي الإعدادي إلى التعليم العالي.

(4)-آليات تنفيذ أنشطة الحياة المدرسية

- المشروع الفردي للمتعلم: يخص المتعلمين ذوي اهتمامات خاصة.
- مشروع القسم: يتمتع المتعلمون بحرية اختيار المشاريع وتخطيطها وإعدادها وتتبعها وتنفيذها. ويركز على موضوع محدد في مجال من مجالات الأنشطة المندمجة
- مشروع النادي التربوي: يبرمج النادي أنشطته وينفذها في إطار مشروع النادي الذي يحدد الأهداف انطلاقا من تحليل وضعية المشكل في مجال اهتمامه.
- مشروع المؤسسة: تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي للمشاريع الخاصة بالقسم أو النادي، وكذا المشروع الرياضي أن تدرج ضمن مشروع المؤسسة.
- المشروع الرياضي للمؤسسة: يسهر مكتب الجمعية الرياضية المدرسية بالمؤسسة على تطبيق المشروع الرياضي للمؤسسة.

(5)- معوقات تفعيل الحياة المدرسية

المعوقات التربوية: تنص البرامج والمناهج على إكساب المتعلمين المعارف والأفكار والقيم دون تنشيطهم فنيا أو رياضيا أو اجتماعيا. وما كثرة الساعات التي تقيدهم في القسم إلا دليل على الجانب التلقيني وغياب الجانب الفني التنشيطي

المعوقات الإدارية: لا يحظى التنشيط المدرسي في مؤسسات التعليم بالاهتمام الذي يستحقه. إذ التوجيهات الإدارية الرسمية لا تشير إليه إلا في مناسبات الاحتفال بالأعياد والأيام الوطنية والدولية، وتبقى هذه التوجيهات إلزامية نظريا دون أن يتسم تفعيلها إداريا وميدانيا بالشكل المطلوب، بسبب ضعف المبادرة لدى الفاعلين وانعدام المنشطين المتخصصين في هذا المجال. ولا يمكن لرجال الإدارة ممارسة هذا الفعل التنشيطي وحدهم لانعدام وقت الفراغ لديهم بسبب كثرة الأعباء الإدارية، وانعدام المحفزات.

المعوقات المادية و البشرية: من المعلوم أن أي مشروع تربوي كيفما كان لا يتحقق نجاحه إلا بوجود الإمكانيات المادية والبشرية الرهينة بتفعيله وتنشيطه. وإذا كانت المؤسسة التعليمية تفتقر إلى العنصر البشري المؤهل للتنشيط وإلى قاعات التشخيص المسرحي والأندية الثقافية والموسيقية وقاعات الرياضة وورشات التشكيل وقاعات الترفيه فإنها لن تتمكن من خلق أجواء دينامية للفعل التنشيطي داخل المؤسسة لا في مجال الفن والأدب والرياضة ولا في مجال آخر.

المعوقات الاجتماعية: إن مشاركة الأطفال والشباب في عملية التنشيط المدرسي غالبا ما يحتاج إلى موافقة الأسرة، ومن دون هذه الموافقة يستحيل عليهم المشاركة في الأنشطة خاصة تلك التي تتطلب التغيب عن الأسرة أو التأخر، وتتخوف الأسرة من أن تؤدي مشاركة أبنائها في برامج تنشيطية إلى احتكاكهم بأشخاص منحرفين، ثم إن التنشيط بالنسبة لكثير من الآباء والأمهات مضيعة للوقت، ولا يمارس إلا على حساب الإمام بالمقرر الدراسي.

توصيات:

- يجب على الإدارة التربوية دعم النشاط المدرسي بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية كيف ما كان مصدرها، حتى نحارب رتابة الحياة المدرسية الحالية وكسادها، ونحقق للمتعلّم الاندماج الاجتماعي.
- الوعي بكون عملية تنشيط الحياة المدرسية وظيفة جماعية تتقاسم وتتكامل فيها أدوار كل الفاعلين التربويين كل حسب اختصاصه، باعتبار أن العمل التربوي عمل جماعي تواصل.
- المطالبة بتخصيص اعتمادات مالية، من قبل الوزارة الوصية، خاصة بتنشيط المؤسسات التعليمية.
- مراجعة البرامج التعليمية والمقررات الدراسية الحالية وجداول الحصص، ذلك أن طول هذه المقررات وكثرة الحصص الدراسية لا يتركّان للمتعلّم هامشا من الوقت للقيام بأي نشاط تربوي آخر.
- وضع جدول زمني لتوزيع مختلف الأنشطة التربوية طوال السنة الدراسية، يراعى فيه تخصيص حصص رسمية لهذه الأنشطة.
- تبسيط المساطر القانونية وتسهيلها لمواكبة التجديد، والسماح للفاعلين الخارجيين بربط شراكات مع المؤسسات التعليمية دون انتظار التأشير المركزي أو الجهوي أو المحلي.
- لا بد للجماعة المحلية والمجتمع المدني والمؤسسات الاقتصادية التدخل للمساهمة في تمويل المؤسسات التعليمية من أجل الاستثمار في العنصر البشري، المتمثل في المتعلّم الذي هو رجل المستقبل، وتكوينه يهم المجتمع بأكمله، لأنه هو الذي سيحرك عجلة التنمية، وسيقود المجتمع نحو آفاق مشرقة ومتقدمة.

الأطر المرجعية:

- المذكرة الوزارية 155 المتعلقة بتفعيل الحياة المدرسية (17 نونبر 2011)
- دليل مشروع المؤسسة 2009.
- مشاريع المخطط الاستعجالي لوزارة التربية الوطنية 2009 – 2012.
- مرجعية الميثاق الوطني للتربية والتكوين.
- المرسوم 2.02.376 (17 يوليوز 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي
- الرؤية الاستراتيجية 2015 – 2030.
- المذكرات الوزارية الخاصة بتفعيل الحياة المدرسية (156- 168 - 87 - 88 - 59 - 116 - 42)
- المادة 106 في الميثاق الوطني للتربية و التكوين.
- المشروع التاسع من المخطط الاستعجالي.
- المذكرة 2001/42 في شأن تفعيل الاندية التربوية في المؤسسات التعليمية.
- المذكرة 2006/03 في شأن تفعيل دور جمعية اباء و أولياء التلاميذ
- المذكرة 2008/88 في شأن استغلال بفضاء المؤسسات التعليمية
- المذكرة 2004/12 في شأن الاعتناء بفضاء المؤسسات التعليمية
- دليل الحياة المدرسية سنة 2008.
-

الفصل السابع: الجمعيات الفاعلة في الحياة المدرسية.

1- جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ

تقديم: تميز التعامل مع جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ بعدة مراحل تاريخية. كما أن تموقع هذه الهيئة داخل فضاء المؤسسة التعليمية، تم بشكل تلقائي. جعل اندماجها كعنصر أساسي في منظومة التربية والتكوين، واعتبارها آلية من آليات تدبير الشأن التعليمي و التربوي، رغم غياب إطار قانوني شامل يحدد نظامها ويؤطر مجالات تدخلها وآليات اشتغالها.

❖ الإطار العام لتأسيس جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ:

- الظهير الشريف الصادر في 15 نونبر 1958 المتعلق بتنظيم حق تأسيس الجمعيات ، كما تم تنميته و تعديله ،و يعتبر ظهير الحريات العامة الإطار المرجعي العام الوحيد الذي يؤسس لوجود جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ.

الأنظمة الأساسية الخاصة :

بقدر ما هناك مرجع موحد لتأسيس وإحداث هذه الجمعيات ،بقدر ما تتعدد الأنظمة الأساسية المؤطرة لأعمالها وكيفية تدبير وتسيير شؤونها

▪ الظهير الشريف الصادر في 15 نونبر 1958 المتعلق بتنظيم حق تأسيس الجمعيات ،كما تم تنميته و تعديله.

▪ يعتبر ظهير العامة الإطار المرجعي العام الوحيد الذي يؤسس لوجود جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ.

- الأنظمة الأساسية الخاصة:

الميثاق الوطني للتربية والتكوين:

أكد الميثاق الوطني للتربية والتكوين على أهمية جمعيات الآباء ،ودعا في الفقرة 16 من باب حقوق واجبات الأفراد والجماعات إلى :

- تحسيس الأمهات والآباء والأولياء بأن الأسرة هي المؤسسة التربوية الأولى التي تؤثر إلى حد بعيد في تنشئة الأطفال وإعدادهم للتمدرس الناجح.
- نهج الشفافية والديمقراطية والجدية في التنظيم والانتخابات والتسيير.

الظهير الشريف رقم 1.05.152 صادر في 11 محرم 1427 (10 فبراير 2006) بإعادة تنظيم المجلس الأعلى للتعليم :

- خص المشرع جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ باهتمام خاص ،من خلال إشراكها في تركيبة هذا المجلس (3 ممثلين).

القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين و الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.00.203 الصادر في 15 من صفر 1421 (19 ماي 2000) :

- ينص على تمثيلية " ثلاثة ممثلين عن جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ بنسبة ممثل واحد عن كل سلك تعليمي " ضمن تأليف المجلس الإداري للأكاديمية .

مرسوم رقم 2.00.1016 صادر في 7 ربيع الآخر 1422 (29 يونيو 2001) بتطبيق القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين

- : ينص في مادته الثالثة على كيفية تعيين ممثلي جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلميذات والتلاميذ في إطار المجلس الإداري للأكاديمية.

القانون رقم 05.00 بشأن النظام الأساسي للتعليم الأولي :

- تنص المادة 2 من هذا القانون على إمكانية إحداث مؤسسات للتعليم الأولي من قبل الجمعيات التي لا تهدف إلى الربح والمحدثة بكيفية قانونية".

القانون رقم 06.00 بمثابة النظام الأساسي للتعليم المدرسي الخصوصي :

- يمنح هذا القانون أيضا إمكانية إحداث مؤسسات للتعليم المدرسي الخصوصي وبجميع أنواعها، إلى الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين غير الدولة.

المرسوم رقم 2.02.376 صادر في جمادى الأولى 1423 (17 يونيو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي :

- تتمتع جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلميذات والتلاميذ، بالتمثيلية داخل جميع مجالس المؤسسة ما عدا المجالس التعليمية

- لقد تم إشراك جمعية آباء وأولياء التلاميذ ضمن تركيبة مجلس تدبير المؤسسة، الذي يعتبر من أهم آليات التأطير والتدبير الإداري على المستوى المحلي.

تعتبر جمعية أمهات وآباء وأولياء التلاميذ كذلك عضواً بالمجلس التربوي. وتمنح العضوية لممثل عن جمعية وأمهات آباء وأولياء التلاميذ المؤسسة في مجالس الأقسام.

المذكرات الوزارية المؤطرة لعمل الجمعية :

- المذكرة رقم 28 الصادرة في 18 فبراير 1992 ، في شأن التعاون بين جمعيات والمؤسسات التعليمية .
- المذكرة رقم 53 الصادرة في 17 مارس 1995 ، في شأن جمعيات آباء وأولياء التلاميذ.
- المذكرة رقم 80 الصادرة في 24 يونيو 2003 ، في شأن تأسيس جمعيات آباء وأولياء التلاميذ بمؤسسات التعليم الخصوصي .
- المذكرة رقم 03 بشأن بشأن تفعيل دور جمعيات آباء وأولياء التلاميذ الصادرة في 4 يناير 2006.

هيكلية مكتب جمعية أمهات وآباء وأولياء التلاميذ :

يسير هذه الجمعية مكتب يتألف من أعضاء ينتخبون بواسطة الاقتراع السري من طرف الجمع العام لمدة ثلاث سنوات و يتألف من :
(*) رئيس و نائبه. (*) كاتب عام و نائبه. (*) أمين المال و نائبه. (*) أعضاء مستشارين.
بإمكان المجلس إحداث لجان فرعية. و هو الممثل الشرعي للجمعية.

التزامات جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ :

- نهج الشفافية و الديمقراطية و الجدية في تسيير مكاتب هذه الجمعيات .
- التكتل في إطار فدراليات أو رابطات .
- احترام النصوص التشريعية و التنظيمية.
- تكريس روح المواطنة و التسامح و مبادئ التضامن .
- تعزيز العلاقة مع الإدارة التربوية .
- الانخراط الفعلي في النهوض بأدوار المؤسسات التعليمية .

مجالات تدخل جمعيات آباء وأمهات وأولياء التلاميذ والتزاماتها :

أ - في مجال الدعم المادي والاجتماعي و تأطير الحياة المدرسية :

- تنظيم الحملات التحسيسية من أجل تعميم التمدرس.
- المساهمة في الحد من الظواهر السلبية التي تعترض حسن سير منظومة التربية و التكوين.
- دعم الأنشطة الاجتماعية التربوية و التظاهرات الرياضية التي تنظمها المؤسسة .

ب - في مجال التسيير والتدبير :

- المساهمة في التدبير العام لمؤسسات التربية و التعليم العمومي.
- المشاركة في التخطيط على الصعيد المحلي.
- المساهمة في صيانة المؤسسة .

ج - في مجال الشراكة والتواصل :

- القيام بمبادرات للشراكة مع باقي الفرقاء.
- تعزيز وترسيخ التواصل بين الأسرة و المؤسسة .

دور جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ :

- ◇ تنظيم حملات تحسيسية من أجل تعميم و رفع نسبة التمدرس.
- ◇ المساهمة في الحد من الظواهر السلبية التي تعترض حسن سير منظومة التربية و التكوين مثل الهدر و ضياع الزمن المدرسي.
- ◇ دعم الأنشطة الاجتماعية التربوية و التظاهرات الرياضية التي تنظمها المؤسسة.
- ◇ تنظيم لقاءات لأولياء مع أطر التدريس.
- ◇ تنظيم أيام إخبارية في مواضيع تمس الأطفال و الأسرة.
- ◇ القيام بمبادرات للشراكة مع باقي الفرقاء لخلق أنشطة موازية بالمؤسسة و لمساعدتها.
- ◇ تنظيم رحلات دراسية للتلاميذ.
- ◇ إنشاء مكتبة لفائدة التلاميذ.
- ◇ تنظيم عروض سينمائية و فنية و تثقيفية لفائدة التلاميذ.
- ◇ إصدار نشرة دورية ذات طابع إرشادي توعوي علمي.

الصعوبات التي تعترض تفعيل هذه الجمعية :

- △ انعدام تفعيل الجمعيات بالسلك الابتدائي و خصوصا بالوسط القروي .
- △ عدم فهم الآباء لدورهم بالخلط في الاختصاصات .

- △ العمل بالجمعية تطوعي بدون مقابل بل يستلزم تضحيات من الأعضاء مما ينفر الآباء من الانتماء إلى مكاتبها و لجانها .
- △ الجمعية تتطلب من المدير مجهود إضافي مما يجعله ينظر إليها كعبء إضافي.
- △ حضور ما هو سياسي و نقابي يؤثر على عمل الجمعية.

مرتكزات الارتقاء بالأدوار الجديدة لجمعيات آباء و أولياء التلاميذ :

- o دعم هذه الجمعيات و مؤزرتها قصد استيعاب الأدوار الحقيقية المنوطة بها.
- o وضع إطار قانوني موحد لهذه الجمعيات داخل كل مؤسسة تعليمية .
- o تطوير قوانينها الأساسية و أساليب عملها.
- o المساهمة في الارتقاء و بالقطاع و الرفع من مستوى تدبير المؤسسات التعليمية.
- o تعميم إحداث هذه الجمعيات على جميع المؤسسات التعليمية .
- o تقوية أواصر الشراكة و التعاون مع مختلف المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية.
- o توسيع مشاركة هذه الجمعيات في التدبير المادي و التربوي للمؤسسات التعليمية.

(2)- جمعية دعم مدرسة النجاح

تعد جمعية دعم مدرسة النجاح إطارا مؤسساتيا و ماليا للتدبير الذاتي و العمل بثقافة مشروع المؤسسة و صرف الاعتمادات المالية التي تضعها الوزارة رهن إشارة المؤسسات التعليمية ، و تمثل مقاربة جديدة للرفع من نسبة النجاح المدرسي و محاربة الهدر المدرسي و تفعيل الحياة المدرسية. و يؤثر إحداث هذه الجمعية ، المذكرة الوزارية رقم 73 الصادرة في 20 ماي 2009 موضوعها احداث جمعية دعم مدرسة النجاح بالمؤسسات التعليمية ، و القانون الأساسي الخاص بجمعية دعم مدرسة النجاح، و كذا مشروع الاتفاقيات الاطار للشراكة بين الجمعية و الأكاديمية.

تشكيل المكتب الإداري للجمعية :

- حسب القانون الأساسي لجمعية دعم مدرسة النجاح فان تشكيلة الجمعية تتكون من :
- مدير المؤسسة كرئيس للجمعية لا يخضع للتصويت .
- أعضاء جميع المجالس بالمؤسسة .
- ممثل عن الجماعات الترابية حسب مكان تتواجد المؤسسة باعتباره عضو داخل مجلس التدبير و لهما حق التصويت و الترشيح.
- ممثلو التلاميذ بصفقتهم أعضاء ملاحظين في الثانويات التأهيلية .
- رئيس جمعية الآباء كعضو بالجمعية

ملاحظات :

- حسب القانون الأساسي للجمعية فان الجمع العام يجتمع مرة كل ثلاث سنوات لتجديد المكتب كما للجمع العام اختصاصات منها :
- المناقشة و المصادقة على التقريرين الأدبي و المالي للجمعية.
- البث في القضايا المرتبطة بالجمعية.
- المصادقة على القانون الداخلي للجمعية.
- انتخاب المجلس الإداري للجمعية و الذي يتكون من : الرئيس، الكاتب ، نائب الكاتب ، الأمين ، نائب الأمين و المستشارون الثلاثة.

دور جمعية مدرسة النجاح في تفعيل الحياة المدرسية :

- الرفع من نسبة النجاح و التمدرس و محاربة الهدر المدرسي.
- توفير العدة التربوية المناسبة و المنسجمة مع البرنامج و الأنشطة.
- تأهيل الفضاءات و تطويرها و توفير وسائل العمل الضرورية .
- تفعيل الدعم المدرسي ضمن مشروع المؤسسة.
- توفير الشروط المادية لبلورة مشاريع تربوية تتماشى مع أهداف المنظومة التربوية.
- المساهمة في تأسيس الأندية التربوية داخل المؤسسة و تفعيل أدوارها.

الأكراهات التي تعترض تفعيل هذه الجمعية :

- غياب الحس التشاركي و التطوعي و القيادة الرشيدة داخل أسوار المؤسسة.
- اهتمام السادة المدراء بالجانب اللوجستيكي بدل الاهتمام بحاجيات التلميذ من التمدرس.
- غياب الرغبة لدى الأطر التربوية للانخراط في تفعيل أدوار الجمعية داخل المؤسسة.
- غياب الشراكات الفاعلة.

(3)-جمعية تنمية التعاون المدرسي

جمعية تنمية التعاون المدرسي هي جمعية خاضعة لظهير الحريات العامة الصادر في سنة 1958، لها فروع جهوية على مستوى الأكاديميات الجهوية للتربية و التكوين و فروع إقليمية في جميع المديريات الإقليمية لوزارة التربية الوطنية و التكوين المهني و التعليم العالي و البحث العلمي و فروع محلية على مستوى المؤسسات التعليمية.

أهداف جمعية تنمية التعاون المدرسي :

- بث روح التعاون و التضامن و التسامح و قيم المواطنة لدى المتعاونين.
- صقل مواهب التلاميذ و توسيع آفاق معلوماتهم و مداركهم والمشاركة في مختلف أوجه العمل المدرسي و التعاوني.
- توطيد روابط التنسيق و التعاون بين الأسرة و المدرسة و مؤسسات المجتمع المدني عامة.
- المساهمة في توفير و صيانة أدوات تربوية و تعليمية والمشاركة ماديا و معنويا في إقامة الأنشطة المدرسية .
- دعم العمل الاجتماعي و التربوي للتلاميذ وتأهيل منشطي التعاونيات المدرسية.
- التعاون مع مختلف الفقاء في إطار الشراكة لتنمية قطاع التعاون المدرسي.

هيكلية الجمعية :

لجان الجمعية

- لجنة التكوين و الأنشطة التربوية و الثقافية و الاجتماعية و الفنية.
- لجنة التسيير المالي
- لجنة الاعلام و التواصل و التوثيق

على المستوى الوطني	على المستوى الجهوي	على المستوى المحلي
✓ المؤتمر الوطني	✓ المؤتمر الجهوي	✓ المؤتمر الإقليمي
✓ المكتب الوطني	✓ المكتب الجهوي	✓ المكتب الإقليمي
✓ اللجان الوظيفية	✓ المجلس الجهوي	✓ اللجان الإقليمية الوظيفية
	✓ اللجان الجهوية الوظيفية	

العضوية :

الأعضاء الشرفيون	الأعضاء العاملون	الانخراط
❖ شخصيات منتمية إلى وزارة التربية الوطنية. ❖ الأعضاء السابقين في الجمعية. ❖ الأعضاء المؤسسين للجمعية. ❖ الأشخاص الذين يمكنهم تقديم مساعدة ما للجمعية.	❖ نساء و رجال التعليم العاملون بالتعليم العمومي. ❖ الموظفون العاملون المسؤولون عن قطاع التعاون المدرسي. ❖ المنخرطون في الجمعية.	❖ تحدد واجبات الانخراط السنوي كما يلي : ❖ 20 درهما للعضو العامل ❖ مساهمة مفتوحة للعضو الشرفي.

التدبير المالي لجمعية تنمية التعاون المدرسي :

مصادر الجمعية	موارد الجمعية
- جوائز و إعانات لمختلف الأنشطة التعاونية للفروع الإقليمية و الفروع الجهوية و التعاونيات المدرسية. - شراء أدوات تربوية مختلفة و آلات و مواد النشر التي من شأنها أن تساعد على نمو التعاون المدرسي. - المساهمة في تمويل كل من مشاريع التعاونيات المدرسية و فروع الجمعية. - تمويل التدريب و الأسفار الدراسية الخاصة بتكوين المسيرين و لقاءات أطر الجمعية. - نفقات تسيير شؤون الجمعية و فروعها و اللجان الوطنية و الجهوية و الإقليمية. - تمويل طبع و توزيع الوثائق و المستندات و الدوريات و المجلات و الدلائل و الدراسات الخاصة بقطاع التعاون المدرسي.	- اشتراكات الأعضاء العاملين و الشرفيين. - الإعانات و التبرعات التي يمكن أن تقدم للجمعية و فروعها. - المنح التي يمكن للجمعية الحصول عليها من مختلف المؤسسات الحكومية و الغير الحكومية. - مساهمة التعاونيات المدرسية . - ريع المنتجات و الأنشطة التعاونية. - التمويل عن طريق الاحتضان و الاستشهار و الشراكات

1- لجنة التكوين و الأنشطة التربوية و الثقافية و الاجتماعية و الفنية.

2- لجنة التسيير المالي.

3 – لجنة الإعلام و التواصل و التوثيق .

مجالات صرف مالية الجمعية :

المجالات	النسبة المخصصة
✓ النشاط الاجتماعي	30 %
✓ النشاط الثقافي	20%
✓ الاصلاح و الصيانة و التجهيز	20 %
✓ الورشات الفنية و التربوية	20 %

دور جمعية التعاون المدرسي في تفعيل الحياة المدرسية :

- المساهمة في تنمية شخصية المتعلم.
- تأصيل احترام المتعلمين للعمل اليدوي، و إكسابهم اتجاهات ايجابية نحوه.
- جعل المؤسسة خلية نشيطة يعود فيها فيها المتعلمون على المناقشة في إطار الروح الجماعية .
- إفساح مجال التواصل و التعاون مع محيطهم الفيزيائي و الاجتماعي و الثقافي.
- تحبيب المدرسة إلى نفوسهم عن طريق تحويلها إلى بيئة لائقة ماديا و اجتماعيا.

(4)- الجمعية الرياضية المدرسية :

الإطار القانوني :

- القانون الأساسي للجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية الصادر في 14 رجب 1427 الموافق لـ 9 غشت 2006.
- قرار مشترك لوزير التربية الوطنية ووزير التكوين المهني رقم 1727.95 صادر في 24 من ربيع الآخر الموافق لـ 20 غشت 1995، لوضع القانون الأساسي النموذجي للجمعيات الرياضية لمؤسسات التعليم الأساسي والثانوي ومؤسسات التكوين المهني.(الجريدة الرسمية عدد 4340 بتاريخ 12 شعبان 1416 موافق 3 يناير 1996 ص.13 في انتظار صدور القرار الجديد).
- المذكرة الوزارية رقم 54 الصادرة في 16 شوال 1415 الموافق لـ 17 مارس 1995 والتي تنص على إحداث الجمعيات الرياضية المدرسية بالمؤسسات التعليمية العمومية والخاصة.
- المذكرة الوزارية رقم 92 الصادرة بتاريخ 23 يوليو 2003 في شأن تنظيم استخلاص واجبات التسجيل و الانخراطات بالجمعيات الرياضية المدرسية.
- المذكرة الوزارية رقم 66 الصادرة في 22 يونيو 2004 حول تنظيم استخلاص واجبات التسجيل والانخراطات بالجمعيات الرياضية المدرسية.
- الدورية رقم 1 الصادرة عن الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية في 10 يونيو 1997 والتي تتعلق باستكمال تشكيلة الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية وتحديد واجب الانخراط فيها.
- الدورية رقم 2 الصادرة عن الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية في 7 أكتوبر 1997 تحت رقم 006/97 والتي تحدد كيفية

- توزيع واجب الاشتراك في الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية؛
- الدورية رقم 3 الصادرة عن الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية في أكتوبر 1999 والتي تحدد مجالات الصرف الخاصة بالجامعة وفروعها بالأكاديميات والمديريات والجمعيات الرياضية المدرسية؛
 - الدورية رقم 16 الصادرة عن الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية في 20 شتنبر 2010 حول تحويل حصص واجبات الانخراط في الجمعية الرياضية المدرسية.
 - الدورية رقم 18 الصادرة عن الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية في 17 نونبر 2011 حول تسديد واجبات الانخراط السنوي في الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية.
 - مراسلة وزارة الداخلية الجوابية في شأن تبسيط مسطرة إحداث مكاتب الجمعيات الرياضية المدرسية في 4 غشت 2011 تحت رقم 1689/ق ر ت.

أهداف الجمعية الرياضية المدرسية :

- النهوض بالتربية البدنية و الرياضة داخل المؤسسة.
- العمل على تطوير الرياضة المدرسية و تعميم ممارستها.
- تعميم المبادئ التربوية و الأخلاقية عن طريق الممارسة الرياضية في نفوس الممارسين.
- نشر الروح الرياضية و تنميتها.
- تنظيم التداريب و المنافسات الرياضية المدرسية.
- المشاركة في المنافسات الرياضية الإقليمية و الجهوية و الوطنية و الدولية .
- استثمار التربية و الرياضة لتسهيل التقارب و التأخي بين التلاميذ.

أجهزة الجمعية الرياضية بالمؤسسة :

أجهزة الجمعية	مكوناتها	ينتدب مدة	مهامه
الجمع العام	على مستوى المؤسسات الابتدائية : * جميع الأساتذة و المدير. على مستوى المؤسسات التأهيلية : مدرسو التربية البدنية ممثل للتلاميذ عن كل قسم بالمؤسسة أعضاء شرفيون.		- انتخاب أعضاء المكتب التنفيذي. التتبع و الإشراف على تنفيذ قرارات المكتب التنفيذي .
المكتب التنفيذي	الرئيس : المدير ثلثا (3/2) أعضائه من مدرسي التربية البدنية) بالانتخاب أو التعيين) و الثلث (3/1) الآخر من تلاميذ المؤسسة الذين تم انتخابهم في الجمع العام من طرف زملائهم شريطة إدلاء القاصرين منهم بموافقة آبائهم أو أولياء أمورهم كما هو منصوص عليه في قانون الالتزامات و العقود فيما يتعلق بتصحيح التعهدات الناشئة عنهم.	4سنوات	- تنفيذ قرارات الجمع العام. - وضع نظام داخلي للجمعية مع القانون الأساسي و النظام الداخلي للجامعة. - تحصيل مداخيل الجمعية. - تشكيل لجان مختصة ، دائمة أو مؤقتة عند الضرورة ، و تحديد اختصاصاتها وميادين عملها، هذا و تحدد المهام التي يضطلع بها أعضاؤه طبقا للنظام الأساسي و الداخلي للجمعية.

دور الجمعية الرياضية في تفعيل الحياة المدرسية :

- المساهمة في بمصاريف تنقل و تغذية فرق المؤسسة و مرافقيهم للمشاركة في مختلف التظاهرات.
- تنظيم التظاهرات الرياضية على صعيد المؤسسة و المساهمة في مصاريفها.
- تنظيم حفلات فنية و ثقافية و رياضية و معارض داخل المغرب و خارجه و كل الأنشطة التي يعتمدها المكتب التنفيذي و التي تنسجم و أهداف الجمعية.

- شراء الألبسة و الأمتعة الرياضية.
- شراء جوائز لتشجيع التلاميذ المتفوقين .
- تنظيم حفلات استقبال و تكريم الأبطال و الأطر.
- تهيئة و إصلاح و صيانة المنشآت الرياضية و المستودعات بالمؤسسة.
- المساهمة في مصاريف شراء الكتب و المجالات المتخصصة في التربية البدنية و الرياضية.

الأكراهات التي تعترض تفعيل هذه الجمعية :

- عدم الانخراط الفعلي للأساتذة في أنشطة الجمعية بسبب انعدام الدافعية.
- قلة الموارد المالية بالمقارنة مع أهداف و مهام الجمعية.
- ضعف التكوين و التجربة في مجال التسيير المالي و كذلك في تنظيم و تدبير التظاهرات الرياضية.
- الزمن المدرسي لا يشجع الأساتذة و التلاميذ على الانخراط في أنشطة الجمعية.

بعض التوصيات من أجل تفعيل هذه الجمعية :

- تشجيع الأساتذة و تحفيزهم على الانخراط في تأسيس الجمعية و تفعيل أنشطتها من خلال الاعتراف بالمجهودات و احتساب هذه المشاركات ضمن الأنشطة الإشعاعية الخاصة بكل أستاذ.
- تكوين الأساتذة في مجال التدبير المالي و الإداري للجمعيات .
- تشجيع التدبير التشاركي و اقتراح برامجها و أنشطتها.

الفصل الثامن: الشراكة والتواصل مع المحيط.

تمهيد تعتبر الشراكة التربوية من أبرز المستجدات التربوية الحديثة التي تبناها النظام التربوي المغربي ضمن عشرية الميثاق الوطني للتربية و التكوين، ومن الركائز الأساسية لافتتاح المؤسسة التعليمية على محيطها السوسيو - اقتصادي، وانفتاحها على التجارب التربوية الأخرى، بغية الرفع من مستوى التلاميذ ودعم كفاياتهم وقدراتهم التحصيلية، وتقوية جانب التواصل و التفاعل الثقافي لديهم، وخلق فضاء تربوي تنشيطي أساسه الحياة المدرسية السعيدة والتي تشارك فيه كل الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها.

السياق التاريخي لمفهوم الشراكة التربوية

في البداية نشير إلى أن مفهوم الشراكة التربوية ظهر في الغرب منذ أواسط الثمانينات ضمن السياق الأنجلوسكسوني في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، ثم انتقل بعد ذلك إلى أوروبا ولاسيما إسبانيا وفرنسا. وفي المغرب لم يطرح مفهوم الشراكة التربوية إلا في بداية التسعينيات من القرن العشرين إثر مجموعة من الندوات واللقاءات والتظاهرات، لنقوم، بعد ذلك، وزارة التربية الوطنية بصياغة مفهومها عن الشراكة التربوية وترجمته من خلال مذكرتين وزاريتين أساسيتين:

أ - مذكرة رقم 73 بتاريخ 12 أبريل 1994 وهي خاصة بمشروع المؤسسة.

ب - مذكرة رقم 27 بتاريخ 24 فبراير 1995 وهي التي تناولت مفهوم الشراكة التربوية.

فالمذكرة 27 التي تتحدث عن الشراكة، ترى أن مشروع المؤسسة هو جوهر هذا المفهوم- الشراكة- ومجاله المحوري الذي لا ينبغي أن تخرج عنه أية شراكة مهما كانت صياغتها، ومن هنا يتضح التداخل الموجود بين مفهوم مشروع المؤسسة ومفهوم الشراكة التربوية. وقبل ذلك أبان جاك شيراك الرئيس الفرنسي الأسبق في خطابه أثناء زيارته للمغرب عن استعداد فرنسا في الدخول في شراكة بيداغوجية مع المغرب لتعزيز المكاسب اللغوية عن طريق تبادل الزيارات وتفعيل التواصل الثقافي واللغوي في إطار التصور الفرانكفوني :

(1) تعريف الشراكة

التعريف الاصطلاحي	التعريف اللغوي
الشراكة في الاصطلاح التربوي هي تعاون مشترك بين أطراف تربوية وأطراف أخرى من داخل المؤسسة التعليمية أو من خارجها أو من جهات أجنبية تجمعهم مشاريع مشتركة الغاية منها تحقيق التواصل اللغوي والثقافي والحضاري بين المتشاركين أو التشارك لإيجاد الحلول المناسبة لمجموعة من الوضعيات والعوائق والمشاكل التي تواجهها هذه الأطراف المتعاقدة.	الشراكة في اللغة تعني التعاون والتشارك والتفاعل التواصل وتآزر الشركاء من اثنين أو أكثر (شخصين، جماعتين، منظمين...) من أجل المساعدة و تبادل المصالح و المنافع المادية و المعنوية.

(2) - أنواع الشراكات

هناك ثلاث أنواع من الشراكات التي يمكن أن تعقدها مؤسسة تعليمية مع مؤسسة تعليمية أخرى أو مع أطراف فاعلة أخرى وهي على الشكل التالي:

- أ- **شراكة داخلية:** وهي شراكة يساهم فيها الفاعلون الداخليون الذين ينتمون إلى المؤسسة التعليمية كالتلاميذ والأساتذة والإدارة التربوية وجميعيات الآباء عن طريق اقتراح مشاريع تربوية واجتماعية وبيئية وثقافية وفنية ورياضية والتي تهتم المؤسسة أو مؤسستين فأكثر كمشروع دعم التلاميذ معرفيا ومنهجيا والتكوين الإعلامي لفائدة الأساتذة والتلاميذ ورجال الإدارة، و تدريس اللغات الأجنبية...
 - ب- **شراكة المؤسسة مع محيطها الخارجي:** وهنا نستحضر انفتاح المؤسسة على محيطها السوسيو-اقتصادي من خلال خلق شراكات مع الجماعات المحلية والجمعيات التنموية الفاعلة في المنطقة والقطاع الخاص ومراكز التكوين والمعاهد والجامعات
 - ت- **شراكة خارجية:** تعقد المؤسسات التعليمية شركات تربوية مع مؤسسات أو أطراف عربية أو أجنبية قصد تبادل الزيارات والخبرات والتجارب في إطار التفاعل الثقافي والحضاري.
- حدد محمد الدريج عدة شراكات حسب معايير ثلاثة:
- **من حيث المجال:** شراكة ثقافية- شراكة اقتصادية- شراكة اجتماعية- شراكة دولية.
 - **من حيث نوع الشركاء:** شراكة داخلية- شراكة خارجية.
 - **من حيث أسلوب العمل داخل الشراكة:** شراكة الإنجاز- شراكة التطوير- شراكة التعايش التكافلي

(3)- غايات الشراكة:

- المساهمة الفعلية والناجعة في الاضطلاع بالمهام والاختصاصات المقننة قانونيا وتنظيميا والمنوطة بمختلف الفاعلين المباشرين وغير المباشرين وتسخير مؤهلاتهم لفائدة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ؛
- المساهمة في تمتين مكتسبات النظام التربوي وتطويرها ؛
- المساهمة في التدبير العقلاني لقضايا وشؤون النظام التربوي ؛
- المساهمة في تثمين المجهود المجتمعي المستثمر في مجالات التربية ؛
- توسيع فرص الحوار وانبعث مبادرات الخلق والإبداع الكفيلة بالنهوض بمنظومة التربية والتكوين وترسيخها كدعامة للتنمية المجتمعية الشاملة.

(4)- دواعي الشراكة:

- هناك مبررات كثيرة لبناء الشراكة، من ضمنها :
- * الحصول على الموارد اللازمة ؛
 - * تطوير العلاقة مع قطاعات أخرى (سلطات محلية، إدارات، جمعيات، خواص...)
 - * تحقيق مصالح بعض الفئات ؛
 - * تبادل التجارب و الخبرات ؛
 - * اقتسام مصاريف إنجاز المشروع المتعاقد بشأنه و بذلك يتم تخفيض كلفة الإنجاز بالنسبة لكل واحد من الشركاء ؛
 - * انفتاح المؤسسة على محيطها الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي و جعلها منسجمة معه؛
 - * ضمان الانخراط الفعلي للمجتمع المدني في تطوير المنظومة التربوية ؛

(5)- تدبير الشراكة:

- أولاً على شركاء المؤسسة التعليمية و طبيعة تدخلهم ،
- ثانياً على مراحل تدبير شراكة،
- ثالثاً على التدبير القانوني لمشاريع اتفاقية الشراكة التربوية،

الشركاء	الصفة	طبيعة تدخلهم
جمعية الآباء	شريك داخلي	- توفير المواد واليد العاملة لترميم وصيانة البناءات والتجهيزات - المساهمة في مختلف اللجان: الرياضة، الصحة، التربية غير النظامية... - تزويد الخزنة بالكتب والأدوات التعليمية - توفير أدوات وآلات طبية للتلاميذ عند الحاجة - تحسين ظروف العمل بالمؤسسة
الجماعة المحلية	شريك خارجي	- الدعم المالي والمادي للمؤسسة: • مواد البناء والتجهيز + نقل المواد إلى المؤسسة • أدوات وآلات طبية للتلاميذ • أدوات تعليمية وكتب مدرسية وثقافية • يد عاملة لعمليات الترميم والبناء • منح لبعض التلاميذ • المساهمة في تمويل تظاهرات ولقاءات تربوية وثقافية - الدعم المعنوي والاجتماعي: مساعدة المدرسة لدى السلطات والهيئات والمصالح
قضاء التلاميذ	شريك داخلي	- الكتب والخبرات - الهبات المالية - الأدوات والكتب المدرسية - الترميم والإصلاح ، التجهيزات

أولاً: شركاء المؤسسة و طبيعة تدخلهم

الجمعيات والمنظمات غير الحكومية	شريك خارجي	- بناء، تجهيزات، أدوات، تكوينات ، منح ، إلخ - إنجاز مشاريع والمساهمة في تنفيذها - المساهمة في تنظيم تظاهرات ولقاءات
مقاولات (الخواص)	شريك خارجي	- تمويل المشاريع و التظاهرات - بناءات ، تجهيزات - تأطير عملي وفني في الورشات
مؤسسات تعليمي من نفس المستوى	شريك داخلي	- ممارسة أنشطة مشتركة - تبادل المساعدات واستعمال - الإمكانات المتوفرة في كل مؤسسة (قاعات، مختبرات، أجهزة - أو معدات تعليمية) والاستفادة من الأطر والخبرات في مجال - التكوين
أو مستوى مغاير	شريك خارجي	- تبادل التجارب وأساليب استغلال الموارد وتطوير العمل

أولاً: شركاء المؤسسة و طبيعة تدخلهم

ثانياً: مراحل تدبير الشراكة:

- التشاور ؛
- صياغة مشروع الشراكة الأولى ؛
- إنجاز مضمون الشراكة ؛
- تتبع وتقييم الشراكة ؛
- مراجعة ، تمديد أو تجديد الشراكة.

التشاور □

تتصدر هذه المرحلة مرحلة إعداد المعطيات الأساسية التمهيدية التي تتضمنها عملية تشخيص وضعية الشراكات القائمة واستكشاف الشراكات الجديدة حسب المجالات التربوية ذات الأولوية. واعتماداً على نتائج هذه العملية ، التي تستوجب التجسيد بواسطة أدوات وتقنيات بيداغوجية سهلة الاستيعاب ومحفزة على الاهتمام والتفاعل ، يمكن مباشرة مرحلة التشاور ، وهي مرحلة يتم خلالها :

- تحديد المجالات المقترحة للشراكة ؛
- تحديد الفاعلين المعنيين أو المهتمين بتلك المجالات وكذلك الفاعلين المحتملين الممكن استهدافهم في إطار التشاور ؛

(-) تنظيم لقاءات تشاورية مع هؤلاء الفاعلين تعرض عليهم المعطيات الأساسية التمهيدية ويتداول خلالها حول الشراكة وجدواها الفردي والجماعي والمجتمعي.

ويجب أن تخلص هذه المرحلة إلى التوافق من أجل العمل الجماعي للانخراط في شراكة تتحدد مضامينها من خلال مواصلة الحوار والتدارس ، علما بأنها مرحلة إثراء الآراء والاقتراحات ، وبالتالي فإنه يجدر اعتبار الأفكار الجديدة وتدوين المعطيات المدلى بها ، إضافة إلى رصد المواقف والسلوكيات والانتظارات ذات الصلة بالشراكة.

□ صياغة مشروع الشراكة الأولى

تبتدئ هذه المرحلة بتجسيد الشراكة المتوخاة المتمثلة في البحث عن تعاقد لتحقيق مشروع مشترك أو عملية مشتركة تهتم مجالا أو مجالات تربوية معينة.

وتكمن المهمة الأولى في تداول الرأي حول الاهتمامات والغايات والأهداف المتعلقة بالمشروع واستخلاص العناصر المشتركة بخصوصه ، وذلك من حيث التصور والمرامي الملموسة.

أما المهمة الثانية فتخص مقارنة مواصفات المشروع ومعاييرهِ والنتائج المستقبلية المنتظرة منه في نظر المشاركين المحتملين للاندماج في الشراكة.

وتعتمد أشغال هذه المرحلة على المعطيات المفيدة الناتجة عن دراسات أو بحوث أو آراء المتخصصين والخبراء في تحويل التصور إلى حقيقة وفي صياغة الأهداف والمرامي المنشودة من مشروع الشراكة.

ويجب عند هذه المحطة عدم إغفال ضرورة تجميع المعطيات اللازمة لمعرفة واقع المجال موضوع الشراكة. لأن معرفة مكامن القوة والضعف والإمكانيات الذاتية والمحيطية إلى جانب الصعوبات ذات المصدر الداخلي أو المحيط المباشر وغير المباشر لمن شأنها التمكين من استباق المعوقات وبناء شراكة متينة.

ولما يتم تقارب وجهات النظر حول طبيعة المشروع أو العملية أو العمليات والأهداف المبتغاة والوسائل المادية والمالية والبشرية المناسبة لتحقيقها ، فإنه يترتب تأكيد انخراط الأعضاء المشاركين إلى حدود هذه المرحلة والتزامهم بإعمال الشراكة من خلال المشروع الأولي لها ، الشيء الذي يترتب تدوينه في اتفاقية تعاقدية تحدد بمقتضاها العناصر الهامة التالية :

- صياغة مشروع الشراكة بشكل واضح من حيث المضامين والأهداف والوسائل الضرورية لإنجازه والبرمجة الزمنية لتحقيقه ؛
- تحديد أدوار ومسؤوليات مختلف الشركاء ؛
- تحديد الجهة المسؤولة على الإشراف على إنجاز المشروع ؛
- تحديد مساهمة كل شريك : طبيعتها ، حجمها وفترة الإيفاء بها ؛
- تحديد الآثار القانونية المترتبة عن اتفاقية الشراكة ؛
- وضع خطة تواصل وإعمالها الفوري والمتواصل.

□ إنجاز مضمون الشراكة

تتضمن هذه المرحلة إضفاء الطابع العملي على مشروع الشراكة بترجمته إلى خطة عمل تستوفي الشروط الأساسية التالية :

الخصوصية : من حيث ترجمة الأهداف والمرامي إلى أفكار ملموسة وتجسيد الخطة في محطات تنفيذية موصوفة وبيئة بشكل دقيق تحدد مسار المشروع خطوة خطوة من جميع جوانبه التمويلية والتواصلية والتقنية والمادية؛

قابلية القياس : بحيث التمكن من المعرفة الدقيقة لتنفيذ محطة معينة قبل المرور إلى المحطة الموالية مع ما يقتضيه ذلك من مؤشرات معبرة بوضوح عما تم إنجازه ؛

الإنجازية : من حيث الإعداد والقدرة على الإيفاء بمستلزمات تنفيذ المشروع والتغلب على ما قد يعترضه من صعوبات ؛

الواقعية : من حيث إمكانية بلوغ الأهداف الكمية والنوعية المرسومة ببذل المجهودات المعقولة ؛

الدقة الزمنية : من حيث انطلاق كل محطة تنفيذية واجتياز كافة المحطات؛

الإمكانية التدعيمية : من حيث معرفة الداعمين للمشروع وطبيعة دعمهم والعتبة الإنجازية المحتاجة إلى هذا الدعم.

وتستكمل خطة العمل حينما يتم رصد كل هدف والتحقق من واقعية إنجازهِ بحيث تتوفر المعلومات الدقيقة حول الجوانب الهامة التالية :

(- الهدف ؛ (- التدابير والإجراءات (ما يجب القيام به) (- الجهة المسؤولة عن تنفيذ كل تدبير أو إجراء

(- الموارد الضرورية للتنفيذ : (موارد بشرية ، مالية ومادية) (- الدعم الذي سيكون ضروريا

(- النقطة الزمنية لاتخاذ كل تدبير أو إجراء ، والفترة الزمنية الضرورية لذلك

(- آلية الإشراف والتتبع ومكوناتها ؛ (- هينات القرار والمراجعة ومكوناتها.

وكيفما كان الهدف المعتبر في خطة العمل ، فإنه لا يجب حصر إنجازيته في مدى توفر الوسائل العادية أو التقليدية ، بل يجب اعتبار وإدماج مختلف الإيرادات المستعدة للمساهمة والدعم وكذلك الكفاءات والخبرات والمؤهلات المتواجدة في محيط مشروع الشراكة أو المهمة به.

□ تتبع وتقييم الشراكة

يهدف تتبع الشراكة إلى القياس الدوري المستمر لتطورات مشروع الشراكة والإنجازات المحققة. وليست مرحلة التتبع والتقييم مرحلة نهائية في مسلسل الشراكة ، بل مرحلة عرضية تتخلل مهامها كل محطات إنجاز المشروع. إنها مرحلة مندمجة في مسار الشراكة ، وليست عملية مراقبة بقدر ما هي مرحلة البحث والتيقن من أن ما ينجز يسير في اتجاه تحقيق الأهداف المرسومة للمشروع.

وفي مجال الشراكات التي تستقطب شركاء من مختلف المشارب وماتحين ذوي غايات متنوعة، فإن التقييم الذي قد يتخذ شكل إشراف أو تتبع لأنشطة وأهداف الشراكة يمثل حجر الزاوية لدى هؤلاء الشركاء في تدعيم مشروع الشراكة والاطمئنان إلى أن مساهماتهم تندرج ضمن انتظاراتهم وغاياتهم ، ولذلك فإن إشراكهم في التتبع والتقييم أمر هام للغاية.

وفي كل الحالات فإن التقييم يجري ضمن الأسس الهامة التالية :

(- إدماج مؤشرات التقييم ضمن الأهداف لمعرفة مدى التقدم نحو النجاح ؛

(- التقييم عملية متواصلة وقارة ولا تتم فقط عند نهاية كل مرحلة إنجاز بل يمكنها أن تفضي إلى مراجعة مضمون محطة ما في ترابطها مع مستوى إنجاز المحطة السابقة وتقويم المحطات المتتابة ؛

(- إذا بين التقييم انزلاقها في تنفيذ خطة العمل وجب مراجعة الخطة.

□ مراجعة ، تمديد أو تجديد الشراكة

فيما بعد منتصف الفترة المخصصة لتنفيذ مشروع الشراكة ، وخصوصا عند الاقتراب من نهاية هذه الفترة ، يترتب أن تفضي عملية التتبع والتقييم إلى استخلاص النتائج بخصوص تصور الشراكة وأهدافها والخطة العملية التنفيذية لها والسياق الذي جرت فيه إلى معرفة ما إذا كانت خطة العمل قد أنجزت بنجاح ، ومعرفة آثارها ، وإذا ما كان المتبقي منها ذا جدوى أو يستدعي اتخاذ تدابير جديدة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى مراجعة المنهجية المتبعة ، وإن اقتضى الحال إدخال تغييرات على اتفاقية الشراكة من أجل ملاءمتها مع خطة العمل الجديدة ، وأنه ليس من الضروري تغيير التصور والأهداف إلا في الحالات القصوى ، وذلك حتى لا يحدث استياء أو إحباط لدى الشركاء.

وإذا ما بينت العملية التقييمية الشمولية جدوى استمرارية مشروع الشراكة بإدخال التغييرات المتوافق عليها ، فإنه قد يكون من الأفيد تمديد الشراكة نفسها من خلال إضافة بعض المضامين وتمديد فترة الإنجاز.

هذا ، علما بأن الشراكة هي الأخرى لها بداية ونهاية ، وأنها رهينة بتطور تصورات الأعضاء ومواقفهم ، وتتأثر كذلك بالتحولات الجارية في محيط مشروعها ، فضلا عن التحولات التي قد تلحق السياق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي الذي نبتت في خضمه تلك الشراكة. بسبب كل ذلك ، قد تحصل قناعة بضرورة تجديد الشراكة برمتها. وفي هذه الحالة ، فإن الاهتمام يجب أن ينصب على التغييرات والعناصر الأساسية الجديدة بناء على الدروس الجماعية المستخلصة من التجربة التشاركية.

كيفما كان الأمر ، فإن التقييم النهائي ، في شكل حصيلة شمولية ، يكتسي أهمية قصوى حيث يتيح نتائجه :

- تقييم المكتسبات الكمية والنوعية المحققة ؛
- رصد التجارب الإيجابية التي يمكن استثمارها في مشاريع أخرى ؛
- إتاحة الفرص لتدارس مختلف المعايير التقديرية بصفة استرجاعية ومستقبلية حسب وجهات النظر المعتمدة ؛
- بث صورة الشراكة ومدى أهميتها في محيط المشروع اعتمادا على إبراز أثارها على أوضاع المستهدفين.

ثالثا: التدبير القانوني لمشاريع اتفاقية الشراكة التربوية

إبرام اتفاقية الشراكة من لدن مؤسسات التربية و التعليم لابد من إتباع المسطرة التي حددتها المذكرة الوزارية رقم 02 بتاريخ 03 فبراير 2005 في شأن تأطير اتفاقيات الشراكة المبرمة من لدن الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ومصالحها الإقليمية والمحلية ، التي تتجلى في الآتي:

- عرض مشروع الاتفاقية على مجلس تدبير المؤسسة المعنية لإبداء الرأي؛
 - ضرورة عرض مشروع الاتفاقية الموقعة من قبل مدير المؤسسة على موافقة مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية، قبل الشروع في تنفيذها؛
 - إحالة مشاريع هذه الاتفاقيات من طرف الأكاديمية المعنية، على مديرية الشؤون القانونية والمنازعات للاختصاص.
- والجدير بالإشارة، أنه يتعين وجوبا عرض جميع مشاريع الاتفاقيات المزمع إبرامها مع جهات أجنبية (جمعيات، منظمات حكومية وغير حكومية محلية أو دولية،...) على مديرية التعاون والارتقاء بالتعليم المدرسي الخصوصي، قصد إبداء الرأي في مضامينها وعرضها على مسطرة المصادقة.

وفي نفس السياق، وحرصا على توحيد واستكمال الجوانب الشكلية للاتفاقيات المزمع إبرامها من قبل الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ومصالحها الإقليمية أو المحلية، فيجب أن تتضمن مشاريع هذه الاتفاقيات العناصر التالية :

- الديباجة، ويتعين أن تتضمن الإشارة إلى المرجعيات القانونية المؤطرة في حالة توفرها، وكذا بعض مقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين ذات الصلة بموضوع الاتفاقية، وكل العناصر التي من شأنها أن تدعم الإطار العام للاتفاقية؛
 - الهدف العام للاتفاقية؛
 - التزامات الطرفين؛
 - طرق وآليات تنفيذ وتفعيل الاتفاقية؛
 - مدة الاتفاقية وطريقة إنهائها أو فسخها أو تعديلها؛
 - كيفية حل النزاعات الناجمة عن تنفيذ بنود الاتفاقية.
- نجاح الشراكة وعوامل تعثرها:

المذكرة رقم 02 بتاريخ 05 فبراير 2005

1- شروط الشراكة الناجحة

- إعطاء مفهوم الشراكة مضمونه الثقافي المتمثل في التضامن والتكافل وبعده الإنمائي في سياق التعبئة المجتمعية من أجل الإنماء الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ؛
- اندماج مبادرات الشراكة ضمن المجهود المجتمعي الرامي إلى التغلب على رهانات وتحديات التنمية الشاملة ؛
- تناغم الشراكات مع المرجعيات المؤسساتية ذات الصلة ؛
- توافق الشركاء حول أهداف وغايات الشراكة ؛
- تجسيد الشراكة في برنامج أو مشروع عملي محدد من حيث الأهداف والمضامين ومدة التنفيذ والوسائل وآليات الإنجاز والتتبع والتقييم والتقويم ؛
- صياغة اتفاقية الشراكة المتضمنة لكل ما سبق مع تحديد التزامات كل من الشركاء؛
- مصاحبة مسلسل إعداد الشراكة وإعمالها بإستراتيجية تواصلية مع الشركاء والمستفيدين والفاعلين ذوي الصلة بمسار تنفيذ الشراكة ؛
- مصاحبة مسلسل إعداد الشراكة وإعمالها بإستراتيجية التتبع والتقييم الكفيلة بقياس النتائج المحصلة عند نهاية كل مرحلة وآثار ذلك على المستهدفين.

2.عوامل تعثر الشراكات

- عدم ملائمة الشراكة للإستراتيجية والأهداف التربوية المرسومة ؛
- اختلال المقاربة المعتمدة ووظيفية الآليات المعتمدة ؛
- عدم المعرفة الكاملة بالشركاء وبمدى التزاماتهم وحقيقة أهدافهم ؛
- تباعد بين أهداف وانتظارات الشركاء ؛
- عدم إخضاع الشراكة والاتفاقية المجسدة لها لرأي الجهة ذات الاختصاص (موافقة السلطة الوصية) ؛
- المستوى الوطني السلطة المركزية
- المستوى الجهوي ← السلطة المركزية
- المستوى الإقليمي ← السلطة الجهوية
- المستوى المحلي ← مجلس تدبير المؤسسة والسلطة الجهوية، والسلطة الإقليمية و الجهوية
- إخلال ضمني أو صريح بمقتضيات اتفاقية الشراكة ؛
- عوامل طارئة مؤثرة في إنجازية الشراكة ؛
- قصور الشركاء والجهات المعنية في حل النزاعات المعترضة.

3-أهمية التفاوض في الشراكة:

من خاصيات الحياة العصرية تنوع وتشعب وتداخل المشاكل التي تستدعي من المدبرين سواء تعلق الأمر بالشأن الخاص أو العام، تنويع وسائل / أدوات الحلول الممكن للجوء إليها قصد مواجهة هذه المشاكل. وضمن هذه الوسائل يندرج التفاوض بصفته طريقة تدبيرية تتسم بفعالية ونجاعة عالية، سواء كان الأمر نزاعا أو حل مشكل، زيادة على كون الطابع الديموقراطي مرجعية قاعدية للتفاوض يجعل كل طرف معني بالعملية التفاوضية أكثر استعدادا للحرص على احترام القرارات وتطوير التعامل والشراكة مع الطرف الآخر. والتحلي بالسلوك التفاوضي بين مكونات المؤسسة سيما من طرف الطاقم المسؤول عن التدبير يؤدي إلى تحسين العلاقات بين جميع الفرقاء من جهة وتحفيزهم على العطاء أكثر داخل مجموعات متكاملة ومتلاحمة من جهة أخرى. ومن مزايا السلوك التفاوضي أيضا إزاء الفرقاء الخارجيين المكونين لمحيط المؤسسة كونه يجعلهم أكثر ثقة في مشاريعها مما يحفزهم على عقد الشراكة.

مواصفات المفاوض الفعال:

بعد التفاوض	خلال التفاوض	قبل التفاوض
تحليل وتقويم عملية التفاوض.	6- التحكم في التنظيم والإجراءات اللازمة للتفاوض. 7- الوعي بالصلاحيات والمهام المخولة له سواء كفرّد أو كعنصر داخل مجموعة. 8- التوظيف اللائق للتقنيات والتكتيكات والمناورات المتعلقة بالتفاوض. 9- استخدام تقنيات التواصل والبرهنة بطريقة بناءة.	1- استشراف الوضعيات المؤدية إلى التفاوض. 2- التمييز بين ما هو قابل للتفاوض وما هو غير قابل له. 3- تهييء المفاوض للمجال قصد وضعه في موقع قوة. 4- الاستعداد الجدي للتفاوض. 5- الرفع من مستوى طموحات التفاوض.

معوقات التفاوض

مشكل دينامية التفاوض	مشكل التواصل	مشكل تقنيات التفاوض
9- سوء تقديم واستعمال القضايا التي يجب الفصل فيها. 10- عدم التوفر على الاختيارات الكافية. 11- تدبير غير سليم للوقت. 12- عدم المجازفة بمصداقية طرفي المفاوضة. 13- العداء والتمركز المبالغ فيه أو الذات. 	5-إنصات غير كاف. 6- قلة الأسئلة الجيدة أو عدم وجودها. 7- سوء تبادل المعلومات. 8- خلط بين التفاوض والنقاش.	1-تهيب غير كاف. 2- فهم خاطئ للطرف الآخر. 3- أخطاء في عمل فريق التفاوض. 4- عدم وجود إستراتيجية للتنازل.

الفصل التاسع: التربية على القيم ورهانات المدرسة المغربية.

تمهيد: (لن نكون بدعا من الأمم، ولن نسلك الوعر ونذل الصعاب ونقتحم الأفاق إلا بمراجعة منظومتنا التربوية من خلال ثورة ثقافية. لابد من رؤية أو طموح جماعي، و هو الشرط الأساسي الذي يؤثر في عمليات التعليم كلها ، ومكوناتها جميعا). (د.حسن أوريد)

تواجه المدرسة المغربية اليوم رهانات وتحديات في مجال القيم وذلك لاعتبارات متعددة، تتمثل بالأساس فيما تعرفه المدرسة من تحولات قيمية، في ارتباط بتطور المجتمع وتحولاته البنيوية العميقة، وخياراته، وتبعاً لتجاذبه بين الخصوصية الكونية والتغير الذي يطال منظومة القيم في ارتباط بالتحولات المتسارعة التي يعرفها العالم على مستوى القيم والأنظمة المرجعية الثقافية والاجتماعية. لذلك انخرطت المنظومة التربوية المغربية في برامج إصلاحية لترسيخ قيم التربية على المواطنة وحقوق الإنسان، كما ركزت في سياستها البيداغوجية الحالية على التسليح بقيم حديثة وأخلاقيات جديدة، فرضتها الساحة السياسية الدولية والسياقات الوطنية. في خطوة حقيقية لطى صفحات مظلمة من تاريخ المغاربة، والشروع في إرساء ثقافة جديدة، قائمة على مبدأ الحق والقيم والقانون، ويتضح ذلك صراحة من خلال ما تطرحه المناهج الرسمية.

1

تمفصل العرض مع باقي محاور المجزوءة



- سمو الاتفاقات الدولية مشروط بالاحتكام إلى دستور المملكة و القانون المغربي.
- التنصيص على قيمة العدالة الاجتماعية والذي ترجمه في مبدأ الحق في التنمية(الفصل31)

❖ الميثاق الوطني للتربية والتكوين

انطلاقاً من منظومة القيم التي تم إعلانها كمرتكز ثابت في الميثاق، حددت الاختيارات والتوجيهات الكبرى في التربية على القيم والتي ينبغي العمل بها في تخطيط وتنزيل المناهج الدراسية والمتمثلة في:

- قيم العقيدة الإسلامية؛ من مثل: (الاستقامة والصلاح.....)
- قيم الهوية الحضارية ومبادئها الأخلاقية والثقافية؛
- قيم المواطنة؛
- قيم حقوق الإنسان ومبادئها الكونية.

❖ الكتاب الأبيض

- ترسيخ الهوية المغربية الحضارية، والوعي بتنوع وتفاعل وتكامل روافدها؛
- تكريس حب الوطن وتعزيز الرغبة في خدمته
- تنمية الوعي بالواجبات والحقوق؛
- التربية على المواطنة وممارسة الديمقراطية؛
- التشبع بروح الحوار والتسامح وقبول الاختلاف؛
- ترسيخ قيم المعاصرة والحداثة
- التمكن من التواصل بمختلف أشكاله وأساليبه؛
- تنمية القدرة على المشاركة الإيجابية في الشأن المحلي والوطني.(الكتاب الأبيض، ط يونيو 2002 ج 1 ص 13) .

❖ المجلس الأعلى للتعليم

- تقرير "التربية على القيم بالمنظومة الوطنية للتربية والتكوين والبحث العلمي"يناير 2017.

- الهدف من هذه الوثيقة هو تمكين المنظومة التربوية بأدوات وآليات لتقوم بوظائفها المحورية المتمثلة في التنشئة الاجتماعية، وتجويد خدماتها التربوية وترسيخ البعد القيمي لتسود في المجتمع القيم الكفيلة بحفظه وصونه وليقوم بأدواره الطلائعية.

❖ الرؤية الاستراتيجية 30/15

تتأسس الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030 على إحداث تغيير جوهري في المدرسة المغربية استنادا إلى مبادئ: تحقيق الإنصاف، وتكافؤ الفرص، والجودة للجميع، والارتقاء بالفرد والمجتمع، ومن أهم غايات هذا التغيير: "بناء مواطن متمسك بالثوابت الدينية والوطنية والمؤسساتية للمغرب، وبهويته في تعدد مكوناتها وتنوع روافدها، معتز بانتمائه لأمته" مواطن متحل بقيم المواطنة والمساواة والتسامح واحترام الحق في الاختلاف، ذو تكوين متكامل ومتجانس في تحصيل المعارف وامتلاك الكفايات الضرورية.

الرافعة 18 تعزيز قيم المواطنة والديمقراطية والمساواة بين الجنسين في المنظومة التربوية : لقد بنيت تصورات الرؤية الاستراتيجية بخبرة عالية ودقة جيدة في الصياغة، مع الحرص على الإقناع والاستدلال، لكنها ظلت مع كل نقط القوة التي تحملها تفتقر إلى الإشارة إلى الجانب الحماسي والإيماني العملي، وكيفية تطويع الإرادات وتشجيع الأفراد إلى الانخراط الإيجابي والواعي في كل مراحل التغيير وعملياته، وقد قدمت المبادئ والأدوات والوصيات وكأنها أوامر موجهة إلى آلات تقنية تستجيب تلقائيا لمحمول هذه الرؤية وتنفذ في صمت. هناك عمل كبير ينبغي القيام به على مستوى تحريك الهمم، وتغذية الأرواح بالطاقة الإيمانية وبالحماس الكافي لتحريك المنتج والقوي نحو التغيير.

❖ المذكرات التنظيمية

- دليل الاحتفال بالأيام الوطنية والعالمية .
- المذكرة رقم 155 في شأن تفعيل الحياة المدرسية بالمؤسسات التعليمية .
- المذكرة رقم 126 في شأن إدماج مدونة الأسرة وقيمها .
- المذكرة رقم 46 في شأن ميثاق حسن سلوك الموظف العمومي .
- المذكرة رقم 75 في شأن استثمار مواد الاتفاقية الدولية الخاصة بحقوق الطفل .
- المذكرة رقم 99 في شأن ظاهرة العنف بالمؤسسات التعليمية .
- المذكرة رقم 119 بتاريخ 31 غشت 2009 في شأن تحية العلم بالنشيد الوطني

- المذكرة 2002/117 لتعميم ثقافة حقوق الإنسان
- المذكرة رقم 89 بتاريخ 27 فبراير 2002 في شأن تعزيز شروط أمن الثانويات .
- المذكرة رقم 163 بتاريخ 25 نونبر 2009 في شأن إرساء اليقظة التربوية بالمؤسسات العمومية .
- المذكرة رقم 2004/87 تفعيل أدوار الحياة المدرسية .
- المذكرة رقم 09 بتاريخ 06 فبراير 2008 حول تنمية السلوك المدني بالمؤسسات التعليمية.
- المذكرة الوزارية رقم 106 / 18 في شأن زجر الغش في الامتحانات المدرسية المنظمة بقطاع التربية الوطنية الصادرة بتاريخ 05 يونيو 2018.

(2)- آليات تحقيق التربية على القيم:

إذا سلمنا بدور المدرسة - باعتبارها مؤسسة للتنشئة الاجتماعية - في تربية الأطفال على القيم و ترسيخ السلوك المدني لديهم، فعبء أية آليات يمكنها القيام بذلك ؟

أ- مشروع المتعلم: ويشكل اللبنة الأساسية لبناء مشروع المؤسسة، باعتبار عدد المتعلمين بالقسم الواحد بعدد المشاريع المرتبطة بتطوير القيم لديهم، كلٌّ حسب القيمة التي يحتاج إلى ترميئها وترسيخها لديه، ويتطلب هذا اختيار طرق التدريس المناسبة، والوسائل التعليمية المساعدة، والأنشطة التعليمية الصفية الملانة .

ب- مشروع القسم: من خلال بناء مصفوفة للقيم المركزية حسب حاجات المتعلمين إليها؛ حيث يتم بناء مشروع القسم كامتداد لمشروع المتعلم، خدمة لتكوين الفرد وتعديل سلوكه ومشاركته ضمن جماعة القسم .

ج - مشروع المؤسسة: ويمثل الإطار العملي والآلية المنهجية لتنزيل أنشطة المؤسسة في مجال التربية على القيم، كما في مجال الارتقاء بجودة التعلّات، في أفق إعداد نموذج لمدرسة مغربية حاملة للقيم .

د - آلية الخطاب: تعتبر المناهج و البرامج بمفهومها الشامل، و بمختلف مكوناتها، المضمون الرئيس للتربية و التكوين، و تشكل غايات و توجهات النظام التربوي و التي يتم تجسيدها في برامج و مضامين دراسية تحمل بين إرسالياتها تلك القيم .

و من خلال استقراء مضامين بعض الكتب المدرسية، يمكن القول إجمالاً بأن التربية على القيم و تكريس السلوك المدني حاضراً بقوة في مقررات الكتب المدرسية، خصوصاً في مواد كالتربية الإسلامية و الاجتماعيات و اللغة العربية، إذ نجد دروساً عديدة في هذه المواد

تسعى إلى مقارنة مفاهيم كالتسامح و الكرامة و المساواة و الحريات العامة هادفة بذلك إلى الإسهام في تكوين مواطن مستقل و متوازن و عارف لذاته و لغته و دينه و تاريخ وطنه، و واع بما له من حقوق و ما عليه من واجبات .

و - آلية القدوة : القائمة على حث المدرسين/المربين على تقديم القدوة الحسنة و المثال البيداغوجي الذي يجسد القيم المستهدفة، من خلال تصرفاتهم و سلوكياتهم و معاملاتهم مع المتعلمين .

ه - آلية الحياة المدرسية و الأنشطة المندمجة اللاصفية : و ذلك عن طريق تشجيع الأنشطة الموازية (الرياضية و الثقافية و الفنية و البيئية ...) باعتبارها مجالا خصبا لترسيخ الأخلاق النبيلة و تثبيت السلوكات الإيجابية .

إن انخراط المتعلم (ة) في الفرق النشيطة و مشاركته في مختلف الأنشطة التربوية (الرياضي، البيئي، الثقافي ...) يجعله في وضعية تعلم مقرون بممارسة ثقافة القيم و السلوك المدني .

ز - آلية تعبئة المحيط الاجتماعي و المدني للمدرسة : فلن يكتمل تحقيق الأهداف المرتبطة بترسيخ القيم، إلا بإشراك الأسرة و منظمات المجتمع المدني، لا سيما منها النشيطة في ميدان التربية على المواطنة و حقوق الإنسان، بهدف استثمار خبرات هذه المنظمات في تنويع الأنشطة التربوية و الثقافية ...

ذ - آلية تسيير المؤسسة التعليمية : بتقديم نماذج متميزة في المشاركة في تدبير مختلف مجالسها استنادا إلى ثقافة الديمقراطية و الشفافية و النزاهة ...

(3)- الصعاب و التحديات التي لا زالت تعترض المؤسسة التعليمية في التربية على القيم.

(أ) إشكالية تقاسم المسؤولية : و تتجلى أساسا في علاقة المدرسة بباقي مؤسسات التنشئة الاجتماعية، و خاصة منها الأسرة و وسائل الإعلام و الاتصال. فبالنظر إلى التضارب القائم أحيانا بين بعض القيم التي تنشرها تلك المؤسسات، يبرز التساؤل حول الدور الذي يتعين أن تقوم به المدرسة لتدبير هذه التعددية القيمية، و تزويد المتعلمين بالأدوات الفكرية و النقدية التي تمكنهم من الاختيار العقلاني .

(ب) تنامي الهوة بين الخطاب و الممارسة : ففي مقابل تضخم الخطاب البيداغوجي الذي يتم إنتاجه حول القيم و الحقوق و الواجبات، نصطدم بمحدودية التجسيد الفعلي للقيم في السلوك و الممارسات، و نقف إزاء تراجع الانضباط لقواعد و أنظمة المهنة و الاخلال بأداء الواجبات سواء من طرف بعض المتعلمين أو بعض المدرسين .

(ج) نقص الأدوات الكفيلة بتتبع الأثر : على مستوى بناء السلوك و الفعل و تقويم مؤشرات الإنجازية، خصوصا و أن تلمس نتائج التربية على القيم في السلوك اليومي للمتلم (ة) يظل محدودا، و تحقيق أهدافه يندرج في مدى زمني بعيد .

(4)- المدرسة و التربية على القيم

أكد أن المدرسة تم إنشاؤها من قبل المجتمع بهدف تنشئة الأجيال اجتماعيا، ترتبط بالمحيط السوسيوثقافي بعلاقة بنيوية ووظيفية .

- أصبح البيداغوجيون يعون بأن هناك شرخ ما بين المدرسة ومحيطها . وهذا الشرخ يعزى إلى كون المدرسة أسست عالمها الخاص بمعزل عن العالم الواقعي للناس. ويعود هذا إلى عدة عوامل لغوية وثقافية.
- غالبا ما يتم الاهتمام بموضوع القيم بالمضامين الدراسية ويتم إغفال جانب التسيير والحكمة المدرسية. فما يضمن جوا بيداغوجيا سليما، داخل المدرسة هو عندما يكون هناك تلاؤم، بين المضامين والقيم التربوية البيداغوجية، وبين شكل الحكمة والتسيير. ولهذا فالتدبير الإداري لا ينفصل عن المجالات التربوية الأخرى.
- الحكمة الجيدة ليست رهينة الإلمام ببعض القوانين والمساطر الإدارية، بل تتعدى ذلك إلى جعل قيم التسيير الإداري، قيم العقل والعقلانية، قيم المسؤولية، الواجب، الحرية داخل دواليب الإدارة.
- إن القيم المعتمدة في إدارة الموارد البشرية ينبغي أن يكون محورها الإنسان المواطن تلميذا كان أو مدرسا أو اداريا أو عوناً. حيث تبث أن الإدارة المدرسية السليمة مسؤولة مباشرة على تحقيق نسب أعلى من النجاح في العمل.
- يفترض أن تستمد قيم المدرسة المغربية مرجعيتها على الخصوص من الدستور الجديد، وغايات المنظومة للتربية والتكوين المحددة في الميثاق، بوصفه إطارا مرجعيا وطنيا لتجديد بناء المنظومة التربوية وإصلاحها. لكن الواقع يبين أن النظام التربوي الحديث يعيش صراعات، لعل أكبرها، الصراع حول الهوية ومنظومة القيم، التي اتخذت مظاهر وأشكال مختلفة، ومس بعض القضايا التي تعتبر من المشترك المجمع عليه وطنيا كالدين واللغة والانتماء.

- وجاء الميثاق فكان التوافق النسبي بين أطراف الصراع على أرضية مشتركة ، ولاشك أن هذه المقاربة التوافقية تتخذ دينامية معاكسة تماما للفلسفة التي نشأت بموجبها مؤسسة المدرسة، في المجتمعات الحديثة، فالتوافق هنا، معناه نقل التناظر الطبيعي القائم في المجتمع إلى لب المؤسسة التربوية، و من تم تصبح المدرسة مرآة تعكس تناقضات المجتمع. ومشتلا ترعى مرجعيات مختلفة متصارعة لمكونات النسيج المجتمعي .

(5)- الأسرة والتربية على القيم

- إلى عهد قريب، كانت مهمة التربية تؤول إلى الأسرة والجماعة السكانية، التي وضعت لذلك آليات تتلاءم مع إمكاناتها في نشر القيم وترسيخها ،
- وذلك على أساس مرجعيات دينية واجتماعية محددة. وإذا كانت الأسرة تضطلع بنقل ما لديها من قيم بصفة دائمة، فإن الجماعة تتكفل من جهتها بنشر القيم الجماعية عبر آلياتها الخاصة، خاصة الكتاب القرآني والمسجد، اللذان يعكسان قيم الجماعة وفضائلها. فالأسرة مطالبة بنهيء أبنائها للتحلي بالقيم الأساسية التي تتمظهر في الصدق والأمانة والمسؤولية وحب الآخر، وذلك تبعا للمعايير الاجتماعية السائدة ، خصوصا الالتزام بالواجبات واحترام حقوق الآخرين. كما تفيد أغلب الدراسات حول التربية على القيم والمواطنة، أن مهمة تكوين الطفل في مجال التربية على المواطنة والسلوك المدني، هي مهمة تتقاسمها الأسرة والمدرسة، بالنظر لتكامل أدوارهما في احتضان الطفل ورعايته وتوجيهه نحو اكتساب أفضل لأنجع السلوكات والممارسات التي تؤهله لمستقبل زاهر.

(6)- وسائل الاتصال والتربية على القيم

- تعتبر وسائل الإعلام كالإذاعة والتلفزيون والكتب والمجلات والصحافة من أهم المؤسسات الاجتماعية والثقافية وأخطرها في عملية التنشئة الاجتماعية ونقل القيم للأطفال والناشئة، بما تحمله من مثيرات جذابة، ومؤثرات فاعلة، و بما تتضمنه من معلومات وخبرات وسلوكات تقدمها عبر أحداثها وشخصياتها، بطريقة مغرية تشتمل إنتباه القراء والمستمعين والمشاهدين، لموضوعات وسلوكات ومواقف مرغوب فيها، إضافة إلى توفير الترفيه والترويح والاستماع بقضاء أوقات الفراغ بأمور مفيدة.
- ينبغي الاهتمام بهذه الوسائل الإعلامية التثقيفية، والعمل على توظيفها بفاعلية، وبما يتناسب مع مراحل نمو الأطفال الذين توجه إليهم وتلبي حاجاتهم واهتماماتهم.... كما ينبغي التأكيد على أهمية التكامل بين مضمونات هذه الوسائل لكي تؤدي دورها في تنشئة الأطفال وتشكيل شخصياتهم ثقافيا ونفسيا واجتماعيا، وهذا يتطلب دون شك من جهة التعاون البناء بين وسائل الإعلام والمدرسة والأسرة، لتقديم المادة الإعلامية/ التثقيفية الممتازة للأطفال... كما يتطلب من جهة أخرى، اهتمام الوالدين والمربين بتوجيه الأطفال إلى كيفية توظيف هذه الوسائل والاستفادة منها بالشكل المطلوب.
- الإعلام الجديد يعيد تشكيل جغرافيا العلاقات الاجتماعية ، ويعيد تأثيثها وفق قيم وأولويات جديدة ، فالاتصال يستغرق الإنساني، ويعيد تشكيله. يقول بيير ليفي: (ليست الإعلاميات مجرد أداة، بل هي تقنية منظمة للبنىات. فهي تحاول أن تغير تشكل الزمان والمكان الاجتماعيين، والحياة اليومية، تبعا للتوازنات الجيوبوليتيكية).

(7)-القيم في الثقافة الأمازيغية وقيم تمغربيت وضرورة إدماجها في التعليم

وجب الاهتمام بتدريس القيم الأمازيغية وتميرها للناشئة، وعدم وجودها في المدرسة المغربية عامة هو إفراغ لها من روح الثقافة المغربية الأصيلة. وقد اعتمد المجتمع الأمازيغي -منذ القدم- لتنظيم المعاملات اليومية بين أفراد مجموعة من القيم الإنسانية والكونية وتتجلى القيم الكونية في:

الاعتماد على الروح الجماعية أو ما يعرف ب: tiwizi

الاحتكام إلى القانون: عرف الأمازيغ بسنهم لقوانين عرفية تنظم الحياة فيما بينهم. والتي تكتب في ألواح izrfan وذلك بعد إعداده من طرف مجلس inflass

احترام الحق في الحياة: تعتبر الحياة مقدسة عند الأمازيغ. إذ لا نجد أبدا في القوانين الأمازيغية (مهما كان الفعل) عقوبة الإعدام أو القتل وأقصى ما نجده من عقوبات . في التشريعات الأمازيغية هو النفي القسري azwag

الافتتاح على الأديان: يعتبر الأمازيغ مسالمون وقد اعتنقوا مختلف الديانات منذ القدم.

المساواة بين الجنسين: في الثقافة الأمازيغية المجتمع أميسي بامتياز فللمرأة كافة الحقوق مثلها مثل الرجل كما أنها تتمتع بالحق في الكد والسعاية . كما كرس الأمازيغ قديما تقليدا يقضي بمنح قطعة أرضية للعروس ضمانا لمستقبلها .

يقول الأستاذ أحمد عصيد "ظهر بالملحوس استحالة إنجاح الانتقال إلى الديمقراطية بدون ثورة ثقافية (...)، وللأمازيغية دور أساسي موقوف التنفيذ في هذا الانتقال التاريخي، لأن الدولة لا تستعمل الأمازيغية لغة وثقافة في إشاعة القيم الجديدة التي تسمح بتطور وعي الإنسان في الاتجاه الصحيح"

8- التربية الجنسية في المناهج المدرسية

- التربية الجنسية تمنح الناشئة معلومات ضرورية تقيهم وتحميهم من العنف الجنسي وأثاره. وتمنحهم الحصانة، قبل أن يتوجهوا لاكتشاف أجسادهم من خلال قنوات غير رسمية معروفة كالثقافات الإباحية والفيديوهات على مواقع التواصل الاجتماعي.
- التربية الجنسية تمنح الأطفال معلومات علمية دقيقة في سياق تربوي حول العلاقات الإنسانية ووظائف الجسد ووقايته من أي شكل من أشكال العنف. بالإضافة إلى تمكينهم من التعرف على الممارسات التي تشكل انتهاكا صارخا لحرمتهم وكرامتهم وتجعلهم ضحايا عنف.

خاتمة: إن المدرسة هي المعقل الحصين للقيم، بالتالي فإن الاهتمام بها يجب أن يكون ضمن الأولويات بحيث تعتبر فضاء أمثل لإنتاج المعرفة والتنشئة على القيم الجميلة والخصال الإنسانية النبيلة إذ هي المكان الأصيل لصنع مواطن الغد واستنبات قيم المواطنة والديمقراطية، والحرية، والنزاهة، والشفافية. هذه القيم ليست منحة وهبة، وإنما هي قيم تصنع وتبنى، وامتلاك التلميذ، مواطن الغد، للكفايات الإستراتيجية والمعرفية والثقافية والمنهجية التواصلية على قاعدة القيم، يجعل الشباب يقبل ويعمل على المشاركة السياسية والانخراط الإيجابي والفعال داخل هيئات مدنية وسياسية مهيكلية بشفافية ونزاهة ومواطنة ملتزمة.

المراجع المعتمدة

- حسن أوريد من أجل ثورة ثقافية بالمغرب.
- عبد الكريم غريب مستجدات التربية والتكوين (منشورات عالم التربية)
- مجلة كراسات تربوية العدد 4 مارس 2019
- محمد بازي صناعة القادة في المجال التربوي رؤية متناغمة مع عالم متغير
- جريدة العالم الأمازيغي العدد 216-يناير 2969
- تقرير المجلس الأعلى للتعليم يناير 2017

الوضعية

عين سعيد مديرا للثانوية التأهيلية 20 غشت وخلال تشخيصه لوضعيتها لاحظ انه أثناء ترديد النشيد الوطني صبيحة يوم الاثنين ومساء يوم الجمعة، لاحظ ، أن أغلب التلاميذ لا يحفظونه ولا يكادون يعبرونه اهتمامهم كما أن البرامج السنوية السابقة تخلو من أنشطة لها علاقة بالمناسبات والقضايا الوطنية. فقرر عقد اجتماع مع الأساتذة والإداريين لمناقشة هذه الظاهرة للتداول حول هذه الظاهرة وإيجاد الحلول المناسبة.

► التعليمة : انطلاقا من الوضعية أعلاه واعتمادا على الوثائق المرفقة:

- 1 - ما هي المشكلة التي تطرحها الوضعية؟
- 2 - ما هي في رأيك أسباب تراجع قيم التربية على المواطنة بمؤسساتنا التعليمية؟
- 3 - انطلاقا من لائحة الأعياد الوطنية اختر مناسبة وطنية لبرمجة أنشطة ترسخ قيم المواطنة لدى المتعلمين ؟

الوثائق المعتمدة : (-) المذكرة رقم 119 لسنة 2009 تحية العلم بالنشيد الوطني. (-) لائحة الأعياد و الأيام الوطنية والعالمية .

الفصل العاشر: الصحة والأمن الانساني.

تمهيد

حسب المادة 11 من المرسوم 2.02.376:

(يقوم مدير المؤسسة مع مراعاة المهام المسندة لمجلس التدبير المنصوص عليها في المادة 18 بعده بما يلي:

....

- العمل على ضمان حسن سير الدراسة والنظام في المؤسسة وتوفير شروط **الصحة والسلامة** للأشخاص والممتلكات. (...).

تنبثق الإستراتيجية الصحة المدرسية وموقعها في العملية التربوية من معطى بديهي ، هو أن مردودية التلميذ في المجال الدراسي لا يمكن أن تكون كاملة في ظل ظروف صحية ونفسية غير ملائمة وبالتالي فإن أي خلل يمس الحياة الدراسية للتلميذ (تغيب ، انقطاع عن الدراسة ، ضعف المستوى الدراسي ، سلوك غير قويم) مرده إلى أسباب صحية ونفسية واجتماعية يمكن للصحة المدرسية أن تساهم في تجاوزها والحد من تأثيرها.

ويلعب الأمن الإنساني دورا هاما في ضمان قيام المؤسسة بالأدوار المنوطة بها للرفع من جودة التعليمات ، وتأهيل المتعلمين والمتعلمين للانخراط في تنمية السلوك المدني وتحمل المسؤولية تجاه الذات والمجتمع.

المحور الأول: الصحة المدرسية

1- مفهوم الصحة المدرسية :

هي مجموعة من البرامج والأنشطة والخدمات التي تقوم بتطبيقها المؤسسة والوحدات الصحية المدرسية ، والقطاعات الصحية الأخرى في المدارس أو بالاشتراك معها ، والهادفة لتعزيز صحة المتعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية بدنيا ونفسيا واجتماعيا .

2- أهميتها وأهدافها :

• أهميتها :

لا يمكن للتربية والتوعية الصحييتين أن تقوموا بدورهما كاملا دون مشاركة فعلية للتلميذ (ة) باعتباره عنصرا ديناميكيا فاعلا يغير تلقائيا من سلوكه ويؤثر في محيطه ومجتمعه ، لا متلقيا سلبيا فقط . ومن هنا يمكن تلخيص أهمية أنشطة الصحة المدرسية في محورين كبيرين:

- تنمية الصحة المدرسية ؛
- تنمية التربية الصحية لدى المتعلمين والمتعلمين .

• أهدافها :

- تفعيل المشاركة الناجعة للمتعليمات والمتعلمين في تخطيط وتنفيذ ومتابعة الأنشطة الصحية .
- رفع مستوى الوعي الصحي والبيئي .
- رفع مستوى النظافة الشخصية والعامة بالمؤسسات التعليمية .
- تحسين الوضع الصحي والغذائي بالمؤسسات .
- تحسين البيئة المدرسية والمرافق الصحية بها (تأهيل فضاءات المؤسسة التعليمية) .
- تفعيل أدوار أندية الصحة المدرسية والسلامة الجسدية .
- ضمان انخراط جمعية الآباء وفعاليات المجتمع المدني للرفع من مستوى الصحة المدرسية .
- رفع قدرات العاملين في مجال الصحة المدرسية .

3- أنشطتها

أ- الأنشطة الطبية:

تعد الفحوصات الطبية المنتظمة من الأنشطة الأساسية المدرجة ضمن البرنامج الوطني للصحة المدرسية ، والتي تهدف إلى فحص التلاميذ وتتبع حالتهم الصحية .وقد ارتأت الوزارة ابتداء من الموسم الدراسي 2000/99 ، إعادة النظر في طريقة تنظيم هذه الفحوصات بما يسمح ب :

- تحسين نسبة التغطية خصوصا في الأرياف .
- مشاركة فعلية للأطر التعليمية .
- جعل الوزارة تلعب دورها كطرف رئيسي في عملية التنظيم .
- وضع منظومة خاصة لجمع المعطيات والنتائج .

وقد حددت لعملية الفحوصات ثلاثة أهداف :

□ فحص جميع المتعلمات والمتعلمين المستهدفين .

□ مراقبة الرزنامة التلقيفية .

□ تعبئة الملف الصحي .

ب- أنشطة المراقبة (مراقبة الداخليات والمطاعم المدرسية) :

يتكلف الأطباء المتعاقدون مع وزارة التربية الوطنية بمراقبة الداخليات المدرسية والمطاعم، وتتوزع مهامهم كالآتي :

1- المراقبة الصحية للداخليات : صحة المقر - مرقد النوم - المطابخ - قاعة التدريس - المرافق الصحية...

2- فحص طبي منتظم للتلاميذ الداخليين وللعاملين بها من منظفين وطباخين .

3- تسليم شواهد طبية تثبت صحة التلاميذ الداخليين وسلامتهم من جميع الأمراض المعدية .

4- القيام بالفحوصات الطبية ثلاث مرات في الأسبوع عند الطلب للتلاميذ الداخليين والعاملين بها .

5- التأكد وتتبع الأمراض المزمنة (طويلة المدى) على مستوى الداخلية أو خلال وجود أحدهم بالمستشفى .

6- توجيه التلاميذ المرضى للفحوصات الدقيقة .

7- وضع ومراقبة كمية ومستوى الوجبات المقدمة خلال اليوم .

8- إخبار وتحسيس الداخليين بأخطار الإهمال الصحي .

كما يعمل المسؤول عن مكتب الصحة المدرسية بالمديريات الإقليمية بإخبار المصلحة المركزية بتقارير مفصلة عن أنشطة الأطباء المتعاقدين بالداخليات .

ج- التربية الصحية :

• النوادي الصحية :

تطبيقا لإستراتيجية الوزارة في مجال التربية والتوعية الصحيتين ورغبة منها في خلق فضاء صحي يمكن المتعلمات والمتعلمين من تحديد حاجياتهم في المجال الصحي ، عمدت الوزارة إلى تبني مشروع إحداث النوادي الصحية بالمؤسسات التعليمية ، انطلقت مرحلته النموذجية منذ سنة 1994 إلى أن تم التعميم بإحداث نوايا بكافة المديريات الإقليمية. وعملا على ترسيخ هياكل النوادي الصحية تعددت الأطر التنظيمية لتسييرها عبر:

- خلق ثقافة صحية عند المتعلمات والمتعلمين ؛

- التوعية والتحسيس بالقضايا الصحية وانعكاسها على حياة الفرد والجماعة؛

- زرع روح المسؤولية في صفوف المتعلمات والمتعلمين وإدماجهم في العمل التطوعي؛

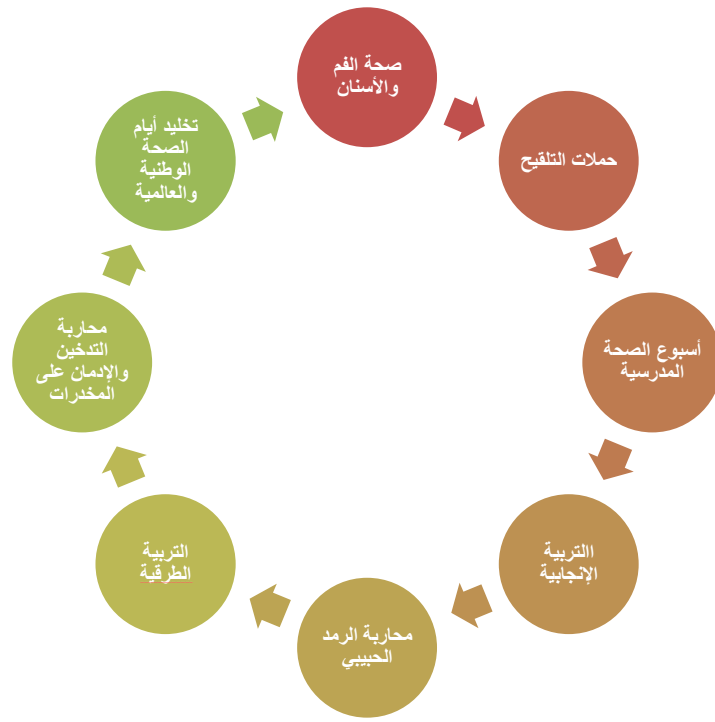
- ضمان انخراط المتعلمين في وضع خاص في حملات وبرامج الصحة المدرسية؛

- تفعيل الدورية المشتركة عدد 721/14 بتاريخ 25 يونيو 2015 حول تفعيل دور اللجنة الطبية الإقليمية واللجنة النيابية للاستقبال والتوجيه والتتبع في مجال تدرس الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة؛

- ترسيخ مقاربة التثقيف بالنظير والمهارات الحياتية في إطار تنمية القدرات السيكلوسوسيولوجية لليافعين والشباب طبقا للمذكرة 07/17 في شأن تفعيل مشروع الارتقاء بالعمل التربوي داخل المؤسسات التعليمية؛

- الدورية المشتركة بين وزارة الصحة ووزارة التربية الوطنية ووزارة الداخلية

• حملات التوعية :



المحور الثاني : الأمن الإنساني وإجراءات الوقاية والسلامة.

1 - مفهوم الأمن الإنساني

يعتبر الأمن الإنساني من المفاهيم الجديدة لفترة ما بعد الحرب الباردة حيث ظهر نتيجة التحولات العالمية التي تجلت بالأساس في انتشار الصراعات المحلية (داخل الدول) وما نتج عنها من ضحايا في صفوف المدنيين ، إضافة إلى عولمة المشاكل (الفقر العنف البيئة الأوبئة ...) وظهور فواعل جديدة إلى جانب الدولة كالمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني التي ركزت أكثر على امن الأفراد.

لقد أصبح مفهوم الأمن الإنساني معروفا على نطاق واسع من خلال تقرير التنمية البشرية لعام 1994 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي PNUD ، والذي ركز على صون كرامة الإنسان وتلبية احتياجاته المادية المعنوية عبر التنمية المستدامة والمساواة الاجتماعية وسيادة القانون وانعدام التهديد الخوف بأشكاله المختلفة. ويشير التقرير إلى أن مكونات الأمن الإنساني تتضمن عنصرين أساسيين هما التحرر من الخوف والعوز.

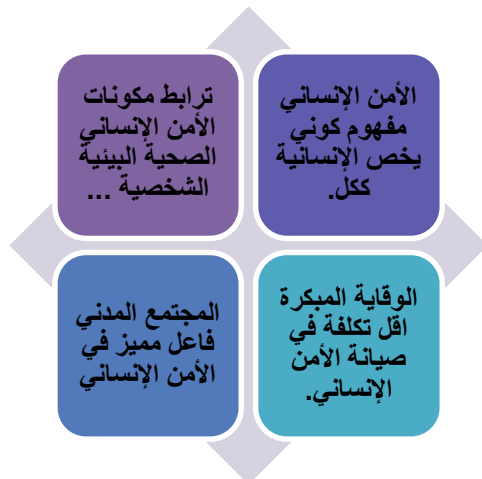
عرف الأمن الإنساني من قبل لجنة الأمن الإنساني في تقريرها عام 2003 بأنه (حماية الحريات الأساسية التي هي جوهر الحياة وهو ما يعني حماية الناس من الخطر وانتشار التهديدات باستخدام العمليات التي تبنى على نقاط قوة الناس وتطلعاتهم). وقد ركزت اللجنة على توسيع مفهوم الأمن الإنساني ليشمل حقوق الإنسان والحكم الرشيد والحصول على التعليم والرعاية الصحية وضمان حصول كل فرد على الفرص والخيارات المتاحة ، والتحرر من الخوف ومنع نشوب الصراعات والحد من انتشار الفقر. وعرف تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2009 الأمن الإنساني بأنه (تحرر الإنسان من التهديدات الشديدة والمنتشرة والممتدة زمنيا التي تعترض حياته وحيته).

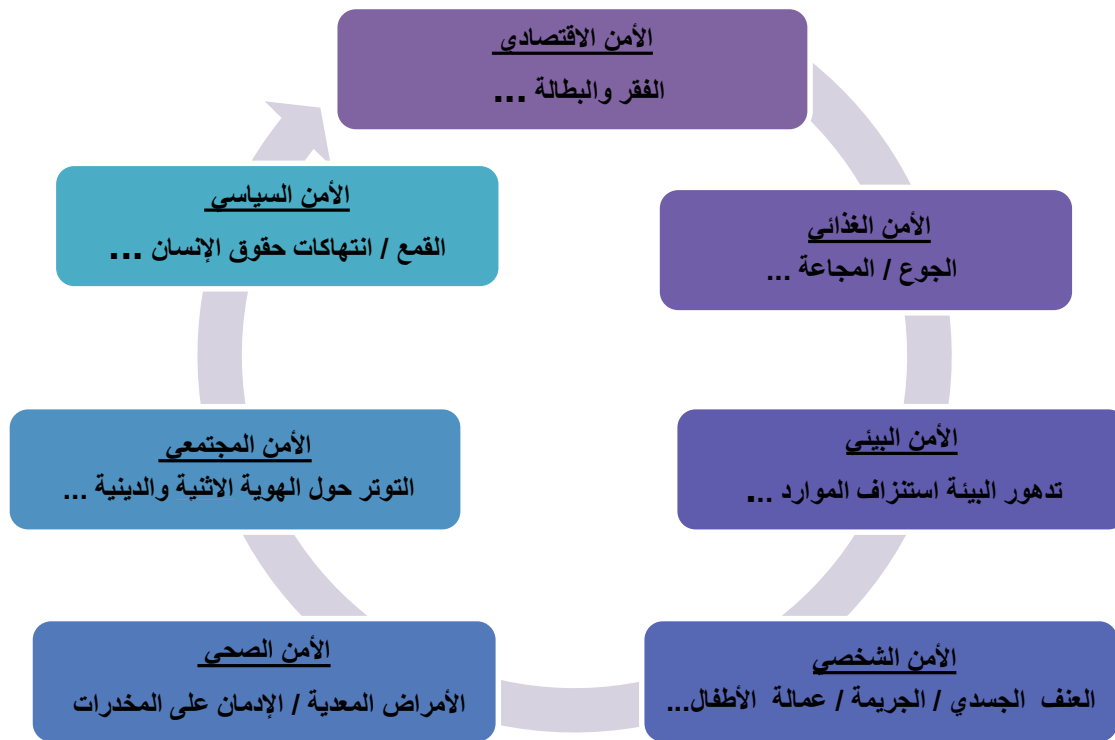
2 - خصائص وأبعاد الأمن الإنساني

حدد تقرير التنمية البشرية لعام 1994 الصادر عن البرنامج الإنمائي للأمم

المتحدة أربع خصائص أساسية لمفهوم الأمن الإنساني هي:

كما حدد التقرير سبعة أبعاد مترابطة للأمن الإنساني هي:





3 - إجراءات تحقيق الأمن الإنساني بالمدرسة :

- تأمين بيئة مدرسية صحية عبر ضمان النظافة والإضاءة والتدفئة و سلامة التغذية المدرسية و توفير صيدلية المؤسسة أو المصحة و الولوجيات و المرافق الصحية في جو تربوي و علانقي سليم داخل المؤسسة تطبعه المساواة و الإنصاف...
- المساهمة في تنظيم الفحوصات الطبية المنتظمة و عند الطلب، و استثمار الدفتر الصحي المدرسي، حتى يتسنى الكشف و الإحالة المبكرة للأطفال الذين يعانون من ضعف البصر ونقص السمع و مشاكل النمو العقلي و النطق والمشاكل اللغوية على المعالجة الفورية.
- الاهتمام بالتربية الصحية ونشر الوعي الصحي والسلوكات المعززة للصحة في ميادين الوقاية من الأمراض المنقولة (التعفن) السل، انفلوانزا الطيور، التهاب السحايا، الزكام، الأمراض الجلدية، الأمراض المنقولة جنسيا، أمراض العيون... و الوقاية من الإصابات المنزلية والإسعافات الأولية والتربية الغذائية، وتشجيع النشاط البدني والتوعية الصحية الإيجابية والجنسية ومكافحة التدخين والإدمان.
- إرساء آليات لتدبير المخاطر وتوقع كل ما من شأنه أن يبدد سلامة وأمن المتعلمين والمتعلمين والأطر العاملة بالمؤسسة التعليمية، والعمل على تشخيص دوري دقيق يشمل كل المخاطر المحدقة بها، سواء المتعلقة بالبنائيات أو بالمعدات أو بالعمليات التعليمية نفسها أو بالأمن داخل المؤسسة، أو تلك الناجمة عن بعض السلوكات كالإدمان،... أو المخاطر والكوارث الطبيعية.
- التحسيس ضد الأمراض الناتجة عن اختلالات مختلفة: النقص في المواد الغذائية الدقيقة (الحديد ، الفيتامينات ، اليود ...)
- التعرف بطرق التدخل السليم تجاه المصابين بأمراض مزمنة كداء السكري، الربو، الصرع...
- تبني السلوكات الصحية السليمة في مجال التربية الغذائية والتربية الاستهلاكية والإيجابية، والتربية الطرقية و التربية على النظافة (الجسم، الملابس، المحيط).
- العناية بالمراقبة الصحية للمؤسسة و الأقسام الداخلية والمطاعم المدرسية.
- الحرص على تأمين المتعلمين والمتعلمين ضد الحوادث المدرسية.
- التصدي للعنف المدرسي واعتباره سلوكا منبوذا واتخاذ التدابير اللازمة للحد منه عبر ما يلي:

التدبير التربوي	التدبير الإداري	التدبير الأمني والقانوني
• تكثيف وتنويع حملات التوعية والتحسيس. • عقد لقاءات خاصة مع جمعية الآباء حول الموضوع • تفعيل ادوار الأندية ومجالس المؤسسة ومراكز رصد العنف والاستماع والوساطة وخلايا اليقظة. • تشجيع الأنشطة الترفيهية للحياة المدرسية.	• التبليغ الفوري من الأطر والتلاميذ لإدارة المؤسسة لكل سلوك منحرف • اتخاذ الإجراءات الضرورية والفورية حسب كل حالة. • اعتماد المقاربة التشاركية في التصدي للعنف المدرسي.	• الإبلاغ الفوري لمصالح الأمن والسلطات المحلية للحالات الشاذة. • تكثيف آليات التنسيق مع هذه المصالح. • تنصيب الإدارة نفسها طرفا مدنيا في الدعاوى ضد كل مس بالأطر. • تتبع ومواكبة كافة القضايا المعروضة على الجهات المختصة.

خلاصة: ولأن الصحة إحدى أبرز الحقوق التي تكفلها اتفاقية حقوق الطفل، وكون المتعلم لا يستطيع أن يتعلم ما لم يتمتع بصحة جيدة، علما انه في هذه السن يكون أكثر عرضة للإصابة بالأمراض العادية والمعدية، والحوادث، قد يكتسب خلالها السلوكات المتعلقة بالحياة عموما، وبالصحة بصفة خاصة، وباعتبار أن الصحة المدرسية تهدف إلى المحافظة على صحة المجتمع المدرسي، فقد دعت العديد من الفعاليات إلى وجوب تعزيزها، وتفعيل أدوارها، والارتقاء بها وبصحة المجتمع، عبر وضع استراتيجية وطنية للصحة المدرسية، وتوفير البنى التحتية والتجهيزات الضرورية، وتسطير برامج وأنشطة تستهدف ضمان تعليم جيد، والنهوض بالمدرسة المغربية، وكل ذلك لن يتأتى إلا بتظافر الجهود بين الأسر والجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، والتواصل بينها.

النصوص التنظيمية والمراجع :

- اثر التهديدات البيئية على واقع الأمن الإنساني في إفريقيا للدكتورة أمينة دير 2014
- الصحة والأمن الإنساني منظمة الصحة العالمية للمكتب الإقليمي للشرق الأوسط غشت 2002
- برنامج اعداديات وثانويات ومقاولات بدون تدخين 2007 بتعاون مع وزارة الصحة ودعم جمعية للا سلمى لمحاربة السرطان.
- المذكرة 18/134 للحماية من الإخطار الناجمة عن سوء الأحوال الجوية وتوفير التدفئة بالمؤسسات التعليمية بالمناطق الباردة
- المذكرة 17/116 حول التصدي للعنف بالوسط المدرسي
- دليل منهجي لفائدة خاليا اليقظة شتبر 2006
- المذكرة 2008/16 حول تنظيم أنشطة في الصحة الإنجابية.
- المذكرة الجهوية لجهة بني ملال خنيفرة رقم 2017/16 حول تعزيز الخدمات الصحية بالمؤسسات التعليمية.
- المخطط الخاص بالحماية و الوقاية من المخاطر بالوسط المدرسي 2010 .
- المذكرة 17/137 حول معالجة البنائات والمنشآت المدرسية التي لا تتوفر فيها شروط السلامة.

الوضعية

السياق: مؤسسة الأمل ثانوية تاهيلية عمومية في مدينة تتميز بالتعدد اللغوي؛ تؤوي تلاميذ من فئات اجتماعية متباينة الدخل. محيطها نشيط بفعل جمعيات المجتمع المدني. جل أطر المؤسسة من الشباب؛ تخرج بها أطر كبار في الدولة وما تزال.

تسرب إلى المؤسسة مؤخرا ظواهر من قبيل: المخدرات والتحرش الجنسي بالتلميذات من قبل غرباء عن المؤسسة، وإثارة بعض النعرات المتعصبة، وعنف متبادل في ما بين المتعلمين ثم بينهم وبين بعض الأطر التربوية...

تدنى المستوى الدراسي والتربوي للمتعلمين بالمؤسسة: إذ انخفضت في السنوات الخمس الماضية نسبة النجاح في المستويات الإشهادية فيها عن المستوى الوطني، وارتفعت نسبة الغياب والهدر والانقطاع على النسبة الوطنية.

بعد تعيينك بهذه المؤسسة حارسة (ة) عاما(ة)، توسم مجلس تدبيرها فيك خيرا، بفعل تكوينك الجيد بمسلك تكوين أطر الإدارة التربوية بالمركز الجهوي لهن التربية والتكوين، ووضع فيك ثقته ورشحك لما يأتي:

السند: "وللارتقاء بالعمل التربوي داخل المؤسسات التعليمية، تراهن الوزارة -بتعاون مع شركائها في هذا المجال- على مدخل الحياة المدرسية بمختلف مجالاتها: كأنشطة التربية على حقوق الإنسان والمواطنة، والأنشطة الثقافية والفنية والإعلامية، والتربية البيئية، والتنمية المستدامة، والتربية الصحية؛ وذلك من خلال اعتماد آليات تفعيل كمجالس المؤسسة، والأندية التربوية، والمسابقات الثقافية والفنية، والمباريات الرياضية والخرجات الترفيهية، وغيرها من الآليات.

ولذلك، وجب العمل على إخراج المؤسسة من أدوارها الروتينية التقليدية عبر إنجاز أنشطة مندمجة بها، وتفعيل الأندية التربوية الحقوقية والثقافية والفنية والصحية؛ مع اعتماد المرونة في استثمار زمن الحصص الدراسية والزمن المدرسي بشكل عام، وكذا ضرورة تشجيع مشاركة التلاميذ في الحياة المدرسية، باعتبارها حقا من حقوق الطفل التي تضمن له قدرة التعبير عن آرائه واحتياجاته، وتنمي إحساسه بالانتماء إلى مؤسسته التعليمية، وترسخ لديه الوعي بواجباته وحقوقه كمتعلم يستفيد من خدمات مؤسسته التعليمية وفاعل يشارك في الرقي بجودة تدبير شؤونها التنظيمية والتربوية".

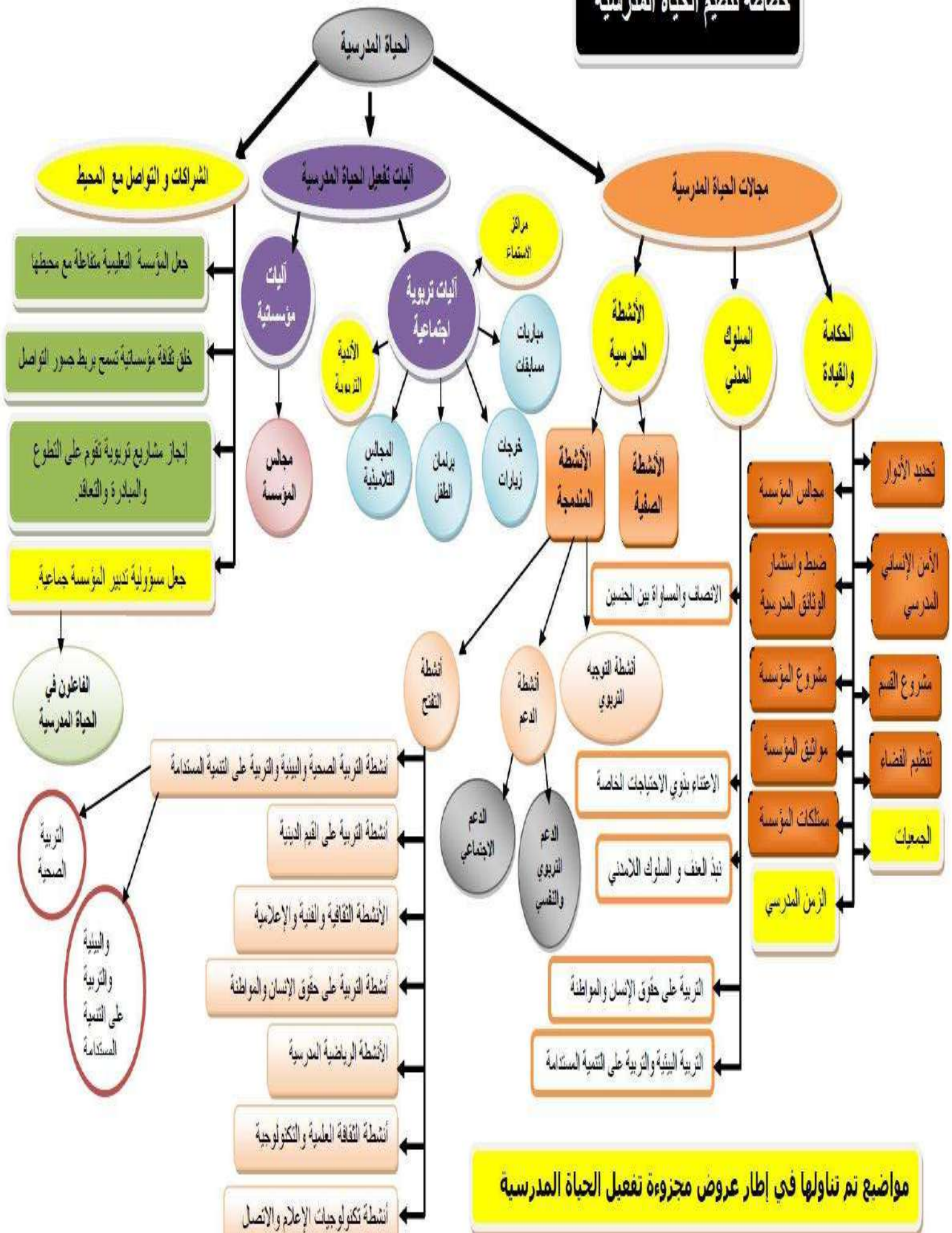
المذكرة 007/17 بتاريخ: 2017/1/10 في موضوع: تفعيل مشروع الارتقاء بالعمل التربوي داخل المؤسسات التعليمية ص1:

التعليمات:

باستنادك إلى السياق والسند وخبرائك السابقة وما تلقيت من تكوين حول مجزوءة الحياة المدرسية، حلل الوضعية وفق ما يلي:

التعليمات
1 - حدد الإشكالية المطروحة.
2 - ادرس (ي) حالة المؤسسة بتوظيف مصفوفة سووت (S.w.o.t): قوة/ضعف/فرص/تهديدات
3 - اقترح (ي) برنامجا للارتقاء بالعمل التربوي داخل المؤسسة للخروج بها من الوضع الراهن.

خطة تنظيم الحياة المدرسية



التدبير المادي والمالي للمؤسسة التعليمية

الفصل الخامس: التدبير المادي و المالي لجمعية دعم مدرسة النجاح.

الفصل السادس: الصفقات العمومية.

الفصل السابع: الدعم المادي والمالي لإنجاز مشروع المؤسسة.

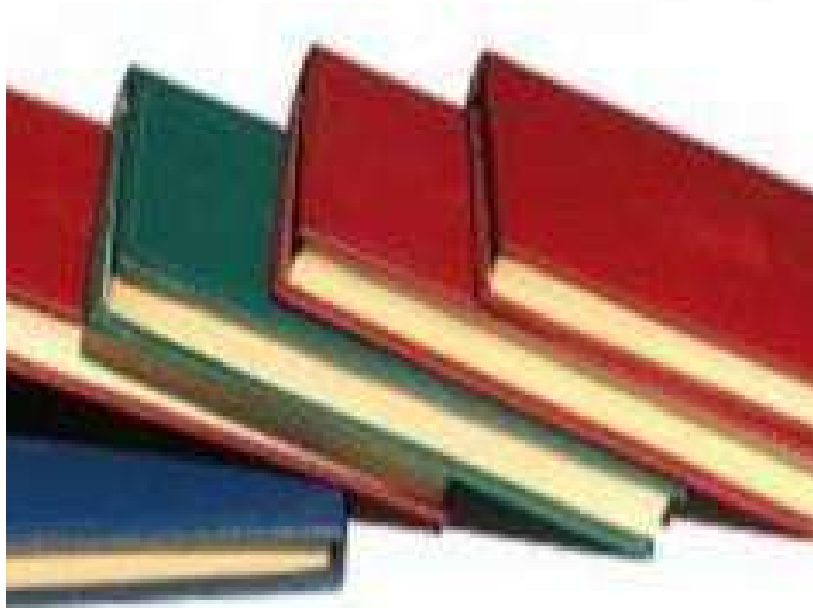
الفصل الثامن: مسؤولية الأمر بالصرف والمراقب والمحاسب.

الفصل الأول: التدبير المادي بمؤسسات الثانوي الإعدادي و التأهيلي.

الفصل الثاني: التدبير المالي بمؤسسات الثانوي الإعدادي و التأهيلي.

الفصل الثالث: التدبير المالي والمادي لمؤسسات التعليم الابتدائي.

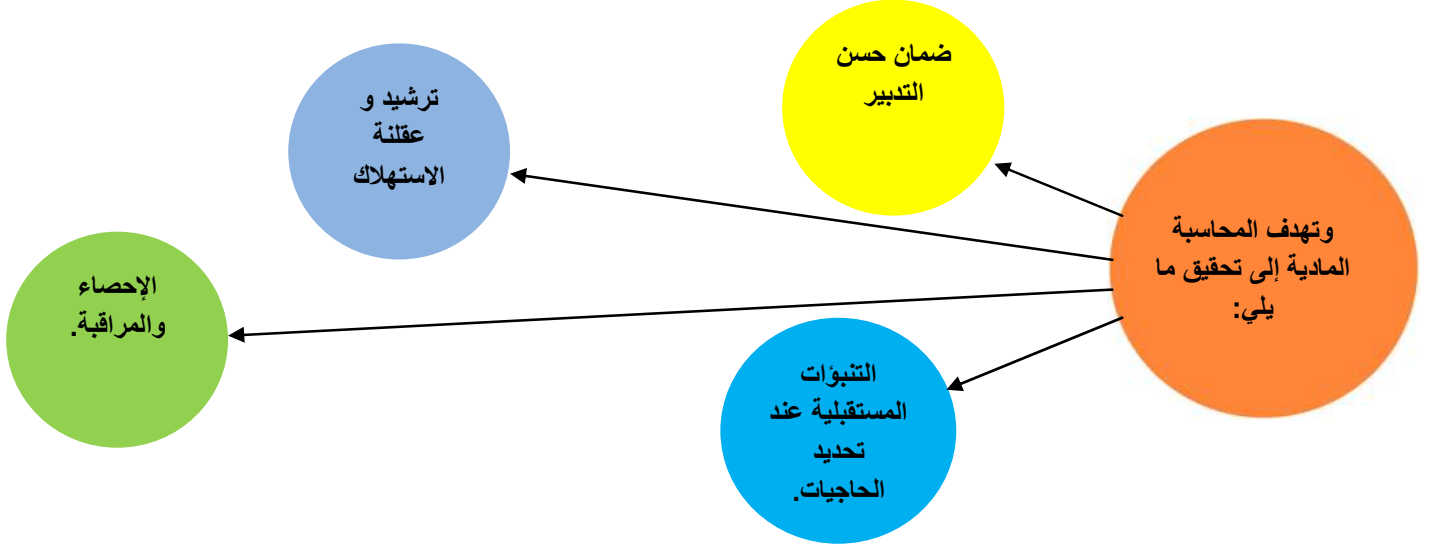
الفصل الرابع: تدبير الوسائل التعليمية.



الفصل 1: التدبير المادي بالثانويات الإعدادية و التأهيلية

تقديم: المحاسبة المادية مثلها مثل المحاسبة المالية فهي تخضع للنظام الأساسي للمحاسبة العمومية من خلال المرسوم الملكي رقم 330-66 بتاريخ : 21 أبريل 1967 حيث ينص الفصل 58 منه على ما يلي: تهدف محاسبة المواد والقيم والسندات إلى بيان العمليات المتعلقة بما يأتي:

- البضائع المدخرة والأدوات والفضلات والمنتجات غير التامة الصنع واللفائف التجارية.
- الأدوات والأشياء المنقولة.
- النماذج والسندات والتذاكر والطابع والأذونات (فينييت) المعدة للإصدار أو البيع.



• المراجع المعتمدة في تحديد قيمة التجهيزات الخاضعة للجرد

- الرسالة رقم 727 بتاريخ 24 فبراير 1941 التي حددت قيمة الأدوات القابلة للجرد في 40 فرنكا؛
- الدورية 2050 بتاريخ 16 نوفمبر 1953 و المتعلقة بكيفية مسك جرد الأدوات و التجهيزات؛
- المذكرة 883 بتاريخ 15 يونيو 1955 و التي رفعت من قيمة الأدوات و التجهيزات الواجب تسجيلها.

(1)- تحديد الحاجيات

- عدد القاعات والمختبرات والمعامل والمرافق الإدارية والرياضية والصحية.
- معرفة البرامج والمناهج الدراسية وفق آخر المستجدات التربوية.
- التوفر على إحصاء محيين للتجهيزات المدرسية والوسائل التعليمية
- إشراك كل ذوي الاختصاص في عملية تحديد الحاجيات.
- معطيات الخريطة المدرسية الحقيقية.
- الإلمام بالمعايير العلمية والتقنية والمواصفات.
- الاطلاع على مختلف العروض بالأسواق.
- تحديد الإمكانيات المالية المتاحة.
- مراعاة معايير الجودة والمردودية.
- اعتماد الأولوية والأهمية في ترتيب الحاجيات.

(2)- عملية الاقتناء

وفي كل الأحوال لابد من احترام الضوابط التالية :

- تحديد المواصفات والمعايير الفنية والتقنية بكل دقة.
- تحديد مدة الانجاز وشروط التسلم.
- تحديد الضمانات ومدة الصلاحية والالتزامات والعقوبات المترتبة عنها في حالة مخالفتها.
- تقديم رؤوس العينات والحرص على مطابقتها للتوريدات في حالة الموافقة.

(3)- استلام التجهيزات المدرسية

- التأكد أثناء التسلم من مضمون شهادة الاستلام أو سند التسلم أو الصفقة وكافة البيانات المعلقة بها.
- الحرص على مطابقة التجهيزات المسلمة مع رؤوس العينات والاستعانة عند الضرورة بذوي الاختصاص.
- التأكد من سلامة التجهيزات من كل عيب.
- عدم تسلم أي تجهيز يخالف المواصفات المطلوبة.
- القيام بتركيب أجزائها كاملة من قبل المزود وتجربتها قبل التصديق على شواهد الاستلام.
- الحرص على ترتيب شواهد الاستلام زمنيا في ملف خاص.
- تفادي كل شطب أو تصويب على شواهد الاستلام.
- انجاز محضر اثر كل عملية استلام عندما يتعلق المر بصفقة عمومية.

(4)- مسؤولية رئيس المؤسسة ورئيس المصالح المالية و المادية

1-4 - مسؤولية رئيس المصالح المالية و المادية

والذي يعمل تحت إشراف رئيس المؤسسة على تحقيق ما يلي :

- صيانة المؤسسة من حيث النظافة، والترميم والإصلاحات الصغرى والكبرى.
- العناية بتدبير المؤسسة والسهر على راحة التلاميذ وكافة المقيمين بها في الفصول الدراسية والمعامل والمختبرات وقاعات الأكل والنوم وبالتالي فهو يتكفل بكل ما يتعلق بالحياة المادية.
- المحافظة على التجهيزات وسلامتها وصيانتها وتتبع استعمالها.
- الاحتفاظ بمفاتيح المخازن وصندوق حفظ الأموال ونظائر لكل مفاتيح المؤسسة.
- تنظيم ومراقبة العمليات الإدارية الخاصة بمسك سجلات المحاسبة المادية.
- تدبير شؤون هيئة الخدمات بصفته رئيسهم المباشر وذلك بتسوية مشاكلهم الإدارية لاقتراحات الترسيم والترقية والانتقالات والرخص والعقوبات التأديبية.
- تحضير التقديرات المتعلقة بالميزانية وإعداد البرامج الأسبوعية للتغذية وجدول الحصص والمهام الخاصة بالمساعدين والأعوان وعرضها على رئيس المؤسسة للتأشير عليها.
- وتنص المذكرة 1008-على ما يلي:
- يسهر رئيس المصالح الاقتصادية على دراسة وتدبير الممتلكات ويعلم رئيس المؤسسة بالاصلاحات والترميمات الضرورية.
- الاستقبال والحفظ والاستعمال للتجهيزات المسجلة بالجرد.
- الاستقبال والحفظ والاستهلاك واقتناء المواد الغذائية للداخلين.
- وتضيف المذكرة :
- يتحمل رئيس المصالح الاقتصادية مسؤولية شخصية عن كل هذه العمليات تحت إشراف رئيس المؤسسة.
- إن مسؤولية تدبير شؤون الخزنة والأدوات التعليمية والآلات والتجهيزات بهذه القاعات يتحملها الأستاذ أو الإداري الذي سلمت له تحت إشراف رئيس المصالح الاقتصادية.

2-4 - مسؤولية رئيس المؤسسة :

رئيس المؤسسة المسؤول الأول عن كل ما يجري بالمؤسسة التي وكل إليه أمر تسييرها في المجالات التربوية والإدارية والاقتصادية. وتنص المذكرة 1123 بتاريخ 1967/10/26 في الفقرة الرابعة على ما يلي :

- يراقب رئيس المؤسسة الخزين بشكل منتظم ويتتبع العمليات بدفتر الخازن والاستهلاكات اليومية والفاتورات، لتتبع الاستهلاك
- على رئيس المؤسسة حضور عملية جرد الأدوات التي تستقبلها المؤسسة بصفة دورية.
- على رئيس المؤسسة تتبع جرد الأدوات والتوقيع على السجلات.
- على رئيس المؤسسة مراقبة السجلات التي أنيطت بموظفين آخرين كالمحضرين والقيمين على الخزنة ورئيس الأشغال.

وفيما يخص تدبير السكنيات بالمؤسسات التعليمية تنص المذكرة 175 الصادرة بتاريخ 11 نونبر 1993 على ما يلي :

" لوحظ انتشار ظاهرة البناء العشوائي وتحويل حجرات دراسية ومرافق إدارية إلى سكنيات غير مرخص لها، وذلك بدون تقديم اقتراح مسبق للحصول على الموافقة أو عدمها. ولحد من استفحال مثل هذه الحالات و المضاعفات الناجمة عنها، وحرصا على احترام جمالية المنشآت التعليمية وحفاظا على الوظائف التي أنشئت من أجلها البنايات التعليمية و مرافقها الإدارية، أطلب منكم إثارة انتباه رؤساء المؤسسات التعليمية و المصالح التابعة لكم إلى وضع حد لهذه الخروقات التي تؤدي إلى استغلال غير قانوني لهذه البنايات و إلى تشويه جمالية هندستها."

(5) - المحاسبة المادية

ويمكن تصنيف المحاسبة المادية الى صنفين : - المواد المستهلكة (سريعة التلف) - الأدوات والتجهيزات القابلة للجرد.

5 - 1 - المحاسبة المادية للمواد المستهلكة أو سريعة التلف.

نصت المذكرة 85 بتاريخ 5-مايو 1993-على ما يلي:

لقد أجمعت أغلب تقارير تفتيش المصالح الاقتصادية خلال الموسم الدراسي المنصرم على إهمال المحاسبة المادية للخارجية من طرف عدد كبير من المؤسسات سواء تعلق الأمر بالأدوات والمواد التي يتم اقتناؤها من طرفها أو التي تتوصل بها من جهات مختلفة. لذا، يتعين مسك محاسبة مادية لجميع المواد القابلة منها للاستهلاك أو غيرها وذلك لتمكين المؤسسات من تتبع استهلاك مختلف المواد من جهة ووضع تقديرات سليمة لحاجيات المؤسسة من جهة ثانية. هذا ويلزم أن تطابق مجموع المواد المبينة في دفتر المحاسبة المذكور مجموع الأدوات والمواد التي تحصل عليها المؤسسة سواء عن طريق الشراء أو عن طريق التوصل من جهات أخرى.

وفق المذكرة 009 بتاريخ 22 ابريل 1971 فإن :

*** سجل المكلف بالخرزين** يجب أن يتضمن ما يلي:

- اليوم والتاريخ
- البرنامج اليومي المرتقب.
- عدد المستفيدين المرتقب. وهو العدد الذي يحدده الحارس العام للداخلية .

*** سجل الاستهلاك اليومي** نصت على تنظيمه المذكرة 009 السابق ذكرها عند تناول سجل المكلف بالخرزين وعرفته بأنه:

" دفتر شهري شبيه بدفتر المكلف بالخرزين. تدون فيه يوميا حركة الدخول والخروج انطلاقا من سجل الخزين. إلا أنه يتضمن تدوين الوجبة الحقيقية المستهلكة والعدد الحقيقي للمستفيدين من قيمة المواد المستهلكة. "

يمسك هذا الدفتر مساعد المصالح المادية والمالية ويدون فيه مباشرة في المطعم :

- محتويات الوجبة المقدمة.
- عدد المستفيدين الفعليين.
- توقيعه من طرف الحارس العام للداخلية ومساعد المصالح المادية

يسجل فيه يوميا:

- قيمة كل وجبة (فطور- غداء- عشاء).
- القيمة اليومية الإجمالية.
- العدد التراكمي للمستفيدين ونفقات التغذية.
- قيمة الوجبة بالنسبة لكل فرد.
- قيمة مجموع الوجبات اليومية وبالنسبة لكل فرد.

*** سجل الخزين :**

سجل تخصص كل صحيفة منه لمادة من المواد.وهو بمثابة بطاقة تخزين لهذه المواد.يتضمن المعلومات التالية:

- اسم المادة ووحدة القياس.
- التاريخ: اليوم والشهر
- الدخول والخروج والباقي
- جدول الاداءات (تاريخ النفقة- رقمها- الكمية- القيمة)
- الميزان السنوي (الدخول والخروج لكل شهر).
- المنقول عن السنة الماضية والباقي نقله للسنة الموالية.

انه سجل أساسي يمكن من مراقبة الاداءات المتعلقة بكل مادة والباقي أدائه . ويساعدنا على معرفة الميزان السنوي ,حيث نسجل فيه جميع السلع المسلمة والمستهلكة ، ويعطينا في نهاية السنة الباقي نقله للسنة الموالية.

وهو سجل يعكس فعليا وبكل دقة حقيقة السلع المتبقية بالخرزين.

*** سجل المزودين:** عبارة عن مجموعة بطاقات تخصص كل بطاقة لمزود واحد وتحتوي على المعلومات التالية:

- اسم المزود وعنوانه (الاسم التجاري).
- رقم السجل التجاري والبايتنتا.
- رقم الحساب الجاري ورقم الهاتف.

والغاية من السجل إثبات حقوق المزدوين على المؤسسة . ويعتمد عليه في مراقبة الفاتورة وتصفياتها قبل تسديدها. وتقسم كل بطاقة إلى:

- تاريخ التسليم.
- رقم سند التسليم.
- نوع البضاعة المستلمة.
- ثمن الوحدة.
- الثمن الإجمالي.

* تدبير المخازن :

ويقتضي تدبير هذه المخازن اتخاذ الإجراءات التالية:

- مراقبة الأشخاص الذين يشتغلون بهذه المحلات .
- مراقبة جودة المواد ومتابعة مدى صلاحيتها وقابليتها للاستعمال.
- اجتناب اقتناء كميات كبيرة من المواد والسلع خاصة تلك السريعة التلف تفاديا لما قد تسببه من أضرار صحية
- حفظها في ظروف ملائمة تجنباً للصدى والتلف.
- ترتيبها حسب أقدميتها لاستعمالها على هذا الأساس. بدل تكديسها واختلاط بعضها ببعض .
- مراقبة تواريخ الاستهلاك بالنسبة للمصبرات.
- فصل مواد التنظيف عن المواد الغذائية.
- الترتيب الملائم لهذه المواد على الرفوف حسب كل صنف.
- مراعاة المخزون الاحتياطي وضرورة وجود غرفة للتبريد لحفظ المواد القابلة للتلف أو التلوث (اللحوم – الزبدة البيض....).

5 - 2 - المحاسبة المادية للأدوات والتجهيزات القابلة للجرد.

نعني بالأدوات والتجهيزات القابلة للجرد، تلك التي تفوق 10 دراهم وليست من قبيل المواد القابلة للاستهلاك أو سريعة التلف. ويبقى رئيس المصالح المادية والمالية مسؤولاً عنها مباشرة بمقتضى الدورية 2050 بتاريخ 16 نونبر 1953 والتي نصت في الفقرة الثانية المخصصة للمحاسبة المادية على ما يلي:

" يبقى الممون مسؤولاً مباشرة على الأثاث والأدوات والتجهيزات وتلك التي تسلم لأشخاص معينين (المحضر- القيم على الخزنة- رئيس الأشغال- الأستاذ منسق المادة...) وكل واحد منهم يملك سجلاً للجرد يحمل نفس معطيات السجل العام للدخول والخروج الموجود عند الممون."

سجل الدخول والخروج :

نصت على ذلك الدورية 2050 السابق ذكرها في الفقرة الثالثة، حيث تشير على أن رئيس المصالح الاقتصادية هو المكلف بتسلم المواد والأدوات والتجهيزات وتسجيلها في سجل عام للدخول والخروج. وحسب هذه الدورية فإن هذا السجل يشكل مجموعة من السجلات الخاصة التي يملكها الموظفون المسؤولون عنها.

* سجلات الجرد:

أشارت لها الدورية 2050- وهي كما يلي:

- السجل (A) - ويخصص للتجهيزات والأدوات المدرسية (كراسي- طاولات- مكاتب- مقاعد وغيرها).
- السجل (B) - للخزانة المدرسية من كتب مدرسية وترفيهية ومجلات ووثائق دراسية.
- السجل (C) - خاص بالمختبرات سواء تعلق الأمر بتجهيزات مادة علوم الأرض والحياة أو العلوم الفيزيائية أو غيرها.
- السجل (D) - يخص لأدوات التعليم العام، من أدوات وتجهيزات تعليمية تتعلق بتدريس مختلف مواد التعليم العام من فرنسية وعربية واجتماعيات وتربية بدنية وغيرها من المواد الدراسية.
- السجل (I) - ويخصص للمواد والتجهيزات المتعلقة بالقسم الداخلي .

* بطاقات الجرد:

تنجز في نسخة واحدة بالنسبة للتجهيزات المدرسية وتجهيزات الداخلية على اعتبار أن المسؤول الوحيد المتكفل بها هو رئيس المصالح المادية والمالية. وفي نسختين بالنسبة لباقي الأدوات والمواد حيث ترسل البطاقتين إلى الشخص الذي تكلف بتحمل أو استعمال التجهيز ليوقع عليها ويرجع نسخة منها إلى رئيس المصالح المادية والمالية.

* سجل ومحاضر التحويل:

يخصص هذا السجل لتدوين عمليات تحويل التجهيزات والأدوات من مؤسسة إلى أخرى بصفة نهائية , بعد موافقة النيابة الإقليمية والمفتش المنسق للمادة موضوع التحويل. تدون بهذا السجل أرقام الجرد الأصلية وأرقام الجرد بالمؤسسة المستقبلة، وتاريخ إجراء عملية التحويل. مع تعبئة محضر التحويل في نسختين مؤشرتين عليهما من طرف المدير الإقليمي والمفتش المنسق. وتسلم نسخة إلى المؤسسة المحول إليها ونسخة إلى المؤسسة المحولة.

*** محاضر الاتلافات:**

في حالة تعرض أدوات وتجهيزات المؤسسة للإتلاف، يكتب تقرير في الموضوع من طرف المسؤول المباشر على هذه الأدوات أو الذي وقف على هذه الإتلافات. ثم يشكل رئيس المؤسسة لجنة من بعض أعضاء مجلس التدبير بحضور رئيس المصالح المادية والمالية لمعاينة هذه الإتلافات، والقيام بالتحريات اللازمة لمعرفة المسؤول المباشر عنها، أو تصبح المسؤولية مشتركة إن حصل الإتلاف داخل فصل دراسي وامتنع التلاميذ عن تحديد الفاعل الحقيقي لأنهم في هذا الحال يصبحون متضامنين معه مناصفة. بعد أن يقدر حجم الإتلاف وقيمتها المالية، ثم تنجز اللجنة محضرا يعرض على أنظار مجلس التدبير لاتخاذ الإجراءات اللازمة والضرورية حفاظا على ممتلكات الدولة من الإتلافات المقصودة.

*** محاضر السرقات:**

في حالة حدوث اعتداء بالسرقة على الملك العام للدولة داخل مؤسسة تعليمية ينتج عنه سرقة أو ضياع بعض التجهيزات. يلزم رئيس المؤسسة بإشعار السلطة العليا حيناً والجهات الأمنية المسؤولة (الشرطة القضائية) للقيام بالتحريات اللازمة، وتحرير محضر في الموضوع من طرف الضابطة القضائية تسلم نسخة منه إلى رئيس المؤسسة، حتى يتسنى له القيام بالإجراءات الضرورية والمساطر الخاصة بالحذف.

*** مسطرة التشطيب:**

عند ضياع أو إتلاف تجهيز ما، يتعين على الطرف المسؤول على هذا التجهيز إشعار المصالح المادية والمالية بتقرير مفصل حول ظروف الضياع أو التلف وذلك تحت إشراف رئيس المؤسسة ويرفق التقرير ببطاقة الجرد مع بقايا التجهيز عند الحاجة. ويقوم رئيس المصالح المادية والمالية على رأس كل سنة دراسية بعملية إحصاء شامل للجرد وتحيينه للتأكد من وجود كافة التجهيزات ومقارنتها بعمليات الدخول والتشطيب.

(6)- كيفية التخلص من التجهيزات المتلاشية

يستحسن عزل التجهيزات المتلاشية، والتي أصبحت غير قابلة للاستعمال مرة ثانية، وإتباع الخطوات التالية:

- عزل المتلاشي الغير قابل للإصلاح والمراد التخلص منه وجرده بتفصيل ويتميز أنواعه وأعداده؛
- تشكيل لجنة تشرف على هذا الجرد تضم (رئيس المؤسسة- رئيس المصالح المادية والمالية- عضوين من المجلس التربوي).
- تحرر اللجنة محضرا يتضمن ما يلي:

- نوع التجهيز المتلاشي - مصدره - تاريخ تسلمه - تاريخ استعماله - رقم جرده - ثمن شرائه - سبب إتلافه؛

- ترسل نسختان إلى المديرية الإقليمية وتحفظ المؤسسة بنسخة ثالثة؛
- تجميع التجهيز المتلاشي بعيدا عن أماكن حركية التلاميذ .
- تشكل المديرية الإقليمية لجنة لمعاينة التجهيزات المتلاشية وتعد محضرا لذلك. تضم اللجنة (المدير الإقليمي أو من ينوب عنه- ممثل دائرة الأملاك المخزنية- رئيس مكتب التجهيز والممتلكات بالمديرية- المكلف بالخزين بالمديرية الإقليمية- طبيب الصحة المدرسية ان كان التجهيز يشكل خطرا على صحة التلاميذ كالأفرشة مثلا)؛
- يوجه المحضر المديرى إلى الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين قصد طلب الترخيص بتسليم التجهيزات المتلاشية إلى مندوبية أملاك الدولة. يتضمن الوثائق التالية:

- محضر المعاينة؛ - نسخة من لائحة التجهيزات المتلاشية.

(7)- التشطيب على المتلاشي من سجلات الجرد

يصنف العتاد المتلاشي إلى صنفين: (- عتاد غير قابل للتسليم. (- عتاد قابل للتسليم.

*** العتاد الغير قابل للتسليم :**

ويتعلق الأمر خاصة بالأفرشة والأغطية التي تتواجد بالداخليات. وهو العتاد الذي أقرت اللجنة التخلص منه عن طريق الإحراق، لما يشكله من خطر على صحة التلاميذ وسلامتهم وسلامة التجهيزات الأخرى المستعملة والتي تكون قريبة من هذه التجهيزات، والغير قابلة للبيع عن طريق السمسة العمومية لعدم صلاحيتها لأي استعمال آخر. تتبع المسطرة التالية:

- الإقرار بواسطة محضر معاينة إقليمية بإحراقه.
- إشعار مصالح الوقاية المدنية بمكان وساعة إحراقه.
- إشعار السلطة المحلية بعملية الإحراق.

* العتاد القابل للتسليم:

- تتبع المسطرة السابق ذكرها عند تناول محور كيفية التخلص من التجهيزات المتلاشية، بعد معاينة على مستوى المؤسسة المعنية ومراسلة المديرية الإقليمية للمعاينة ومراسلة الأملاك المخزنية من طرف الأكاديمية الجهوية. تتولى تحريك مسطرة بيعه عن طريق السمسرة العمومية طبقاً للظهير الشريف 26-أبريل-1919-المتعلق بالبيع العلني للمنقولات.
- وبعد بيعه تسلم إدارة الأملاك المخزنية نسخة من محضر التسليم يستند عليه في التشطيب.

الفصل الثاني: التدبير المالي للمؤسسات الثانوية الإعدادية و التأهيلية

تقديم : قبل الخوض في مختلف العمليات التي تشهدها المؤسسات التعليمية لابد من التعريف ببعض المصطلحات ذات الصلة بالموضوع.

المال العام : يقصد به كل ما تملكه الدولة و سائر الأشخاص المعنوية العامة من أموال عقارية و منقولة، بهدف تحقيق المنفعة العامة سواء بطبيعتها أو بتهينة الإنسان لها أو بنص تشريعي صريح.

المحاسبة : علم يتضمن دراسة الأصول و المبادئ و القواعد و النظريات و الطرق التي يتم الإستناد إليها في تنظيم و معالجة العمليات المالية في الدفاتر ، ووضع الأسس التي يمكن اتباعها للوصول إلى نتائج تلك العمليات إذا الغرض من المحاسبة هو وجود سجل ثابت تدون به كل العمليات بغرض الرجوع إليه عند الحاجة لمعرفة الوضع المطلوب.

المحاسبة العمومية : حسب الفصل الأول من المرسوم الملكي رقم: 330-66 بتاريخ 21 أبريل 1967 م في الفقرة الأولى كما يلي:

“ المحاسبة العمومية هي مجموع القواعد التي تجرى ماعدا في حالة سن مقتضيات مخالفة على العمليات المالية و الحسابية للدولة و الجماعات المحلية و مؤسساتها و هيئاتها و التي تحدد الالتزامات و المسؤوليات المنوطة بالأعوان المكلفين بها ”

الإيرادات العامة : تعاريفها متعددة و من أبسطها : “ تلك المقادير و المداخل التي تحصلها الدولة وهي إما عادية: كأموال الدولة و الرسوم و الضرائب، أو غير عادية: كالقروض الداخلية و الخارجية ”

ميزانية المؤسسات التعليمية: “تعبير محاسبي للوضع المالي للمؤسسة التعليمية يبين موارد المؤسسة و تحملاتها ” و لا ننسى أن نميز بين المورد و المدخول لأنه عادة ما يتم الخلط بينهما فالمورد هو “كل حق مثبت لفائدة المؤسسة لم يتم استخلاصه ” بينما المدخول فالمقصود به “كل مورد مثبت لفائدة المؤسسة تم استخلاصه أو في طريق الاستخلاص ”.

(1)- الفاعلون في مجال التدبير المالي

يعتبر المدير و مسير المصالح المادية و المالية هما الفاعلين الرئيسيين في مجال المحاسبة المالية للخارج عن الميزانية، فتعيين الأول أمراً بالاستخلاص و الصرف يخول له القيام بعملية المحاسبة الإدارية و المراقبة و التتبع بينما وظيفة الثاني كمحاسب تحتم عليه القيام بوظيفتي التحصيل و الأداء.

1. علاقة رئيس المؤسسة بالمحاسبة؛

• دور رئيس المؤسسة في الاستخلاص (الإثبات ، التصفية ، الأمر بالتحصيل)

إن تكليف المدير بالمحاسبة الإدارية يحتم عليه القيام بجميع العمليات الإدارية المرتبطة بالمحاسبة المالية من خلال قيامه بما يلي:

(- إثبات المدخول: بمعنى خلق المدخول : يتم خلق المدخول بمبادرة من السلطة العليا في هرم التعليم وهي “الوزارة ” أو “الأكاديمية ” أو باقتراح من رئيس المؤسسة على السلطة العليا كذلك أو عن طريق رئيس المؤسسة مباشرة باستشارة مع مساعديه (المجالس التقنية) لأجل خلق مدخول على العائلات مع التقيد بالمذكرات الصادرة في هذا الشأن، أما المداخل الطارئة فتستمد شرعيتها من ملابسات الواقع كالإتلافات وغيرها. فالمدير كأمير لاستخلاص مداخل المؤسسة يقوم بإثبات و إحصاء الحقوق المكتسبة التي للمؤسسة

على الغير، و يساعده الناظر أو الحارس العام للخارجية أو الداخلية (وبتفويض من رئيس المؤسسة) يقومون بوضع لوائح لجميع التلاميذ، ثم يقوم المدير بمراجعتها و حصرها ووضع تأشيرته عليها باعتباره المسؤول الوحيد عن هذه العملية.

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

- مسك سجل مراقبة الحقوق المثبتة على التلاميذ الخارجيين؛
- مسك سجل مراقبة الحقوق المثبتة على التلاميذ الداخليين.

(- الأمر بالتحصيل أو الاستخلاص:

بمجرد تحديد المبالغ المستحقة يعطى الأمر بالاستخلاص بقرار، يتجسد هذا القرار في المؤسسات التعليمية بوضع رئيس المؤسسة تأشيرته على القوائم الاسمية للتلاميذ المدرجة في سجلات المحاسبة المذكورة أعلاه. و ينتج عن هذا الإجراء ما يلي:

- عدم إعفاء المدينين إلا بمقتضى قرار وزاري،
- التنفيذ الفعلي لعملية التحصيل دون مقاصة بين المداخل و النفقات،
- عدم استصدار أمر باستخلاص مبالغ غير مثبتة في سجلات الحقوق المثبتة؛
- الامتناع عن تحصيل المبالغ غير المشروعة لانعدام السند أو لكونها غير منصوص عليها في القوانين و التنظيمات الجاري بها العمل في المجال المدرسي. أما في حالة التماطل عن الأداء فإن رئيس المؤسسة بتنسيق مع الناظر و الحارس العام يوجه رسالة إلى المعني بالأمر يستفسر عن علة التماطل، وفي حالة عدم الاستجابة يبعث برسالة ثانية يدعوه فيها للأداء خلال مدة محددة قبل اللجوء إلى القضاء (المرسوم 1008 بتاريخ: 30 يونيو 1966).
- عدم رفض قيام رئيس المصالح المادية والمالية باستخلاص دين ثم إثباته بصفة قانونية.

• دور رئيس المؤسسة في النفقات، الصرف ” (الالتزام بالنفقة ، التصفية ، الأمر بالأداء)

يقوم رئيس المؤسسة كأمم بالصرف بمجموعة من العمليات تدخل في اختصاصاته وهي كالآتي:

أ. الالتزام بالنفقة: يقوم رئيس المؤسسة بإصدار سند الطلب ينتج عنه تحمل يكون في حدود المبالغ المسموح بها طبقا للمذكرات التنظيمية، ويمكن لرئيس المؤسسة في حالة غيابه تفويض عملية الالتزام بالنفقة لمسير المصالح المادية و المالية لضمان السير العادي للمؤسسة في حالة مشتريات ذات قيمة بسيطة، الحاجيات الضرورية و الملحة، حالة استعجال كانهجار قنوات الماء-عطل في شبكة الكهرباء و الغاز...

ب. تصفية النفقة: لرئيس المؤسسة كامل الصلاحية في التحقق من صحة الدين و طبيعة النفقة وذلك بالتأكد مما هو مدون في سند الطلب و سند التسليم وكذا الفاتورة و التطابق بينها، ثم يقوم بالتأشير على الفاتورة بالطابع و التوقيع مذيلا ذلك بعبارة مشهود بصحته « Certifie exact » : لذا فتصفية النفقة تستوجب التأكد مما يلي:

➤ إثبات تنفيذ الخدمة؛

➤ إثبات تسلم البضاعة؛

➤ فحص الوثائق الإثباتية للتأكد من توفرها على الشروط الشكلية.

ج. الأمر بالأداء: يقصد بالأمر بالصرف أو الأداء حسب الفصل 35 من المرسوم الملكي رقم: 66-330 بتاريخ: 1967 ماي: "الأمر بالصرف هو العمل الإداري الذي يحتوي طبقا لنتائج التصفية على الأمر بأداء دين المنظمة العمومية و يقوم بهذا العمل الأمر بالصرف ". فبعد إنجاز الأشغال أو تسليم البضاعة، ومعاينة ذلك من طرف رئيس المؤسسة، يصدر أمرا بالأداء بواسطة التأشير على الفاتورات تسهيلا للأمر ليتم أداء المزود بعد ذلك وحتى يكون هناك أمر بالأداء يذيل المدير تأشيرته بعبارة : صالح للأداء « Bon à payer ». و إجمالا يمكن تلخيص مهام رئيس المؤسسة في الجانب المالي في ما يلي:

- الإذن بتحصيل المداخل المشروعة وفي حدود المبالغ القانونية (رسوم، كفالات)
- الأمر بصرف التفتقات من خلال الأعمال المنجزة أو البضائع المتسلمة؛
- التأكد من توفر الظروف الجيدة الصحية و المتعلقة بالسلامة و الوقاية في جميع المرافق
- تتبع مقتضيات مذكرة الوثائق الدورية للتأكد من الإنجاز و الإرسال إلى الجهات المختصة؛
- السهر على تسوية جميع العالقات و المخلفات الحسابية باتخاذ الإجراءات المناسبة.

2. مسير المصالح المادية و المالية و مسؤوليته كمحاسب ؛

بما أن مسير المصالح المادية و المالية يعتبر مساعدا لرئيس المؤسسة في التسيير المادي و المالي للمؤسسة التي يشرف عليها ، وكفانم على المحاسبة النقدية و المالية وكذا المادية فإن دوره في عمليتي المداخل و المصاريف يتجلى في ما يلي:

• دور المسير في المداخل (مسطرة الاستخلاص، أجراء عملية الاستخلاص، حصر السجلات)

عكس رئيس المؤسسة الذي يقوم بثلاث عمليات، فإن المسير يقوم بعملية واحدة وهي الاستخلاص، بعد تأشيرة رئيس المؤسسة على اللوائح و السجلات طبعاً. لذا فإن على المسير (المحاسب) أن لا يمتنع عن استخلاص مدخول قد عين و أشر عليه، لكن يجب عليه مراعاة ما يلي:

- عدم السماح لأي موظف بالتدخل في عملية الاستخلاص؛
- كونه مسؤولاً عن المبالغ الغير المستخلصة في الوقت المحدد؛
- يوجه رسائل تذكير إلى المدينين أو المتأخرين عن الدفع، "متابعة الديون".

و كل أداء و تحصيل للمدخول يقابله وصل أو إيصال أما في حالة توصله بشيك فإنه لا يسلم الوصل إلا بعد التأكد من تحويل المبلغ إلى حساب المؤسسة.

كيف تتم عملية الاستخلاص؟ بناء على الفصول رقم: 27-28 و 68 من المرسوم 66-330 فإن من مهام المسير:

حصر سجلات الإيرادات وهي: (سجلات الإيصالات الملحق، السجل العام للإيصالات)؛ يحرص المسير على حصر سجل الإيصالات الملحق يوميا بعد إتمام عملية الاستخلاص ويتم ذلك بالقيام بحصر مجموع المبالغ المتضمنة في هذا السجل ، تنزيلها في الخانة الملائمة، توزيع مجموع المبلغ حسب الخانات و تختم العملية بالكتابة على الصفحة المقابلة لآخر وصل العبارة التالية: "حصر السجل الملحق رقم: ... من الوصل رقم: ... إلى الوصل رقم: ... في مبلغ: (بالحروف و الأرقام) تاريخ العملية و صفة و توقيع المسير " . و يقوم بحصر السجل العام للإيصالات بعد إتمام العمليات المبينة بالنسبة لسجل الإيصال الملحق وذلك بنقل مجموع المبالغ المذكورة إلى السجل العام للإيصالات وتقييده في الوصل الذي يحمل رقما تسلسليا وتاريخا يطابق تاريخ الحصر بالسجل الملحق وتنزيله في الخانة الملائمة للوصل و يلصق الوصل في الصفحة المقابلة لآخر وصل تم الحصر فيه. ثم توزيع المبلغ المستخلص على الخانات المناسبة في الصفحة المقابلة للوصل، هذا بعد إضافة المبالغ المنقولة من السنة الفارطة لنحصل في الأخير على مجموع المداخل المتحصلة حتى اليوم.

سجلات المداخل؛ يتم نقل المجاميع من سجل الإيصالات العام إلى سجلات المداخل المتوفرة (سجل مداخل الخارج عن الميزانية، سجل مداخل الذخائر...)

تعينة دفتر الصندوق و سجل الحساب البريدي و التطابق بينهما.

بعد القيام بالعمليات السابقة يتم إعداد **سجل الصندوق** وذلك بنقل مجموع المداخل إلى الخانة الخاصة بالمداخل في دفتر الصندوق ويخصم منها المصاريف ليتحصل على الباقي بالصندوق ثم يدون ماهو متوفر نقدا في المكان المخصص له ورصيد الحساب البريدي في الخانة المخصصة له، و تجدر الإشارة إلى أن المبلغ المسموح الاحتفاظ به نقدا تنفيذا للقوانين و المذكرات الوزارية هو: 1500,00 درهم و الباقي يتم تحويله إلى الحساب الجاري للمؤسسة وتقييده في سجل الحساب البريدي .

• دور المسير في النفقات؛

بعد مرور النفقات من مراحل الالتزام و التصفية و الأمر بالأداء لم يتبق للمسير سوى أدائها حيث يصبح مسؤولاً شخصياً عن الأضرار الناتجة في حالة رفض أداء أية نفقة ثابتة و قانونية ويستند في الصرف على المذكرات السارية المفعول، ولا يجوز له الامتناع عن الأداء إلا في حالات معينة نذكر منها:

- عدم وجود اعتماد؛
- عدم كفاية الاعتماد؛
- استنزاف غير مناسب للنفقة؛
- عدم إثبات إنجاز الخدمة من طرف المزود أو عدم توريده للبضاعة؛
- إذا كانت الوثائق الإثباتية غير صحيحة شكلاً أو مضموناً.

(2)- المحاسبة المالية لحساب الخارج عن الميزانية :

تعتبر المحاسبة المالية للخارج عن الميزانية النشاط الأساسي لتسيير المصالح المالية للمؤسسات التعليمية و نخص هنا بالذكر الثانويات الإعدادية و التأهيلية و تتضمن هذه المحاسبة العناصر التالية:

(*)- الموارد: هناك نوعين من الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات، لكن يبقى أولها هو المورد الأساسي:

أ. المداخل الخاصة: تخضع لمعايير تتعلق بنوع المؤسسة إعدادية، تأهيلية، هل بها أقسام تقنية أم لا وتوزع كالتالي:

- رسوم التسجيل: 10,00 أو 11,00 درهم؛
- رسوم التأمين المدرسي : 8,00 أو 12,00 درهم حسب الوسط؛
- رسوم الانخراط في الجمعية الرياضية المدرسية ، غالباً : 20,00 درهم ؛
- رسوم استعارة الكتب و ضمانها : (3+3) أو (5+5)؛
- رسوم الضمان بالمعامل: 50,00- 80,00 درهم وقد تصل إلى: 200,00 درهم؛
- رسوم الذخائر بالداخلية: 50,00 أو 80,00 درهم (ثانوي إعدادي أو تأهيلي)؛
- واجبات الإقامة بالداخلية؛
- الكفالة.

وهذه المداخل تحدها و تنظمها مذكرات وزارية.

ب- موارد إضافية: وهي التي ترصدها الأكاديميات للمؤسسات التعليمية و تدخل ضمنها:

- اعتمادات التغذية للداخلين؛
- إعانات الصيانة و التسيير للمؤسسات التي تتوفر على القسم الداخلي؛
- اعتمادات تسيير الأقسام التحضيرية و دبلوم التقني العالي.

(*)- النفقات: عرفت النفقة على أنها " الحقوق المستحقة لفائدة الغير و المترتبة في ذمة المؤسسة أو الدولة ". و النفقة دين على المؤسسة، و أداؤها يبرئ ذمتها من هذا الدين، و تمر النفقة كما سبقت الإشارة إلى ذلك من مجموعة من مساطر الصرف التي يتمتع بها رئيس المؤسسة بصفته أمراً بالصرف وهي (الالتزام، التصفية، الأمر بالأداء)، المرحلة الأخيرة التي تخولها التشريعات للمسير هي الأداء، ولكن في حالة استيفاءها للشروط التي سبق ذكرها، وهي: (إثبات تنفيذ الخدمة و إنجازها، إثبات تسليم البضاعة المقتناة، التأكد من استيفاء الوثائق للشروط الشكلية و الجوهرية).

• **طرق أداء النفقات:** تؤدي النفقات بإحدى الطرق المتعارف عليها التالية:

- تؤدي نقداً من صندوق المؤسسة إذا لم يتجاوز المبلغ 1500,00 درهم؛
- بواسطة الشيك البريدي للمؤسسة المسحوب مباشرة إذا لم يتجاوز المبلغ 1500,00 درهم؛
- بواسطة شيك بريدي محول حساب بريدي أو الخزينة أو البنك؛
- بواسطة حوالة بردية.
- تقديم تسبيق بحيث لا يتجاوز المبلغ ثلثي القيمة إلى حين توفير الفاتورة.

الوضعية

عند نهاية الموسم الدراسي: 2018/2019 و بعد إجراء عملية المحاسبة السنوية بتاريخ: 2018/06/30 ، قام مسير المصالح المادية و المالية لثانوية البيروني الإعدادية، و المتواجدة بالوسط الحضري ، بخصم المصاريف من المداخل و تحصل على النتائج المالية التالية:

✓ مجموع الخارج عن الميزانية: 8833,90 درهم ، وهي موزعة كالتالي:

- الأنشطة الاجتماعية: 449,90 درهم
- الخزانة الترفيهية: 5501,00 درهم
- الأدوات الصغيرة و وسائل الإيضاح: 2846,00 درهم
- المصاريف العامة: 37,00 درهم

✓ الجمعية الرياضية: 40,00 درهم

✓ التأمين المدرسي: 00,00 درهم

مع الإشارة إلى أنه يحتفظ بمبلغ: 1320,00 درهم في خزنة المؤسسة و الباقي بالحساب البريدي الجاري ، كما هو مسجل في آخر كشف حساب توصل به بتاريخ: 2018/05/05.

العمل المطلوب: قم بتدوين هذه المبالغ مستعملا السجلات التي تستوجب تعينتها مع بداية الموسم بتاريخ: 2018/07/01.

الفصل الثالث: التدبير المالي والمادي لمؤسسات التعليم الابتدائي.

1)- التدبير المالي للمؤسسة:

أ)- التعاونية المدرسية

تخضع التعاونية المدرسية لمقتضيات الظهير الشريف رقم 58-376 الصادر في 6 جمادى الأولى 1378 الموافق ل 15 نونبر 1958 المتعلق بتأسيس الجمعيات، المعدل والمتمم بالظهير الشريف رقم 73-283 الصادر في 6 ربيع الأول 1393 الموافق ل 10 أبريل 1973. وكذلك لمقتضيات النشرة الوزارية رقم: 1196 بتاريخ: 20 غشت 1968. تعتبر التعاونية المدرسية هيئة ذات نفع عام، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تقوم بإدارة نشاطها استنادا إلى الأهداف المسطرة في قانونها الأساسي والممثلة في دعم وتنمية روح العمل التعاوني لدى التلميذ داخل المؤسسة والاعتناء بالعملية التربوية والارتقاء بها طبقا للتوجيهات والمراجع الأساسية لنظام التربية والتكوين.

• دور المدير في تدبير التعاونية المدرسية

يتولى رئيس المدرسة بصفته المشرف على التسيير المالي والمادي للتعاونية المدرسية المهام التالية:

- السهر على تنفيذ برنامج العمل السنوي للتعاونية؛
- تحصيل مدا خيل التعاونية المدرسية؛
- مباشرة عمليات النفقات؛
- مسك سجلات المحاسبة المالية والمادية للتعاونية؛
- تتبع ومراقبة حسابات التعاونية؛

ويستمد السيد المدير هذه الصلاحيات من مقتضيات القانون الأساسي للتعاونية المدرسية. البنود رقم 2-5-7-10 من ق.ا.ت.م التي أوكلت إليه مهمة الإشراف المستمر على سير التعاونية وتنفيذ قرارات مكتبها ومراقبة حساباتها ويساعده في إنجاز هذه المهام منسق يتم اختياره من بين أطر هيئة التدريس العاملة بالمؤسسة، هذا مع مراعاة المهام المسندة للسيد المدير المنصوص عليها في المادة 11 من المرسوم رقم 376 - 02 - 2 بتاريخ: 17 يوليو 2002 بمثابة النظام الأساسي لمؤسسات التربية والتكوين.

• مداخل التعاونية المدرسية

ينص البند الثامن من القانون الأساسي للتعاونية على مايلي: " لا بد لكل تعاونية أن تفتح حسابا بريديا ."

تتكون مداخل التعاونية من:

- محصول بيع المنتجات الفلاحية وتربية الدواجن أو منتجات المتعاونين (المجلة المدرسية ، الأعمال اليدوية.....)
- مداخل الحفلات؛
- الإعانات والتبرعات وسائر الهبات الممكنة؛
- اشتراكات الأعضاء العاملين والشرفيين.

ومن أهم مداخل التعاونية المدرسية بناء على المذكرات التنظيمية :

- 40% من ريع بطاقات العضوية في التعاونية.
- 60% من مجموع مدخول التصوير.
- 100% من منتج البستنة المدرسية.
- 7.5% من مبيعات الدفتر المدرسي.
- 100% من مداخل كل منتج للمؤسسة.
- 10% من مبيعات الملف الصحي .

• مجالات الصرف بالتعاونية المدرسية

ينص البند الثامن من القانون الأساسي للتعاونية على ما يلي: " يمكن أن تصرف اعتمادات التعاونيات فيما يلي:

- المساهمة في تحسين الوجبات وزيادة في عدد المستفيدين من المطاعم المدرسية.
- المساهمة في التعاون والتضامن المدرسيين على الصعيدين المحلي والوطني.
- اقتناء المواد والوسائل والآلات التي تساعد على :
- تكوين وتنشيط المكتبة المدرسية.
- تنمية نشاط البستنة المدرسية وتربية الدواجن.
- تحسين الأساليب التعليمية.
- تزيين المدرسة.

بمقتضى المذكرة الوزارية رقم 24 / 2007 تحدد مجالات الصرف كالتالي:

- 1- النشاط الاجتماعي بنسبة 30% من مداخل التعاونية.
- 2- النشاط الثقافي بنسبة 20% من مداخل التعاونية.
- 3- الإصلاح والصيانة والتجهيز 20% من مداخل التعاونية.
- 4- الورشات الفنية والتربوية 20 % من مداخل التعاونية.
- 5- البستنة والتربية البيئية 10% من مداخل التعاونية.

وقد ألغت هذه المذكرة العمل بطلب الإذن بالصرف الذي كان معمولاً به سابقاً ، بحيث أصبح قرار الصرف من صلاحيات رئيس المؤسسة رغبة في تبسيط مسطرة الصرف والاستجابة الآنية والفورية لحاجيات المؤسسة. والمدبر مطالب بتعبئة مشروع صرف مداخل التعاونية المدرسية في بداية كل سنة دراسية وإرساله في نسختين إلى المديرية الإقليمية للمصادقة عليه من طرف المدير الإقليمي. وفي حالة وقوع أي تعديل على المشروع المصادق عليه ، يجب إخبار المديرية الإقليمية بذلك.

• سجلات التعاونية

ينص البند التاسع من القانون الأساسي للتعاونية على ما يلي: لا بد أن تتوفر كل تعاونية مدرسية على السجلات الآتية:

- | | |
|---|--|
| <p>أ- سجل أمين المال ويكون على المنوال التالي:</p> <p>1- لائحة المنخرطين والأعضاء العاملين والشرفيين.</p> <p>2- بيان عام عن المداخل والمصاريف.</p> <p>3- ملفات ترتيب الوثائق المبررة للمداخل والمصاريف.</p> | <p>ب- سجل الممتلكات يمسكه الكاتب .</p> <p>يمكن للمتعاونين أن يطلعوا على سائر السجلات شريطة ألا تخرج من المؤسسة</p> |
|---|--|

• وثائق تبرير الصرف

يجب أن تعتمد وثائق صرف مستوفية لجميع الشروط شكلا ومضمونا(انظر نماذج وثائق تبرير الصرف وكذا الوثائق الإدارية للتعاونية المدرسية بالدليل المسطري المبسط للتعاونية) بحيث ترقم وتوقع من طرف كل من رئيس المؤسسة ومنسق التعاونية المدرسية وترتب بعناية بأرشفيف المؤسسة. وللمحافظة على ممتلكات التعاونية المدرسية وضبطها وصيانتها يعتمد سجلا لهذه الممتلكات. وقبل متم السنة الدراسية يقوم المدير بإنجاز تقرير سنوي حول الوضعية المالية للتعاونية المدرسية يتضمن المبالغ التي تنتقل إلى السنة الموالية للمصادقة النهائية عليه، ويتكون من:

1 - المداخل: تسجل المداخل المتوصل بها عن طريق الحساب البريدي، ويضاف إليها مجموع المداخل المتوصل بها نقدا، وبإجراء عملية الجمع بينهما.

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

3 - الميزان: نأخذ جميع المداخل المتوصل بها عن طريق الحساب البريدي ونطرح منها مجموع المصاريف المقدمة عن طريق الحساب البريدي، ثم نأخذ المداخل المتوصل بها نقدا ونطرح منها مجموع المصاريف المقدمة نقدا، ثم القيام بعملية الجمع بين المبلغين المتوفرين للحصول على الرصيد المتوفر بالتعاونية.

(ب)- الجمعية الرياضية المدرسية

المراجع القانونية:

▪ قانون التربية البدنية والرياضة رقم 06.87 ينص على :

المادة 3: تحدث بكل مؤسسة عامة أو خاصة للتعليم الابتدائي والثانوي أو التكوين المهني يمارس بها تلقين التربية البدنية والرياضية بصفة إجبارية، جمعية رياضية طبقا لأحكام المادة الرابعة أدناه.

المادة 4: تتأسس الجمعية وفق أحكام الظهير الشريف رقم 1.58.376 الصادر في 3 جمادى الأولى 1378 (15 نوفمبر 1958) بتنظيم حق تأسيس الجمعيات عدا الاستثناءات التالية :

1- يرأس الجمعية رئيس المؤسسة وتتألف وجوبا من التلاميذ المسجلين بها الذين يمارسون التربية البدنية والرياضة ومن مدرسي التربية البدنية بالمؤسسة.

2- يتكون ثلثا أعضاء جهاز تسيير إدارة الجمعية الذي يجب أن يرأسه مدير المؤسسة، من أساتذة التربية البدنية والرياضة الذين يعينهم رئيس المؤسسة، وثلثهم الآخر من تلاميذ المؤسسة المنتخبين من قبل زملائهم.

ويشارك رئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ أو من يمثله والمسؤول عن النشاط الموازي بالمؤسسة في الجهاز الإداري للجمعية بصفة استشارية. وتضع الإدارة نظاما أساسيا نموذجيا للجمعيات الرياضية المكونة بمؤسسات التعليم الابتدائي والثانوي والتكوين المهني.

المادة 5: تنضوي الجمعيات الرياضية المحدثه بمؤسسات التعليم الابتدائي والثانوي ومؤسسات التكوين المهني إلى جامعة وطنية للرياضة المدرسية تسري عليها أحكام الظهير الشريف رقم 1.58.376. والأحكام الخاصة المنصوص عليها في هذا القانون. ويجب أن توافق الإدارة على نظامها الأساسي. ولا يجوز للجمعيات المشار إليها في الفقرة السابقة أن تشارك إلا في المنافسات التي تنظمها الجامعة الوطنية للرياضة المدرسي.

▪ المذكرات الوزارية رقم: 92 بتاريخ 2003/07/23 و 66 بتاريخ 2004/06/22

تنص المذكرة 92 الأتفة الذكر على ما يلي :“يعتبر رئيس المؤسسة التعليمية بحكم القرار المشترك لوزير التربية الوطنية ووزير التكوين المهني رقم 1727.95 بتاريخ 1995/09/20 المكلف بالتدبير المالي بصفته رئيسا للجمعية الرياضية المدرسية التي يقرر مكتبها في كل ما يتعلق بتدبير شؤونها المالية والرياضية والإدارية وغيرها. و يقوم أمين مال الجمعية الرياضية المدرسية تحت مسؤولية مكتب الجمعية بضبط حسابات الجمعية وتحصيل مداخيلها وصرف الاعتمادات المصادق عليها من لدن المكتب طبقا للقرار المشترك المذكور أعلاه“. يستشف من هذه النصوص أن قرار الصرف يتخذ بشكل جماعي وديمقراطي داخل مكتب الجمعية بحيث يتم برمجة أنشطة الجمعية وترصد لها الاعتمادات اللازمة وتحرر محاضر لهذا الغرض ترتب بأرشفيف الجمعية بمعونة الوثائق التبريرية للصرف و تمسك محاسبة نقدية ومادية مضبوطة. وتتكون مداخيل الجمعية بالمؤسسة من 65% من مجموع انخرائط الجمعية الرياضية.

• مجالات الصرف بالجمعية الرياضية

- مصاريف تسيير الجمعية الرياضية المدرسية.
- مصاريف تنقل وتغذية فرق المؤسسة ومرافقيهم للمشاركة في مختلف التظاهرات.
- مصاريف تنظيم التظاهرات الرياضية على صعيد المؤسسة.
- مصاريف تنظيم حفلات فنية ثقافية ورياضية ومعارض داخل وخارج المغرب وكل الأنشطة المعتمدة من المكتب التنفيذي للجمعية.
- مصاريف شراء الألبسة والأمتعة الرياضية لفرق المؤسسة.
- شراء جوائز لتشجيع التلاميذ المتفوقين ...

(ج)- التأمين المدرسي

تنظمه مجموعة من المذكرات وهي:

- المذكرة رقم **126 الصادرة بتاريخ 12 دجنبر 2005** حول تعميم الانخراط في تعميم التأمين المدرسي والرياضي بالمؤسسات التعليمية، التي ذكرت في بعض إجراءاتها: السهر على إنهاء عملية انخراط جميع التلميذات والتلاميذ في التأمين المدرسي بحلول 31 دجنبر من كل سنة وإرسال لوائح المنخرطين إلى المديرية الإقليمية، لتحال بعد ذلك على شركة التأمين.
- المذكرة رقم 96 بتاريخ 8 يونيو 2007 ؛حول تجديد اتفاقية الضمان المدرسي.
- المذكرة رقم 297193 بتاريخ 13 يونيو 2007 التي تحدد قسط التأمين في 15.00 بالنسبة لطلبة مراكز التكوين وتلاميذ الأقسام التحضيرية وتلاميذ تحضير شهادة التقني العالي .
- المذكرة رقم 129 بتاريخ 1 شتنبر 2011 في شأن التأمين عن الحوادث المدرسية .
- المذكرة 161 بتاريخ 5 دجنبر 2011 في شأن تمديد وتفعيل اتفاقية الضمان المدرسي .
- المذكرة رقم 127 بتاريخ 12 نونبر 2008 حول تدبير ملف التأمين المدرسي
- الرسالة الوزارية عدد 192195 بتاريخ 24 أبريل 2008 في شأن ضبط بيانات عدد المنخرطين في التأمين المدرسي والتذكير بمقادير وواجبات الانخراط في التأمين المدرسي.

• أقساط الانخراط

نوع الانخراط	المبلغ
الوسط الحضري	12.00
الوسط القروي	8.00
الأقسام التحضيرية	15.00
أستاذ التربية البدنية	15.00

(د)- جمعية دعم مدرسة النجاح سيتم الحديث عنها بشكل مفصل في محور خاص

الفصل الرابع: تدبير الوسائل التعليمية.

تمهيد: سميت الوسيلة التعليمية بمسميات مختلفة، فهي أحيانا وسائل للإيضاح و في أحيان أخرى وسائل سمعية بصرية، كما يتم تداولها باسم المعينات الديداكتيكية.

و يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الأدوات و المعينات التي يوظفها المدرس(ة) بمعية المتعلمين (ات) داخل القسم أو خارجه لبناء المعارف و المهارات ،بغية تحقيق أو تنمية كفاية أو تقويمها. تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الوسائط التعليمية أشمل من مفهوم الوسيلة، إذ يحيل مفهوم الوسيط على مفهوم القنطرة. وهذا بدوره يحيلنا على نظرية التواصل. وانطلاقا من ذلك، فالوسائط هي تلك القنوات المعتمدة

في نقل الرسالة التربوية، مما يعني أنها تشمل الوسائل التعليمية و الأجهزة السمعية البصرية و الكتاب المدرسي و التشخيص ووسائل الإعلام التربوي...، بهدف التبادل أو التبليغ أو نقل المعارف و المعلومات و الخبرات و المواقف.

(1) تحديد الحاجيات من الوسائل التعليمية

تعتبر عملية تحديد الحاجيات حلقة هامة في تدبير الوسائل التعليمية تهدف إلى :

المرجع: المذكرة 18/128

بتاريخ: 2018/09/06

- تقديم صورة واقعية لوضعية هذه الوسائل و تحديد الموارد المالية اللازمة للاقتناء.
- تعميم ونشر الوسائل التعليمية على جميع المؤسسات
- خلق حكمة إدارية و مالية و مادية لملف اقتناء و تدبير الوسائل التعليمية.
- الاستجابة للمتطلبات البيداغوجية في انسجام مع الرؤية الاستراتيجية.
- الإجراءات على مستوى المؤسسات التعليمية و مراكز تكوين الأطر

تحدد الحاجيات عند نهاية كل سنة دراسية بناء على :

- معطيات سجل الجرد و قاعدة بيانات المنظومة المعلوماتية المخصصة لهذا الغرض.
- الصنافة الموحدة وكراسة المواصفات التقنية و البيداغوجية،
- البيانات الإحصائية السنوية.
- تقرير المجالس التعليمية.
- تقارير المفتشين التربويين.
- الحاجيات البيداغوجية و الديداكتيكية للممارسة الصفية.
- بنية استقبال الوسائل التعليمية
- على مستوى المديرية الإقليمية :
- عرض الحاجيات المعبر عنها من طرف المؤسسات على المفتشين التربويين للتحقق منها كما و نوعا حسب المناطق.
- ملانمة الحاجيات مع الموارد المالية المتوفرة.
- مصادقة المديرية على الحاجيات و موافاة المؤسسات بالتعديلات الناتجة عن الملانمة.
- حصر القائمة النهائية للحاجيات.
- إعداد طلب عروض أو سندات طلب في حالة إذا كانت المديرية الإقليمية هي صاحبة المشروع
- على مستوى الأكاديمية :
- مراجعة جميع قوائم الحاجيات و إدخال التعديلات طبقا للحاجيات الفعلية و الموارد المالية المتوفرة و الأولويات المحددة .
- في حالة إجراء تعديلات على الصعيد الجهوي بخصوص قوائم الحاجيات الواردة من المديريات الإقليمية، يتعين استشارة المفتشين المنسقين الجهويين ، وإخبار المديرية الإقليمية التي يتعين عليها إخبار المؤسسات التعليمية المعنية بالتعديلات التي تم إجراؤها؛
- حصر لوائح نهائية للحاجيات من الوسائل التعليمية

(2) اقتناء و توزيع الوسائل التعليمية

○ الاقتناء :

تتم طبقا للمادة 14 من مرسوم الصفقات العمومية و تهدف الى احترام المبادئ العامة التالية.

- حريةولوج إلى الطلبية العمومية.
- المساواة في التعامل مع المتنافسين.
- ضمان حقوق المتنافسين،
- ضمان الشفافية .

ا. اقتناء الوسائل التعليمية عن طريق طلب العروض المفتوح

1. يتعين أولا تحديد ملف طلب العروض الذي يتكون من :

- إعلان الإشهار.
- نظام الاستشارة.
- دفتر الشروط الخاصة.
- نموذج عقد الالتزام.
- نموذج الوثائق المعتمدة في إعداد و إبرام و تنفيذ الصفقات العمومية.
- نموذج التصريح بالشرف.
- نموذج لائحة الوثائق المكونة لملفات المتنافسين.
- نموذج شهادة تسلم العتاد.

2. تعيين لجنة طلب العروض.
3. إرسال ملف طلب العروض للدراسة و إبداء الرأي.
4. إشهار طلب العروض .
5. وضع ملف طلب العروض رهن إشارة المتنافسين.
6. تعديل ملف طلب العروض.
7. إعلام المتنافسين و طلب التوضيحات.
8. تقديم ملفات المتنافسين.
9. إيداع أظرفة المتنافسين
10. سحب الأظرفة.
11. أجل صلاحية العروض
12. إيداع العينات او الوثائق الوصفية و سحبها.
13. استدعاء أعضاء لجنة طلب العروض لحضور جلسة فتح الأظرفة.
14. فتح الأظرفة في جلسة عمومية.
15. فحص العينات و الوثائق الوصفية.
16. فتح الأغلفة المتضمنة للعروض المالية في جلسة عمومية.
17. تقييم عروض المتنافسين في جلسة مغلقة.
18. فحص الوثائق المكملة للملف الإداري و أجوبة المتنافس في جلسة مغلقة.
19. طلب العروض عديم الجدوى.
20. محضر جلسة فحص العروض.
21. النتائج النهائية لطلب العروض.
22. إلغاء طلب العروض.
23. إعداد الصفقة و توقيعها.
24. إعداد ملف الالتزام بالنفقة.
25. المصادقة على الصفقة.
26. أجل تبليغ المصادقة.
27. الضمان النهائي.
28. إبرام الصفقة و تسجيلها.
29. الشروع في الأشغال.
30. التسليم المؤقت.
31. الضمانات التعاقدية.

II. الاقتناء بناء على سندات الطلب

(المادة 88 من مرسوم الصفقات العمومية يجوز القيام على سندات الطلب في حدود 200000 درهم مع احتساب الرسوم).

- تحدد سندات الطلب المواصفات التقنية للوسائل التعليمية.
- على صاحب المشروع أن يستشير كتابة ثلاثة متنافسين على الأقل.
- إعداد الملف المحاسبي لسندات الطلب و إرسالها للخازن المكلف بالأداء.

○ التوزيع :

تهدف إلى إيصال الوسائل التعليمية الى المؤسسات التعليمية، وتوكل هذه المهمة إلى الموردين أو صاحبي الصفقات وفق شروط دفاتر التحملات، حيث يجب التركيز على :

- اعتماد جداول التوزيع المضبوطة بأسماء المؤسسات التعليمية و عناوينها و حصصها في إطار كل صفقة؛
- احترام إجراءات و مقتضيات بنود التسليم و التسلم المؤقت المنصوص عليها في الصفقة.

(3)- جرد و تخزين الوسائل التعليمية

الإطار المرجعي :مذكرة رقم **127×18** بتاريخ 06 شتنبر 2018 مذكرة رقم 18-127 بتاريخ 06 شتنبر 2018

تحسين سجل الجرد كلما استدعت الضرورة (نموذج 1) ويخصص سطر واحد لجهاز أو أداة واحدة

اثبات أرقام الجرد على كل الأجهزة

تحديد وضعية العتاد وتحيينه على الدفتر اليومي للمكلف بالتحضير.

إصدار البيانات الإحصائية لمختلف الوسائل التعليمية للمؤسسة في نهاية كل موسم دراسي، وموافاة المديرية بنسخ منها.

✓ التخزين

تكليف أستاذ منسق المختبر ومكلف بالتحضير بالمختبرات العلمية والتقنية
توفير الظروف الضرورية اللازمة لتخزين الوسائل التعليمية من مستودعات ومخازن ومختبرات مجهزة بالتجهيزات القارة والأساسية
مسك سجل الجرد الخاص بالمختبر يسجل فيه العتاد التعليمي حسب فصول البرامج المقررة في المادة الدراسية
تخزين العتاد والمواد الكيميائية وفق المعايير الموصى بها من طرف المصنعين
إلصاق الرسوم التخطيطية الخاصة بالأمن والسلامة في الأماكن المخصصة لها داخل المختبرات
حفظ الوثائق التقنية والبيداغوجية الخاصة بالوسائل التعليمية
ضبط وتسجيل استعمال العتاد في الدفتر اليومي الخاص بالمختبر وتوثيق وضعيته بعد الاستعمال

في حالة: كسر/عطب/ تلف/ ضياع/ سرقة

- إشعار رئيس المؤسسة بتقرير مفصل موقع من طرف المكلف بالتحضير أو منسق المختبر
- في حالة السرقة، يتم إشعار السلطات الأمنية بالحادث للقيام بالتحريات اللازمة وتحرير محضر في الموضوع

4- تنظيم و تسيير المختبرات العلمية و التقنية والقاعات المختصة

الإطار المرجعي : مذكرة رقم 18-129 بتاريخ 06 شتنبر 2018

التنظيم المادي للمختبرات العلمية و التقنية و القاعات المختصة:

- تزويد النوافذ بستائر وشبابيك حديدية، التأكد من وجود منافذ للنجاة.
- توفير التهوية والإضاءة طبقا للمعايير المعمول بها في هذا المجال.
- الصيانة الدورية للتجهيزات الصناعية للإضاءة والتهوية
- تنظيف أرضيات المختبرات والقاعات المختصة و الأحواض...
- تجهيز المختبرات والقاعات المختصة بمقاعد مريحة وسهلة الحركة، وبعدد كاف من مآخذ التيار الكهربائي ذات أغطية واقية
- تجهيز المختبرات والقاعات المختصة بتمديدات الماء والصنابير وقنوات الصرف الصحي وخزانات ملانمة للمواد الكيميائية
- تجهيز المختبرات بوسائل المكافحة الأولية للحريق- طفايات- والاحتفاظ بها بمكان ظاهر
- توفير خزانة صيدلية للإسعافات الأولية مزودة بمواد الإسعافات الأولية.
- توفير وسائل الوقاية من الأخطار المرتبطة بالتأثير السلبي للمواد الكيميائية والأجهزة الكهربائية، مع إجراء صيانة دورية لها.

التنظيم الوظيفي للمختبرات العلمية و التقنية و القاعات المختصة:

- استعمال دفتر التوقعات لتسجيل الأدوات المراد اقتناؤها
- استعمال دفتر الإعارة لتسجيل الأدوات التي تتم إعارتها أو استعارتها
- حفظ الوثائق التقنية والبيداغوجية الخاصة بالوسائل التعليمية والمقررات والتعليمات الرسمية
- استعمال جداول خاصة لتوثيق التجارب
- استعمال دفتر الجرد الخاص بالمختبر لتسجيل الوسائل التعليمية التي يتوفر عليها المختبر وتسجيل ما يتم اقتناؤه أو استعارته أو إصلاحه مع الإشارة إلى الوسائل غير الصالحة أو التي ضاعت

- استعمال الدفتر اليومي الخاص بالمختبر لتسجيل الأدوات والمواد المراد استعمالها أثناء الدرس، وتتم قبل 48 ساعة من موعد إلقاء الدرس التجريبي إذا تعلق الأمر بالأشغال التطبيقية، و24 ساعة على الأقل في حالة استعمال عدة واحدة

مهام الأستاذ المكلف بالمختبر

- لمشاركة في إعداد جداول حصص المكلفين بالتحضير.
- توزيع المهام بين المكلفين بالتحضير
- المساهمة في إيجاد الحلول الملزمة التي تنجم عن استعمال الأجهزة والقاعات المختصة
- التنسيق مع المقتصد في صرف اعتمادات تسيير المختبر وتحديد لائحة المواد المراد اقتناؤها.
- السهر على استلام جميع الأجهزة والأدوات المتعلقة بتدريس مادته التي ترد على المؤسسة
- الإشراف على مسك دفتر الجرد الخاص بالمختبر، والسهر على حسن استعمال وثائق المختبر مع اطلاعها على الأساتذة
- مساعدة مفتش المادة عند قيامه بزيارة المؤسسة، وذلك باطلاعه على سير المختبر
- موافاة رئيس المؤسسة، بشكل دوري، بتقرير موجز حول سير المختبر وتدريس المادة

تعيين الخبراء أو التقنيين أو اللجان الفرعية من أجل تقييم الجودة التقنية للوسائل التعليمية أثناء عملية الاقتناء

الإطار المرجعي :مذكرة رقم 18- 130 بتاريخ 06 شتنبر 2018

<u>مرحلة تقييم العينات و الوثائق الوصفية والتقنية</u>	<u>مرحلة تقييم رؤوس القوائم</u>	<u>مرحلة تسلم الوسائل التعليمية</u>
تشكل لجنة طلب العروض لجنة تقنية تضم خبراء أو تقنيين لتقييم الجودة التقنية للعينات و الوثائق الوصفية و التقنية ،و يتم استدعاؤهم و توكل لهم المهام التالية : - فحص العينات و الوثائق الوصفية و التقنية و مقارنتها بالمواصفات التقنية لطلب العروض - حصر لائحة المنافسين المستجيبين للشروط - حصر المتنافسين الذين تم إقصاء عروضهم مع بيان النقائص - تحرير محضر عن الأشغال يوقعه جميع أعضاء اللجنة التقنية	تكلف نفس اللجنة السابقة بتقييم رؤوس القوائم ، ويتم استدعاؤها حيث تسهر على : - التأكد من مطابقة عدد رؤوس القوائم بالنسبة لكل صنف من الوسائل التعليمية لعدد أماكن التسليم - التأكد من مطابقة المواصفات التقنية لرؤوس القوائم للمواصفات المصادق عليها في محضر فحص العينات - حصر لائحة رؤوس القوائم المطابقة للمواصفات المصادق عليها في المحضر و التأشير عليها - حصر لائحة رؤوس القوائم غير المطابقة للمواصفات المصادق عليها في المحضر مع بيان النقائص - تحرير و توقيع محضر مطابقة رؤوس القوائم للمواصفات التقنية	تكلف لجنة تكون من مدير المؤسسة و الممون أو المقتصد إضافة إلى أستاذ كل مادة معنية، بعد استدعائها بتسلم الوسائل و تسهر على : - التأكد من مطابقة أصناف الوسائل التعليمية المسلمة لرؤوس القوائم الخاصة بها - التأكد من مطابقة كميات أصناف الوسائل التعليمية المسلمة لكميات أصناف الوسائل التعليمية المخصصة للمؤسسة الواردة في دفتر التحملات - توقيع شواهد التسلم في حالة المطابقة التامة - تحرير محضر بيان النقائص في حالة عدم المطابقة - تحرير و توقيع محضر مطابقة رؤوس القوائم للمواصفات التقنية

(5)- تدبير المتلاشي من الوسائل التعليمية

الإطار المرجعي :

- مذكرة رقم 18-132 بتاريخ 06 شتنبر 2018 في شأن تدبير المتلاشي من الوسائل التعليمية
- مذكرة رقم 18-126 بتاريخ 05 شتنبر 2018 في شأن دفتر مساطر تدبير ملف الوسائل التعليمية
- المذكرة 16/122 بتاريخ 30 دجنبر 2016 في شأن تدبير الوسائل التعليمية
- صيانة العتاد وإصلاح المعطل منه
- يقوم المكلف بتحضير المواد الكيميائية وتركيب المعدات التجريبية ببعض الإصلاحات الطفيفة.
- يتعين تزويد المختبرات بالأدوات وقطع الغيار؛
- استعمال دفتر خاص تسجل فيه الأجهزة المعطلة وكل العمليات المتعلقة بالصيانة و الإصلاح ؛
- بالنسبة للأجهزة التي تعذر إصلاحها بالمختبر، يوضع بيان أو لائحة لها من طرف الأستاذ المسؤول عن المختبر بتنسيق مع المكلف بالتحضير وإحالتها على الجهة المختصة قصد إصلاحها.

• تدبير المتلاشيات

يعتبر متلاشيا كل عتاد غير قابل للإصلاح أو متجاوزا لا يواكب المقررات الدراسية الرسمية وفي كلتا الحالتين ينبغي إحالة هذا العتاد على مصالح أملاك الدولة. و تقاديا لتراكم المتلاشيات وانتشارها داخل المؤسسة التعليمية وحفاظا على تنظيم المختبرات وجماليتها وعدم تهديد سلامة التلاميذ و الأساتذة يتعين القيام بما يلي :

- يقوم المسؤول عن المصالح المادية والمالية بالمؤسسة التعليمية في نهاية السنة الدراسية بإحصاء لمختلف الوسائل التعليمية المتلاشية مع تحرير تقرير يوجه لمجلس التدبير للبت فيه.
- توضع الأجهزة التعليمية المتلاشية في مستودعات او في اماكن معزولة وذلك بعد تصنيفها وإحصائها.
- تشكل لجنة للمعانة تتكون من أعضاء مجلس التدبير ومسؤولي المؤسسة بالإضافة إلى ممثل المديرية الإقليمية وممثل لمصالح أملاك الدولة .
- تقوم هذه اللجنة بفرز الأدوات التعليمية التي يسمح بالتخلص منها من طرف المؤسسة وتسليمها لمصالح أملاك الدولة
- تقوم اللجنة بتحرير محضر معانة مرفقا بلانحة الوسائل التعليمية المتلاشية مع تحيين سجل الجرد الخاص بالمؤسسة التعليمية.

6- تنظيم عملية إعاره وتحويل الوسائل التعليمية

الإطار المرجعي:

- المذكرة 18/133 في شأن تنظيم عمليات إعاره وتحويل الوسائل التعليمية بالمؤسسات التعليمية ومراكز تكوين الأطر التربوية والإدارية
- المذكرة 18/126 في شأن دفتر مساطر تدبير الوسائل التعليمية
- المذكرة 16/122 في شأن تدبير الوسائل التعليمية

أ- التحويل:

تتم عملية تحويل الوسائل التعليمية المستغنى عنها لفائدة مؤسسة أخرى وفق الضوابط التالية :

- تقترح عملية التحويل من طرف السيد المفتش أو السيد مدير المؤسسة المستفيدة، ويتم تثبيت المعطيات الواردة في بطاقة تحويل الوسائل التعليمية في أربع نسخ، ويرفعها إلى السيد مدير المؤسسة الأصلية لكي يطلع على مشروع التحويل؛
- يرفع السيد المفتش بعد ذلك، هذه النسخ إلى السيد المدير الإقليمي بقصد طلب الموافقة على مشروع التحويل؛
- في حالة الموافقة، يوقع السيد المدير الإقليمي النسخ الأربعة ثم يبعثها إلى السيد مدير المؤسسة المستفيدة من التحويل؛
- يوقع السيد مدير المؤسسة المستفيدة النسخ الأربعة من بطاقة التحويل؛
- يحتفظ السيد المفتش بنسخة من بطاقة التحويل، ويوزع الباقي كما يلي:
- نسخة موجهة إلى المؤسسة المستفيدة لتلحق بسجل الجرد؛
- نسخة موجهة إلى المؤسسة الأصلية من أجل حذفها من سجل الجرد؛
- نسخة موجهة إلى السيد المدير الإقليمي.
- تشرف المديرية الإقليمية على عملية التحويل في أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من موافقة المدير الإقليمي ؛
- يمكن للأكاديمية الجهوية بان تقوم بالتحويل بين المديريات الإقليمية بتنسيق مع المفتش المنسق الجهوي التخصصي "

II- الإعاره:

يمكن اللجوء إلى عملية الإعاره قصد سد الخصاص من الوسائل التعليمية مع التقيد بالضوابط التالية :

- تقترح عملية الإعاره من طرف السيد المفتش أو السيد مدير المؤسسة المستفيدة، ويتم تثبيت المعطيات الواردة في بطاقة إعاره الوسائل التعليمية في أربع نسخ، ويرفعها إلى السيد مدير المؤسسة الأصلية لكي يطلع على مشروع الإعاره؛
- يثبت مدير المؤسسة الأصلية في الخانة المخصصة لذلك أرقام سجل الجرد الخاصة بالوسائل التعليمية المراد إعارتها بعد أن يصادق الأستاذ منسق المادة المعنية بالأمر في مؤسسته على مدة الإعاره ثم يضع توقيعه وطابعه على النسخ الأربع ؛
- يرفع السيد المفتش بعد ذلك، هذه النسخ إلى السيد المدير الإقليمي بقصد طلب الموافقة على مشروع الإعاره؛
- في حالة الموافقة، يوقع السيد المدير الإقليمي النسخ الأربعة ثم يبعثها إلى السيد مدير المؤسسة المستفيدة من الإعاره؛

- يثبت السيد مدير المؤسسة المستفيدة من الإعارة بمعية الأستاذ المسؤول عن تدريس المادة المعنية ، استلام الوسائل التعليمية المعارة مع توقيع النسخ الأربع؛
- يحتفظ السيد المفتش التربوي بنسخة من بطاقة الإعارة، ويوزع الباقي كما يلي:
 - نسخة موجهة إلى المؤسسة المستفيدة من الإعارة لتلحق بدفتر الإعارة
 - نسخة موجهة إلى المؤسسة الأصلية لتلحق بسجل الجرد؛
 - نسخة موجهة إلى السيد المدير الإقليمي.
- عند انتهاء مدة الإعارة، يتعين على المؤسسة المستفيدة ارجاع الوسائل التعليمية المعارة إلى المؤسسة الأصلية وتعبئة شهادة الإبراء الخاصة بإعارة الوسائل التعليمية في أربع نسخ تتم المصادقة عليها من طرف المؤسسة الأصلية و توزع كما يلي:
 - نسخة تحتفظ بها المؤسسة الأصلية لتلحق بسجل الجرد؛
 - نسخة توجه إلى المؤسسة المستفيدة لتلحق بدفتر الإعارة؛
 - نسخة موجهة إلى السيد المفتش الذي اقترح الإعارة؛
 - نسخة موجهة إلى السيد المدير الإقليمي؛

الفصل الخامس: التدبير المالي والمادي لجمعية دعم مدرسة النجاح.

المراجع القانونية والتنظيمية للتدبير المالي والمادي لجمعية دعم مدرسة النجاح

- الظهير الشريف رقم 1.58.376 الصادر في 3 جمادى الأولى سنة 1378 الموافق ل 15 نونبر 1958، المغير بالظهير الشريف رقم 1.73.283 المؤرخ ب 6 ربيع الأول 1393 الموافق ل 10 أبريل 1973، المغير والمتمم بالقانون 75-00 الصادر الأمر بتنفيذه بموجب الظهير الشريف 1_02_206 بتاريخ 12 جمادى الأولى 1423ه الموافق 23 يوليوز 2002، المنشور بالجريدة الرسمية عدد 5046 بتاريخ 2002/10/10. بتنظيم حق تأسيس الجمعيات والحريات العامة.
- منشور الوزير الأول عدد 2003/07 بتاريخ 27/06/2003 في شأن الشراكة بين الدولة والجمعيات .
- المذكرة الوزارية رقم 73 بتاريخ 20/5/2009 المحدثه لجمعية دعم مدرسة النجاح بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.
- المذكرة المسطرية الصادرة عن مديريةية الميزانية بتاريخ 09 أكتوبر 2009.
- الدليل المسطري للتدبير المالي لجمعيات دعم مدرسة النجاح.
- القانون الأساسي النموذجي لجمعية دعم مدرسة النجاح.
- اتفاقية الشراكة بين الأكاديمية الجهوية والجمعية بشأن منحة دعم مشروع المؤسسة.

المكتب التنفيذي

تنفيذ قرارات السلطة الحكومية المكلفة بالتربية والتكوين في مجال الارتقاء بجودة التعليمات والحياة المدرسية، من خلال تفعيل مقاربة مشروع المؤسسة وتعزيز دور مهام مدرسة النجاح -تفعيل توجهات الجمع العام وقراراته وتوصياته .
عقد الشراكات والاتفاقيات .
إعداد البرنامج السنوي.
الإشراف على إعداد الجمع العام..

رئيس الجمعية

الإشراف على أشغال اجتماعات الجمع العام وأشغال المكتب التنفيذي. -تمثيل الجمعية أمام القضاء ولدى السلطات العمومية وكل الشركاء. -الدعوة إلى الجمع العام العادية والاستثنائية. -الإشراف على تنفيذ القرارات المتخذة من طرف الجمع العام والمكتب التنفيذي. -يبرم العقود بعد إقرارها من طرف المكتب التنفيذي. -يوقع الوثائق المالية مع أمين المال.

الاختصاصات

أمين مال الجمعية

يسهر على تنفيذ قرارات المكتب التنفيذي في الجانب المالي، ويعمل على إعداد مشروع الميزانية والتقرير المالي السنوي ويعرضها على المجلس التنفيذي والجمع العام قصد مناقشتها والمصادقة عليهما يقوم بمسك الحسابات في الدفاتر المخصصة لذلك ويوقع مع الرئيس على جميع الوثائق المتعلقة بمداخيل ونفقات الجمعية

الجمع العام

يناقش ويصادق على التقريري الأدبي والمالي. يبت في القضايا المرتبطة بأنشطة الجمعية. يصادق على القانون الداخلي للجمعية. يعتمد خطة العمل للمرحلة المقبلة.

1- التدبير المالي للجمعية

أ- الميزانية

- التعريف: الميزانية هي الترجمة المالية لمخطط أو برنامج معين. إذ لا يتم تحديدها إلا بعد إعداد خطة عمل مفصلة .
- أهداف الميزانية:

- ضمان الموارد اللازمة لانجاز برنامج العمل عبر استباق الخصائص والبحث عن التمويل في الوقت المناسب.
- ضبط مستوى النفقات الذي لا يجب تجاوزه.
- تحديد الحد الأدنى من الموارد التي يجب تعبئتها
- المدى الزمني للميزانية:

تقوم الجمعية خلال كل دورة محاسبية بعدد من العمليات المالية التي تحقق أهداف برنامج العمل مثل تحصيل المداخيل والشراء وتسديد المصاريف. ويمكن أن تكون هذه الدورة سنوية أو نصف سنوية طبقاً لما تم الاتفاق عليه في الأجهزة المقررة للجمعية. إلا أن ميزانية جمعية دعم مدرسة النجاح يجب أن تكون سنوية بحيث تمتد من فاتح يناير إلى متم دجنبر من كل سنة.

يشمل إنجاز مشروع توفير الوسائل والموارد الضرورية و خطة عمل مفصلة للتنفيذ وتوفير موارد متنوعة إلى ما يلي:

- بشرية (متدخلون، متطوعون،...)
- مادية وعينية (أدوات ، تجهيزات، لوازم ومواد...)
- تقنية وفنية (دراسات، استشارات، تكوين، عملية تتبع...)
- مالية (واجب انخراط، هبة، مداخيل تنظيم بعض التظاهرات، بيع منتج، نشاط مدر للربح...)
- أنواع المداخيل:

- مداخيل قارة: انخراطات الأعضاء - الاشتراكات...؛
- مداخيل الأنشطة: ما تحصل عليه الجمعية من خلال أنشطتها المدرة للربح، فائض التظاهرات...؛
- المنح والهبات: إعانات أو منح صادرة عن مؤسسات أو أفراد، وقد تكون مالية أو عينية؛...
- مداخيل استثنائية: هي مداخيل طارئة و لا تدخل في أية خانة من خانات الميزانية؛

● مسطرة تحصيل المداخيل:

تتلقى الجمعيات مداخيلها عن طريق : (*) تحويلات بنكية (*) مبالغ نقدية

1-التحويلات البنكية:

2- المبالغ النقدية:

- تدوين العملية بسجل الإيصالات مع تسليم وصل مؤرخ ومرقم وموقع من طرف الأمين.
- تدوين العملية بتاريخها ومرجعها في سجل العمليات النقدية بخانة المداخيل مع تحيين رصيده.
- تدوين العملية بتاريخها ومرجعها في سجل المداخيل مع تنزيله التنزيل المناسب.
- إيداع المبلغ بالحساب البنكي للجمعية (3 أيام للمدار الحضري و 5 أيام للقروي).
- بعد التوصل بالإشعار يسجل بسجل الواردات للجمعية مع ترتيبه حسب التسلسل الزمني للعمليات.
- تسجل العملية كمصاريف في سجل العمليات النقدية مع تحيين رصيده.
- تسجيل المبلغ بسجل العمليات البنكية بتاريخ ومراجع العملية كمداخيل مع تحيين رصيده.

- تسجيل الإشعار بسجل الواردات للجمعية مع ترتيب الإشعارات (الكشوفات البنكية) حسب التسلسل الزمني للعمليات.
- تسجيل المبلغ بسجل الإيصالات مع تنزيله التنزيل المناسب .
- تسجيل المبلغ بسجل العميات البنكية بتاريخ ومراجع العملية مع تحيين رصيده.
- تسجيل المبلغ بسجل المداخيل مع تنزيله التنزيل المناسب.
- تحيين وضعية صندوق الجمعية بسجل الصندوق.

● مجالات ومساطر صرف وتنفيذ ميزانية الجمعية

مجالات الصرف: يعتبر التوزيع الذي اعتمدته مكتب الجمعية أثناء إعداد ملف منحة الأكاديمية والذي حظي بموافقة الأمر بالصرف وتأشيرة مراقب الدولة بمثابة الميزانية التوقعية للمشروع الذي اعتمدته المؤسسة. وهو الذي يحدد مجالات الصرف والمبالغ المرصودة بكل خانة ولا يمكن التحويل من خانة إلى أخرى إلا بعد موافقة الجهة المانحة. ويمكن إجمال نفقات القرب الخاصة بالمنحة الأكاديمية في 5 مجالات:

1- نفقات تدبيرية صغرى: وتشمل النفقات اللازمة لسد الخصاص و لاقتناء بعض وسائل العمل الأساسية للتدبير اليومي من لوازم تعليمية ولوازم معلوماتية صغيرة (أقراص مدمجة، حبر الطابعة، ...) ومن طباعة واستنساخ الوثائق ومراجع تربوية ومصاريफ البريد.

2- الصيانة الوقائية: وتدخل فيها النفقات الصغيرة والضرورية للحفاظ على الحالة العامة للمؤسسة في وضعية حسنة و المتعلقة بالعقاقير والصباغة والعتاد الصغير والتجهيزات الصغيرة ولوازم التنظيف و التطهير ولوازم صحية.

3- التظاهرات المدرسية وتشجيع التميز: وتشمل بعض النفقات الجزئية المصاحبة لإقامة الاستقبالات والمناسبات و الحفلات المدرسية كالمساهمة في نفقات التغذية المرتبطة بالاستقبالات و في نفقات توزيع الجوائز وكراء معدات المناسبات والملصقات.

4- النوادي المدرسية: وتهم تمويل أنشطة بعض الأندية ذات الطبيعة التربوية داخل المؤسسة مثل أندية المسرح والسينما والموسيقى والبيئة. ويخص هذا التمويل ناديين بكل مؤسسة بقيمة 1500 درهما للنادي حسب ما ينص عليه البرنامج الاستعجالي بهذا الخصوص. ويتعلق الأمر بمقتنيات ووسائل العمل الصغيرة ومكتريات صغيرة مرتبطة بخدمات التنشيط ونفقات التواصل والنشر.

5- نفقات استثنائية: ويخص هذا المجال بعض النفقات الناتجة عن تدبير ظروف استثنائية والتي قد ينجم عنها تعثر أو عرقلة للسير العادي للمؤسسة التعليمية كاتقطاع مفاجئ للتمويل عن المطاعم والداخليات أو كانهيار سور أو عطب مفاجئ في شبكة الماء والكهرباء أو الصرف الصحي مثلا، كما تدرج ضمن هذه الخانة نفقات غير متوقعة ناجمة عن أعمال المخطط المدرسي للوقاية من المخاطر وتدبير الأزمات.

في جميع الأحوال وكيفما كانت درجة الاستثناء ، يجب استشارة النائب الإقليمي بصفته ممثلا عن الجهة المانحة، بصفة قبلية، أي قبل الشروع في صرف هذا النوع من النفقات. مجالات الصرف السابقة ليست حصرية واقتصرت فقط على النفقات الممكن القيام بها لصرف المنحة الأكاديمية للسنة المالية 2009.

● **ملاحظة هامة:** على أساس أنه يمكن أن تتسع مجالات الصرف باتساع موارد الجمعية وشراكاتها لتشمل مجالات أخرى كشراء التجهيزات و النقل المدرسي والتكوين. وبالمقابل لا يمكن أن تتحمل الجمعية تعويضات التنقل أو التأطير وكذا نفقات الأجور. ولا يمكن أيضا أن تتحمل بصفة كلية ولوحدها مصاريف التظاهرات المدرسية وتشجيع التميز بل تساهم في هذا المجال إلى جانب مساهمين آخرين.

● **بعض نقائص هذا المجال:**

- عدم إدراج خانة خاصة بلوازم المكتب
- عدم إدراج خانة خاصة برسوم الحساب البريدي
- مشكل تسديد مصاريف إعداد ملف الجمعية كالتطبيقات المخزنية واقتناء الطوابع الخاصة بالجمعية cachets وكذا السجلات الإدارية والمحاسبية.
- عدم إدراج نفقات نقل البضائع واقتراح إدراجها في مجال النفقات الاستثنائية.

الصيانة الوقائية تهم صيانة البنايات والتجهيزات ووقايتها ووقاية التلاميذ والأطر وهينة الخدمات.

1- عقاقير وصباغة: يدرج هنا كل المواد التي تحقق الصيانة للبنايات والتجهيزات كالصباغة ، الطلاء ، الماء القاطع، لصاق ألأنايبب البلاستيكية ، مواد التشحيم والتلميع ، تعبئة عبوات إطفاء الحرائق وصنابير الماء والمصابيح والأقفال والنجارة والزجاج ويمكن ان يتضمن الثمن ثمن المادة و ثمن تركيبها robinet et pose أو شراء المواد لوحدها وإدراج ثمن اليد العاملة في إطار الصرف بسند الصندوق للمبالغ التي تقل عن 300.00 درهم .

2- عتاد صغير وتجهيز صغير: مفاتيح براغي، لقاط، منشار حديدي، مبرد، خراطيم المياه، عبوات إطفاء الحريق،.....

3- لوازم النظافة والتطهير: جميع المواد التي تحقق النظافة كمسحوق الصابون ، ماء جافيل، كريزيل ، مبيد الحشرات، المكنسات، عصا مكنسة ، جفاف بلاستيكي، ثوب جفاف، مناديل ، صابون قطعة، قفازات بلاستيكية ، سلة مهملات صغيرة وكبيرة ، أحذية بلاستيكية للنظافة، ورق صحي....

4- لوازم صحية: ضمادات، أدوية و مراهم للجروح، مراهم للعينين ، قطن، أدوية ضد ارتفاع الحرارة وتخفيف مغص الطمث لدى الفتيات

محقتات، أدوات خشبية لمراقبة وضعية اللوزتين،...

● مسطرة الصرف:

تكتسي مسطرة الصرف أهمية بالغة من حيث تحديد المتدخلين وإبراء ذمة الجمعية تجاه المتعاملين معها. ويجب اللجوء إلى المنافسة كقاعدة عامة تضمن حصول الجمعية على أحسن العروض. ويمكن، بالنسبة للمؤسسات المتواجدة بالمناطق ذات الطابع القروي أو المناطق الجبلية الوعرة والمناطق النائية التي تبعد عن المراكز التجارية والتي يصعب إيجاد متنافسين بها بخصوص بعض المواد، الترخيص بمباشرة الاقتناء دون إعمال قاعدة المنافسة من طرف النائب الإقليمي وذلك بصفته ممثلاً عن الجهة المانحة.

تتم مسطرة الصرف إما **بسند الطلب** أو **بسند الصندوق**.

آلية الشراء بواسطة سند الطلب : يمكن القيام بواسطة سندات الطلب، باقتناء توريدات وبرنامج أشغال أو خدمات حسب ما هو محدد في خانات الميزانية. وذلك طبقاً للخطوات التالية :

(أ)- التعبير عن الحاجيات

يتم التعبير عن الحاجيات في إطار برنامج العمل السنوي للجمعية المسطر والمصادق عليه من طرف مكتب الجمعية والذي يراعي التوجهات العامة الوطنية والجهوية والمحلية ويحدد أولويات التدخل في نطاق ما هو مسطر في الميزانية التوقعية التي حظيت بموافقة الجهة المانحة.

وتدرج هذه الحاجيات في إطار **طلب عروض أثمان**.

- التعبير عن الحاجيات .
- طلب عرض أثمان (Demande de devis)
- تحديد الممون
- إعداد سند الطلب
- تسليم السلع أو الخدمات أو إنجاز الأشغال
- الإداء بالفاتورة
- الأداء

(ب)- طلب عروض أثمان: توجه على الأقل 03 طلبات عروض الأثمان إلى ثلاثة مومنين في نفس التاريخ وتتضمن تحديد مدة إرجاع الرد التي ينبغي ألا تتعدى 15 يوما. ويتعين تحديد أوصاف ونوعية المواد أو التجهيزات المطلوبة.

(ج)- تحديد الممون:

- تكون لجنة للمشتريات منبثقة عن المكتب المسير للجمعية يختارها الرئيس، للبحث في عروض الأثمان وتحديد الممون. ويجب أن تضم بالإضافة إلى كل من الرئيس وأمين المال أعضاء آخرين من المكتب.
- تعتمد اللجنة العرض الأقل ثمناً وفي حالة ما إذا اعتمدت العرض الأكثر نفعا بغض النظر عن الأقل ثمناً، يجب عليها تبرير ذلك في محضر اجتماع اللجنة ببيان تطبيق مقياس الجودة / الثمن **Qualité/Prix**
- تحرر اللجنة محضر اجتماع دراسة عروض الأثمان بحيث يتضمن نتيجة التداول ويوقع وجوبا من طرف كافة أعضاء اللجنة؛ ويتم بعد تسجيل وتأريخ هذا المحضر حفظه بأرشفة الجمعية.

(د)- إعداد سند الطلب : يستدعى الممون الذي وقع عليه الاختيار لتسلم سند الطلب. ويعتبر سند الطلب تعبيراً رسمياً عن طلب التزود من طرف الجمعية. ويجب التأكد مسبقاً من توفر الموارد المالية الضرورية لتغطية هذه النفقة.

(هـ)- تسليم السلع / الخدمات أو إنجاز الأشغال :

- يعاين أمين المال هذه العملية ويتأكد من الانجاز طبقاً للمواصفات المتضمنة في سند الطلب، وبعد الانتهاء يتم التوقيع على سند التسليم **BON DE LIVRAISON** من طرف أمين المال والمزود.
- تسلم المواد والتجهيزات للجهة المعنية بالأمر مقابل التوقيع على سند التسليم **BON DE RECEPTION** أو تخزين وتحفظ في مستودع ملائم في انتظار استعمالها.

(و)- الأداء بالفاتورة: تسلم الفاتورة من طرف الممون طبقاً لما تم تسليمه فعلاً من مواد وخدمات وأشغال أي ما هو مبين في وثيقة سند التسليم. ويراقب أمين مال الجمعية الأثمنة الفردية والمجاميع ويسلمها قصد التصديق لرئيس الجمعية. وبناء عليه ينبغي أن تحمل الفاتورة عبارتي: "عمل منجز / خدمة منجزة" **"Service fait"** و قابل للأداء **"Bon à Payer"**. و بواسطة خاتم **CACHET**

(ز)- الأداء: يمثل الأداء بالشيك القاعدة في جميع الحالات، ويحمل بالضرورة توقيع كل من رئيس الجمعية وأمين المال.

● يتكون ملف عملية الأداء من الوثائق التالية:

- محضر لجنة البث في عروض الأثمان الواردة على الجمعية مرفوقاً بعروض الأثمان المقدمة من طرف مختلف المتنافسين.

- النسخة الأصلية لسند الطلب ؛
- سند التسليم ؛
- النسخة الأصلية للفاتورة ؛
- الشيك الخاص بالعملية.

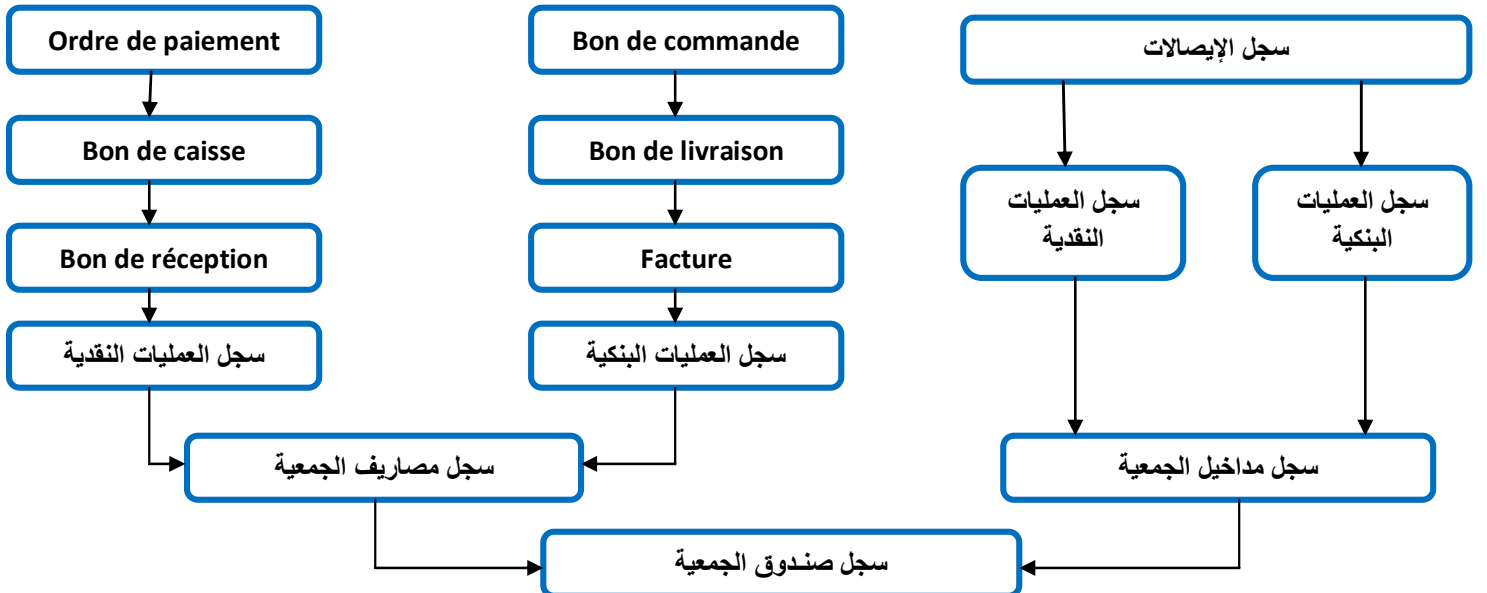
يحرر الشيك في اسم الممون أو في اسم المقابلة الحائزة على سند الطلب. ويجب أن يكون مسطرا barré حتى يودع الشيك في الحساب البنكي للمعني بالأمر. ومدونا عليه عبارة غير قابل للتظهير Non endossable . وإذا كان الممون لا يتوفر على حساب بنكي، فيتم الاقتصار على عبارة شيك غير قابل للتظهير Chèque non endossable حتى يتمكن من سحبه نقدا. ويحتفظ وجوبا بنسخة من الشيك الموقع في الملف الخاص بالعملية مع الوثائق المذكورة. يسلم الشيك للممون بعد أن يوقع في سجل تسليم الشيكات وتحفظ جذور الشيكات بدفاترها في أرشيف الجمعية.

آلية الشراء بواسطة سند الصندوق: يتطلب التسيير اليومي لأنشطة الجمعية بعض المصاريف الصغرى المستعجلة. ولهذه الغاية يحدث صندوق لدى أمين الجمعية لا تتجاوز سيولته النقدية 500.00 درهم لتسديد النفقات ذات الطابع الاستعجالي والتي لا يتوفر المتعامل معه على حساب بنكي في حدود مبالغ لا تتجاوز 300.00 درهم للنفقة. ولا يتم اللجوء إلى هذه الطريقة من الصرف إلا في الحالات الاستثنائية. ويتم الأداء بواسطة سند الصندوق حسب الخطوات التالية:

- تحرير **الإذن بالسحب** من الحساب البريدي أو حساب الخزينة للجمعية.
- بعد سحب المبلغ والتوصل بالكشف المتعلق بالعملية ، يسجل المبلغ في **سجل البنك** كمصاريف مع تحيين رصيده.
- تسجل العملية بسجل العمليات النقدية كمدخل مع تحيين رصيده.
- تمويل الصندوق: يحين تفصيل الصندوق بسجل الصندوق.
- تعبئة الأمر بالأداء بمبلغ النفقة وتوقيعه من طرف الرئيس.
- تعبئة سند الصندوق بمبلغ النفقة .
- تسليم المعني بالأمر المبلغ مقابل توقيع سند تسلم RECU.
- تسجيل النفقة بسجل مصاريف الجمعية.
- تسجيل النفقة بسجل العمليات النقدية مع تحيين رصيده.
- تحيين وضعية صندوق الجمعية بتاريخ العملية.

● **طرق مسك سجلات المحاسبة المالية:** تعتبر السجلات المحاسبية ووثائق أساسية في التدبير المالي، وتمكن المتدخلين من تتبع الوضعية المالية للجمعية كما يستند إليها في إصدار التقارير وإبلاغ المعلومة الصحيحة للأجهزة المسؤولة أو المانحة وعند تسليم المهام بمناسبة تغيير أمين المال أو رئيس الجمعية. كما تسهل عملية التتبع والمراقبة. وتمسك هذه السجلات في دفاتر موحدة، مرقمة الصفحات ومؤشر عليها من طرف الرئيس وعضو من المكتب غير أمين المال. ويشار في الصفحة الأولى إلى عدد صفحات السجل. ومن أهم السجلات المستعملة في المحاسبة المالية للجمعية:

- سجل الإيصالات.
- سجل مداخل الجمعية.
- سجل مصاريف الجمعية.
- سجل العمليات البنكية.
- سجل العمليات النقدية.
- سجل صندوق الجمعية.



● ضبط وحفظ وثائق الإثبات

تعتمد المحاسبة عند تسجيلها للعمليات التي تقوم بها الجمعيات على وثائق إثبات قانونية تبين طبيعة العملية وقيمتها. وتكتسي هذه الوثائق أهمية قصوى إذ تعتبر حجبا تثبت بأن الجمعية أنجزت فعلا عملياتها بكامل الشفافية في نطاق الأغراض المسطرة في قانونها الأساسي. ويمكن للشركاء والجهات المانحة مطالبة إدارة الجمعية بوثائق الإثبات عن المنح المتوصل بها وإلا فإن المصاريف غير المثبتة تمس بمصادقية الجمعية الداخلية والخارجية و تترتب عنها مسؤولية قانونية أمام المؤسسات المختصة.

ويمكن التمييز بين نوعين من وثائق الإثبات :

1. وثائق إثبات خارجية : تطالب بها الجمعية الأطراف الخارجية التي تتعامل معها، مثل الفاتورة أو كشف بنكي.

2. وثائق إثبات داخلية : تحرر من طرف إدارة الجمعية قصد تبرير العمليات المنجزة، مثل وصل المداخل وسند المصاريف.

ترتب هذه الوثائق بأرشيف الجمعية حسب السنوات المالية وبطريقة يسهل الرجوع إليها عند الضرورة. ويتعين حفظ وثائق الإثبات لمدة لا تقل عن خمس سنوات من أجل تقديمها لدى كل مراقبة من أعضائها أو من طرف الجهات المانحة للتمويل أو المكلفة بمهمة المراقبة.

(2)- التدبير المادي للجمعية

بمقتضى النصوص القانونية المنظمة للجمعيات عموما والمذكورة المحدثثة لجمعية دعم مدرسة النجاح وقانونها الأساسي يحق للجمعية أن تتلقى مساعدات وهبات عينية على شكل تجهيزات أو مواد مستهلكة أو خدمات فنية أو تقنية. وتسري مقتضيات المحاسبة المادية المنصوص عليها في دليل التدبير المالي والمادي للجمعية ألأنف الذكر على:

- التجهيزات والمواد التي اقتنتها الجمعية من ميزانيتها.
- المساعدات العينية من تجهيزات ومواد تلقتها من جهات مختلفة.

(أ)- بالنسبة للتجهيزات التي تفوق قيمتها 100.00 درهم:

- تسليم وصل يسلم للجهة المانحة مقابل التجهيز.
- مراقبة مواصفات التجهيزات المقتنات وتوقيع الأمين على سند السليم
- تسجيل التجهيز بسجل العتاد والمعدات الخاص بالجمعية وتدوين رقم الجرد عليه.
- تسليم التجهيز للجهة المستعملة مقابل وصل بالتسلم.
- تحيين سجلات الجرد بصفة سنوية، بحيث يحذف من السجلات العتاد والمعدات الغير قابلة للاستعمال والمتلاشية ويدون محضر في الموضوع.

(ب)- بالنسبة للمواد المستهلكة والتجهيزات التي لا تتعدى قيمتها 100.00 درهم:

- تسليم وصل يسلم للجهة المانحة مقابل التجهيز أو المواد.
- مراقبة مواصفات التجهيزات والمواد المقتنات وتوقيع الأمين على سند السليم
- تسجيل التجهيز الصغير أو المواد المستهلكة بسجل المحاسبة المادية للجمعية ومتابعة حركيتها عبر نفس السجل والحصول على التوقيعات الضرورية عند كل تسليم.
- حفظ التجهيز والمواد غير المستعملة فورا بمخزن لائق يخصص لهذا الغرض. طبقا لمبادئ المحاسبة المادية.

● **الفصل التاسع عشر: حل الجمعية.** " في حالة حل الجمعية، تؤول ممتلكاتها إلى سلطات الوصاية التربوية. ويتم حل الجمعية بقرار من السلطة الحكومية المكلفة بالتعليم المدرسي على المستويين الجهوي أو الإقليمي، والمتمثلة في السيد مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين والسيد النائب الإقليمي."

(3)- آليات التتبع والمواكبة والتقييم

"يتعين على الجمعيات التي تتلقى دوريا إعانات يتجاوز مبلغها عشرة آلاف درهم من إحدى الجماعات و المؤسسات العمومية أو الشركات التي تساهم الدولة أو الجماعات والمؤسسات السالفة الذكر في رأسمالها كلياً أو جزئياً، أن تقدم حساباتها للهيئات التي تمنحها الإعانات المذكورة". الفصل 32 مكرر مرتين، من الظهير الشريف الصادر بتاريخ 15 نوفمبر 1958 الخاص بتنظيم حق تأسيس الجمعيات. كما أنه يتعين على الجمعيات التي ستراكم مبلغ 500.000 درهما كدعم في إطار عدة مشاريع أن تلجأ إلى التصديق على حساباتها السنوية.

تقتضي عملية المتابعة والمراقبة إصدار:

1- وضعيات مالية دورية منتظمة تمكن من:

- تحديد مداخيل الجمعية بالنسبة لكل مشروع على حدة،
- ضبط النفقات حسب كل مشروع،
- تحديد المبلغ الباقي بشكل دوري بالنسبة لكل مشروع على حدة،
- الإطلاع على مدى التقدم الحاصل في إنجاز المشاريع

2- إعداد تقرير سنوي يتضمن:

- وضعية المداخيل والمصاريف خلال السنة وحسب كل مشروع على حدة.
- وضعية الأرصدة المتبقية في نهاية السنة وحسب كل مشروع.
- النتائج المحصلة مقارنة بالأهداف المحددة.
- المعوقات والحلول والدروس المستخلصة .

ويعرض التقرير السنوي على أنظار الجمع العام للمصادقة وإبداء الرأي وكذا مجلس تدبير المؤسسة. ويرسل إلى المديرية الإقليمية قبل 15 يناير من السنة التي تلي تلقي المنحة.

تنص المذكرة الوزارية المحدثة لجمعية مدرسة النجاح وكذا اتفاقية الشراكة الموقعة بين الجمعية والأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين على ما يلي:

- يسهر مدير الأكاديمية بصفته أمراً بالصرف على تتبع حسن استعمال المنحة.
- تتكلف لجنة القيادة والتأطير الإقليمية بوضع مؤشرات للتتبع والتقويم للوقوف موضوعياً على مقتضيات تنفيذ المشروع.
- تخضع العمليات الإدارية والمالية المتعلقة بتنفيذ الاتفاقية إلى مراقبة المصالح المكلفة بالتفتيش والمراقبة على صعيد قطاع التعليم المدرسي والمصالح المكلفة بالمالية.

● ملاحظات حول مضمون الدليل المسطري

- **على مستوى مساطر الصرف:** يلاحظ بان الدليل لم يراعي المحيط الاقتصادي والاجتماعي للجمعية وفي هذا الإطار يستحسن التمييز بين المناطق الحضرية والشبه الحضرية والناطق النائية. وكذا بين المدرسة ومجموعة المدارس في التعليم الابتدائي بحيث هناك مناطق شبه حضرية ونائية يصعب فيها إيجاد مزودين بالمواصفات التي جاءت بالدليل (ممون يتوفر على سجل تجاري وخاضع للضريبة وحساب بنكي...) وحتى وان وجد هناك ثقافة سائدة تتخوف من كل الصفقات التي تتطلب وثائق ذات صلة بالضريبة.... هذا كله من شأنه أن يعقد المسطرة وتتعرثر بذلك استفادة المؤسسة من الاعتماد. لذا لابد من التفكير في الرفع من الحد المسموح به للصرف نقدا ليتراوح ما بين 500.00 درهم و 1000.00 درهم مع رفع سقف السيولة إلى 2000.00 درهم وخصوصاً بالنسبة للمؤسسات البعيدة عن مراكز البريد والخزينة وفي الصرف المستعجل واليومي. واعتماد وثائق إثبات تحترم الحد الأدنى من الشروط كالمعمول بها في خوالة الصرف و إخضاعها لمراقبة بعدية كإدلاء بوثائق دورية كل شهر.
- **على مستوى السجلات المحاسبية :** نرى بأنه لابد من الفصل بين سجل المداخيل والمصاريف ليتسنى تتبع المداخيل والمصاريف في كل مجال وفي كل بند داخل المجال وإعداد لوحة للقيادة والتتبع عبر ما يلي:
 - اعتماد سجل إيصالات لتدوين جميع مداخيل الجمعية المحولة إلى الحساب منها والمودعة نقداً.
 - الاحتفاظ بسجل البنك كما هو مع تسميته بـ"سجل العمليات البنكية"
 - الاحتفاظ بسجل الصندوق كما هو مع تسميته بـ"سجل العمليات النقدية"
 - إحداث سجل للصندوق خاص بالوضعية المالية للجمعية
 - التأكيد على مسؤولية أمين مال الجمعية فيما يخص السيولة النقدية لان الدليل لم يكن واضح بهذا الشأن.

- توحيد السندات الثلاث المنصوص عليهم في الدليل (سند الترخيص بالسحب من الحساب البنكي وسند الصندوق وسند التسلم) في سند واحد يوقعه رئيس الجمعية وأمين المال والممون.
- الحسم في العلاقة ما بين سجل ممتلكات الجمعية وسجل جرد المؤسسة لأن اعتماد السجل الأول دون الآخر سيخل بضبط التجهيزات داخل المؤسسة وبالمقابل سيخفف من مسطرة التخلص من المتلاشي وإمكانية استبدال التجهيزات بأخرى باعتبار مركز القرار منحصر في قرار مكتب الجمعية أو الجمع العام للجمعية بينما الجرد في إطار المؤسسة معقد وتتدخل فيه جهات خارجة عن القطاع.

الفصل السادس: الصفقات العمومية.

المرجعيات القانونية:

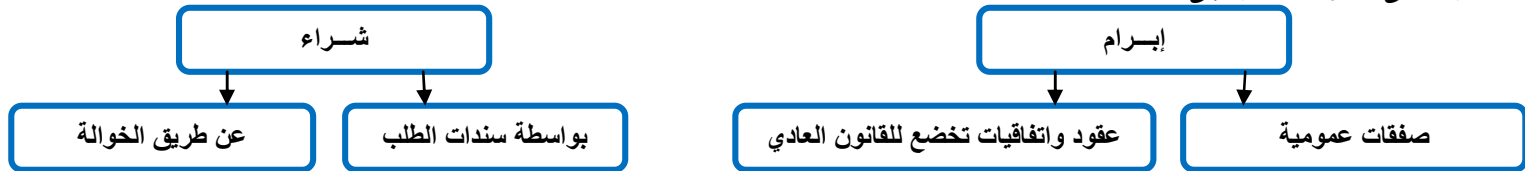
- المرسوم رقم 349 . 12. 2 في 20 مارس 2013 المتعلق بالصفقات العمومية المنشور بالجريدة الرسمية عدد 6140 الصادرة بتاريخ 4 أبريل 2013.
- الفصلين 72 و 90 من الدستور.
- المرسوم المتعلق بإعداد وتنفيذ قانون المالية 401 . 98 . 2 (26 أبريل 1999) لاسيما المادة 6 منه .

أحكام عامة: يخضع إبرام الصفقات العمومية للمبادئ التالية :

- حرية الولوج للطلبية العمومية.
- المساواة.
- ضمان حقوق المتنافسين.
- الشفافية.
- الحكامة الجيدة .
- احترام أهداف التنمية المستدامة .

تنفيذ الميزانية : يخضع تنفيذ الميزانية لقواعد وضوابط قانونية وتنظيمية محددة لتأمين التدبير السليم سواء على مستوى المداخل أو على مستوى المصاريف . ويمر تنفيذ الميزانية بالنسبة للنفقات عبر مرحلتين أساسيتين:

(*)- إعداد الحاجيات. (*)- العمل على إعداد البرامج وتحضير الصفقات - سندات الطلب . وبالتالي الشروع في إعداد الالتزامات. وتعتمد مؤسسات الدولة في تنفيذ النفقات الضرورية لسير مختلف مرافقها الإدارية على طرق و مساطر محددة بمقتضى القانون فقد تلجأ إلى:



تعريف الشساعة أو الخوالة: (régie)

الشساعة أو الخوالة هي بكل بساطة تدبير مرن تلجأ اليه المؤسسات العمومية من أجل تنفيذ بعض عمليات المداخل والنفقات ذات طبيعة خاصة وفي ظروف استثنائية والتي لا يمكن اخضاعها لشكليات الالتزام، والتصفية والأمر بالأداء. وهي إحدى مساطر صرف الاعتمادات أو استخلاص المستحقات وفق ما تنص عليه دورية وزير المالية بتاريخ 2008/11/26 .

1- الصفقات العمومية

- **مفهوم الصفقة:** كل عقد بعوض مكتوب يبرم بين صاحب مشروع من جهة ،(الإدارة التي تبرم الصفقة باسم الدولة مع مقاول أو مورد أو خدماتي) و شخص طبيعي أو معنوي. من جهة أخرى، يدعى مقاول أو مورد أو خدماتي و يهدف إلى تنفيذ أشغال أو تسليم توريدات أو القيام بخدمات. و ما يميز الصفقة العمومية عن غيرها من باقي العقود و الاتفاقيات التي تبرمها الإدارة بمقتضى القوانين الخاصة هو طابعها الإداري. (انفراد الإدارة بوضع معظم شروط العقد) المادة 4 من المرسوم 349 . 12. 2
- **المستجدات من حيث منهجية التحضير والأهداف المتوخاة وكذلك على مستوى الإجراءات المصاحبة في التنفيذ:**

(أ)- تدعيم وحدة الأنظمة المؤطرة للصفقات العمومية سواء بالنسبة للدولة أو المؤسسات العمومية أو الجماعات الترابية و صفقات أعمال الهندسة المعمارية وذلك لأجل تبسيط وتنميط مسار الاقتناء العمومي بالنسبة لجميع الفاعلين وخصوصا بالنسبة للمقاولات المرشحة للطلبات العمومية

(ب)- إدخال إجراءات لفائدة المقاول الصغرى والمتوسطة حيث أن مرسوم الصفقات العمومية يؤكد على أن صاحب المشروع :

- ملزم بتخصيص % 20 من المبلغ التوقعي للصفقات التي يزمع طرحها برسم كل سنة مالية لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة؛
- يمكنه أن يقرر تخصيص الصفقة عندما يكون من شأن هذا التخصيص أن يسمح للمقاولات الصغرى و المتوسطة بولوج الطلبية العمومية؛
- يمكنه أن يقرر في نظام الاستشارة أن صاحب الصفقة ملزم باختيار مقاول صغرى أو متوسطة وطنية كمتعاقد من الباطن يعهد إليه بإنجاز جزء من الصفقة.

(ج)- تدعيم آليات الشفافية والنزاهة وتخليق تدبير الصفقات العمومية بإدخال المقتضيات التالية :

- تأكيد منع وجود تعارض المصالح في مجال الصفقات العمومية
- نشر المبلغ التقديري للصفقة المعد من طرف صاحب المشروع في إعلان طلب المنافسة؛
- انفتاح الأنظمة المؤطرة للصفقات العمومية على إمكانية استعمال مسطرة اختيار العروض بواسطة المناقصات الإلكترونية بالنسبة لصفقات التوريدات العادية؛

(د)- إرساء قواعد جديدة في مجال الطعون والشكايات تتمثل في :

- إدخال أجل للانتظار في ميدان المصادقة على الصفقات خمسة عشر يوما والذي لا يمكن خلاله للسلطة المختصة المصادقة على الصفقات وذلك بهدف إتاحة الإمكانية للمتنافسين من أجل تقديم طعونهم الإدارية تطبيقا للمعايير الدولية الجاري بها العمل في هذا المجال؛
- إتاحة الإمكانية للمتنافسين لتقديم طعونهم و شكاياتهم أمام لجنة الصفقات بشكل مباشر ودون اللجوء إلى صاحب المشروع أو إلى الوزير المعني؛
- إنشاء أجل أقصاه ثلاثين يوما للرد على شكايات المتنافسين من طرف الوزير المعني أو وزير الداخلية أو رئيس الجهاز التداولي للمؤسسة العمومية بحسب الحالة؛
- إلزام السلطات الإدارية التي وضعت لديها الشكايات بمسك سجل لتتبع هذه الشكايات.

(ه)- إعداد نموذج نظام الاستشارة ونماذج موحدة لدفاتر الشروط الخاصة المتعلقة:

- نموذج دفتر الشروط الخاصة المتعلقة بصفقات الأشغال؛
- نموذج دفتر الشروط الخاصة المتعلقة بصفقات التوريدات؛
- نموذج دفتر الشروط الخاصة المتعلقة بصفقات الخدمات
- **المستندات المتعلقة بآليات وطرق إبرام الصفقات العمومية:**

(أ)- اعتماد المقاربة التشاركية عند إعداد مشروع المرسوم:

- بادرت الخزينة العامة للمملكة في أبريل سنة 2009 إلى عقد ملتقى وطني هم موضوع الصفقات العمومية شارك فيه العديد من الفاعلين والشركاء والمهتمين.
- عرض المرسوم من طرف الأمانة العامة للحكومة من خلال بوابتها الإلكترونية على عموم المواطنين من أجل التعليق عليه

(ب)- توسيع المبادئ العامة التي تحكم إبرام الصفقات العمومية وتكريس العديد منها:

- ضمان حقوق المتنافسين ووجوب احترام قواعد الحكامة الجيدة ووجوب احترام البيئة وأهداف التنمية المستدامة.
- تعريف حاجيات الإدارة بشكل مسبق واحترام مسطرة الإشهار واللجوء إلى المنافسة واختيار العرض الأفضل اقتصاديا

(ج)- توسيع مجال تطبيق المرسوم المنظم لكيفيات إبرام الصفقات العمومية :

- تحديد الأشخاص العامة التي يخاطبها هذا المرسوم والتي هي الدولة والمؤسسات العمومية الواردة في اللائحة المحددة بقرار وزير المالية .
- تحديد العقود والاتفاقيات التي تستثنى من تطبيق المرسوم المنظم لكيفيات إبرام الصفقات العمومية.

(د)- تبسيط المساطر:

- إعفاء المقاولات المتنافسة من ضرورة تقديم العديد من المستندات عند تكوين ملفها الإداري ومن ضمن هاته الوثائق التي كانت ضرورية في ظل المرسوم السابق الشهادة الجبائية وشهادة الانخراط في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وشهادة القيد في السجل التجاري.
- تحديد تركيبة اللجان المكلفة بتقييم العروض حسب طرق إبرام الصفقات وحسب الخصوصيات المرتبطة بصفقات الدولة أو المؤسسات العمومية أو الجماعات الترابية ومجموعاتها
- تمكين المقولة المتضررة من رفع شكاية بشكل مباشر إلى لجنة الصفقات دون اللجوء المسبق إلى صاحب المشروع أو الوزير المعني.
- نزع الصفة المادية عن الطلبات العمومية من خلال مجموعة من الإجراءات منها إمكانية تقديم طلب العروض من خلال البوابة الإلكترونية بالنسبة لصفقات التوريدات العادية،

(و)- توسيع أنواع الصفقات العمومية:

أضاف المرسوم الجديد صنفاً آخر من أنواع الصفقات العمومية أسماه **صفقات التصور** والإنجاز وهي صفقة تتضمن في نفس الوقت تصوراً للمشروع وإنجازاً له، ويلجأ إليها بالنسبة لمشاريع البنية التحتية من نوع خاص أو أعمال متميزة تتطلب طرقاً خاصة ومراحل تصنيع معقدة ومندمجة بشكل يتطلب إشراك صاحب التصور مع منجز العمل. أما بالنسبة **لصفقات الإطار** ، فقد أضحت المدة القصوى لهذه الصفقة ثلاث سنوات ، بعد أن كانت خمس سنوات في المرسوم السابق.

(ز)- طلبات العروض : **الطريقة الأولى** تهم طلب العروض وتنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع وهي :

طلب العروض المفتوح ، طلب العروض المحدود و طلب العروض بالانتقاء المسبق

الطريقة الثانية: فتتعلق بالصفقات بناء على مباراة: يطبق هذا الأسلوب عندما تكون طبيعة العمل المطلوب إنجازها تتطلب محددات تقنية وجمالية أو مالية .

● **المستجدات في مجال الرقابة على إبرام وتنفيذ الصفقات العمومية:**

● **الرقابة الإدارية الداخلية**

عمد مرسوم 20 مارس 2013 إلى تخصيص الباب العاشر لما أسماه حكام الصفقات العمومية والذي ضمن فيه آليات مراقبة مساطر إبرام الصفقات العمومية.

- مراقبة تحضير الصفقة:
- نشر البرامج التوقعية: يتعين على صاحب المشروع قبل متم الثلاثة أشهر الأولى من كل سنة مالية على أبعد تقدير، أن يعمل على نشر البرنامج التوقعي للصفقات التي يعتزم طرحها برسم السنة المالية المعنية
- الإشراف المنتدب على المشروع: يجوز لصاحب المشروع أن يعهد بموجب اتفاق إما إلى إدارة عمومية مؤهلة أو إلى هيئة عمومية، بمهام الإشراف على مشروع تابع له.
- تقرير تقديم الصفقة.
- تقرير انتهاء تنفيذ الصفقة
- واجب التحفظ و الكتمان
- محاربة الغش والرشوة

● **الرقابة على إبرام الصفقات:**

المرسوم المحدد لكيفية إبرام الصفقات العمومية قد حدد الجزاءات التي سيتعرض لها المقاول و المتمثلة في الإقصاء بصفة مؤقتة أو نهائية ، من المشاركة في الصفقات التي تبرمها الإدارة المعنية، كما يمكن تمديد هذا الإقصاء إلى الصفقات التي تعلن عنها جميع الإدارات العمومية.

● **المراقبة الإدارية الخارجية:**

تم إخضاع الصفقة لمراقبة أجهزة خارجة عن الإدارة صاحبة الصفقة، وتتمثل هاته الأجهزة في سلطة الوصاية ولجنة الصفقات.

(2)-أنواع الصفقات

صفات الأشغال

مرتبطة بالبناء أو إعادة البناء أو هدم أو ترميم أو تجديد بناية أو منشأة أو بنية مثل تحضير الورش أو أشغال التشييد أو البناء وكذا الخدمات الثانوية المرتبطة بالأشغال.

صفات توريدات

تهدف الإدارة من خلالها إلى اقتناء منتجات أو معدات توجد في السوق و التي يتم تصنيعها حسب مواصفات تقنية خاصة أو تلك التي يتطلب إنجازها تقنية خاصة يجب أن يحددها صاحب المشروع بكل دقة. وقد تتعلق باقتناء منتجات أو معدات لا توجد في السوق والتي يتعين على صاحب الصفقة إنجازها بمواصفات تقنية خاصة بصاحب المشروع ..

صفات خدمات

يهدف من خلالها صاحب المشروع إنجاز أعمال خدمتية لا يمكن وصفها بأشغال أو توريدات و تتمثل في أعمال الدراسات أو بخدمات عادية أو بأعمال صيانة التجهيزات و المعدات و إصلاحها و أعمال التنظيف و حراسة المحلات الإدارية والبستنة.....

حسب المادة 13 : (شكل ومحتوى الصفقات) تعتبر دفاتر التحملات من العناصر المكونة للصفقات إذ بمقتضاها يتم تنفيذ الصفقات :

- **دفاتر الشروط الإدارية العامة** تحدد المقتضيات الإدارية المطبقة على جميع صفقات الأشغال أو التوريدات أو الخدمات.
- **دفاتر الشروط المشتركة** تحدد المقتضيات التقنية التي تطبق على جميع الصفقات المتعلقة بنفس الصنف من الأشغال أو التوريدات أو الخدمات أو بجميع الصفقات التي تيرمها نفس الوزارة أو نفس المصلحة المتخصصة. كما يمكن أن تتضمن أية شروط غير تقنية مشتركة بين جميع صفقات الصنف و كذا كيفية حساب الثمن و مراجعته و كيفية منح أو حساب و دفع التسبيقات و تحديد ثمن الصفقة
- **دفاتر الشروط الخاصة** تحدد بمقتضاها الشروط المتعلقة بكل صفقة و تتضمن الاحالة إلى النصوص العامة المطبقة والإشارة إلى مواد دفاتر الشروط المشتركة.
- **أنواع الصفقات حسب طريقة التنفيذ:**

أ) - صفقات إطار: Marchés-cadre :

- حسب المادة 6 يمكن إبرام صفقات تدعى "صفقات - إطار" عندما يتعذر، مسبقا وبصفة كاملة، تحديد كمية ووتيرة تنفيذ أي عمل له صبغة توقعية ودائمة. لا تحدد صفقات - الإطار إلا الحد الأدنى والأقصى للأعمال التي يتم حصرها حسب قيمتها أو كميتها والتي يمكن طلبها خلال فترة معينة لا تفوق السنة الجارية لإبرامها. ويجب تعيين الحدين الأدنى والأقصى من طرف صاحب المشروع قبل أية دعوة للمنافسة أو أية مفاوضات.
- تحدد الصفقات - الإطار على الخصوص مواصفات الأعمال و ثمنها أو كيفية تحديد هذا الثمن. ويتم التنصيص على لائحة الأعمال التي يمكن أن تكون موضوع " صفقات - إطار " في الملحق رقم 2 من هذا المرسوم. ويمكن تغيير أو تميم هذه اللائحة بقرار للوزير المكلف بالمالية باقتراح من طرف الوزير المعني وبعد استطلاع رأي لجنة الصفقات.
- تبرم الصفقات - الإطار لمدة محددة لا تتجاوز السنة الجارية التي أبرمت فيها.
- خلال مدة الصفقة - الإطار، يحدد صاحب المشروع كميات الأعمال المزمع إنجازها وأجل تنفيذها بالنسبة لكل طلبية حسب الحاجات المراد تلبيتها. ويمكن تعديل الحد الأدنى والأقصى للأعمال المراد إنجازها باتجاه التخفيض أو الزيادة. ولا يمكن لهذا التعديل أن يتجاوز عشرة في المائة (10%) من الحد الأقصى للأعمال في حالة الرفع من كمية أو قيمة هذه الأعمال وخمسة وعشرين في المائة (25%) في حالة تخفيض قيمة أو كمية الأعمال. يجب تقييم نسبتي 10% و 25% في إطار المدة الإجمالية للصفقة الإطار. يتم هذا التعديل بموجب عقد ملحق.
- يتم الالتزام المحاسبي للصفقة - الإطار، كل سنة، على أساس المبلغ الأقصى للصفقة - الإطار. إلا أنه بالنسبة للسنة الأولى، يمكن لهذا الالتزام أن يتم على أساس، عند الحاجة، المبلغ المطابق للحاجات الواجب تلبيتها أو المبلغ التناسبي للمدة المعنية وذلك في حدود اعتمادات الأداء المتوفرة بالنسبة للسنة المالية الجارية

ب) - صفقات قابلة للتجديد: Marchés reconductible :

- حسب المادة 7 يجوز إبرام صفقات تدعى "صفقات قابلة للتجديد" إذا أمكن لصاحب المشروع تحديد الكميات مسبقاً، بأكبر قدر ممكن من الدقة، وكانت تكتسي طابعاً توقعياً و تكرارياً ودائماً.
- يجب أن تحدد الصفقات القابلة للتجديد، بالخصوص، مواصفات ومحتوى وكيفيات تنفيذ و ثمن الأعمال المحتمل إنجازها خلال مدة لا تتجاوز السنة الجارية لإبرامها.
- تبرم الصفقات القابلة للتجديد لمدة محددة لا تتجاوز السنة الجارية. وتتضمن دفاتر الشروط الخاصة بندا للتجديد الضمني . وتجدد هذه الصفقات ضمناً من سنة إلى أخرى في حدود مدة ثلاث (3) سنوات متتالية وإجمالية بالنسبة للأعمال الواردة في البند ألف (من الملحق رقم 3 لهذا المرسوم وخمس (5) سنوات متتالية بالنسبة للأعمال الواردة في البند باء) من نفس الملحق.
- يحدد صاحب المشروع، خلال مدة الصفقة القابلة للتجديد، كميات الأعمال المراد إنجازها وكذا أجل تنفيذها بالنسبة لكل طلبية حسب الحاجات المراد تلبيتها.
- يتم الالتزام المحاسبي للصفقة القابلة للتجديد، كل سنة، على أساس المبلغ الإجمالي للصفقة القابلة للتجديد، إلا أنه بالنسبة للسنة الأولى، يمكن لهذا الالتزام أن يهم، عند الاقتضاء المبلغ المطابق للحاجات الواجب تلبيتها أو المبلغ التناسبي للمدة المقصودة وذلك في حدود اعتمادات الأداء المتوفرة بالنسبة للسنة المالية الجارية.

(ج) - صفقات بأقساط اشتراطية: Marchés à tranches conditionnelles :

- حسب المادة 8 الصفقات بأقساط اشتراطية هي صفقات تنص على قسط ثابت مغطى بالاعتمادات المتوفرة يكون صاحب الصفقة متأكداً من إنجازها، وقسط أو أقساط اشتراطية يتوقف تنفيذها على توفر الاعتمادات من جهة ، وتبلغ أمر أو أوامر بالخدمة تأمر بتنفيذه (ها) داخل الآجال المحددة في الصفقة.
- يشكل القسط الثابت والأقساط الاشتراطية بصفة منفردة مجموعة أعمال متجانسة ومستقلة و وظيفية.
- تهم الصفقات بأقساط اشتراطية مجموع العمل وتحدد كل قسط و ثمنه وكيفيات تنفيذه. وعند عدم إصدار الأمر بالخدمة المتعلق بقسط أو عدة أقساط اشتراطية في الآجال المحددة، يمكن لصاحب الصفقة بطلب منه:
- إما الاستفادة من تعويض عن الانتظار إذا نصت الصفقة على ذلك وضمن الشروط التي تحددها
- إما العدول عن إنجاز القسط أو الأقساط الاشتراطية المعنية.
- يبلغ عدول صاحب المشروع عن إنجاز قسط، أو أقساط اشتراطية إلى صاحب الصفقة بأمر بالخدمة. وفي هذه الحالة، يمنح لصاحب الصفقة، تعويض يدعى " تعويض العدول عن الإنجاز" إذا نصت الصفقة على ذلك وضمن الشروط التي تحددها.

(د) - صفقات محصصة: Marchés allotis :

- حسب المادة 9 يمكن أن تكون الأشغال أو التوريدات أو الخدمات موضوع صفقة فريدة أو صفقة محصصة. يختار صاحب المشروع بين هاتين الكيفيتين لإنجاز الأعمال حسب المزايا المالية أو التقنية التي توفرها أو عندما يكون من شأن التخصيص أن يشجع مشاركة المقاولات الصغرى والمتوسطة. وفي حالة إسناد عدة حصص إلى نفس المتنافس، يجوز إبرام صفقة واحدة مع هذا المتنافس تضم جميع هذه الحصص.
- يقوم صاحب المشروع لأجل إسناد الحصص بما يلي :
- إما بفتح وفحص عروض كل حصة وإسناد الحصص، حصة بحصة، وفق ترتيبها المدرج في ملف طلب العروض؛
- إما بفتح وفحص جميع العروض وإسناد الحصص على أساس أفضل تركيب للعروض يمكن صاحب المشروع من الاحتفاظ بالعرض الشامل الأكثر أفضلية بالنسبة لمجموع الحصص.
- يقصد بالحصصة حسب مفهوم هذه المادة ما يلي :
- فيما يتعلق بالتوريدات: مادة أو مجموعة من المواد أو أشياء أو سلع لها نفس الطبيعة وتكتسي صبغة متجانسة أو متشابهة أو متكاملة؛
- فيما يتعلق بالأشغال والخدمات: جزء من العمل المراد إنجازها أو حرفة أو مجموعة من الأعمال تندرج ضمن مجموعة متجانسة إلى حد ما وتتوفر على مواصفات تقنية متشابهة أو متكاملة.

(هـ) - صفقات تصور وإنجاز:

- حسب المادة 10 صفقة تصور وإنجاز صفقة فريدة تبرم مع صاحب عمل أو تجمع لأصحاب أعمال وتتعلق في نفس الوقت بتصور المشروع وتنفيذ الأشغال، أو تصور منشأة كاملة وتوريدها وإنجازها.

- عندما يكون إنجاز مشاريع تتعلق ببنية تحتية من نوع خاص أو أعمال متميزة تتطلب طرقا خاصة ومراحل تصنيع مندمجة بشكل وثيق وتستلزم منذ البداية إشراك صاحب التصور مع منجز العمل، يمكن لصاحب المشروع أن يلجأ إلى صفقات تصور وإنجاز.
- تبرم صفقات تصور وإنجاز عن طريق المباراة كما هو منصوص عليها في الباب الرابع من هذا المرسوم.
- يقوم صاحب المشروع بمراقبة احترام صاحب الصفقة لالتزاماته وتتبع حسن سير الأعمال موضوع الصفقة. وتبين صفقة التصور والإنجاز كيفيات هذه المراقبة ودوريتها.
- يخضع اللجوء إلى صفقات التصور والإنجاز إلى الترخيص المسبق لرئيس الحكومة يتخذه بعد استطلاع رأي لجنة الصفقات.
- **أنواع الصفقات حسب الأثمان:**

أ- بئمن إجمالي: وهي تلك التي يغطي فيها ثمن جزافي مجموع الأعمال التي تشكل موضوع الصفقة.

ب- بأثمان أحادية: وهي تلك التي تكون فيها الأعمال موزعة على وحدات مختلفة بناء على بيان تقديري مفصل يضعه صاحب المشروع.

ج- بأثمان مركبة: عندما تتضمن أعمالا يؤدي جزء منها على أساس ثمن إجمالي و الجزء الآخر على أساس أثمان أحادية.

(3)- طرق إبرام الصفقات: تبرم الصفقات إما عن طريق:

- طلب العروض : (الباب الرابع الفصل الأول) من المرسوم رقم 2-12-349
- المباراة : (الباب الرابع الفصل الثاني) من المرسوم رقم 2-12-349
- المسطرة التفاوضية (الباب الرابع الفصل الثالث) من المرسوم رقم 2-12-349
- أعمال بناء على سندات الطلب (الباب الرابع الفصل الرابع المادة 88) من المرسوم رقم 2-12-349

و تجدر الإشارة إلى أن المشرع ترك للإدارة حرية اختيار الطريقة الأنسب للقيام بإنجاز أشغال أو توريدات أو خدمات و لكن بشروط وفي حدود معينة مع التقيد بالمقتضيات والمساطر القانونية الواجب إتباعها عند اختيار طريقة معينة . ولتحقيق الأهداف المتوخاة من وراء هذا القانون ركز المشرع على مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند القيام بالإعلان عن المنافسة لإبرام صفقة عمومية (طلب عروض - أو مباراة - أو تفاوض أو سندات الطلب) تتمثل هذه المبادئ في :

- ضمان الشفافية خلال جميع مراحل الصفقة .
- اعتماد مبدأ المساواة.
- حرية المنافسة للتولوج إلى الطلبات

و لضمان نجاح الطلبات سواء من حيث الجودة و الثمن يجب على صاحب المشروع تحديد الحاجات المراد تلبيتها ومواصفاتها التقنية بكل دقة قبل القيام بأي إعلان عن أية منافسة أو استشارة أو مفاوضة. ولإشارة فإن تحديد المواصفات التقنية يجب ألا ينتج عنه وضع عراقيل أمام حرية المنافسة . لأن تحديد الحاجات ومواصفاتها بالدقة المطلوبة من شأنه أن يمكن المتعهدين من تقديم أجوبة واضحة و آمنة معقولة تتناسب مع الجودة المرغوب فيها . و على العكس فإن كل غموض أو تهاون في تحديد الحاجات و مواصفاتها من شأنه أن يؤدي إلى تحريف عرض المتعهد، كما يمكن أن يدفع بالإدارة إلى قبول عرض قد تكون عواقبه وخيمة و تؤثر بالتالي على تنفيذ الصفقة و بالتالي عدم تلبية الحاجات الحقيقية والفعلية. ولذلك يجب العمل قدر المستطاع على تجنب الاقتناء في ظروف مرتبكة و في سرعة خصوصا إذا كانت ظروف تنفيذ الميزانية تسمح بذلك (أي خلال الأشهر الأولى من السنة المالية) . كما يجب تحديد موضوع الصفقة و الأهداف منها و مواصفاتها التقنية، و العمل على تحرير بنودها بكل وضوح يمكن قراءتها و فهمها بسهولة بالنسبة لجميع المتعاملين مع الإدارة.

بعد الانتهاء من عملية تحديد الحاجات و حصر كميات الأعمال المراد إنجازها أو اللوائح النهائية للوازم المراد اقتناؤها، سواء تعلق الأمر بتوريدات أو بتجهيزات أو خدمات أو بإنجاز دراسات مرتبطة بأشغال ، يستوجب على صاحب المشروع القيام بالمنافسة. ويتعين على صاحب المشروع قبل أية دعوة للمنافسة أو أية مفاوضة إعداد تقدير Estimation لكلفة الأعمال المزمع إنجازها. وعليه أيضا أن يعد نظاما للاستشارة (وهو عبارة عن وثيقة تحدد شروط تقديم العروض وكيفيات إسناد الصفقات) يتضمن:

- لائحة المستندات التي يجب أن يدلي بها كل متنافس .
- مقاييس قبول المتنافسين وإسناد الصفقة.
- مقاييس اختيار وترتيب العروض لإسناد الصفقة إلى المتنافس الذي يقدم العرض الأكثر أفضلية .
- العدد الأدنى والأقصى للحصص التي يتعهد بها متنافس واحد إذا كانت الأعمال مقسمة إلى حصص.
- العملة التي يجب أن يصاغ ثمن العروض بها .

■ اللغة التي يجب أن تحرر بها المستندات المضمنة في ملفات وعروض المتنافسين.

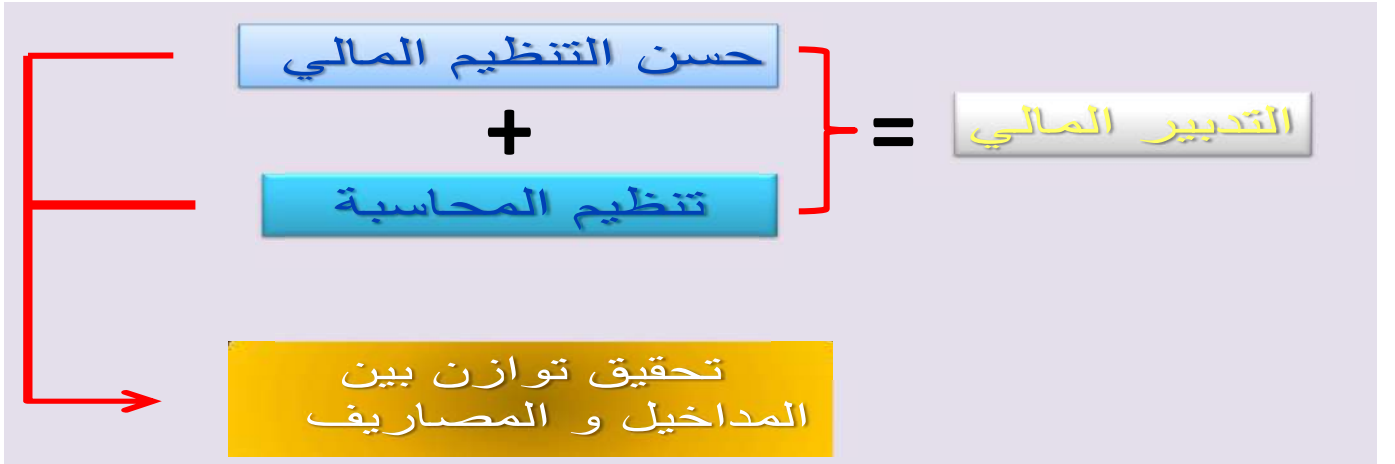
هام: يوقع نظام الاستشارة من طرف الأمر بالصرف قبل الشروع في مسطرة إبرام الصفقة. بعد ذلك يتم اختيار المسطرة الواجب اعتمادها (المنافسة) قصد الشروع في عملية الاقتناء، فإما القيام بالإعلان عن طلب عروض مفتوح أو محدود أو الشراء بواسطة سند طلب أو عن طريق الخوالة إذا اقتضت ظروف المصلحة ذلك .

للإشارة فإن المشرع قد حدد مسطرة اللجوء الى اختيار طريقة من الطرق لإبرام صفقة معينة وقيدها بشروط . وهكذا يتعين على صاحب المشروع أثناء القيام بإعداد دفاتر التحويلات أن يحدد بكل ما يمكن من الدقة المواصفات لا سيما التقنية منها إذا تعلق الأمر بلوازم أو تجهيزات تستلزم ذلك و كذا محتوى الأعمال المراد القيام بها (اشغال توريدات أو خدمات). و في جميع الحالات يجب تفادي الإشارة إلى أية علامة تجارية أو تسمية أو براءة أو مفهوم أو نوع أو مصدر أو منتج معين، إلا في حالة انعدام أية وسيلة أخرى كافية التحديد و الوضوح لوصف مميزات التوريدات أو الخدمات المطلوبة ، و يشترط أن تكون التسمية المستعملة مقرونة بعبارة : # أو ما يعادلها #. Ou équivalent. وتعتمد مؤسسات الدولة في أغلب الحالات مسطرة الإعلان عن طلبات العروض لإبرام الصفقات العمومية/ إنجاز اشغال أو شراء توريدات أو القيام بخدمات .

الفصل السابع: الدعم المادي والمالي لإنجاز مشروع المؤسسة.

المنطلقات:

- ☐ تعتبر جمعية دعم مدرسة النجاح هي البنية المخول لها صرف الموارد و المنح المتعلقة بمشاريع المؤسسات؛
- ☐ تخضع عملية الصرف للقوانين و التشريعات الجاري بها العمل في شأن التدبير المالي للجمعيات؛
- ☐ الفصل 32 /ظهير 1958 (يلزم الجمعيات التي تتلقى دوريا إعانات تتجاوز 10 آلاف درهما، بتقديم حساباتها للجهات المانحة)؛
- ☐ دورية الوزير الأول عدد 2003/7 (تلزم الجمعيات التي راكمت مبلغ 500000 درهم كأعانات بالتصديق على حساباتها السنوية)
- ☐ المذكرة المسطرية الصادرة عن مديرية الميزانية بتاريخ 09 أكتوبر 2009 مرجعا أساسيا لصرف منح جمعية مدرسة النجاح؛
- ☐ مديرية الميزانية بصدد توزيع دليل مسطري للتدبير المالي لجمعيات دعم مدرسة النجاح.



1- ميزانية مشروع المؤسسة

الميزانية:

- تعبير رقمي للأنشطة المحتملة و ترجمة مالية لبرنامج العمل مع اعتبار المصاريف اللازمة لإنجاز الأنشطة و نفقات التسيير و التجهيزات اللازمة؛
- تهدف إلى استباق الخصائص والبحث عن التمويل اللازم في الوقت المناسب، ووضع خطة مضبوطة للإنفاق (تقنين مجالات الصرف)، والبحث عن الموارد (المستلزمات الدنيا الواجب تعبئتها).
- المشروع التربوي غالبا ما يمتد على مدار الموسم الدراسي بينما الميزانية تعتمد السنة المالية و تنتهي مع نهاية دجنبر:

☐ ضرورة التناغم بين مدة مشروع المؤسسة و مدة الميزانية ؛

☐ إذا كانت مدة المشروع أكثر من موسم دراسي، توزع ميزانيته على كل السنوات.

الموارد المالية لمشروع المؤسسة:

- أنواع الموارد التي تحتاجها الجمعية:
- بشرية: (متدخلون، مستفيدون، متطوعون...)
- فنية: (أدوات ، تجهيزات...)

- تقنية: (دراسات، استشارات، عملية تتبع...)
- خدماتية: (أموال، واجب انخراط، التكوين، هبة، مداخل تنظيم بعض التظاهرات، بيع منتج، نشاط مدر للربح...)

أنواع المداخل:

- مداخل قارة: انخراطات الأعضاء - الاشتراكات...؛
- مداخل الأنشطة: ما تحصل عليه الجمعية من خلال أنشطتها المدرة للربح، فائض التظاهرات...؛
- المنح والهبات: إعانات أو منح صادرة عن مؤسسات أو أفراد، وقد تكون مالية أو عينية؛
- مداخل استثنائية: وهي التي لا يعول عليها ولا تدخل في أية خانة من خانات الميزانية؛

جدول مرجعي لمنح الأكاديميات (الحد الأدنى عن كل سنتين)

السلك	عدد الحجرات	مبلغ منحة الأكاديمية
ابتدائي	6	50.000 درهم
	12	75.000 درهم
	18	100.000 درهم
القانوني الإعدادي	12	100.000 درهم
	15	125.000 درهم
	24	150.000 درهم
الثانوي التأهيلي	12	150.000 درهم
	18	175.000 درهم
	30	200.000 درهم

السلك	مبلغ منحة الأكاديمية
داخلية ≥ 120 تلميذ	10.000 درهم
داخلية ما بين 120 و 240 تلميذ	15.000 درهم
داخلية > 240 تلميذ	20.000 درهم

مسطرة تحصيل المداخل:

- جميع المداخل تودع في حساب واحد للجمعية.
- ضرورة اعتماد دفتر وصولات موحد و مرقم
- التحويلات البنكية: يجب أن ترافقها عمليات تسجيل المبالغ وتحيين الرصيد وضبط تواريخ العمليات؛
- مداخل نقدية: تدوين العملية بدفتر الوصولات مع وجوب تسليم وصولات بالمبالغ مؤرخة وموقعة وتدوينها ومراجعتها في السجلات.
- ويجب أن تودع في الحساب البنكي في غضون ثلاثة (03) أيام مفتوحة (بالنسبة للمدار الحضري) وخمسة (05) أيام مفتوحة (بالنسبة للمدار القروي)؛

المصاريف / النفقات:

- جمعية دعم مدرسة النجاح:
- ☐ إطار مرن لتنفيذ نفقات القرب بالمؤسسات التعليمية
- ☐ أوكل لها الصرف في مجال النفقات الصغرى ذات الصبغة التدبيرية الملحة أو ذات الصبغة الاستعجالية.
- ☐ الجمعية لن تتكفل بجميع نفقات تسيير المؤسسة.
- ☐ المؤسسة لا زالت تستفيد من حصتها من اعتمادات التسيير السنوية طبقا لحاجياتها ومعايير التوزيع داخل الجهة والنيابة الإقليمية

مجالات صرف المنح:

- ☐ نفقات تدبيرية صغرى: شراء أقراص مدمجة - حبر الطابعة - استنساخ الوثائق -
- ☐ الصيانة الوقائية: نفقات صغيرة للحفاظ على فضاء المؤسسة و جمالياتها (عقاقير، صباغة، عتاد صغير، ...)
- ☐ التظاهرات المدرسية وتشجيع التميز: وتشمل بعض النفقات الجزئية المصاحبة لإقامة الاستقبالات والمناسبات المدرسية (المساهمة في نفقات توزيع الجوائز وكراء معدات المناسبات وتنقل التلاميذ المشاركين في التظاهرات...)
- ☐ النوادي المدرسية: تمويل أنشطة بعض الأندية (اقتناء وكراء وسائل العمل البسيطة ونفقات التواصل والنشر...)

□ **نفقات استثنائية:** يتعلق الأمر ببعض الحالات الطارئة والتي تتسبب في عرقلة السير العادي للدراسة (انقطاع مفاجئ للتمويل عن المطاعم أو الداخليات - انهيار سور- عطب كهربائي أو في مواسير المياه نفقات غير متوقعة ناجمة عن أعمال المخطط المدرسي للوقاية من المخاطر وتدابير الأزمات ...)،

● **مسطرة الصرف:**

- اللجوء للمنافسة كمقاعدة عامة للحصول على أحسن العروض؛
- في حالة تعذر المنافسة، ينبغي الحصول على ترخيص مسبق من النائب (رئيس الفرع الإقليمي) قبل مباشرة الاقتناء دون أعمال قاعدة المنافسة؛
- تنقسم مسطرة الصرف إلى آليتين:
- سند الطلب **bon de commande** (اقتناء توريدات، إنجاز أشغال أو خدمات...)
- سند الصندوق **bon de caisse** (أقل من 500 درهم، حالة الممون لا يتوفر على حساب بنكي)

□ **آلية الشراء بسند الطلب:**

- 1- التعبير عن الحاجيات (توقيع الرئيس لازم)
- 2- طلب عروض أثمان (على الأقل 3 طلبات توجه في نفس التاريخ ل3 ممولين)
- 3- تحديد الممون (محضر موقع من طرف أعضاء اللجنة)
- 4- إعداد سند الطلب (يستدعى الممون لتسلم السند مع التأكد من توفر الاعتمادات)
- 5- تسليم السلع (التوقيع على سند التسليم)
- 6- الإدلاء بالفاتورة (التأكد من المجاميع و تدوين عبارة خدمة منجزة و قابل للأداء)
- 7- الأدعاءات (بشيك موقع من طرف الرئيس و الأمين) (NE+barré)
- 8- التقييدات المحاسبية (تدون جميع العمليات في السجل اليومي للعمليات)

□ **آلية الشراء بسند الصندوق:**

- 1- تمويل الصندوق (لا يتعدى رصيد الصندوق 500 درهم)؛
- 2- تعبئة الأمر بالأداء؛
- 3- تعبئة سند الصندوق؛
- 4- تسليم المعنى بالأمر المبلغ الواجب؛
- 5- تسجيل العملية بسجل الصندوق؛
- 6- تحيين الرصيد بسجل الصندوق للجمعية؛
- 7- تسجيل العملية بالسجل اليومي كمصاريف؛
- 8- تحيين الرصيد بالسجل اليومي للعمليات.

الفصل الثامن: مسؤولية الأمر بالصرف والمراقب والمحاسب.

قبل الشروع في تحديد مسؤوليات كل من الأمر بالصرف ، المراقب و المحاسب فإن الأمر يستدعي بالضرورة تعريف كل مهمة من المهام :

➤ **1- الأمر بالصرف :**

يعرفه الفصل 3 من المرسوم الملكي رقم 330.66 الصادر بتاريخ 10 محرم 1387 الموافق ل 21 أبريل 1967 : (يعتبر أمرا عموميا بالصرف للمداخل و النفقات كل شخص مؤهل باسم منظمة عمومية لرصد أو ثبات أو تصفية ، أو أمر باستخلاص دين أو أدائه)

➤ **2- المراقب :**

حسب المادة 2 من القانون 66.91 : المراقب : كل موظف أو عون مكلف بمقتضى النصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها :

- إما بمراقبة الالتزام بنفقات الدولة أو جماعة محلية أو هيئة من هيئاتها ؛
- وإما بالمراقبة المالية للدولة الممارسة على المؤسسات والمقاولات العمومية.

➤ **3 المحاسب:**

حسب المادة 2 من القانون 66.91: المحاسب العمومي : كل موظف أو عون مؤهل لأن ينفذ باسم إحدى الهيئات السالفة الذكر عمليات المداخل أو النفقات أو التصرف في السندات إما بواسطة أموال وقيم يتولى حراستها وإما بتحويلات داخلية للحسابات وإما بواسطة محاسبين عموميين آخرين أو حسابات خارجية للأموال المتوفرة التي يراقب حركتها أو يأمر بها.

➤ المسؤوليات كما حددها القانون 61.99:

☐ التقيد بقواعد الالتزام بالنفقات العمومية وتصفياتها والأمر بصرفها ؛ ☐ التقيد بالنصوص التنظيمية المتعلقة بالصفقات العمومية ؛ ☐ التقيد بالنصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بتدبير شؤون الموظفين والأعوان ؛ ☐ أوامر التسخير التي استعملوها فيما يخص أداء النفقات العمومية ؛ ☐ التقيد بالقواعد المتعلقة بإثبات الديون العمومية وتصفياتها والأمر بصرفها ؛ ☐ تحصيل الديون العمومية الذي قد يعهد إليهم عملا بالنصوص التشريعية الجاري بها العمل ☐ التقيد بقواعد تدبير شؤون ممتلكات الهيئة العمومية بصفتهم أمرين بقبض مواردها وصرف نفقاتها.	تحدد مسؤولية الأمر بالصرف حسب المادة 4 من القانون 61.99 (2002/04/29) في
يعتبر مراقبو الالتزام بالنفقات مسؤولين بصفة شخصية عن أعمال المراقبة التي يتعين عليهم القيام بها على قرارات الالتزام بالنفقات طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل، وذلك قصد التأكد من توفر الاعتمادات . ☐ توفر المنصب المالي والتقيد بالقواعد النظامية على التوظيفات والتعيينات والترقيات في الدرجات. ☐ مطابقة مشروع الصفقة للنصوص التنظيمية المتعلقة بإبرام الصفقات العمومية، لاسيما الإدلاء بالشهادة الإدارية أو بالتقرير المتعلق بتقديم الصفقة الذي يبرر اختيار طريقة إبرامها ☐ كون مبلغ الالتزام المقترح يشمل مجموع النفقة التي تلتزم الإدارة بها. يعتبر المراقبون الماليون للمؤسسات والمقاولات العمومية الخاضعة للمراقبة المالية للدولة مسؤولين بصفة شخصية عن أعمال المراقبة المقررة صراحة في النصوص التنظيمية الجاري بها العمل أو في تعليمات خاصة صادرة عن وزير المالية والتي يمارسونها على القرارات التي أشروا عليها وذلك للتأكد مما يلي : ☐ مطابقة صفقة الأشغال، التوريدات أو الخدمات لقواعد طلب المنافسة المطبقة على الهيئة المعنية بالأمر ☐ مشروعية القرارات المتعلقة باقتناء العقارات وبالاتفاقيات المبرمة مع الغير، ويمنح الإعانات المالية ؛ ☐ صفقة المؤهلين بمقتضى النصوص التنظيمية المعمول بها للتوقيع على اقتراحات الالتزام بالنفقات ؛ ☐ ويعتبر المراقب المالي مسؤولا كذلك عن التحقق من مشروعية القرارات المتعلقة بالمداخل إذا كانت خاضعة لتأشيرته بمقتضى النصوص التنظيمية الجاري بها العمل.	حسب المادة 5 من نفس القانون فإن مسؤولية المراقب هي:
☐ المحافظة على الأموال والقيم المعهود إليهم بحراستها ☐ وضعية الحسابات الخارجية للأموال المتوفرة التي يراقبونها أو يأمرون بحركاتها ؛ ☐ القبض القانوني للمداخل المعهود إليهم بتحصيلها، ☐ مراقبة صحة النفقة فيما يتعلق بإثبات العمل المنجز وصحة حسابات التصفية ووجود التأشير المسبقة للالتزام والتقيد بقواعد التقادم وسقوط الحق والطابع الإبراني للتسديد؛ ☐ الأداءات التي يقومون بها. ويعتبرون فضلا عن ذلك، مسؤولين عن التحقق مما يلي : ☐ صحة الأمر بالصرف ؛ ☐ توفر الاعتمادات ؛ ☐ صحة تقييد النفقات في أبواب الميزانية المتعلقة بها ؛ ☐ تقديم الوثائق المثبتة التي يتعين عليهم طلبها قبل أداء النفقات، تطبيقا للنصوص التنظيمية الجاري بها العمل.	وتشير المادة 6 من نفس القانون الى مسؤوليات المحاسب وهي:

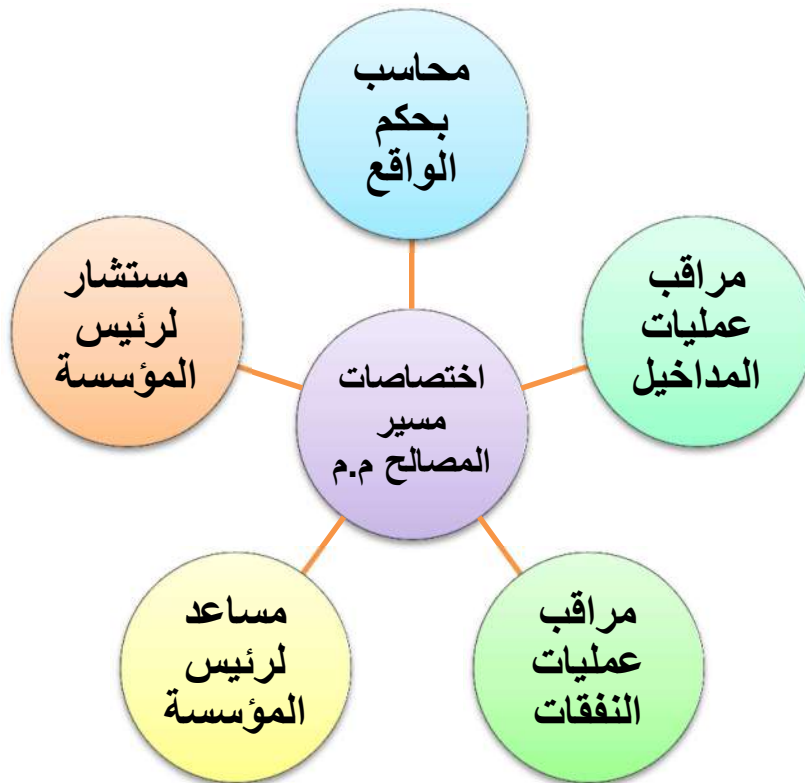
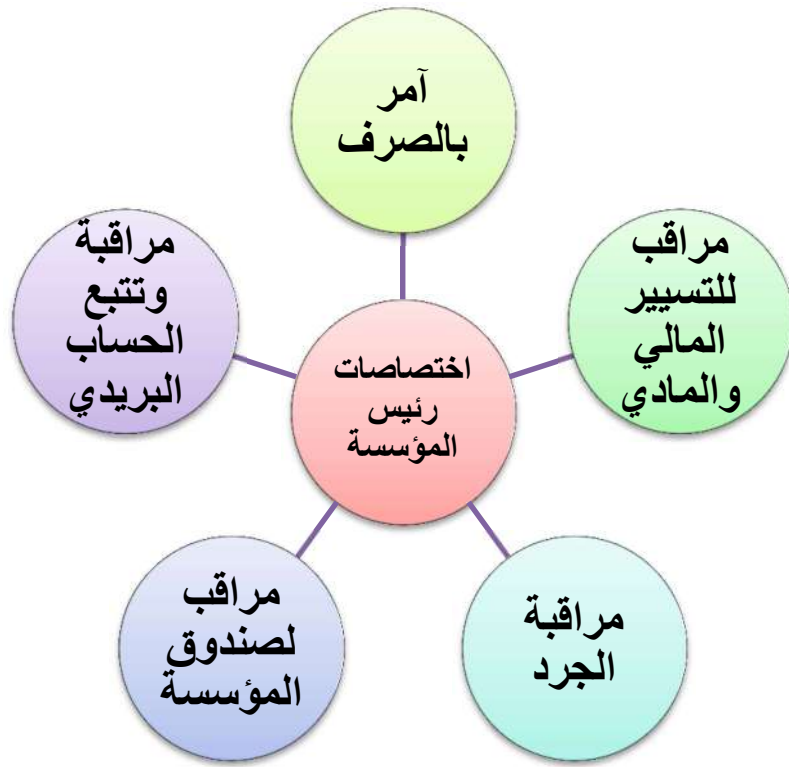
مفهوم التعارض

مسير المصالح المالية والمادية

- محاسبا بحكم الواقع
- مراقبة عمليات المداخل
- مراقبة عمليات النفقات
- مدبر ومساعد لرئيس المؤسسة

رئيس المؤسسة

- أمرا بالصرف
- مراقبة التسيير المالي والمادي
- مراقبة صندوق المؤسسة
- مراقبة وتتبع وضعية الحساب البريدي للمؤسسة
- مراقبة العمليات الخاصة بالمحاسبة المادية والجرد
- مراقبة خزيني القسم الداخلي والخارجي
- مراقبة سجلات الحد



ملخص مجزوءة:

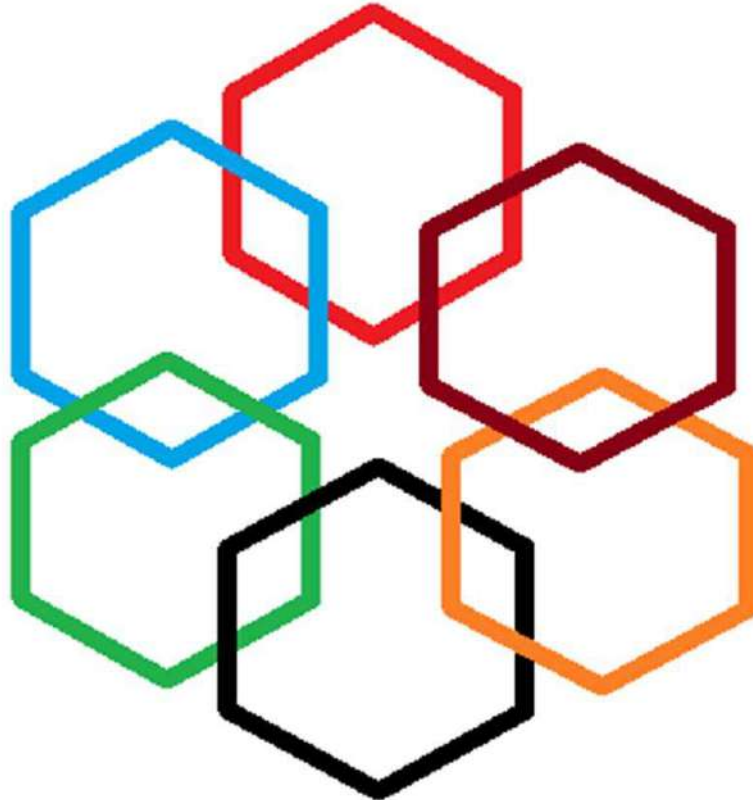
القانون الإداري والتشريع المدرسي

- الفصل الأول : القانون والتشريع المدرسي، مفاهيم
الفصل الثاني: النظام الأساسي العام للتوظيف العمومية.
الفصل الثالث : النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية.
الفصل الرابع: التنظيم الإداري والتربوي.
الفصل الخامس: تقنيات التراسل الإداري والوثائق الإدارية والمهنية.
الفصل السادس: حوادث المصلحة والحوادث المدرسية.
الفصل السابع: المسؤوليات والعقوبات التأديبية.
الفصل الثامن: أخلاقيات المهنة والسلوك المدني.

إعداد الإطار المتدرب: مصطفى زحل

الأستاذ
المكون:

حفيظ الركبي
محمد حيروش



مسلك
إطار الإدارة
التربوية
الفوج 4

الموسم التكويني
2020/2019

الفصل الأول : القانون والتشريع المدرسي، مفاهيم

1- مفهوم القانون:

كلمة القانون كلمة معربة أي أنها ليست عربية أصلا فهي كلمة يونانية KANUN ومعناها العصا المستقيمة.

لغة: القانون نعني به الخط المستقيم الذي يعتمد مقياسا للانحراف تقاس به الانحرافات.

اصطلاحا:

- **المعنى الواسع:** هو مجموعة القواعد العامة المجردة التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد داخل المجتمع بشكل ملزم والمقتربة بجزء توقعه السلطة العامة على من يخالفها نظرا لما تملكه من وسائل الجبر والإكراه.
- **المعنى الضيق:** هو مجموعة من القواعد الملزمة التي تصدرها السلطة التشريعية لتنظيم علاقات الأفراد ببعضهم أو علاقاتهم بالدولة في أحد مجالات الحياة الاجتماعية وهنا يكون القانون مدونا.
- **كظاهرة اجتماعية:** هو مجموعة القواعد التي تطبق على الأشخاص في علاقاتهم الاجتماعية وتوجب عليهم احترامها ومراعاتها في سلوكهم بهدف تحقيق النظام في المجتمع وتقترب بجزء يوقع على المخالفين.

□ مفهوم القاعدة القانونية:

هي الخلية أو الوحدة التي يتألف من مجموعها القانون، والتي تخاطب سلوك الأفراد في المجتمع، وتطبق الجزاء على من يخالفها.

□ أنواعها:

- المدونة (التشريع) / غير المدونة (الأعراف).
- الآمرة (يجب على الأفراد احترامها وتتعلق بالحفاظ على النظام العام ولا يمكن المساس بها) / المكملة (يجوز للأفراد الاتفاق على ما يخالفها، يضعها المشرع للمساعدة في المعاملات المشروعة).
- الموضوعية (تحدد الحقوق، الواجبات والعلاقات... مثل الدستور) / الشكلية (تبين الإجراءات الواجب اتباعها للحصول على حق أو قصد معاقبة شخص مثل قانون المسطرة الجنائية)

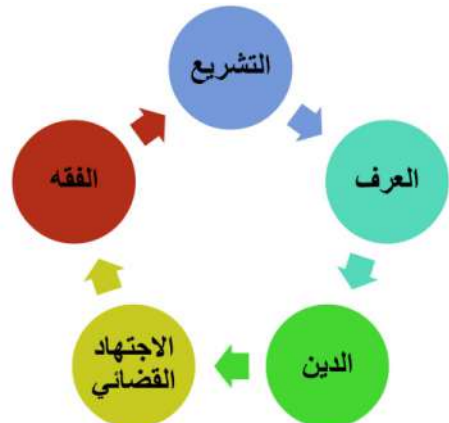
□ خصائصها:

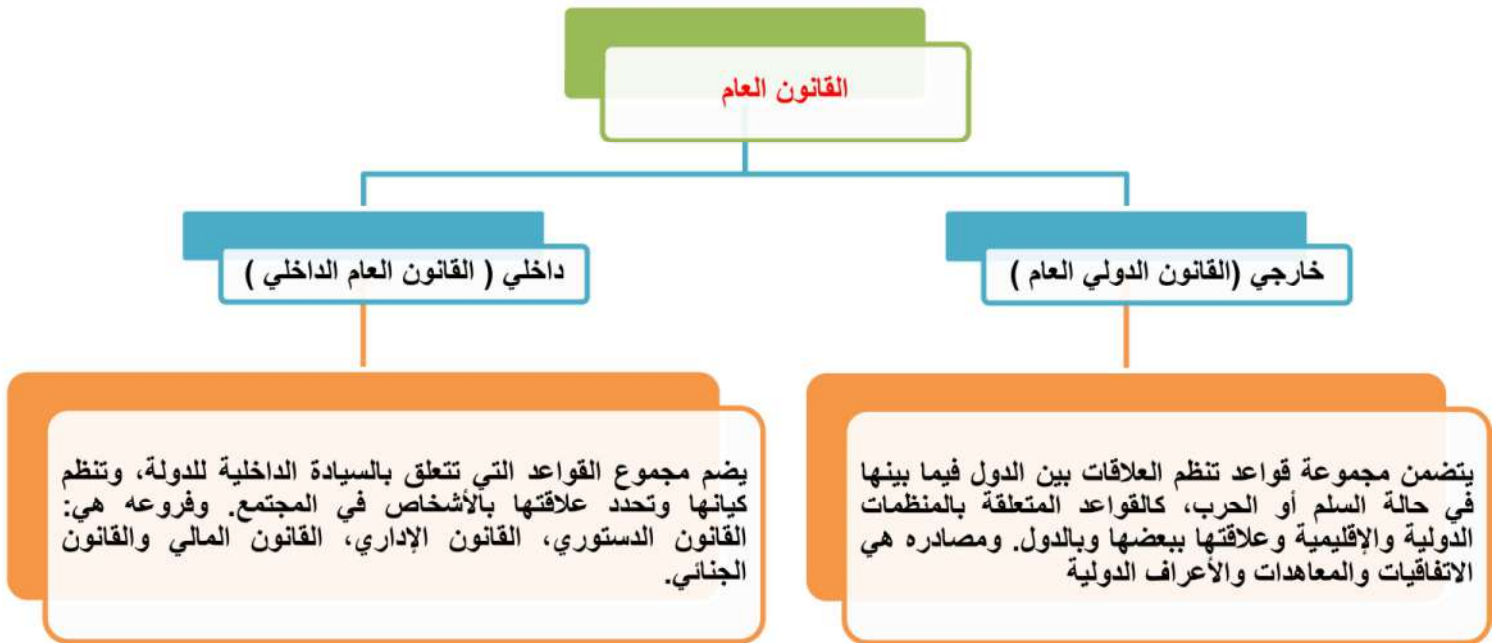
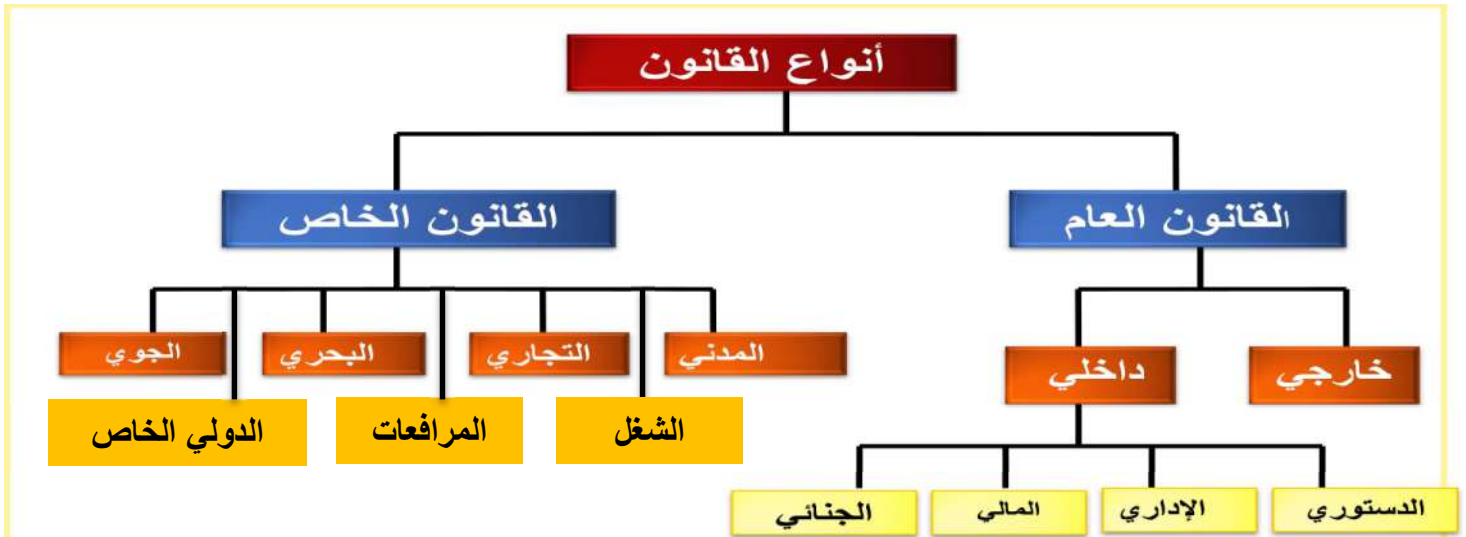
- قاعدة اجتماعية (تتجه إلى تنظيم وتوجيه شؤون وقضايا المجتمع والتأثير في الحياة العامة للمواطنين)
- قاعدة سلوكية (تتجه إلى تنظيم السلوك الاجتماعي ولا تهتم بالنوايا والخواطر).
- قاعدة عامة (تخاطب عامة الناس بمبدأ المساواة) ومجردة (لا تعني شخصا معينا أو حالة محددة، بل تطبق متى توافرت شروطها).
- قاعدة ملزمة (للسلطة كامل القدرة على فرض احترامها بما تتوفر عليه من موارد القوة والزرع، أو التعويض المادي أو موارد الشرعية والإقناع لتوجيه الرأي العام).

□ مصادر القاعدة القانونية

يصاحب القاعدة القانونية جزاء توقعه السلطة العامة جبرا على من يخالفها ويتخذ صوراً متعددة:

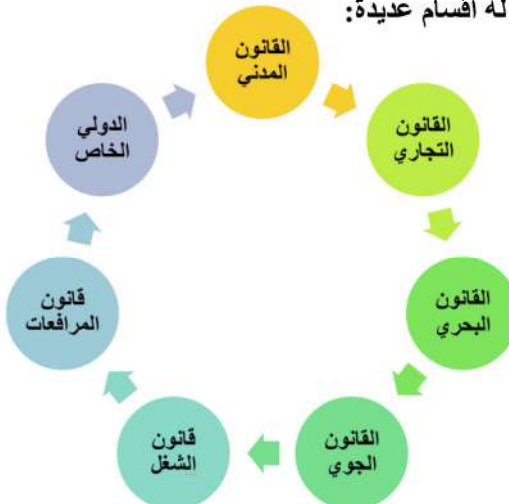
- **جزاء مدني:** بإجبار المدين على ما التزم به عينا، أو دفع مقابل كتعويض في حال عدم التنفيذ.
- **جزاء جنائي:** بتوقيع عقوبة على المخالف للقانون وقد تكون مالية (الغرامة) أو بدنية (الحبس).
- **جزاء إداري:** يترتب عن مخالفة الموظف لأحكام القانون الإداري، وقد يتخذ شكل الاقتطاع من الأجر، فصل من العمل، التوبيخ، الإنذار أو إلغاء لقرار إداري مشوب بإساءة استعمال السلطة (عيب من حيث الشكل أو المضمون أو هما معا).





القانون الخاص:

مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقات بين الأفراد أو بين الدولة والأفراد بحيث لا تكون الدولة فيه بصفتها صاحبة سيادة والقانون الخاص بهذا المفهوم له أقسام عديدة:



□ النصوص القانونية:

أولاً : النصوص التشريعية: هي مجموعة قواعد قانونية تصدرها السلطة التشريعية في البلاد متمثلة في :
أ - البرلمان
ب - رئيس الدولة ورئيس الحكومة

***ثانياً : النصوص التنظيمية:** هي نصوص تصدرها السلطات التنفيذية والإدارية المختصة في الدولة ،حسب إجراءات وشكليات حددها القانون . ومن هذه السلطات:

- رئيس الدولة
- رئيس الحكومة
- الوالي
- رئيس المجلس الجهوي
- رئيس المجلس البلدي

2- التشريع / التشريع المدرسي.

□ **التشريع:** مجموعة من القواعد القانونية التي تضعها السلطة المختصة في الدولة وفقا لإجراءات معينة مصاغة في نصوص مكتوبة وتكتسب قوتها الإلزامية بصورها من السلطة العامة المختصة.

□ **التشريع المدرسي:** مجموعة النصوص التشريعية (القوانين -المراسيم.....) والتنظيمية (المراسيم التنفيذية والقرارات والمناشير) الخاصة بتنظيم قطاع التربية.

□ **مرجعيات التشريع المدرسي:** ثقافة المجتمع، حضارته، إيديولوجياته، وضعه الاجتماعي والاقتصادي والتطورات والمستجدات العلمية في مجال التسيير والتنظيم.

□ **أهمية التريع المدرسي بالنسبة للمدير:**

- التعرف على النصوص القانونية التي تحكم في تسيير وتنظيم منظومة التربية والتكوين .
- الاطلاع على شروط تطبيق هذه النصوص وما يترتب عن مخالفتها أو التهاون في تطبيقها من آثار ونتائج سلبية.
- التعرف على الواجبات والحقوق والمهام والمسؤوليات المهنية والتربوية والاجتماعية.

□ **أقسام التشريع المدرسي:**

- أ - قسم التربية والتعليم .
- ب - قسم تنظيم وتسيير المؤسسات التربوية المختلفة .
- ج - قسم الموظفين في ميدان التربية والتعليم بدءا من كيفية التوظيف إلى التقاعد .
- د - قسم التلاميذ من التسجيل إلى نهاية الدراسة

3-أنواع النصوص القانونية:

- الظهير الشريف
- الظهير الشريف التنفيذي
- مرسوم ملكي بمثابة قانون
- منشور ملكي
- المرسوم الملكي
- مرسوم يصدر عن رئيس الحكومة
- مرسوم قانون
- القرار
- قرار ملكي
- قرار لرئيس الحكومة
- قرار وزيري
- قرار مشترك
- مذكرة
- دورية / مراسلة

تعريفها	النصوص القانونية
يصدره ويوقعه صاحب الجلالة بصفته سلطة عليا وممثلا أسمى للأمة. ويوقع الظهير بالعطف من لدن رئيس الحكومة ماعدا الظواهر المتعلقة ب : تعيين رئيس الحكومة والوزراء وإعفاؤهم -مجلس الوصاية -حالة الاستثناء - الاستفتاء -حل البرلمان -تعيين القضاة ... ويتميز الظهير دائما برقم 1 على اليسار بالإضافة إلى الرقمين الأخيرين هما سنة الإصدار والرقم الترتيبي، ثم التاريخ الهجري والميلادي والموضوع. مثل الظهير 1.58.008 الصادر في	الظهير الشريف

يصدره ويوقعه صاحب الجلالة ويحمل رقما ترتيبيا خاصا مع تاريخ الإصدار الهجري والميلادي, ويلاحظ أن المرسوم الملكي يصدر عادة في حالات خاصة جدا حيث يمارس الملك بمقتضى الدستور المهام التشريعية والتنفيذية في ذات الوقت يصدره ويوقعه صاحب الجلالة في حالات استثنائية بحيث يمارس اختصاصاته التشريعية خلال غياب البرلمان	المرسوم الملكي:
يخضع لنفس مواصفات المرسوم الملكي إلا انه يرتبط عادة بالقضايا الإدارية و الاجتماعية أو الاقتصادية وقد لا يحمل رقما معينا.	منشور ملكي
هناك فترات لا تتعقد فيها الجلسات البرلمانية وتضطر الحكومة إلى إصدار مراسيم مع اللجان البرلمانية المختصة على أن تعرض على البرلمان في الدورة الموالية العادية قصد المصادقة	مرسوم قانون
في الامور التنفيذية والتنظيمية ويوقع بالعطف من لدن الوزير أو الوزراء المكلفين بتنفيذ مقتضياته ويتميز عادة برقم 2 على اليسار بالإضافة إلى سنة الاصدار والرقم الترتيبي ثم التاريخ الهجري والميلادي مثل المرسوم 2.02.376	مرسوم يصدر عن رئيس الحكومة
يصدر القرار بصفة عامة من جهات متعددة مفوض لها بذلك في أمور تنظيمية إدارية لتنفيذ ظهائر أو قوانين أو مراسيم وتصدر آنذاك بالجريدة الرسمية , كما يمكن أن يكون القرار فرديا -تعيين -ترقية -ولا يصدر بالضرورة بالجريدة الرسمية	القرار
يصدره ويوقعه جلالة الملك بصفته سلطة إدارية عليا . يحمل القرار رقم 3 على اليسار ثم الرقم الترتيبي وسنة الإصدار ...	قرار ملكي
يتميز بكونه يحمل رقم 3 على اليسار إلى جانب الرقم الترتيبي وسنة الإصدار ثم يأتي التاريخ الهجري والميلادي	قرار لرئيس الحكومة
يصدر عن وزير ويحمل رقما معينا مصحوبا بسنة الإصدار والتاريخ الهجري والميلادي	قرار وزيري
يصدره وزيران أو أكثر ويوقعونه بأنفسهم ويحمل المواصفات التي تميز قرار الوزير نفسه. والقرار المشترك يعني أن مقتضياته تهم وزارتين أو أكثر كلا من زاوية معينة	قرار مشترك
وثيقة إدارية توجه لعدة مرسلين اليهم من طرف السلطة العليا لعرض موضوع أو تبليغ توجيهات أو تحديد كفايات تطبيق نصوص تنظيمية .	المنشور
وثيقة إدارية داخلية (داخل نفس القطاع) تعالج قضية جارية، وتوجه من رئيس إلى مرؤوسيه، أو من هذا إلى موظف تابع له، أو من زميل لزميله، بهدف توضيح مسألة تنظيمية أو إعطاء تعليمات.	المذكرة
كل وثيقة مكتوبة يتم تداولها إرسالها أو تسلمها داخل هيكل إدارة ما بغض النظر عن محتواها.	المراسلة (الدورية)

الفصل الثاني: النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الوظيفة العمومية: لها ثلاثة معان:

عام: مجموع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين تتألف منهم إدارة الدولة، ويخضعون للقانون الإداري.	شكلي: مجموع النصوص القانونية والتنظيمية.	موضوعي: مجموع الأنشطة المهنية والإدارية التي يمارها الموظفون.
--	---	--

- ❑ **المرفق العام :** النشاط الذي يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة ويدار من قبل الأشخاص العامة أو الخاصة أو هما معا ويتمتع به بعض امتيازات السلطة العامة فهو يخضع كليا أو جزئيا للقانون الإداري كما يخضع للرقابة.
- ❑ **الموظف العمومي:** حسب الفصل الثاني من ظهير 1958 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية والذي جاء فيه: " يعد موظفا كل شخص يعين في وظيفة قارة ويرسم في إحدى رتب السلم الخاص بأسلاك الإدارة التابعة للدولة"
- ❑ **الحقوق:** مجموعة من المبادئ الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الإنسانية التي لا يمكن المساس بها، وهي ملازمة للإنسان على اختلاف هويته ومكانته ولغته وجنسيته وأصله العرقي أو أي تصنيفات أخرى، وبشكل قانوني يُعبر مصطلح الحق عن جميع المكاسب المادية أو المعنوية التي يمنحها القانون للإنسان، ويتم حماية هذه المكاسب بحسب القوانين المحلية والدولية، وحقوق الإنسان كلية في كل مكان وكل وقت.
- ❑ **الواجبات:** التزام أخلاقي أو تعهد والتزام لشخص معين بمجموعة من الأشياء، ويجب أن يتحقق هذا الالتزام الأخلاقي في تصرفات الإنسان لأنه ضروري لتحقيق مصالح أبناء المجتمع، وهذا لا يعني أن الإنسان الذي يعيش في نطاق واجباته غير قادر على التمتع في حياته، وإنما هو شخص يضحي بهدف المجتمع .
- ❑ **الرخص:** حق أساسي للموظف أو الأجير بالتغيب عن العمل بصفة قانونية لأسباب اجتماعية أو صحية أو شخصية خلال فترة زمنية محددة.

• الأجهزة المتدخلة في القانون الأساسي للوظيفة العمومية:



2- النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية:

❑ **تعريف:**

يقصد بالنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الإطار المؤسسي المحدد للقواعد القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتوظيف وتدبير المسار المهني للموظف بالقطاع العام . وعلى الرغم من أن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية يرجع من حيث تاريخ إصداره إلى سنة 1958 (قبل صدور أول دستور) فإنه تضمن مجموعة من المبادئ الأساسية لتأسيس وظيفة عمومية نظامية وضبط الحقوق والواجبات المرتبطة بصفة الموظف والقواعد المنظمة لمساره المهني .

❑ **الهيكلية:** يضم النظام 7 أبواب و 89 فصلا.

الباب	العنوان	الفصول	المضامين
الأول	قواعد عامة وأحوال قانونية للموظفين	من 1 إلى 7	تناول فيه المشرع قواعد عامة وأحوال الموظفين القانونية، حيث عرف الموظف وحدد مجالات تطبيق النظام الأساسي.
الثاني	تنظيم الوظيفة العمومية	من 8 إلى 12	شمل تنظيم الوظيفة العمومية، واختصاصات ومهام السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية، وكذا الهيئات الاستشارية بالوظيفية العمومية (المجلس الأعلى للوظيفة العمومية و اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء).
الثالث	حقوق وواجبات الموظفين	من 13 إلى 20	نظم حقوق وواجبات الموظفين، كاحترام سلطة الدولة، وصيانة الحق النقاب، ومسؤوليات الموظف...

الرابع	الانخراط في الوظيفة العمومية ونظام الحياة الإدارية.	من 21 إلى 64	تضمن قواعد الانخراط في الوظيفة ونظام الحياة الإدارية، بدءا بالتوظيف، الرخص، الألقاق، الاستيداع...
الخامس	العقوبات التأديبية.	من 65 إلى 75 مكرر	تناول كيفية وشروط تأديب الموظفين والمساطر المتبعة من الإنذار إلى العزل.
السادس	الخروج من العمل	من 76 إلى 86	تعرض لحالات الخروج أو الانقطاع النهائي عن العمل، كالاستقالة والإعفاء.
السابع	مقتضيات مختلفة وانتقالية	من 87 إلى 89	تناول مختلفات مثل ضمانات الوفاة لذوي حقوق الموظف، وكيفية العمل بهذا النظام.

الفصل الثالث : النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية.

تقديم: يستمد هذا النظام أساسه القانوني من المرسوم الوزاري رقم: 2.02.854 الصادر بتاريخ 8 ذي الحجة 1423 هجرية (10 فبراير 2003) المنشور في الجريدة الرسمية تحت عدد: 5082 بتاريخ 13 فبراير 2003 المعدل بالمرسوم رقم: 2.04.78 بتاريخ 14 من ربيع الأول 1425 هجرية (4 ماي 2004) المنشور في الجريدة الرسمية تحت عدد 5212 بتاريخ 13 ماي 2004. فطبقا لمقتضيات هذين المرسومين، فإن موظفي وزارة التربية الوطنية الذين يخضعون بحكم وضعيتهم الإدارية إلى، قانون الوظيفة العمومية الصادر بتاريخ 24 فبراير 1958، كما تم تغييره وتعديله، كما يخضعون بحكم انتمائهم إلى وزارة التربية الوطنية، إلى القانون الخاص بموظفي هذه الوزارة المحدد بالمرسومين المذكورين أعلاه.

- النظام الأساسي: مجموعة القواعد التي تسيّر عليها مصلحة أو مؤسسة أو مرفق، أو الوضعية التي يخولها القانون لفرد أو لمجموعة.
- مرسوم وزاري: مرسوم يصدر عن الوزير الأول في الأمور التنفيذية والتنظيمية ويوقع بالعطف من لدن الوزير أو الوزراء المكلفين بتنفيذ مقتضياته ويضم عادة رقم 2 على اليسار إضافة إلى سنة الإصدار والرقم الترتيبي ثم التاريخ الهجري والميلادي؛
- الوظيفة العمومية: هي ذلك النشاط الإداري الذي يزاوله الأعوان العاملون بصفة دائمة مع الدولة؛
- الجريدة الرسمية: هي صحيفة تصدرها الحكومة تضم القوانين والمراسيم والقرارات الحكومية الصادرة، كما تحتوي على الأحكام القضائية والإعلانات الرسمية. ويعتبر القانون نافذا فور إعلانه وتعميمه فيها.

1- النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية:

كان موظفو وزارة التربية الوطنية سنة 1967 مقسمين إلى صنفين: رجال التعليم والإداريين وكانت كل فئة تخضع لنظام خاص بها وبصودور مرسوم 1985 أعادت الوزارة ترتيب أسلاك موظفيها فصنفتهم إلى سبع هينات وأقرت مبدأ الكفاءة الواحدة، كما عملت بمبدأ الترقية الداخلية لأول مرة إلا أنه على إثر الحوار الاجتماعي الذي جرى بين الوزارة والنقابات المركزية صدر نظام أساسي جديد سنة 2003. الذي أعاد بدوره تصنيف موظفي الوزارة إلى خمس هينات. و يتكون موظفو وزارة التربية الوطنية بالإضافة إلى الأطر المشتركة بين الوزارات من الهيئات التالية :

- هيئة التأطير والمراقبة التربوية
- هيئة التدريس
- هيئة الدعم الإداري والتربوي والاجتماعي.
- هيئة التسيير والمراقبة المادية والمالية

يضم هذا النظام وفق آخر التعديلات:

من حيث الشكل: 9 أجزاء و 20 بابا و 118 مادة. أما من حيث المضمون: الهيئات، الاختصاصات، التعيين والترسيم ومدة العمل.

الجزء	العنوان	المواد	المضامين
الأول	هيئة التأطير والمراقبة التربوية	من 2 إلى 12	إطار المفتشين التربويين للتعليم الابتدائي، للتعليم الثانوي الإعدادي وللتعليم الثانوي التأهيلي، والمهام والاختصاصات، الترقية...
الثاني	هيئة التدريس	من 13 إلى 33	إطار أساتذة التعليم الابتدائي، أساتذة التعليم الثانوي الإعدادي، أساتذة التعليم الثانوي التأهيلي، الأساتذة المبرزين للتعليم الثانوي التأهيلي، المهام، التعيين والتوظيف، ...
الثالث	هيئة التسيير والمراقبة المادية والمالية	من 34 إلى 45	إطار الممونين، إطار مفتشي المصالح المادية والمالية، المهام...

الرابع	هيئة التوجيه والتخطيط التربوي	من 46 إلى 64	أطر التوجيه: المستشارون في التوجيه التربوي، المفتشون في التوجيه التربوي. أطر التخطيط التربوي: المستشارون والمفتشون، المهام....
الخامس	هيئة الدعم الإداري والتربوي والاجتماعي	من 65 إلى 88	إطار الدعم التربوي (الملحق التربوي) إطار الدعم الإداري (ملحق الإدارة والاقتصاد) إطار الدعم الاجتماعي (ملحق اجتماعي). المهام، ...
السادس	مقتضيات مشتركة	من 89 إلى 103	الانتداب لمهام التنسيق، الرخص والتعويضات، إعادة الإدماج، التوظيف والترقي،
السابع	التعيين والترسيم	من 104 إلى 106	شروط التعيين والترسيم بأسلاك وزارة التربية الوطنية.
الثامن	مقتضيات انتقالية	من 107 إلى 112	الترقية بالاقتدار، الإدماج في السلك، امتحانات الكفاءة التربوية...
التاسع	مقتضيات مختلفة	من 113 إلى 118	شروط إجراء المباريات، شروط تغيير الإطار لموظفي الوزارة...

2- النظام الأساسي الخاص بأطر أكاديمية جهة كلميم واد نون

اعتمد في سن مواد هذا النظام على عدة ظواهر ومراسيم منها:

- الظهير الشريف 1.00.203 الصادر في 15 صفر 1421 (19 ماي 2000) القاضي بتنفيذ القانون رقم 07.00 بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.
- الظهير الشريف 1.03.195 الصادر في 16 رمضان 1424 (11 نونبر 2003) بتنفيذ القانون رقم 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة وهيئات أخرى.
- المرسوم الملكي رقم 62.68 الصادر في 19 صفر 1389 (17 ماي 1968) بتحديد المقتضيات المطبقة على الموظفين المتمرّنين بالإدارات العمومية.
- المرسوم 2.11.621 الصادر في 28 ذي الحجة 1432 (25 نونبر 2011) بتحديد شروط وكيفية تنظيم مباريات التوظيف في المناصب العمومية.
- المرسوم 2.11.672 الصادر في 27 محرم 1433 (23 دجنبر 2011) في شأن إحداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين كما وقع تغييره وتتميمه.

وبعد مصادقة المجلس الإداري للأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة كلميم واد نون المنعقد بتاريخ 13 مارس 2019 تقرر اعتماد نظام أساسي لأطر الأكاديميات يضم 11 بابا و 113 مادة قسمت كما يلي:

الباب	العنوان	المواد	المضامين
الأول	مقتضيات عامة	من 1 إلى 5	الموارد البشرية بالأكاديمية، شروط التوظيف بالأكاديمية، ...
الثاني	الحقوق والواجبات	من 6 إلى 7	الحقوق المكفولة لأطر الأكاديمية و الالتزامات الواجب التقيد بها.
الثالث	أطر الأكاديمية	من 8 إلى 53	أطر التدريس، أطر الدعم الإداري والتربوي والاجتماعي، أطر التسيير المادي والمالي، أطر التأطير والمراقبة التربوية، أطر التوجيه والتخطيط التربوي، أطر المتصرفين التربويين، أطر إدارية وتقنية.
الرابع	الأجور والتعويضات	من 54 إلى 55	أنواع الأجور والتعويضات، المناصب الممكن الترشيح لشغلها.
الخامس	الوضعيات الإدارية	من 56 إلى 79	وضعية القيام بالعمل (أوقات العمل والرخص)، وضعية التوقيف المؤقت عن العمل...
السادس	الاحتياط الاجتماعي	من 80 إلى 84	التعويض عن حوادث الشغل والأمراض المهنية، النظام الجماعي للتقاعد، الانخراط في مؤسسة محمد السادس للنهوض بالأعمال الاجتماعية للتربية والتكوين...
السابع	تمثيلية الأطر النظامية للأكاديمية	من 85 إلى 89	لجان الأطر بالأكاديميات، كيفية الانتخاب، المهام،...
الثامن	التكوين المستمر واستكمال الخبرة	من 90 إلى 92	التكوين المستمر لأطر الأكاديمية عبر مقرر يصدره مدير الأكاديمية.
التاسع	النظام التأديبي	من 93 إلى 103	العقوبات التأديبية: الإنذار، التوبيخ،، العزل.
العاشر	الخروج من العمل	من 104 إلى 107	حالات الخروج من العمل: الإغفاء، العزل، الاستقالة المقبولة بصفة قانونية، الإحالة على التقاعد والوفاء.
الحادي عشر	مقتضيات انتقالية وختامية	من 108 إلى 113	مختلفات تهم أطر الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين.

3- أوجه الاختلاف بين النظامين السابقين:

موظفي وزارة التربية الوطنية	أطر الأكاديمية
حركة انتقالية وطنية	حركة انتقالية جهوية
أساتذة الثانوي الإعدادي / أساتذة الثانوي التأهيلي.	أساتذة الثانوي.
اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء	لجان الأطر
وضعية الموظف (4 وضعيات)	وضعية الأطر (وضعيتان)
يحال الموظف على المجلس التأديبي في أقرب الآجال ويتم البث في أربعة أشهر.	يحال إطار الأكاديمي على لجنة الأطر في حدود 15 يوم وتبث في الملف خلال شهر.
الرخص بدون أجر محددة	الرخص بدون أجر غير محددة.
للموظف الحق بالاستيداع في الحالات الشخصية أو لإنجاز بحوث التقاعد وفق الصندوق المغربي للتقاعد.	لا استيداع في الحالات الشخصية أو لإنجاز بحوث التقاعد وفق أحكام النظام الجماعي

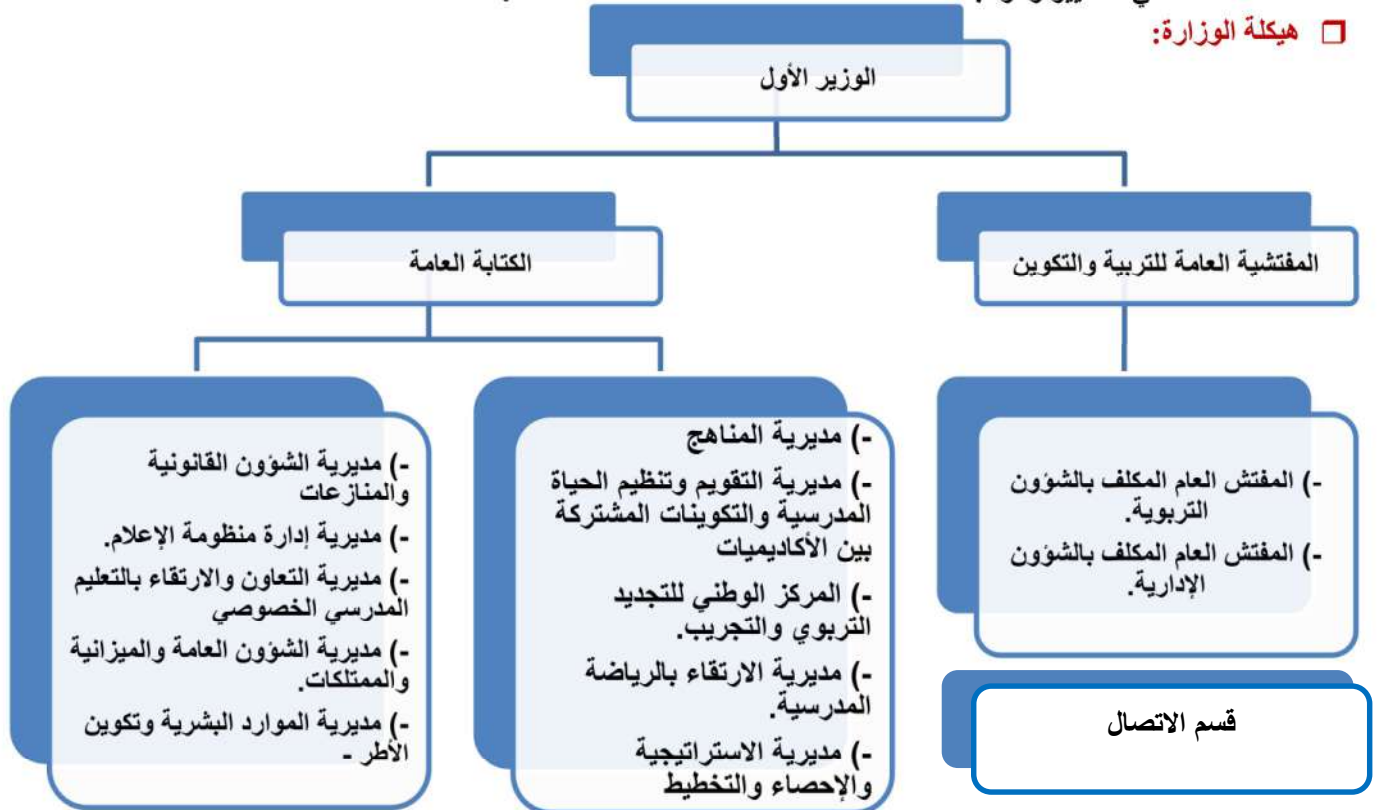
الفصل الرابع: التنظيم الإداري والتربوي.

يتعلق الأمر برصد لمختلف الأجهزة والهيكل المساهمة في وضع وتنظيم السياسة التعليمية، وتتبع تنفيذها.

□ المعجم المفاهيمي:

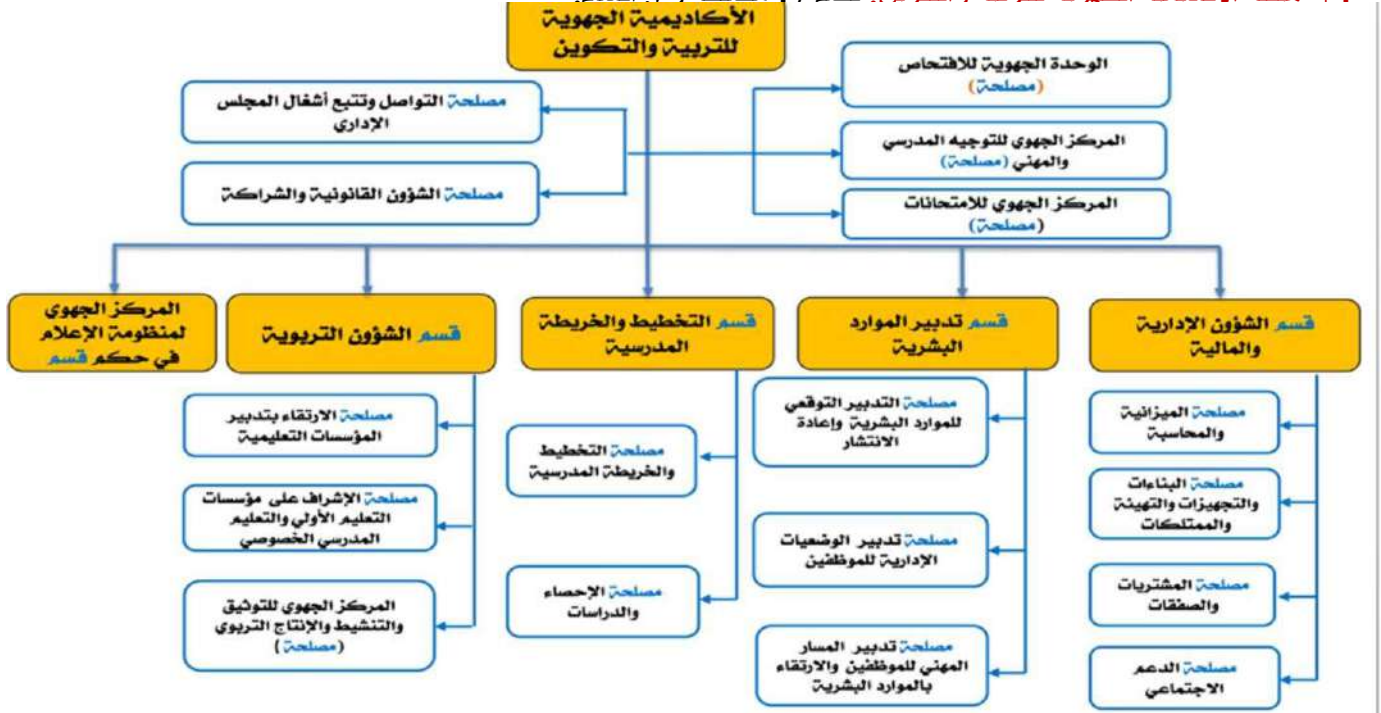
- **التنظيم الإداري:** سلسلة من المهام والوظائف التي تساعد المنظمات على تحديد أهدافها، والسبل الكفيلة بتحقيقها، وقياس مدى إنجازها وتقديمها وتطورها. وبالتالي، قياس الأداء البشري داخل هذه المنظمات. وهو نوعان:
 - رسمي: يدرس العملية التنظيمية بشكل رسمي بوضع الخرائط والهيكل، ويخضع للنظم واللوائح والقوانين المعتمدة رسمياً.
 - غير رسمي: لا يخضع لأية قوانين رسمية.
- **الإدارة المركزية:** جهاز يرأسه الوزير الذي له سلطة قانونية وتشريعية يجعله على رأس الهرم الإداري يمارس من خلالها سلطة التعيين، التقرير، التخطيط، الإعداد والتنفيذ للسياسة الحكومية في قطاع التربية والتكوين. إلى جانب سلطتي التسيير والرقابة و سلطة تفويض، بعض، المهام والاختصاصات.

□ هيكلية الوزارة:



يشكل المرسوم 2.02.382 الصادر في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يونيو 2002) الإطار القانوني المحدد لاختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية.

هيكلة الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين: تضم 17 مصلحة و 5 أقسام



الاختصاصات والمهام:

اختصاصات ومهام الأقسام والمصالح التابعة مباشرة لمدير للأكاديمية

1 - قسم الشؤون التربوية: يتولى القيام بالمهام التالية:

- السهر على الارتقاء بتدبير المؤسسات التعليمية؛
- تنظيم وتتبع الدراسة بمؤسسات التربية والتكوين؛
- الإشراف على تدبير شؤون مؤسسات التعليم الأولي والتعليم المدرسي الخصوصي؛
- الإشراف على تنظيم الفضاءات التربوية المكانية والزمانية والدعم بالمؤسسات العمومية والخصوصية؛
- السهر على انفتاح المؤسسات التعليمية على محيطها الاجتماعي والثقافي والاقتصادي ودعم وتتبع مشاريع المؤسسات التعليمية؛
- الارتقاء بالأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والوقائية في الوسط المدرسي العمومي والخصوصي والإشراف على تنظيمها بتنسيق مع الجهات المعنية؛
- الارتقاء بالصحة المدرسية والوقائية داخل مؤسسات التربية والتكوين، وتنسيق أنشطتها مع وزارة الصحة والشركاء الآخرين؛
- العمل على ملائمة المناهج والبرامج التربوية والزمن المدرسي مع الخصوصيات والمعطيات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الجهوية؛
- الإشراف على توزيع البرامج الدراسية على المصالح الإقليمية للأكاديمية؛
- تقييم التعلّيمات ذات الطابع الجهوي، ومراقبة تلك التي تتم على المستوى الإقليمي والمحلي؛
- النهوض بالتنشيط والتوثيق التربوي وتشجيع إنتاج الموارد البيداغوجية والديداكتيكية؛
- الارتقاء بالبحث التربوي على المستويين الجهوي والإقليمي؛
- العمل على تنفيذ برامج محاربة الأمية والتربية غير النظامية.

اختصاصات ومهام الأقسام والمصالح التابعة مباشرة لمدير الأكاديمية

2- قسم التخطيط والخريطة المدرسية، يتولى القيام بالمهام التالية:

- إعداد المخطط التنموي للأكاديمية والخرائط التربوية التوقعية؛
- الإشراف على إعداد الخريطة المدرسية الجهوية وتوقعات الدخول التربوي بتنسيق مع المصالح الإقليمية والمركزية المعنية؛
- العمل على تقوية شبكات مؤسسات التربية والتعليم العمومي؛
- وضع وإرساء وتتبّع منظومة المعلومات الإحصائية؛
- إعداد الدراسات والتحقيقات والتحليلات الإحصائية؛
- إعداد الاستراتيجيات الجهوية في مجال تنمية العرض المدرسي والسهر على تنفيذها؛
- تتبع تنفيذ عقود البرامج المبرمة بين الأكاديمية وسلطة الوصاية.

اختصاصات ومهام الأقسام والمصالح التابعة مباشرة لمدير الأكاديمية

3- قسم تدبير الموارد البشرية، يتولى القيام بالمهام التالية:

- الإشراف على تدبير الموارد البشرية، طبقا للاختصاصات المفوضة للأكاديمية من لدن سلطة الوصاية؛
- السهر على حسن انتشار الموارد البشرية العاملة بالأكاديمية؛
- السهر على تدبير الوضعيات الإدارية للموظفين التابعين للنفوذ الترابي للأكاديمية؛
- إعداد سياسة للتكوين المستمر على المستوى الجهوي لفائدة الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين والإشراف على تنفيذها؛
- تنظيم الحركات الانتقالية الجهوية لفائدة الأطر التربوية والإدارية والتقنية؛
- تجميع المعلومات والمعطيات المتعلقة بالموارد البشرية من مختلف المصالح والسهر على حسن تداولها وتبليغها إلى المصالح الإقليمية للأكاديمية وإلى مختلف الشركاء.

اختصاصات ومهام الأقسام والمصالح التابعة مباشرة لمدير الأكاديمية

4- قسم تدبير الشؤون الإدارية والمالية، يتولى القيام بالمهام التالية:

- إعداد واقتراح مشروع الميزانية، مع مراعاة الأولويات والأهداف المحددة من لدن سلطة الوصاية؛
- تقييم عمليات تنفيذ ميزانية الأكاديمية؛
- تتبع ومراقبة مصاريف تسيير مؤسسات التربية والتكوين؛
- تجميع المعطيات المتعلقة بالوضعيات المحاسبية للأكاديمية؛
- الإشراف على إبرام الصفقات العمومية؛
- تتبع إنجاز مشاريع البناء والتوسيع والإصلاحات الكبرى والتجهيز بمؤسسات التربية والتكوين؛
- السهر على مراقبة حالات مؤسسات التربية والتكوين وجودة صيانتها ومدى توفرها على وسائل العمل الضرورية؛
- السهر على تدبير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة الموضوعة تحت تصرف الأكاديمية والمحافظة عليها؛
- إعداد البرامج الجهوية للدعم الاجتماعي والإشراف على تتبع تنفيذها.

اختصاصات ومهام الأقسام والمصالح التابعة مباشرة لمدير للأكاديمية

5- المركز الجهوي لمنظومة الإعلام، يتولى القيام بالمهام التالية :

- وضع وإرساء وتتبّع منظومة الإعلام الجهوية بتنسيق مع المصالح المختصة؛
- إنجاز الدراسات التنظيمية المتعلقة بمنظومة الإعلام على المستوى الجهوي؛
- السهر على حسن استثمار منظومة المعلومات المتعلقة بالأكاديمية؛
- إدارة تدبير مجموع الشبكة الإعلامية للأكاديمية؛
- العمل على نشر المعلومات في مجال تدبير الموارد المتوفرة لدى الأكاديمية؛
- مؤازرة مختلف مصالح الأكاديمية ومصالحها الإقليمية على استعمال نظام الاعلاميات الخاص بكل منها؛
- تعهد أمن التجهيزات والمعطيات وسريّة المعلومات الخاصة بالأكاديمية؛
- السهر على تنسيق أعمال المراكز الإقليمية لمنظومة الإعلام المتواجدة على مستوى النفوذ الترابي للأكاديمية.

اختصاصات ومهام الأقسام والمصالح التابعة مباشرة لمدير للأكاديمية

6- الوحدة الجهوية للافتتاح، يتولى القيام بالمهام التالية :

- تدقيق وتقييم تدبير مصالح الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين ومصالحها الإقليمية،
- التنسيق والتواصل والتتبع مع مؤسسة الوسيط؛
- التعاون مع كل من المجلس الجهوي للحسابات والمفتشيات الجهوية الأخرى؛
- العمل على تطوير نظام الرقابة الداخلية، وتقديم المقترحات والتوصيات الكفيلة بتحسين الأداء؛
- المساهمة في وضع المعايير والآليات التي من شأنها الرفع من نجاعة التدبيرين المالي والإداري للأكاديمية بتنسيق مع المصالح المعنية؛
- تتبع ومراقبة استعمال الموارد المتاحة للأكاديمية؛
- إعداد ميثاق الافتتاح الداخلي الخاص بالأكاديمية مع العمل على تحيينه باستمرار.

اختصاصات ومهام الأقسام والمصالح التابعة مباشرة لمدير للأكاديمية

7- المركز الجهوي للامتحانات، يتولى القيام بالمهام التالية :

- الإشراف على تنظيم الامتحانات المدرسية بالأسلاك التعليمية الثلاث (قرارات وزير التربية الوطنية 2006) وإنجاز الإحصائيات وتوفير قاعدة المعطيات الخاصة بها، بتنسيق مع المصالح المختصة؛
- المساهمة في مراقبة وتتبع سير الإنجاز والتصحيح وإصدار النتائج الخاصة بهذه الامتحانات؛
- الإشراف على تنظيم امتحانات الكفاءة المهنية والتربوية؛
- السهر على التنظيم المادي لمباريات التوظيف وولوج مراكز التكوين التابعة للأكاديمية؛
- تنظيم امتحان التخرج من مراكز التكوين التابعة للأكاديمية؛
- الإشراف على إعداد وتوزيع معايير التقويم التربوي للتعلّيمات.

اختصاصات ومهام الأقسام والمصالح التابعة مباشرة لمدير للأكاديمية

8- المركز الجهوي للتوجيه المدرسي والمهني، يتولى القيام بالمهام التالية:

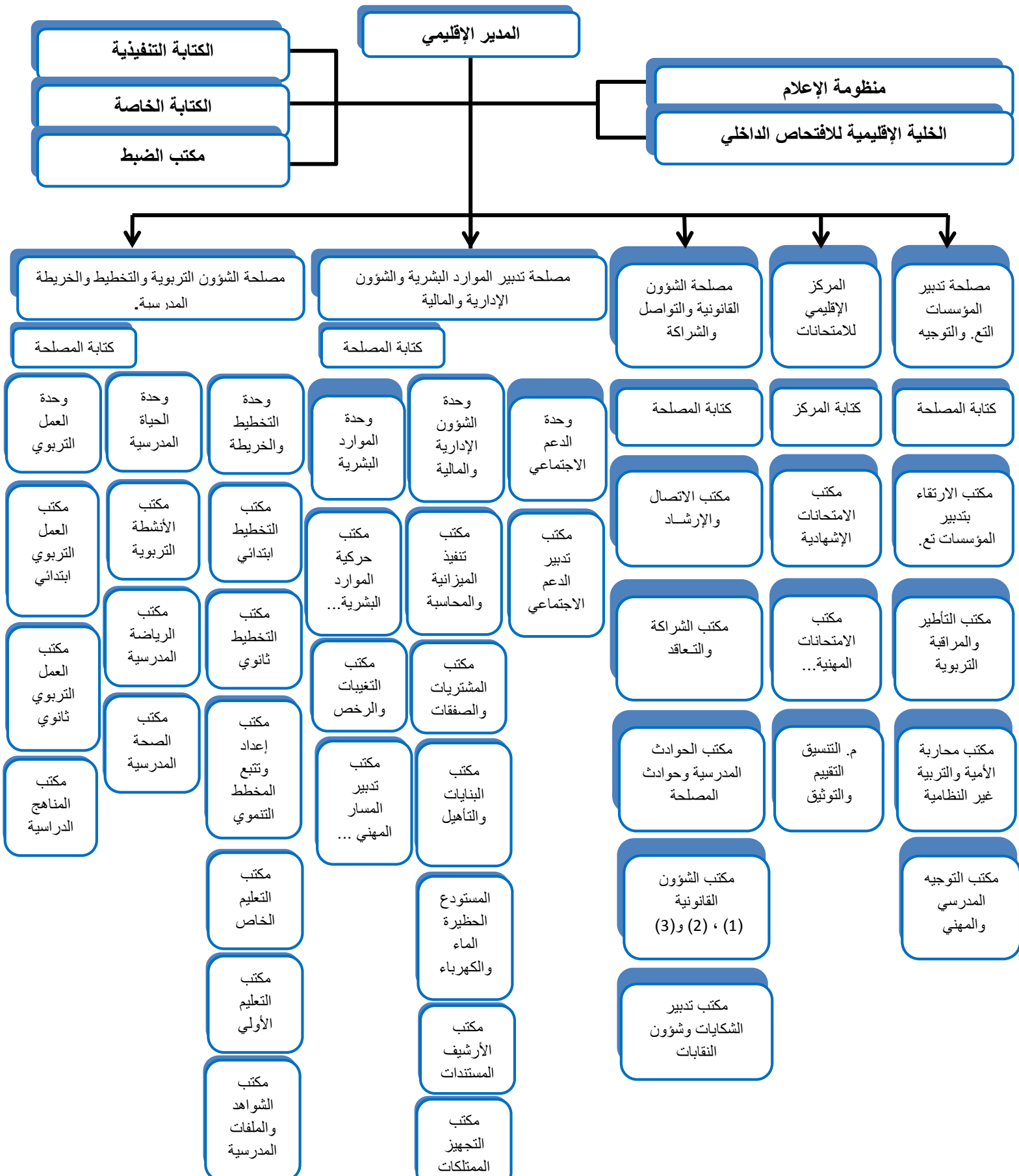
- إعداد البرنامج السنوي الجهوي المتعلق بالتوجيه المدرسي والمهني وتتبع تنفيذه؛
- المساهمة في بلورة توجهات الأكاديمية في مجال التوجيه المدرسي والمهني، والسهر على تتبع مدى تنفيذها؛
- المساهمة في إرساء وتقويم وتطوير نظام التوجيه المدرسي والمهني على المستوى الجهوي والإقليمي والمحلي وتحسين خدماته؛
- تقديم مختلف الخدمات والعمليات المرتبطة بالمساعدة على التوجيه المدرسي والمهني لمختلف الفئات المعنية بتنسيق مع المصالح المعنية على المستويين الإقليمي والمحلي؛
- التنسيق فيما بين مختلف المصالح المتدخلة في المساعدة على التوجيه المدرسي والمهني، وتتبع مختلف نتائج العمليات المتعلقة بالتوجيه وإعادة التوجيه؛
- إنجاز دراسات وبحوث في مجال التوجيه المدرسي والمهني قصد المساهمة في تطويره؛
- تكوين وتدبير بنك معلومات حول الدراسات والتكوينات والمهن؛
- ضبط خريطة القطاعات المدرسية للتوجيه، وتحديد الحاجيات السنوية من الموارد البشرية؛
- تتبع مختلف أعمال وأنشطة التوجيه المدرسي والمهني التي يقوم بها مختلف الفاعلون والمتدخلون في المجال على المستوى الجهوي.

اختصاصات ومهام الأقسام والمصالح التابعة مباشرة لمدير للأكاديمية

9- مصلحة الشؤون القانونية والشركية، تتولى القيام بالمهام التالية:

- تقديم الخبرة والمساعدة اللازمة في المجال القانوني لجميع المصالح التابعة للأكاديمية ولمصالحها الإقليمية؛
- تقديم المشورة القانونية ونشر المعارف القانونية المتعلقة بمجال التربية والتكوين على جميع الأقسام والمصالح التابعة للأكاديمية ولمصالحها الإقليمية والشركاء الاجتماعيين والجمعيات العاملة في قطاع التربية والتكوين بالجهة؛
- الإشراف على إعداد مشاريع اتفاقيات الشراكة والتعاون والعقود المبرمة مع الأكاديمية، وإبداء الرأي في اتفاقيات الشراكة المبرمة على مستوى الإقليمي والمحلي، مع السهر على تتبعها ومطابقتها للقوانين والأنظمة الجاري بها العمل؛
- تتبع مشاريع الشراكة المبرمة مع جمعيات المجتمع المدني والسلطات والجماعات المحلية؛
- تمثيل الأكاديمية في المنازعات التي تكون طرفاً فيها، وتتبع المنازعات المتعلقة بمصالحها أمام الجهات القضائية، وذلك بتنسيق مع الجهات المعنية؛
- معالجة الشكايات والتظلمات الواردة على الأكاديمية بتنسيق مع الجهات المعنية؛
- تتبع ملفات حوادث الشغل وحوادث المصلحة والحوادث المدرسية على المستوى الجهوي بتنسيق مع المصالح المركزية.

□ **هيكلية المديرية الإقليمية:** ليست للمديريات الإقليمية هيكلية موحدة، وسيتم الاختصار على هيكلية مديرية إقليم كلميم.



الفصل الخامس: تقنيات التراسل الإداري والوثائق الإدارية والمهنية.

1- مفهوم التراسل الإداري وأهميته

- **المفهوم:** يقصد به ذلك التوصل الكتابي الذي يحصل بين الموظف والإدارة، أو بين إدارة وأخرى، كيفما كان هدفه أو موضوعه، وذلك في إطار احترام قواعد ه والشروط العامة للتراسل.
- **أهميته:**

- تسهيل عملية الاتصال بين المنظمات الإدارية دون أن يكون هناك حاجة إلى اللقاء الشخصي بين المسؤولين.
- تعتبر مصدرا هاما للمعلومات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
- الرسالة ذات الصياغة الجيدة و الصادقة بمحتواها تحقق علاقات طيبة بين الأطراف ذات العلاقة.
- تمثل المراسلات المتبادلة مستندا قانونيا أمام القضاة في حالة حصول منازعات بين الأطراف.
- المراسلات أكثر شمولاً من وسائل الاتصال الأخرى من حيث المعلومات حيث يتيح لكتابها التعرض للمواضيع بشيء من الشمول والتفصيل التي قد لا تتوفر في وسائل الاتصال الأخرى.
- الرسالة تساعد على التعرف على الشخص الذي قام بتحريرها وبالتالي يمكن تحديد المسؤولية و النتائج المترتبة عليها.

□ أنواعه:

- **رسالة شخصية بطابع إداري:** تكتسي الرسالة الإدارية طابع الشخصية متى كانت موجهة من الموظفين إلى رؤسائهم المباشرين لأجل رفع تظلم أو طلب توضيح أو طلب وثيقة معينة. وتخضع هذه الرسالة لضوابط منها: صيغة التسمية والنداء والمخاطب. فينبغي على المرسل تقديم المعلومات الشخصية والمهنية، واما المرسل إليه فيتم الاكتفاء بالصفة المعنوية، كما أن هذه الرسالة تختتم بعبارة إبداء التقدير والاحترام.
- **رسالة إدارية:** أما الرسالة الإدارية فهي الموجهة من الإدارة إلى العاملين بالمؤسسة لإخبارهم أو توجيههم أو استفسارهم عن أمر معين. والفرق بينها وبين الرسالة الشخصية الإدارية يكمن في المصدر والوجهة وكذا في المعلومات الخاصة بكل نوع.

2- القواعد العامة للتراسل الإداري:

يتم التراسل بين الإدارة و الموظفين، و فيما بين الإدارة و المؤسسات، وفق نظام دقيق ينبغي على الموظف أن يطلع عليه و يحترم قواعده، و إلا تعرضت مصالحه و حقوقه للضياع و الإهمال.

- **احترام السلم أو التسلسل الإداري:** ينبغي أن توجه المراسلات دوماً إلى السلطة المكلفة أو المختصة، مع شرط مرورها عبر الإدارات و المؤسسات الوسيطة، فالأستاذ أو المدير أو أي موظف بمؤسسة تعليمية، إذا أراد أن يبعث رسالة إلى إدارة مركزية أو أكاديمية، عليه أن يرسل المصلحة أو القسم المعني بعد ذكر السيد الوزير و الإدارات الوسيطة بالتنازل، بينما يذكر بالتصاعد الجهات التي ستمر عبرها الرسالة، و حتى يتم التأكد من صحة التسلسل الإداري في المراسلة، يستحسن الاعتماد على هيكل الوزارة المعمول به. و من جهة أخرى، يمنع على أي مؤسسة أو أي شخص اعتباري، أن يرسل سفارة بشكل مباشر (المذكرة الوزارية 104 في 1982/04/20)، إذ لا بد من مرور الرسالة عبر السلم الإداري. بل لقد أصبح التراسل بين مدرستين أو ثانويتين مثلاً، يخضع لمروره عبر مديرية التعليم، تجنباً للخلط، و تحريماً للدقة و الضبط.
- **الاسم المعنوي:** توجه الرسالة إلى المسؤول المعني بصفته الإدارية، دون اللجوء إلى اسمه الشخصي، لأن الرسالة ذات طابع إداري تبعث من المعني بالأمر باعتباره شخصاً معنوياً إلى الجهة المختصة ذاتها، بغض النظر عن أسماء الموظفين العاملين بها.
- **الحمدلة و البسملة:** انسجاماً مع المبادئ الإسلامية في التعامل و الكتابة، و مع الأحاديث النبوية الشريفة، فإن البدء بـ " بسم الله الرحمن الرحيم" أو "الحمد لله و حده" من الأخلاق الإسلامية، و يستحسن الاحتفاظ بهذه الميزة في جميع المراسلات، و أن تتوسط أعلى الورقة.
- **وضوح الخط:** قد تتعرض الرسالة للضياع و الإهمال بسبب رداءة الخط أو عدم وضوحه، بحيث تتعذر قراءة أو فهم مضمون الرسالة. لذا لا بد من إجادة الخط في المراسلات، و قد يلجأ من أجل ذلك إلى الكتابة بالآلة تحريماً للوضوح و الجلاء.
- **الرأس:** مهما كانت الجهة المرسل، إدارية أو شخصية، فإنه يتعين إثبات الرأس في أعلى الرسالة على اليمين، (و على اليسار إن كانت باللغة الأمازيغية أو إحدى اللغات الأجنبية) و هو يكون في إحدى الصورتين:

- **إذا كانت الجهة المرسلية إدارة،** فإن الرأس لابد أن يشتمل تنازلياً على أسماء جميع الإدارات التسلسلية. مع ضرورة أن تملأ كلها عبارة: المملكة المغربية. كما يلي:

المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية

الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين

جهة.....

مديرية.....

الثانوية التأهيلية.....

- **إذا كانت الجهة المرسلية موظفاً أو موظفة،** فإن الرأس يشتمل على الاسم الشخصي و العائلي، رقم التأجير، الإطار، التخصص إن اقتضى الحال، مقر العمل ثم البلدة. و الرأس يعطي صورة واضحة عن الجهة التي راسلت، حتى يمكن إرجاع الجواب إليها – إذا كان مطلوباً – دون إشكال.

- **المكان و التاريخ الهجري و الميلادي:** يكتب مكان و تاريخ الإرسال في أعلى الصفحة الأولى على اليسار، و لهذه المعلومات أهمية واضحة، باعتبار الرسالة مرتبطة بتاريخ أو أجل، كما أن مكان الإرسال يعطي صورة عن طبيعة التعامل مع الرسالة على مستوى التاريخ و الأجل و الظروف.....

• **المرسل إليه:**

تخضع كتابة الجهة المرسل إليها لقاعدة تسلسلية مزدوجة. فعند مراسلة المصالح المركزية، تبعث الرسالة في اسم السيد الوزير، و يأتي بعده تنازلياً ذكر الإدارة الوسيطة إلى أن تذكر الجهة المختصة. و بما أن الرسالة قبل ذلك ستمر عبر مؤسسة و إدارة إقليمية، فإنه لابد من كتابته على هذا النحو:

إلى:

– السيد وزير التربية الوطنية....

– الكتابة العامة

– مديرية.....

– قسم.....

– على يد السيد مدير

– تحت إشراف السيد المدير الإقليمي لوزارة التربية الوطنية

– تحت إشراف السيد مدير الأكاديمية لوزارة التربية الوطنية

- **الموضوع:** لصياغة الموضوع، ينبغي مراعاة الدقة و التركيز و الوضوح، بحيث تكون العبارة أقصر ما يمكن، و في الوقت ذاته، تعطي فكرة عن محتوى الرسالة – مثال ذلك: طلب انتقال، طلب تعويضات عائلية، طلب استقالة، طلب تصحيح الخدمات. هذا وينبغي ألا تشتمل الرسالة إلا على موضوع واحد، و يكتب تحت الرأس على اليمين بعد المرسل إليه.
- **المرجع:** يقصد به جميع المستندات و الوثائق و القرائن التي يستند إليها المرسل كلاً أو بعضاً، يدونها تحت عنوان (المرجع) أسفل الموضوع مباشرة. و الإشارة إلى المرجع تعطي لموضوع الرسالة حجية و مصداقية.
- **التحية:** توجه إلى المرسل إليه تحية بإحدى الصيغتين التاليتين:

▪ سلام تام بوجود مولانا الإمام المؤيد بالله.

▪ سلام تام بوجود مولانا الإمام نصره الله. و تكتب هذه التحية وسط الرسالة تحت المرجع و الموضوع.

- **شخصية الرسالة:** تعتبر الرسالة ذات طابع شخصي، فردي لا جماعي، و لو كان الموضوع يهم أكثر من شخص، بحيث يكتب كل شخص رسالة بمفرده.

- **نوعية الأوراق:** يستحسن أن تكتب الرسالة في أوراق بيضاء أو وزارية من حجم (21 × 29,7 سم) أو (21 × 27 سم) .
- **صياغة نص الرسالة:** يكتسي أسلوب الرسالة الإدارية طابعاً خاصاً، إذ ينبغي أن تراعى فيه خصائص عدة منها:
 - **البساطة والوضوح:** بحيث يستحسن تجنب استعمال عبارات شاذة أو مجهولة.
 - **التركيز:** إن الإطناب في المراسلة الإدارية، يفقدها الدقة و سرعة الأداء، فلا يسوغ أن تكتب رسالة في صفحة أو أكثر حول موضوع عادٍ، يتعلق مثلاً بطلب تعويضات أو تسوية وضعية ...، فكلما كانت الرسالة قصيرة و واضحة، سهل على المكلفين استيعابها، و اتخاذ القرار المناسب إزاءها.
 - **الأسلوب الإداري:** ينبغي أن يكون ليقاً، تستعمل فيه عبارات من الرصيد اللغوي الإداري، مع تجنب العبارات الأدبية و العاطفية و السجع، و ضرب الأمثال مهما كان الموضوع، التماساً أو طعناً إدارياً أو شكوى، أو طلباً، أو توضيحاً
- **النسخ:** تكتب المراسلة في أربع نسخ، توزع كالتالي:
 - يحتفظ المعني بالأمر بنسخة تحمل رقم الإرسال و تاريخه مع الاشعار بالتوصل.
 - يحتفظ الرئيس المباشر بنسخة.
 - يوجه الأصل مع نسخة إلى الأكاديمية أو إلى الوزارة، بحيث قد تحتفظ المديرية بتلك النسخة.
- **الاختتام:** تختتم الرسالة بكلمة "و السلام" دون استعمال أساليب التحيات المتداولة في المراسلات الشخصية بين الناس.
- **التوقيع:** يجب توقيع جميع النسخ من لدن صاحبها بتوقيع مفتوح (الاسم و النسب)، و توقيع مغلق (إمضاء كل شخص).
- **المرفقات:** قد يلجأ المرسل إلى إرفاق رسالته بوثائق أو مستندات، فعليه أن يشير إلى ذلك في أسفل الرسالة على اليمين تحت كلمة: (المرفقات)، مع ذكر عدد كل منها إذا كانت أكثر من واحد.

الفصل السادس: حوادث المصلحة والحوادث المدرسية.

1- الحوادث المدرسية:

- **تعريف الحادثة المدرسية:** هي كل إصابة تعرض لها تلميذ(ة) بفعل غير إرادي داخل المؤسسة أو خلال وجوده تحت حراستها سببت له ضرراً، ويهم ذلك:
 - التلاميذ المسجلة أسماؤهم رسمياً بالمؤسسات التعليمية، وذلك أثناء الوقت الذي يوجدون فيه تحت رقابة المكلفين بهذه المهمة.
 - تلاميذ المدارس المتنقلة المسجلين لدى السلطة المحلية في الأماكن المعينة لهذا الغرض.
 - تلاميذ مؤسسات التعليم التقني.
 - الأطفال المسجلون في سجلات مخيمات الاصطياف التي ينظمها قطاع التربية و التكوين.

الفصل 85

(ظهير 19 يوليوز 1937) لا يكون الشخص مسؤولاً عن الضرر الذي يحدثه بفعله فحسب، لكن يكون مسؤولاً أيضاً عن الضرر الذي يحدثه الأشخاص الذين هم في عهده. الأب فالأم بعد موته، يسألان عن الضرر الذي يحدثه أبنائهما القاصرون الساكنون معهما.

المخدومون ومن يكلفون غيرهم برعاية مصالحهم يسألون عن الضرر الذي يحدثه خدامهم وأمورهم في أداء الوظائف التي شغلهم فيها.

أرباب الحرف يسألون عن الضرر الحاصل من متعلميهم خلال الوقت الذي يكونون فيه تحت رقابتهم.

وتقوم المسؤولية المشار إليها أعلاه، إلا إذا أثبت الأب أو الأم وأرباب الحرف أنهم لم يتمكنوا من منع وقوع الفعل الذي أدى إليها.

الأب والأم وغيرهما من الأقارب أو الأزواج يسألون عن الأضرار التي يحدثها المجانين وغيرهم من مختلي العقل، إذا كانوا يسكنون معهم، ولو كانوا بالغين سن الرشد. وتلزمهم هذه المسؤولية ما لم يثبتوا:

- 1 - أنهم باثروا كل الرقابة الضرورية على هؤلاء الأشخاص؛
- 2 - أو أنهم كانوا يجهلون خطورة مرض المجنون؛
- 3 - أو أن الحادثة قد وقعت بخطأ المتضرر.

ويطبق نفس الحكم على من يتحمل بمقتضى عقد رعاية هؤلاء الأشخاص أو رقابتهم.

□ مسؤولية الدولة في الأضرار الناتجة عن تدبير المرفق العام:

جميع الظروف المناسبة لسلامة تدبير المرفق العمومي؛ كما ينص الفصل 79 من قانون الالتزامات و العقود: " الدولة والبلديات مسؤولة عن الأضرار الناتجة مباشرة عن تسيير إدارتها وعن الأخطاء المصلحية لمستخدميها". وتحقيق المسؤولية في نطاق هذا الفصل، يستوجب توافر العلاقة السببية بين الضرر . ن مسؤولية الدولة عن الحوادث المدرسية لم تظهر في المغرب إلا سنة 1942 بصدور ظهير 26 أكتوبر 1942 المتعلق بالتعويض عن الحوادث المدرسية التي يتعرض لها تلاميذ مؤسسات التعليم العمومي، وبإضافة **الفصل 85 مكرر إلى قانون الالتزامات و العقود**، والذي بمقتضاه تكون الأطر التربوية ملزمة بالتوجيه والرقابة خلال الوقت الذي يوجد فيه التلاميذ تحت رقابتهم وأن حدوث ضرر لهم أو منهم تتحمل المسؤولية هذه الأطر بحكم الرقابة التي عليهم.(حكم عدد 28 بتاريخ 2004/01/14 في الملف عدد 2000/131 المحكمت الإدارية بالدار البيضاء).

الفصل 85 مكرر

يسأل المعلمون وموظفو الشبيبة والرياضة عن الضرر الحاصل من الأطفال والشبان خلال الوقت الذي يوجدون فيه تحت رقابتهم.

والخطأ أو عدم الحيلة أو الإهمال الذي يحتج به عليهم، باعتباره السبب في حصول الفعل الضار، يلزم المدعي إثباته وفقاً للقواعد القانونية العامة.

وفي جميع الحالات التي تقوم فيها مسؤولية رجال التعليم العام وموظفي إدارة الشبيبة نتيجة ارتكاب فعل ضار أو بمناسبته إما من الأطفال أو من الشبان الذين عهد بهم إليهم بسبب وظائفهم وإما ضدهم في نفس الأحوال، تحل مسؤولية الدولة محل مسؤولية الموظفين السابقين، الذين لا تجوز مقاضاتهم أبداً أمام المحاكم المدنية من المتضرر أو من ممثله.

ويطبق هذا الحكم في كل حالة يعهد فيها بالأطفال أو الشبان إلى الموظفين السابق ذكرهم قصد التهذيب الخلقي أو الجسدي الذي لا يخالف الضوابط، ويوجدون بذلك تحت رقابتهم، دون اعتبار لما إذا وقع الفعل الضار في أوقات الدراسة أم خارجها.

ويجوز للدولة أن تباشر دعوى الاسترداد، إما على رجال التعليم وموظفي إدارة الشبيبة وإما على الغير، وفقاً للقواعد العامة.

ولا يسوغ، في الدعوى الأصلية، أن تسمع شهادة الموظفين الذين يمكن أن تباشر الدولة ضدهم دعوى الاسترداد.

وترفع دعوى المسؤولية التي يقيمها المتضرر أو أقاربه أو خلفاؤه ضد الدولة باعتبارها مسؤولة عن الضرر وفقاً لما تقدم، أمام المحكمة الابتدائية أو محكمة "قاضي الصلح"⁵⁰ الموجود في دائرتها المكان الذي وقع فيه الضرر.

- تشمل مسؤولية الإدارة فترة الدراسة، أي من وقت قدوم التلميذ إلى المدرسة إلى حين خروجه منها، وهي فترة يوجد فيها التلميذ إما في رعاية أستاذه، وتشمل أوقات حصص التلقين والفترات التي تسبقها أو تليها مباشرة، حيث يتولى الأستاذ الإشراف المباشر على تلامذته، وإما يوجد فيها تحت رعاية موظف آخر من موظفي المؤسسة.
- والمهم في الحادثة المدرسية ليس المكان الذي تقع فيه، ولكن أن تقع في وقت يوجد فيه التلميذ المصاب في عهدة الأطر التربوية للمؤسسة التعليمية من رجال تعليم وغيرهم.
- يعتبر القاضي الإداري وجود التلاميذ في عهدة الحراسة المدرسية أثناء أوقات الاستراحة، وإهمال هؤلاء الموظفين العموميين وتقصيرهم في التعهد بهم وحراستهم، خطأ مرفقياً من جانب مرفق التربية والتعليم، باعتباره أداء لخدمة التعليم والتربية على وجه سيء، بتعريض التلاميذ لخطورة الاصطدام فيما بينهم، وعدم رعايتهم وتعهدهم وتنظيمهم داخل فصول الدراسة وخلال فترة الاستراحة، ومنع حالات الفوضى والتزاحم، وهذا ما يقتضي التعويض عن الأضرار التي قد تلحق بالتلاميذ في إطار قواعد المسؤولية الإدارية، لثبوت العلاقة السببية بين الخطأ المرفقي والضرر المطلوب التعويض عنه.
- **المسطرة المتبعة في تدبير ملفات الحوادث المدرسية:**
 - يجب على رئيس المؤسسة إشعار المديرية بواسطة نظير من التصريح بالحادثة في ظرف لا يتعدى 48 ساعة.
 - ويسهر على تكوين ملف الحادثة لإرساله إلى المديرية.
 - إرسال نسخة موجزة من رسم شهادة الوفاة وشهادة طبية أصلية في حالة كانت الحادثة سبب الوفاة.
 - تعبئة ملف الحادثة بشكل واضح وصحيح.
 - إرسال ملفات الحوادث المدرسية التي نتج عنها عجز بدني دائم يحدد في 10%.
 - استكمال الملف بنسختين من ب.ت. و مصادق عليها إذا كان المصاب راشداً أو بنسختين من ب.ت. و للولي الشرعي مرفقة بوثيقة تثبت الكفالة أو الحضانة إذا كان غير الأب.

- تسلم سند الأمر بالأداء المتعلق بالتعويض عن الحادثة المدرسية ، الى المستفيد منه و ارجاع الارشالية المرفقة به الى مديرية الشؤون القانونية و المنازعات موقعة من المستلم في اجل لا يتعدى 3 أشهر.
- في حالة تفاقم الضرر، ترسل شهادة طبية حديثة العهد الى مديرية الشؤون القانونية و المنازعات بعد عرضها على انظار اللجنة الخاصة بتحديد مبالغ التعويضات عن الحوادث المدرسية.

□ التعويض عن الحوادث المدرسية وخصائصه.

* الفئات المستفيدة من مقتضيات ظهير 26 أكتوبر 1942:

- تلاميذ المؤسسات المدرسية العمومية ؛
- تلاميذ المدارس المتنقلة المسجلة أسماؤهم لدى السلطة المحلية في الأماكن المعينة لهذا الغرض ؛
- طلبة الكليات و مؤسسات التعليم العالي و التقني العالي ؛
- تلاميذ المؤسسات العمومية و التعليم التقني ؛
- الأطفال المدونون في سجلات مخيمات الاصطيف المنظمة من السلطة الحكومية بالتعليم الابتدائي و الثانوي والعالي .

* أوضاع وقوع الحوادث المدرسية حسب الإحصائيات:

- أثناء المشاجرات في ما بين التلاميذ أو بينهم وبين الموظفين ؛
- خلال الرحلات الدراسية و الترفيهية ؛
- بمناسبة إجراء إصلاحات أو ترميمات في المؤسسة ؛
- حالات خاصة بنوبات قلبية أو بأزمات نفسية أو عقلية .
- أثناء حصص التربية البدنية ؛
- في المختبرات أو المعامل التربوية ؛
- في المسالك أو الممرات المظلمة و المدرج ؛

□ مجال الضمانات في اتفاقية الضمان المدرسي والرياضي والتعويضات التعاقدية:

تغطي هذه الاتفاقية المخاطر التالية:

- الوفاة : في حالة وفاة ناجمة عن حادثة مدرسية أو خلال السنتين الموالتين لتاريخ هذه الحادثة، تقوم الشركة بأداء رأسمال جزافي وفق ما هو منصوص عليه في البند الثالث عشر أسفله، لفائدة الشخص المستفيد المحدد اسمه في وصل التأمين و في التصريح بالحادثة، لفائدة " الأب " أو " الأم " أو "ذوي الحقوق".
- العجز البدني الدائم : يؤدي التعويض لفائدة الشخص المستفيد المحدد اسمه في وصل التأمين و في التصريح بالحادثة، لفائدة " الأب " أو " الأم " أو " الولي الشرعي " أو " المؤمن له " . ويؤدي التعويض حسب نسبة العجز كما حددتها اللجنة الطبية الإقليمية ومصادق عليها من طرف اللجنة الطبية الجهوية المشتركة.
- يتم احتساب التعويض وفق الصيغة التالية : $\text{التعويض} = \text{رأسمال العجز البدني الدائم} \times \text{نسبة العجز البدني الدائم}$

وإذا ترتب عن حادثة واحدة عدة عاهات في عضو أو أعضاء مختلفة يتم التعويض عن كل عاهة على أن لا يتجاوز المبلغ الإجمالي للتعويض الرأسمال المحدد كسقف للعجز البدني الكلي:

- تعويض المصاريف الطبية والنقل والترويض الطبي والمصاريف الصيدلانية والاستشفاء واستبدال الأسنان.
- التعويض اليومي عن الاستشفاء.
- نقل الجثة.

المؤطرون	التلاميذ	مجال الضمانات
50.000 د	90.000 د	الوفاة
50.000 د	90.000 د	العجز البدني الدائم
لا شيء	25.000 د	الاستشفاء
5.000 د	16.000 د ، منها 2.000 د مخصصة لنقل المصاب	المصاريف الطبية و النقل و الترويض الطبي و المصاريف الصيدلانية في حدود 100% من التعريف الوطنية
لا شيء	5.000 د	استبدال الأسنان
لا شيء	80 د لليوم في حدود 120 يوما كحد أقصى	التعويض اليومي عن الاستشفاء
5.000 د 20.000 د	5.000 د 20.000 د	نقل الجثة : * داخل المغرب * من الخارج

2- حوادث الشغل والمصلحة:

(أ)- تعريف حادثة الشغل/ حادثة المصلحة

عرف **الفصل الثالث من ظهير 1.60.223 بتاريخ 6 فبراير 1963** حادثة الشغل بما يلي: " تعتبر بمثابة حادثة للشغل ،الحادثة كيفما كان سببها، التي تصيب من جراء الشغل أو عند القيام به كل شخص كان أجيرا أو يعمل بأية صفة كانت و في أي محل كان ، إما لحساب مواجر واحد أو عدة مواجرين و إما لحساب رؤساء المقاولات المبينة بعده ولو كان المواجه لا يزال مهنة تدر عليه ربحا ، و ذلك حتى ولو كانت هذه الحادثة ناجمة عن حالة قوة قاهرة أو كانت أحوال الشغل قد تسببت في مفعول القوة الطبيعية أو زادت في خطورته ، اللهم إلا إذا برهن المواجه أو المؤمن على أن المصاب بالحادثة عرضة سهلة للأمراض".

عرف المشرع حادثة المصلحة بأنها الحادثة التي يتعرض لها الموظفون والأعوان الرسميون أثناء أو بمناسبة مزاولة عملهم، سواء من حيث المكان ويتعلق الأمر بأي مكان يوجد فيه العون بناء على أمر إدارته (القيام بمهمة ...)، أم من حيث الزمان، ويشمل جميع فترات الذهاب والإياب التي يستوجبها التوجه إلى العمل أو الرجوع منه.

المذكرة 071.19 الصادرة بتاريخ 4 يونيو 2019

(ب)- شروط قيام حوادث الشغل وحوادث المصلحة:

- أن تكون هناك حادثة أيا كان سببها ، حتى ولو كانت ناتجة عن قوة قاهرة أو كانت أحوال الشغل قد تسببت في تحريك القوة الطبيعية ، أو زادت في خطورتها ، ما لم يثبت المواجه أو المؤمن أن المصاب بالحادثة كان عرضة سهلة للأمراض ؛
- أن تكون الحادثة ناتجة عن الشغل أو أثناء القيام به، أي وجود المصاب أثناء الحادثة تحت رقابة المواجه و في حالة تبعية له ؛
- ألا يتسبب الموظف (الأجير) عمدا في الحادثة ؛
- أن تقوم رابطة سببية بين الجراح المصاب بها و الحادثة المصرح بها ؛

■ **المستفيدون من حوادث الشغل:**

- الموظفون غير الرسميين التابعون للإدارات العمومية (منهم الأساتذة الموظفون بموجب عقود من طرف الأكاديميات الجهوية) ؛
- الأشخاص المقبولون للمساهمة في أعمال مصلحة الشبيبة و الرياضة بصفتهم موظفي الإدارة للتسيير أو التدبير ؛
- أصحاب المطافئ غير المهنيين ، و الأشخاص رهن إشارة جماعة عمومية أو مصلحة عمومية أو مكتب أو فرد ؛
- الأشخاص الذين يقومون بخدمات مقابل أداء الضريبة الشخصية ؛
- الأشخاص الذين يشاركون عن طوعية وبدون أجر في إنجاز أشغال لحساب جماعات عمومية ؛
- العاطلون الذين يقومون بأعمال برسم محاربة البطالة ؛
- المعتقلون الذين يباشرون عملا و صدرت في حقهم عقوبة جنائية ؛
- موظفو الجماعات العمومية الفرنسية غير المرتبطين مع هذه الجماعات بعقدة الحق العام ، إذا لم يمكن للشخص أن يطالب بالاستفادة من التشريع الفرنسي المتعلق بالتعويض عن حوادث الشغل ؛
- تلاميذ مؤسسات التعليم التقني و مراكز الإعداد المهني العمومية و الخاصة في ما يتعلق بالحوادث الطارئة فقط من جراء أو بمناسبة القيام بالأشغال العملية الخاصة بالتعليم التقني أو المهني . ولا تعتبر حادثة شغل الحادثة التي تقع لهم خلال الدروس النظرية أو أثناء مسافة الذهاب و الإياب إلى المؤسسة (تعتبر حادثة مدرسية). ولا يستفيد من حوادث الشغل التلاميذ الذين يتابعون دروس التعليم التجاري ، بل يدخل في نطاق الحوادث المدرسية أيضا .

■ **المستفيدون من حوادث المصلحة:**

- الموظفون الرسميون عموما.

• بالنسبة لحوادث الشغل :

يجب على رئيس المؤسسة أو الإدارة :

- الإعلان عن الحادثة في ظرف 48 ساعة إلى أقرب سلطة (قيادة . عمالة أو مركز الشرطة أو مركز الدرك أو بلدية) . بواسطة تصريح كتابي (مطبوع رسمي) . وذلك بتسليمه مباشرة مقابل وصل أو بإرساله عن طريق البريد المضمون مع إشعار بالتوصل ؛
- توجيه نظير من التصريح بالحادثة إلى وزارة التشغيل عن طريق البريد المضمون ؛
- تسليم أو إرسال أصول الشهادات الطبية (الأولية . التمديد . الشفاء) إلى السلطة المحلية التي تم التصريح لديها بالحادثة . ونسخ منها إلى وزارة التشغيل عن طريق البريد المضمون ؛
- إرسال جميع الوصفات الطبية والفاتورات وكل الوثائق الصادرة عن المحاكم إلى وزارة التشغيل عن طريق البريد المضمون ؛
- إخبار المديرية الإقليمية لوزارة التربية الوطنية بالحادثة (نسخة من التصريح و من الشهادة الطبية).

• بالنسبة لحوادث المصلحة :

- أ. على رئيس المصلحة أو المؤسسة إشعار المديرية الإقليمية (أو الأكاديمية أو المصلحة ...) بالحادثة بواسطة تصريح في مطبوع إداري خاص يسحب من مكتب حوادث الشغل بالمديرية الإقليمية ، ويجب أن يوجد بالمؤسسة في أجل لا يتعدى 48 ساعة (باستثناء أيام الأحد و أيام العطل) ، حتى ولو استمر الموظف في أداء عمله بكيفية عادية ، لأنه يمكن أن تظهر آثارها في ما بعد ؛
- ب. يسهر رئيس المصلحة أو المؤسسة على تكوين ملف الحادثة لإرساله إلى المديرية الإقليمية ؛
- ج. وبعث الشهادات الطبية إلى المديرية الإقليمية فور توصله بها (داخل 15 يوما على الأكثر) ؛
- د. تخبر المديرية الإقليمية مديرية الشؤون القانونية و المنازعات - قسم المنازعات ، مصلحة حوادث الشغل و حوادث المصلحة والحوادث المدرسية - بالحادثة إثر التوصل بالتصريح بها ؛
- هـ. تعرض كل شهادة طبية على اللجنة الطبية الإقليمية لمراقبتها والمصادقة عليها ؛
- و. بعد التوصل بنتيجة الفحوص الطبية النهائية ، تدرس المديرية الإقليمية الملف ، وتبعثه إلى قسم المنازعات إذا كانت نسبة العجز تساوي 25% على الأقل ، و تحتفظ بالملفات التي تقل نسبة العجز فيها عن 25 % للرجوع إليها عند الاقتضاء ؛
- ز. في حالة الوفاة نتيجة الحادثة ، يرسل ملف الحادثة كاملا و بكل استعجال إلى قسم المنازعات لعرضه على اللجان المختصة قصد تحديد رصيد الوفاة و المعاش المستحق لذوي الحقوق و التعويض عن الحادث .

□ التأمين الإجباري عن حوادث الشغل:

يجب على المشغلين الخاضعين للقانون المتعلق بالضمان الاجتماعي، أن يبرموا عقدا للتأمين يضمن التعويضات التي ينص عليها قانون حوادث الشغل. و يستفيد أيضا من إجبارية التأمين مستخدمو الجماعات المحلية المؤقتون و العرضيون و المياومون و المتعاقدون وأجراء المؤسسات العمومية غير الخاضعين للوظيفة العمومية أو لنظام الضمان الاجتماعي. معنى هذا أن التأمين إجباري بالنسبة لبعض الأعوان العاملين بالأكاديميات بصفتها مؤسسة عمومية، وليس إجباريا بالنسبة للموظفين الرسميين و المتدربين و المؤقتين العاملين بمؤسسات التربية و التكوين و الخاضعين إما لنظام الوظيفة العمومية أو للنظام الجماعي لمنح رواتب التقاعد.

□ تعاريف حسب المذكرات:

الحوادث المدرسية	حوادث المصلحة	حوادث الشغل
كل الإصابات الجسدية التي يتعرض لها التلميذ بفعل غير ارادي من طرفه أو الناتجة عن فعل فجائي و بسبب خارجي سواء داخل مؤسسات التربية و التعليم العمومي أو خلال خط التنقل بين المؤسسة و مقر السكن أو أثناء الخرجات و الرحلات و الأنشطة الرياضية و التربوية و التثقيفية و الترفيهية المنظمة من طرف التربية و التعليم العمومي أو من لدن جمعية لأمهات و آباء و أولياء التلاميذ أو كل جمعية لها الصفة لتنظيم هذه الأنشطة.	يتعرض لها الموظفون و الأعوان الرسميون أثناء أو بمناسبة القيام بعمله في أي مكان بأمر من إدارتهم، أو من حيث الزمان الذي يشمل جميع فترات الذهاب و الإياب التي يستوجبها توجهه إلى العمل أو الرجوع منه دون تغيير الاتجاه أو انقطاع في العبور.	" تعتبر بمثابة حادثة للشغل ، الحادثة كيفما كان سببها، التي تصيب من جراء الشغل أو عند القيام به كل شخص كان أجيرا أو يعمل بأية صفة كانت و في أي محل كان ، إما لحساب مؤجر واحد أو عدة مؤجرين و إما لحساب رؤساء المقاولات المبينة بعده و لو كان المؤجر لا يزال مهنة تدر عليه ربعا ، و ذلك حتى و لو كانت هذه الحادثة ناجمة عن حالة قوة قاهرة أو كانت أحوال الشغل قد تسببت في مفعول القوة الطبيعية أو زادت في خطورته ، اللهم إلا إذا برهن المؤجر أو المؤمن على أن المصاب بالحادثة عرضة سهلة للأمراض"
	المذكرة 19-071	

المراجع المعتمدة:

- الظهير 1.60.223 بتاريخ 6 فبراير 1963 المتعلق بالتعويض عن حوادث الشغل.
- المذكرة 071.19 الصادرة بتاريخ 4 يونيو 2019 في شأن تدبير الحوادث المدرسية و حوادث المصلحة و حوادث الشغل.
- اتفاقية الضمان المدرسي و البروتوكول المرفق
- ظهير 26 أكتوبر 1942 المتعلق بالتعويض عن الحوادث المدرسية.
- قانون الالتزامات و العقود المغربي، الفصول 79، 85 مكرر منه.
- القانون 18-12 المتعلق بالتعويض عن حوادث الشغل الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1-14-190
- الظهير الشريف رقم 1.58.008 بتاريخ 24 فبراير 1958 في شأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- المذكرة رقم 18-159 بتاريخ 14 نونبر 2018 في شأن مسطرة استرجاع المصاريف الطبية المترتبة عن الأمراض أو الحوادث المنسوبة للعمل.
- القانون رقم 011.71 الصادر في 30 دجنبر 1971 المحدث بموجبه نظام المعاشات المدنية.
- المذكرة رقم 100 بتاريخ 25 يونيو 2007 في شأن تسوية حوادث المصلحة التي يتعرض لها الموظفون أثناء مزاولة عملهم؛

الفصل السابع: المسؤوليات والعقوبات التأديبية.

تقديم: الإنسان من حيث المبدأ حر في تصرفاته. ولكن هذه الحرية قد تصطدم بحاجز منيع هو عدم الإضرار بالغير، ومن هنا تنشأ نظرية التعسف في استعمال الحق . ويترتب على ذلك أن الحرية في التصرف تتقيد بحدود، وهذه الحدود قد تفرضها الأخلاق، وقد يفرضها القانون. وبمجرد تجاوز هذه الحدود سواء أكانت أخلاقية أم قانونية فإن الشخص يتحمل تبعه ذلك (عقوبات تأديبية)، وهذه هي المسؤولية ويتبين من ذلك أن المسؤولية إما أن تكون أدبية، أي أخلاقية، وإما قانونية ويرتكز النظام التأديبي في المغرب على مبدأ مسؤولية الموظف ، حيث ينص **الفصل 17** من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية على أن "كل موظف كيفما كانت رتبته في السلك الإداري مسؤول عن القيام بالمهام التي عهد بها إليه . كما أن الموظف المكلف بتسيير مصلحة من المصالح مسؤول أمام رؤسائه عن السلطة المخولة له لهذا الغرض وعن تنفيذ الأوامر الصادرة عنه ولا يبرأ في شيء من المسؤوليات الملقاة على عاتقه بسبب المسؤولية المنوطة بمروسيه . وكل هفوة يرتكبها الموظف في تأدية وظيفته أو عند مباشرتها تعرضه لعقوبة تأديبية زيادة إن اقتضى الحال ، عن العقوبات التي ينص عليها القانون الجنائي.. " .

يلاحظ من خلال هذا النص أن التأديب في الوظيفة العمومية يستهدف مراقبة الموظف ليقوم بالمهام المنوطة به أحسن قيام . وإذا أخل بهذه المهام ، أو ارتكب أخطاء مهنية ، فإنه يتعرض لعقوبات تأديبية وفق مسطرة تأديبية محددة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الهفوة أو الخطأ المرتكب.

1- مفهوم المسؤولية وأقسامها.

- تعد المسؤولية وضعية تكليف يكون فيها الشخص مسؤولاً عن تصرفاته القولية و الفعلية و الأدائية بالفعل أو الترك، بل قد يكون مسؤولاً عن الأضرار التي يتسبب فيها الذي يكون تحت حراسته سواء كان إنساناً أو حيواناً أم شيئاً. تتنوع المسؤولية إلى نوعين :
- **مسؤولية أخلاقية:** (أدبية) هي التي تترتب عن مخالفة قواعد الأخلاق، فيسأل صاحبها أمام الله وأمام ضميره، ولا يترتب عليها أي جزاء قانوني. لا يشترط لقيام هذه المسؤولية حدوث ضرر للغير، بل يكفي أن ينوي الإنسان ويتمنى شراً لغيره حتى تتحقق هذه المسؤولية.
- **مسؤولية قانونية:** هي التي يترتب عليها جزاء قانوني جراء مخالفة واجب من الواجبات الاجتماعية، تنقسم إلى: (مسؤولية جنائية ومسؤولية مدنية (تقصيرية أو عقدية) ومسؤولية إدارية).
- **الفرق بين المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية القانونية:**

تتميز المسؤولية الأخلاقية (الأدبية) عن المسؤولية القانونية بما يلي:

أ-المسؤولية الأدبية أوسع نطاقاً من المسؤولية القانونية، فهي تتصل بعلاقة الإنسان بربه، وبعلاقته بنفسه، وبعلاقته بغيره من الناس. أما المسؤولية القانونية فتتصل بعلاقة الإنسان مع غيره من الناس فقط.

ب-تتحقق المسؤولية الأدبية بمجرد وجود سوء النية، ولا تتحقق المسؤولية القانونية إلا إذا ألحق ضرر بالغير.
ج-الجزاء في المسؤولية الأدبية ذاتي يتجلى في مسؤولية الإنسان أمام الله وأمام ضميره، والجزاء في المسؤولية القانونية يحدده القانون.

(أ)- المسؤولية الجنائية:

هي تحمل الإنسان نتائج أفعاله المحرمة التي يأتيها مختارا مدركا لمعانيها ونتائجها. (عبد القادر عودة -التشريع الجنائي الإسلامي مقارنا بالقانون الوضعي)
قسم المشرع المغربي العقوبات من خلال الفصل 14 من القانون الجنائي إلى عقوبات أصلية وأخرى إضافية.
➤ العقوبات الأصلية: عندما يسوغ الحكم بها وحدها دون أن تضاف إلى عقوبة أخرى.
➤ العقوبات الإضافية: عندما لا يسوغ الحكم بها وحدها أو عندما تكون ناتجة عن الحكم بعقوبة أصلية.
تم تقسيم العقوبات الأصلية إلى :

- **العقوبات الجنائية الأصلية :** ناتجة عن الجرائم الخطيرة التي تهدد سلامة المواطنين والأمن الداخلي للدولة. و يعاقب عليها القانون في **الفصل 16 من القانون الجنائي ب :**
 - الإعدام. السجن المؤبد. السجن من 5 سنوات إلى 30 سنة. التجريد من الحقوق الوطنية. الإقامة الجبرية.
 - من بين هذه الجرائم نجد :القتل العمد ـ. الإرهابـ. تكوين عصابات مسلحةـ. الجرائم الماسة بأمن الدولة.
- **العقوبات الجنحية الأصلية :** ناتجة عن الجرائم التي لا تشكل خطورة كبيرة. و يعاقب عليها القانون الجنائي من خلال **الفصل 17**
 - بالحبس من شهر إلى 5 سنوات.
 - غرامة تتجاوز 1200 درهم.
 - في حالة قيام المتهم بجرائم أخرى مشابهة للتي قام بها داخل مدة محددة يمكن أن يحكم عليه القاضي حتى و إن كانت الجريمة جنحة بأكثر من 5 سنوات حبسية.
- **العقوبات الضبطية الأصلية :** التي اعتبرها المشرع لا تشكل خطورة و غالبا ما تكون عقوبتها الغرامة فقط. و يعاقب عليها القانون الجنائي من خلال **الفصل 18 من القانون الجنائي ب:**الاعتقال لمدة تقل عن شهر والغرامة من 30 إلى 1200 درهم مثل مخالفات السير.

أما العقوبات الإضافية فهي :

- الحجر القانوني
- التجريد من الحقوق الوطنية
- الحرمان المؤقت من ممارسة بعض الحقوق الوطنية أو المدنية أو العائلية.
- الحرمان النهائي أو المؤقت من الحق في المعاشات التي تصرفها الدولة والمؤسسات العمومية. (غير أن هذا الحرمان لا يمكن أن يطبق على الأشخاص المكلفين بالنفقة على طفل أو أكثر، مع مراعاة الأحكام الواردة في أنظمة المعاشات في هذا الشأن).
- المصادرة الجزئية للأشياء المملوكة للمحكوم عليه، بصرف النظر عن المصادرة المقررة كتدبير وقائي في الفصل 89 من القانون الجنائي (يؤمر بالمصادرة كتدبير وقائي بالنسبة للأدوات والأشياء المحجوزة التي يكون صنعها أو استعمالها أو حملها أو حيازتها أو بيعها جريمة، ولو كانت تلك الأدوات أو الأشياء على ملك الغير، وحتى لو لم يصدر حكم بالإدانة).
- حل الشخص المعنوي.
- نشر الحكم الصادر بالإدانة.

❑ إضاءات:

- يسأل إطار التربية و التكوين عما يرتكبه شخصا من أخطاء ناتجة عن إهماله أو عدم احتياظه أو عدم تبصره أو عدم مراعاته النظم أو القوانين، طبقا لمقتضيات القانون الجنائي.
- ولقد أكدت اغلب المتابعات التي يخضع لها أطر التعليم أن سببها يرجع إلى العقوبات البدنية التي يلجؤون إليها و التي قد تؤدي إلى مضاعفات تؤثر سلبيا على حياة المتعلمين الصحية و الدراسية. فالمدرس يتابع كباقي الأشخاص في حال ضربه تلميذا أو إبدائه إياه، سواء كان خطاه عمديا -فتشدد العقوبة- أم كان خطاه غير عمدي.
- من الجنائيات و الجنح أو المخالفات التي يمكن أن يحاكم عليها إطار التربية و التكوين نذكر:

* استعمال السلطة إزاء الأفراد بشكل غير قانوني، و المس بحرياتهم الشخصية و استعمال العنف ضدهم (ف 224

إلى 232 من القانون الجنائي).

* الاختلاس و الرشوة و استغلال النفوذ (ف 241 إلى 256)

* كسر الأختام و أخذ الأوراق (ف 273 إلى 277)

* تزيف أختام الدولة و الطوابع و العملات (ف 342 إلى 350)

* تزوير الوثائق الإدارية و الشهادات (ف 360 إلى 367)

- * القتل أو الجرح خطأ (ف 432 إلى 435)
- * ترك الأطفال و تعريضهم للخطر (ف 459 إلى 478)
- * هتك العرض، اغتصاب، فساد (ف 483 إلى 496)
- * الغش في الامتحانات و المباريات ظهير رقم 1.58.060 بتاريخ 25 يونيو 1958

(ب)- المسؤولية المدنية:

المسؤولية المدنية هي جزاء الإخلال بالالتزام سابق يترتب عنها تعويض عن الضرر الناجم عن إخلال المسؤول بهذا الالتزام . فإذا كان مصدر هذا الالتزام الإرادة ، فالمسؤولية المتولدة عنه عقدية ، و إذا كان مصدره القانون ، فالمسؤولية المتولدة عنه تقصيرية .



□ أركان المسؤولية المدنية:

- **الخطأ:** عرفه ق.ل.ع المغربي في الفصل 78 بما يلي : الخطأ هو ترك ما يجب فعله ، أو فعل ما كان يجب الإمساك عنه ، وذلك من غير قصد لإحداث الضرر . والخطأ العقدي هو عدم تنفيذ الالتزام الناشئ عن العقد، و يتمثل في امتناع أحد المتعاقدين عن تنفيذ التزامه .
- **الضرر:** هو الركن الثاني ، فلا يكفي لقيام المسؤولية المدنية أن يثبت الخطأ ، بل يجب أن ينجم عنه ضرر. وهو الأذى الذي يصيب الشخص في حق من حقوقه، أو مصلحة مشروعة له ، سواء كانت هذه المصالح مادية أو كانت معنوية وقد أشار إليه المشرع المغربي في الفصل 78 من ق.ل.ع : كل شخص مسؤول عن الضرر المعنوي أو المادي الذي أحدثه أما بخصوص الضرر الناشئ عن العقد ، فهو ما لحق المتعاقد من خسارة وما فاتته من كسب (الفصل 264 ق.ل.ع).
- **العلاقة السببية:** يشترط لقيام المسؤولية التي تستوجب التعويض ، قيام العلاقة السببية بين الخطأ والضرر ، وتعني إثبات أن الخطأ هو السبب المباشر في حدوث الضرر .

□ إمكانية نسبة الخطأ للشخص المعنوي:

- تكون مسؤولية الشخص المعنوي مبنية على أساس تحمل المتبوع لعواقب أخطاء تابعيه الذين يعملون لحسابه، إعمالا لفكرة الغنم بالغرم، ويشترط أن تكون الأفعال الضارة التي قد تم ارتكابها أثناء مزاوله الموظف لوظيفته . و قد حدد الفصل 515 من قانون المسطرة المدنية مسطرة رفع الدعاوي ضد الأشخاص المعنوية العمومية على الشكل التالي:
- ✓ الدولة في شخص الوزير الأول (رئيس الحكومة) ،
 - ✓ الخزينة العامة في شخص الخازن العام ،
 - ✓ الجماعات المحلية في شخص العامل،
 - ✓ المؤسسات العمومية في شخص ممثلها القانوني .

□ مسؤولية رجال التعليم وموظفي الشبيبة والرياضة:

تطرق المشرع المغربي لمسؤولية رجال التعليم وموظفي الشبيبة والرياضة في الفصل 85 مكرر من (ق ل ع)، وتتلخص الأحكام الواردة في هذا الفصل فيما يلي:

- يسأل رجال التعليم وموظفو الشبيبة والرياضة عن الأضرار الصادرة عن الأطفال والشبان خلال الوقت الذي يوجدون فيه تحت رقابتهم ،
- تقوم مسؤولية رجال التعليم و موظفي الشبيبة والرياضة على أساس واجب إثبات الخطأ من طرف المضرور ،
- تحل الدولة محل رجال التعليم وموظفي الشبيبة والرياضة في أداء التعويض عن الأضرار الناتجة عن أفعال الأطفال الموجودين تحت رقابتهم ،
- يجوز للدولة أن تباشر دعوى الاسترداد على رجال التعليم ، وتتوقف هذه الدعوى على ثبوت ارتكاب الموظف للخطأ،
- تتقادم هذه المسؤولية بمرور ثلاث سنوات تبتدئ من يوم ارتكاب الفعل الضار .

يسأل إطار التربية والتكوين مدنيا عن فعله الشخصي، و عن فعل التلاميذ الذين يكونون تحت حراسته. فهو لا يتابع على أساس الخطأ المفترض، بل إن مسؤوليته لا تقوم إلا بإقامة الدليل من قبل المدعي لإثبات خطأ موظف التعليم، الذي قد يتجلى في إهماله أو تقصيره، أو عدم تبصره أو عدم انتباهه أو عدم مراعاته القانون، أو عدم قيامه بالاحتياطات اللازمة.

(ج)- المسؤولية الإدارية:

ظهرت المسؤولية الإدارية مع ظهور مخالفات الموظفين للتعليمات الرسمية و الإخلال بواجباتهم المهنية، بما يدعى "الخطأ المهني".

إن الأخطاء المهنية ليست محددة بنصوص صريحة كالأخطاء الجنائية لكنها تعرف بصفة عامة بالعمل المتناهي مع واجبات الوظيفة مثلا: (عدم قبول المنصب، عدم الالتحاق بمقر العمل، التغيبات و التأخرات و الخروج قبل الوقت، ترك الوظيفة، عدم الرجوع إلى العمل بعد الإيداع، امتهان عمل آخر يدر مدخولا، مخالفة التعليمات الإدارية الرسمية، عدم احترام الرئيس الإداري...).

إن المسؤولية الإدارية تنطوي على تحميل الإدارة تبعات ما يسببه نشاطها من أضرار للأفراد فقد نص المشرع المغربي من خلال الفصلين 79 و 80 من ق ل ع على مسؤولية الدولة عن أعمالها الإدارية، حيث جاء في الفصل 79 "الدولة والبلديات مسؤولة عن الأضرار الناتجة مباشرة عن تسيير إدارتها وعن الأخطاء المصلحية لمستخدميها" أما الفصل 80 فقد نص على أن "مستخدمو الدولة والبلديات مسؤولون شخصيا عن الأضرار الناتجة عن تدليسهم أو عن الأخطاء الجسيمة الواقعة منهم في أداء وظائفهم".

تعتبر نظرية المسؤولية الإدارية من النظريات التي ابتدعها الاجتهاد القضائي والتي جاءت نتيجة حتمية لازدياد تدخل الدولة وتوسع أنشطتها التي غالبا ما تؤدي إلى حدوث أخطاء تسفر عن إصابة الأشخاص من جراء هذه الأنشطة والمسؤولية الإدارية نوعان إما مسؤولية إدارية على أساس الخطأ أو مسؤولية إدارية بدون خطأ.

2- طلبات الإلغاء المرفوعة إلى المحاكم الإدارية

تختص المحاكم الإدارية مع مراعاة أحكام المادتين 9 و 11 من القانون رقم 41.90 المحدث للمحاكم الإدارية ابتدانيا في طلبات إلغاء قرارات السلطات الإدارية بسبب تجاوز السلطة وفي النزاعات المتعلقة بالعقود الإدارية ودعاوى التعويض عن الأضرار التي تسببها أعمال ونشاطات أشخاص القانون العام، ما عدا الأضرار التي تسببها في الطريق العام ومركبات أيا كان نوعها يملكها شخص من أشخاص القانون العام. ويستشف من المادتين أعلاه أنه بإمكان المدعي في حالة تضرره أن يطالب بالتعويض، على ضوء المسؤولية على أساس المخاطر.

- المادة 20 من القانون رقم 41.90 المحدث بموجبه محاكم إدارية : كل قرار إداري صدر من جهة غير مختصة أو لعب في شكله أو لانحراف في السلطة أو لاعتداء التعليل أو لمخالفة القانون، يشكل تجاوزا في استعمال السلطة، يحق للمتضرر الطعن فيه أمام الجهة القضائية الإدارية المختصة.
- المادة 23 : يجب أن تقدم طلبات إلغاء القرارات الصادرة عن السلطات الإدارية بسبب تجاوز السلطة داخل أجل ستين يوما يبتدئ من نشر أو تبليغ القرار المطلوب إلغاؤه إلى المعني بالأمر. ويجوز للمعنيين بالأمر أن يقدموا، قبل انقضاء الأجل المنصوص عليه في الفقرة السابقة، تظلما من القرار إلى مصدره أو إلى رئيسه، وفي هذه الصورة يمكن رفع طلب الإلغاء إلى المحكمة الإدارية داخل أجل ستين يوما يبتدئ من تبليغ القرار الصادر صراحة برفض التظلم الإداري كليا أو جزئيا. إذا التزمت السلطة الإدارية المرفوع إليها التظلم الصمت في شأنه طوال ستين يوما اعتبر سكوتها عنه بمثابة رفض له، وإذا كانت السلطة الإدارية هيئة تصدر قراراتها بتصويت أعضائها فإن أجل ستين يوما يمد، إن اقتضى الحال ذلك، إلى نهاية أول دورة قانونية لها تلي إيداع التظلم. إذا كان نظام من الأنظمة ينص على إجراء خاص في شأن بعض الطعون الإدارية فإن طلب الإلغاء القضائي لا يكون مقبولا إلا إذا رفع إلى المحكمة بعد استنفاد هذا الإجراء وداخل نفس الآجال المشار إليها أعلاه. إذا التزمت الإدارة الصمت طوال ستين

يوما في شأن طلب قدم إليها اعتبر سكوتها عنه ما لم ينص قانون على خلاف ذلك بمثابة رفض له، وللمعني بالأمر حينئذ أن يطعن في ذلك أمام المحكمة الإدارية داخل أجل 60 يوما يبتدئ من انقضاء مدة الستين يوما المشار إليها أعلاه. ولا يقبل الطلب الهادف إلى إلغاء قرارات إدارية إذا كان في وسع المعنيين بالأمر أن يطالبوا بما يدعونه من حقوق بطريق الطعن العادي أمام القضاء الشامل.

□ مقتضيات هامة:

- على المتضرر ألا يقاضي الموظف بل عليه أن يقاضي الدولة.
- حلول الدولة محل الموظف لأي فعل ضار يرتكبه التلاميذ أو يرتكب في حقهم أثناء وجودهم تحت مسؤوليته القانونية.
- ترفع الدعوى أمام المحكمة الإدارية الموجودة في دائرتها المؤسسة.
- تتولى منظمة التضامن الجامعي الدفاع عنه أمام القضاء.

3- الهيئات المختصة بالتأديب.

□ المجلس التأديبي:

- الفصل 11 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية والمرسوم رقم 2.59.0200 بتاريخ 05 ماي 1959 المحدد لتكوين اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء واختصاصاتها.
- المادة 88 من النظام الأساسي الخاص بأطر الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في شأن ترقية وتأديب أطر الأكاديمية من طرف لجان الأطر

□ السلطة التأديبية:

- ينص الفصل 65 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية على أنه: "تختص بحق التأديب السلطة التي لها حق التسمية (الوزير أو من فوض له من طرف الوزير).
- تنص المادة 93 من النظام الأساسي الخاص بأطر الأكاديميات على أن مدير الأكاديمية يمارس السلطة التأديبية.

السلطة الإدارية لها حق قبول العقوبة المقترحة من المجلس التأديبي أو تخفيفها أو رفضها غير أنه لا يمكن لها تشديد العقوبة إلا بموافقة الوزير الأول طبقا للفصل 71 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية. أما بالنسبة للموظفين الملحقين، فالسلطة التي لها حق التأديب هي إدارته الأصلية.

أ) اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء:

تحدث اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء على مستوى المصالح الخارجية وكذا على صعيد الإدارة المركزية وذلك بقرار للوزير المعني بالأمر فيما يخص كل درجة أو مجموعة من الدرجات الخاضعة لسلطته. يحدد عدد ممثلي الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء بحسب عدد الأطر الخاصة بكل لجنة.

تستشار اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في الأمور التالية

- ترسيم الموظفين المتمرنين،
- الترقي بالدرجة بالاختيار والرتبة،
- الإحالة على الاستيداع بناء على طلب،
- الإعفاء،
- الإحالة على التقاعد الحتمي لعدم الكفاءة المهنية،
- العقوبات التأديبية (ما عدا الإنذار والتوبيخ)،
- الاستقالة (في حالة عدم قبول الإدارة لطلب الاستقالة).
- النقل لضرورة المصلحة.

4- العقوبات التأديبية

حسب الفصل 66 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية تشتمل العقوبات التأديبية المطبقة على موظفي وزارة التربية الوطنية على:

- الإنذار
- التوبيخ
- الحذف من لائحة الترقي
- الانحدار من الطبقة
- القهقرة في الرتبة

- العزل من غير توقيف حق التقاعد
- العزل المصحوب بتوقيف حق التقاعد
- الإقصاء المؤقت لمدة لا تتجاوز ستة أشهر مع الحرمان من كل الأجرة باستثناء التعويضات العائلية.
- الإحالة الحتمية على التقاعد.
- العقوبتان الأخيرتان تكتسبان صبغة خصوصية حيث لا يمكن إصدار عقوبة الإحالة الحتمية على التقاعد إلا إذا كان الموظف مستوفيا للشروط المقررة في تشريع التقاعد.
- تصدر السلطة التي لها حق التأديب عقوبتي الإنذار والتوبيخ من غير استشارة المجلس التأديبي ولكن بعد استدلاء بيانات المعني بالأمر. (بالنسبة لموظفي وزارة التربية الوطنية). في حين يصدر مدير الأكاديمية العقوبتين السالفتين بمقرر معلل دون استشارة لجنة الأطر (بالنسبة لأطر الأكاديميات).
- تتخذ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء كمجلس تأديبي في باقي العقوبات بالنسبة لموظفي الوظيفة العمومية، في تستطلع لجان الأطر كمجلس تأديبي بالنسبة لأطر الأكاديميات.
- **العقوبات التأديبية المطبقة على المترنين:**

المسطرة التأديبية المتبعة في حق المترنين هي نفسها المحددة بالنسبة للموظفين المرسمين في النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية حسب **الفصل 7 من المرسوم الملكي رقم 62.68** الصادر بتاريخ 17 ماي 1968 بتحديد مقتضيات المطبقة على الموظفين المترنين بالإدارات العمومية .

العقوبات المنصوص عليها هي :

- 1 - الإنذار؛
 - 2 - التوبيخ؛
 - 3 - الإقصاء المؤقت لمدة لا يمكن أن تتجاوز شهران مع الحرمان من كل أجرة باستثناء التعويضات العائلية؛
 - 4 - الإعفاء.
- الموظف المترن الذي تكون له من ناحية أخرى صفة موظف مرسم في إطار آخر فيمكن في هذه الحالة تبعا لخطورة الخطأ إما إرجاعه إلى سلكه الأصلي أو عزله مع توقيف حقوقه في راتب التقاعد أو دون توقيفها.

■ **كيف تصدر العقوبة : يعلن عن :**

- أ - الإنذار والتوبيخ بمقرر معلل تصدره السلطة التي لها حق التأديب من غير استشارة المجلس التأديبي، وبعد طلب إيضاحات من المعني بالأمر .
- ب - وعن الإقصاء المؤقت والإعفاء بعد استشارة المجلس التأديبي حسب الفصل 6 من المرسوم رقم 62.68 الصادر بتاريخ 17 مايو 1968 بتحديد مقتضيات المطبقة على الموظفين المترنين بالإدارات العمومية.
- ج- نص الفصل 7 من نفس المرسوم على أن المسطرة التأديبية المتخذة في شأن الموظفين المترنين هي نفسها المحددة بالنسبة للموظفين المرسمين في النظام الأساسي للوظيفة العمومية.

■ **ملاحظات:**

- إن عقوبات الإنذار، التوبيخ، الحذف من لائحة الترقى تخول للموظف الموقوف حق استرجاع رواتبه المحجوزة.
- في حالة الإقصاء المؤقت عن العمل يتم خصم مدة التوقيف مع مدة عقوبة الإقصاء المؤقت من راتبه وتحذف من أقدميته الإدارية و حقوقه المعاشية.
- بالنسبة لباقي العقوبات يتم حرمانه من أجرته باستثناء التعويضات العائلية وحذف المدة الفاصلة بين تاريخ توقيفه عن عمله وتاريخ سريان مفعول العقوبة التأديبية من أقدميته الإدارية وحقوقه المعاشية.

5- ضمانات الموظف

نظرا لما تكتسبه العقوبات التأديبية من خطر على حياة الموظف الإدارية، فقد أقر القانون بعض الضمانات لحمايته، عند توقيع هذه العقوبات أهمها:

- عرض القضية على اللجنة المتساوية الأعضاء (أو لجنة الأطر)، و أخذ رأيها قبل اتخاذ أي قرار .
- إعطاء المتابع حق الاطلاع على ملفه الشخصي و على الوثائق الملحقة به. الفصل 67 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية . (تمكينه من تقديم ملاحظاته الكتابية و الشفهية إلى المجلس).

- تمكنه من إحضار بعض الشهود.
- تمكنه من إحضار مدافع يدافع عنه، وذلك باختيار منه. (منشور رقم 96-1 بتاريخ 11 رمضان 1416 (فاتح فبراير 1996) حول تمثيل المحامين للموظفين المتابعين أمام المجالس التأديبية.)
- يجب تبليغ الحكم إلى الموظف المعني بالأمر، ووضع قرار العقوبات في ملفه.
- يمكن للمعني بالأمر الطعن في قرارات المجلس أمام المحكمة الإدارية.
- يجوز للموظف الذي صدرت في حقه عقوبة تأديبية أن يلتمس من وزارته حذف أثر هذه العقوبة من ملفه الإداري، وذلك بعد 5 سنوات إذا كان الأمر يتعلق بإنذار أو توبيخ، و عشر سنوات في العقوبات الأخرى. (الفصل 75 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية).

ملاحظة: يمكن للمجلس التأديبي إجراء بحث إن لم يكتف بالمعلومات المعطاة له. (الفصل 68 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية). كما يمكن للإدارة بدورها أن تحضر الشهود الذين يعززون موقفها.

□ الآجال القانونية للبحث في الملفات:

- نص الفصل 70 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية على وجوب بث أعضاء المجلس التأديبي في الملف المرفوع إليهم من طرف الإدارة بعد استيفائه لجميع الشروط والعناصر داخل أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من يوم رفع النازلة إليه.
- يمكن لهذا الأجل أن يمتد إلى مدة أقصاها ثلاثة أشهر عندما يقرر المجلس التأديبي إجراء بحث.
- نصت المادة 42 من النظام الأساسي الخاص بأطر الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين على وجوب بث أعضاء المجلس التأديبي في الملف المرفوع إليهم من طرف الإدارة بعد استيفائه لجميع الشروط والعناصر داخل أجل 15 يوما ابتداء من يوم رفع النازلة إليه. ويتم تمديد هذا الأجل إلى مدة شهر عندما يقرر المجلس التأديبي إجراء بحث.

□ الإجراءات المسطرية الخاصة بالإدارة:

- إعداد الملف التأديبي وتوفير جميع عناصر المتابعة التأديبية بالملف على أساس ترتيب تسلسلي لوثائق الملف بدءا من أقدم وثيقة من حيث تاريخ صدورها إلى آخر وثيقة؛
- إعداد مذكرة تقديم للملف التأديبي تتضمن ملخصا للمخالفات المنسوبة للموظف والأسباب التي دفعت الإدارة لتحريك المسطرة التأديبية في حقه؛
- إعداد بطاقة معلومات عن الموظف تتضمن تعريفا شخصيا وتعريفا بالوضعية الإدارية للموظف مع الإشارة إلى السوابق التأديبية إذا كانت له سوابق وتعبئة المجال الخاص بالملاحظات قصد إشعار أعضاء المجلس إذا كان المعني بالأمر موقوفا عن العمل عند إحالته على المجلس التأديبي مثلا أو أية ملاحظة قد تراها الإدارة ضرورية؛
- إعداد موجز محضر الجلسة التأديبية في نسختين؛
- تحديد موعد الجلسة التأديبية وتوجيه الاستدعاءات إلى كل من :
 - المعنيين بالأمر عن طريق السلم الإداري مع الإشعار بالاستلام مع الإشارة في الاستدعاء إلى سبب الإحالة على المجلس التأديبي والضمانات القانونية المخولة للموظف في الموضوع.
 - أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء إطار الموظف المقرر إحالته على المجلس التأديبي مع وضع الملفات رهن إشارتهم بمقرر الإدارة للاطلاع عليها قبل يوم انعقاد المجلس.

□ شروط عقد الجلسة:

- دعوة المجلس التأديبي للانعقاد -تضمن الملف للوثائق اللازمة و الوثائق الأخرى التي توصلت بها الإدارة بعد توجيه الاستدعاءات وهي :
 - الاستدعاء الموجه للمعني.
 - توكيل المدافع الذي كلفه الموظف للدفاع عنه أمام المجلس التأديبي
 - إشهاد الموظف وإشهاد المدافع بإطلاعهما على الملف ؛

- ينعقد المجلس التأديبي للبحث في النازلة المرفوعة إليه . وقد نص المشرع على مجموعة من الشروط لكي تكون الجلسة قانونية ويكون الإجراء أو الرأي المقترح من طرف المجلس مشروعا ويحترم الضمانات الممنوحة للموظف . ويمكن تحديد هذه الشروط في النقاط التالية :
 - (-) تنعقد الجلسة التأديبية في المكان والزمان المحدد لها من طرف الإدارة ؛
 - (-) لعقد الجلسة يتعين توفر النصاب القانوني والذي حدده المشرع في الجلسة الأولى في ثلاثة أرباع الأعضاء غير أنه إذا لم يتوفر هذا النصاب يتعين على الإدارة استدعاء المجلس للانعقاد بعد ثمانية أيام على الجلسة الأولى ويكون النصاب لعقد الجلسة الثانية قانونيا بحضور

نصف الأعضاء

- (-) يتعين أن تكون الجلسة ومداوات المجلس التأديبي سرية ؛
- (-) يترأس جلسة المجلس التأديبي الممثل الرسمي الأول للإدارة الذي يتسلم الملفات التأديبية يوم انعقاد المجلس من طرف الإدارة قصد البث فيها وإرجاعها إليها ؛ وإذا تغيب يترأس الجلسة أحد ممثلي الإدارة الرسميين حسب ترتيبهم في اللائحة ؛
- (-) يتفق أعضاء المجلس التأديبي فيما بينهم بالتراضي قبل شروع المجلس في عمله على اختيار المقرر للجلسة الذي يمكن اختياره من بين الأعضاء أو من موظفي الإدارة ؛
- (-) يتولى رئيس الجلسة إدارة الجلسة وتنظيم تدخلات أعضاء المجلس حين مثول الموظف أمام المجلس.

تتولى الإدارة بمجرد توصلها بالملفات القيام بما يلي:

- يسلم رئيس الجلسة - بعد انتهائها - للإدارة الملفات التأديبية التي سلمت له متضمنة لجميع الوثائق الخاصة بالملف والوثائق التي تقدم بها الموظف المتابع تأديبيا والمحضر المفصل للجلسة وموجز محضر المجلس التأديبي ؛
- تتولى الإدارة مباشرة بعد تسلمها للملفات ما يلي :
- (-) إذا تم البث في الملف تتم إحالته برمته على الإدارة المركزية قصد المصادقة على المحضر والشروع في الإجراءات المسطرية الخاصة بتنفيذ الاقتراح بعد المصادقة عليه
- (-) إذا ارتأى المجلس إرجاء البث في الملف لعدم توفر النصاب القانوني أو لإحضار الشهود سواء من طرف المعني بالأمر أو الإدارة تباشر هذه الأخيرة مسطرة الدعوة لجلسة ثانية داخل أجل ثمانية أيام إذا تعلق الأمر بالنصاب القانوني وفي أجل لا يتعدى الشهر في الحالات الأخرى ؛
- (-) إذا اقترح أعضاء المجلس التأديبي إرجاء البث إلى حين إجراء بحث يتعين على الإدارة اتخاذ الإجراءات الضرورية للقيام بالبحث المذكور على أن تتم الدعوة لعقد المجلس مباشرة بعد التوصل بنتيجة البحث المطلوب مع ضرورة احترام الأجل الذي ينبغي ألا يتعدى ثلاثة أشهر ابتداء من تاريخ الجلسة التي تقرر فيها إجراء البحث.

□ الحالات التي يبث فيها المجلس التأديبي غيابيا

- حالة الموظف الموقوف عن العمل بسبب الاعتقال وصدر في حقه حكم قضائي نهائي قضى بسجنه لمدة طويلة وبالتالي لا يمكن للإدارة انتظار خروجه من السجن للبث في ملفه ما دام الحكم الصادر عليه يقضي باتخاذ عقوبة العزل في حقه.
- حالة الموظف الذي تخلف عن حضور المجلس التأديبي لمرتين متتاليتين رغم توصله بالاستدعاء والتوقيع عليه ودون إدلائه بأي مبرر قانوني يسمح بتأجيل البث في ملفه ، فإنه يبث في ملفه غيابيا في الجلسة الثالثة مع الإشارة ضمن الحثيات إلى استدعائه وتوصله بالاستدعاء وامتناعه عن الحضور
- حالة الملفات المتعلقة بسحب العقوبات التأديبية بعد انصرام الأجل القانونية للسحب واستيفائها للشروط ، يتم البث فيها دون حضور المعني بالأمر، وبناء على محضر يشار فيه إلى رأي المجلس سواء بالقبول أو بالرفض مع تعليل الرأي .

□ الإجراءات الإدارية بعد انعقاد المجلس التأديبي

بمجرد انتهاء المجلس التأديبي من البث في الملفات المعروضة عليه يتعين على الإدارة القيام بما يلي:

- تسليم شهادة الحضور لكل موظف مثل أمام المجلس التأديبي تثبت ساعة ويوم ومكان مثوله أمام المجلس التأديبي.
- تسليم شهادات الحضور لأعضاء المجلس التأديبي تثبت ساعة وتاريخ ومكان انعقاد المجلس التأديبي.
- يسلم رئيس الجلسة للإدارة الملفات التأديبية التي سلمت له متضمنة لجميع الوثائق الخاصة بالملف والوثائق التي تقدم بها الموظف المتابع تأديبيا والمحضر المفصل للجلسة وموجز محضر المجلس التأديبي.
- تحال الملفات التأديبية على الإدارة المركزية قصد المصادقة للأسباب التالية :
- مراقبة مدى احترام الإجراءات المسطرية الخاصة بالتأديب
- مراقبة مدى تطابق الإجراءات المقترحة مع الأفعال المنسوبة للموظف المحال على المجلس التأديبي ومدى قابليته للتنفيذ ؛
- التأكد من كون الإجراءات التأديبي المقترحة معلا تعليل كافيا ؛
- تمكين المصالح المركزية المختصة من تفعيل مقتضيات الفصل 71 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية المتعلق بتشديد العقوبة التأديبية
- تمكين المصالح المركزية المختصة من تتبع ملف المعني بالأمر في حالة لجوئه إلى القضاء الإداري

ملاحظة: يمكن للسيد الوزير إذا ارتأى أن العقوبة المقترحة من طرف المجلس التأديبي لا ترقى إلى مستوى خطورة الأفعال المرتكبة من طرف المعني أن يطلب من السيد الوزير الأول تشديد العقوبة (الفصل 71 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية)

□ سحب العقوبات التأديبية:

(أ)- الآجال: وفقا لمقتضيات الفصل 75 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية فإن لكل موظف الحق في طلب محو آثار العقوبة التأديبية من ملفه الإداري بعد انصرام الآجال التالية:

- خمس سنوات بالنسبة لعقوبة الإنذار أو عقوبة التوبيخ.
- عشر سنوات بالنسبة لباقي العقوبات المنصوص عليه في الفصل 66 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية و الفصل 6 من المرسوم الملكي رقم 62.68 بتاريخ 17 مايو 1968 الخاص بالموظفين المتمرنين.

(ب)- الشروط:

- أن يكون الموظف المطالب بسحب العقوبة التأديبية في وضعية القيام بالعمل.
- أن يتقدم بطلب كتابي في الموضوع مشفوعا برأي رئيسه المباشر و نسخة من قرار العقوبة المراد سحبها.
- إذا كانت العقوبة موضوع طلب السحب صادرة عن الإدارة (الإنذار أو التوبيخ) يتم سحبها من طرف الإدارة.
- إذا كانت العقوبة موضوع طلب السحب صادرة بناء على اقتراح المجلس التأديبي، فيتعين عرض ملف السحب على المجلس التأديبي للبت فيه دون حضور المعني بالأمر.

□ المتابعات القضائية:

يقصد بها كل مخالفة أو جنحة أو جريمة يرتكبها الموظف وتكون موضوع مساءلة قضائية حيث تتولى المصالح المركزية المختصة تتبع ملفات المتابعات القضائية إلى حين صدور الأحكام القضائية النهائية حينها يتم اتباع الإجراءات التالية:

- إذا كان الموظف موقوفا عن العمل بسبب المتابعة القضائية يحال ملفه على أنظار المجلس التأديبي.
- إذا لم يكن الموظف موقوفا عن العمل بسبب المتابعة القضائية يمكن إما عرضه على المجلس التأديبي أو اتخاذ عقوبة الإنذار أو التوبيخ في حقه بعد الرجوع إلى ملفه الإداري و سوابقه التأديبية.

□ نماذج من المطبوعات:

المطبوع رقم 3

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي
وتكوين الأطر والبحث العلمي
الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
لجهة.....

السيد(ة):
رقم التأجير :
ر. ب. و :

قرار

إن وزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي ،
- بناء على الظهير الشريف رقم 1.58.008 المؤرخ في 04 شعبان 1377، الموافق ل 24
فبراير 1958 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حسبما وقع تغييره وتتميمه
وبالخصوص الفصل 66 منه .
- وبناء على القرار الوزاري المؤرخ في المتعلق بتسمية السيد(ة) .

-
-
-
-

يقرر

في حق السيد(ة)

اتخاذ عقوبة

إلى
السيد (ة) :
تحت إشراف السيد :

الموضوع : تبليغ عقوبة إدارية .

سلام تام بوجود مولانا الإمام ،
وبعد، فتطبقا لمقتضيات الفصل 72 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية واعتمادا
على التقارير الإدارية الواردة في شأنكم والتي
وبناء على الاستفسار الموجه إليكم (م) بتاريخ.....، وبناء على جوابك (م)
عليه بتاريخ.....، قد اتخذت في حقك (م)، وأن القرار المجسد لهذه العقوبة وما ألحق به من
عقوبة.....
وثائق ستضاف لملفك (م) الإداري .
لذا ، يتعين عليك (م) مستقبلا التحلي بالجدية والانضباط وروح المسؤولية وتفاذي كل ما
من شأنه أن ينعكس سلبا على حياتك (م) الإدارية والمهنية حتى لا تكون الإدارة مضطرة إلى
اتخاذ إجراءات تأديبية أشد صرامة في حقك (م) . والسلام .

إلى
السيد (ة) :
تحت إشراف السيد :

الموضوع : استدعاء للمثول أمام المجلس التأديبي.

سلام تام بوجود مولانا الإمام ،
وبعد ، اعتمادا على..... فقد تقرر إحالتك (م) على المجلس
التأديبي الذي سينعقد يوم.....
الساعة..... وذلك بمقر الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة
الكائن ب.....
هذا ، وألفت نظرك (م) إلى أنه يمكنكم شخصا تقديم وسائلك (م) في الدفاع وإن كانت لك (م)
رغبة في تكليف مدافع عنك (م) فإنه يتعين عليك (م) إخبار هذه الأكاديمية قبل موعد انعقاد
المجلس التأديبي .
كما أن ملفك (م) التأديبي وجميع ما ألحق به من وثائق سيكون رهن إشارتك (م) خلال خمسة
أيام السابقة لتاريخ انعقاد المجلس التأديبي وذلك بمقر الأكاديمية . والسلام .

إشعار باستلام

يشهد السيد (ة) :

أنه توصل بنسخة من هذه الرسالة بتاريخ : الإمضاء :

ملاحظة

ترجع نسخة من هذا الاستدعاء بعد توقيعها من طرف المعني بالأمر قصد إدراجها بملفه
التأديبي قبل تاريخ انعقاد المجلس التأديبي .

إشهاد

أنا الموقع أسفله :
السيد(ة) : رقم التأجير :
الإطار :
المؤسسة :
النيابة :
أشهد أنني اطّلت بتاريخ..... على ملفي التأديبي الذي سيحال على أنظار المجلس
التأديبي في الجلسة المقررة بتاريخ..... بمقر الأكاديمية الجهوية
للتربية والتكوين لجهة.....

التوقيع :

موجز محضر المجلس التأديبي

- تاريخ الجلسة :
- الجهة :

افتتحت الجلسة من طرف رئيسها بحضور ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين وذلك للنظر
في قضية السيد(ة) :
رقم التأجير : الإطار :
سبب المثول أمام المجلس التأديبي :
المواضيع التأديبية :
وبعد دراسة محتويات ملف المعني بالأمر والاستماع إليه وبناء على الحيثيات التالية :

يقترح أعضاء المجلس التأديبي على السيد الوزير ما يلي :

إسم وتوقيع السيد رئيس الجلسة	إسماء وتوقيعات السادة ممثلي الإدارة	إسماء وتوقيعات السادة ممثلي الموظفين
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

قرار السيد الوزير

المراجع المعتمدة:

- الظهير الشريف رقم 1.58.008 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية كما تم تنميته وتغييره؛
- المرسوم الملكي رقم 62.68 بتاريخ 19 صفر 1388 (17 مايو 1968) بتحديد مقتضيات المطبقة على الموظفين المتمرنين بالإدارات العمومية؛
- النظام الأساسي الخاص بأطر الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة كلميم وادنون؛
- المرسوم رقم 2.59.0200 بتاريخ 05 ماي 1959 المحدد لتكوين اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء واختصاصاتها؛
- منشور رقم 1-96 بتاريخ 11 رمضان 1416 (فاتح فبراير 1996) حول تمثيل المحامين للموظفين المتابعين امام المجالس التأديبية؛
- قانون الالتزامات والعقود؛
- القانون الجنائي؛
- المسؤولية المدنية، الدكتور محمد البوشواري
- كتاب التشريع الإداري والتسيير التربوي (خالد المير – إدريس قاسمي)؛
- كتاب مادة التشريع المدرسي للأستاذ خالد النجاري .

الفصل الثامن: أخلاقيات المهنة والسلوك المدني.

تقديم: لكل مهنة في المجتمع الإسلامي قواعد أخلاقية لا بد من مراعاتها والالتزام بها من قبل الأفراد العاملين فيها ، وتعد أخلاقيات مهنة التعليم من أهم المؤثرات في سلوك المربي لأنها تشكل لديه رقبيا ذاتيا داخليا وتكون له مرجعية ذاتية يسترشد بها في عمله ويقوم بها علاقاته مع الآخرين ،وتساعده في أداء واجباته وتلبية حقوقه ، وان التزام المربي بتلك الاخلاقيات أمر ضروري واجب اذ يتحدد انتماؤه بقدر التزامه بقواعد وأخلاقيات مهنة التعليم وهو بذلك يشكل نموذجا يحتذى .

1- أخلاقيات المهنة

الأخلاق لغة : السجية والطبع والمروءة. **واصطلاحا :** (الامام الغزالي) : هيئة في النفس راسخة عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة الى فكر وروية.....

- فالأخلاق سلوك إيجابي قوامه صفات وافعال محمودة يلتزم بها المعلم في أدائه لمهنته، مع الكف عن السلوكيات الشائنة والافعال والصفات المذمومة .
- أخلاقيات مهنة التعليم هي السجايا الحميدة والسلوكيات الفاضلة التي يتعين ان يتحلى بها العاملون في حقل التعليم العام فكرا وسلوكا امام الله ثم امام ولاة الأمر وأمام أنفسهم والآخرين وترتب عليهم واجبات أخلاقية.
- أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية فهي مجموعة من المبادئ التربوية التي تتضمن الواجبات المهنية والأخلاقية تجاه المعلمين والتلاميذ والزلاء والمجتمع المحلي وتجاه الذات .



❑ مبادئ أخلاقيات مهنة التعليم:

تنبثق أخلاقيات مهنة التعليم من مبادئ وأسس يمكن الإشارة إليها في:

- الانتماء والالتزام برسالة التعليم : بالإخلاص في العمل والصدق في النفس والمجتمع والحفاظ على المال العام.
- الثقة والاحترام المتبادل : بين كافة العاملين في الحقل التربوي.
- احترام التعددية والتنوع : يؤمن العامل في مهنة التعليم بأنها ذات بعد انساني وعالمي تقوم على احترام حقوق الانسان.
- المواطنة والسلوك المنضبط : بالالتزام بالأخلاق الحميدة المبنية من عقيدة الفرد وثقافة المجتمع.
- الايمان بالعمل المشترك : وبناء الشراكات بين أفراد المهنة والمجتمع.
- الايمان بأهمية تعزيز الثقة بمهنة التعليم : من حيث الأمانة في المعرفة العلمية وعدم استغلال المصادر لتحقيق أغراض ذاتية .

❑ وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:

- تنمية الرقابة الذاتية والقذوة الحسنة.
- وضع الأنظمة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخطأ.
- محاسبة المسؤولين الموظفين.
- التقييم المستمر للموظفين .

❑ أخلاقيات المدير التربوي:

الأمانة ، الصدق ، الصبر ، الحكمة ، التضحية ، المودة والرحمة ، النصيحة .	الشجاعة ، النزاهة ، القذوة الصالحة ، العدالة في التعامل .
الابتعاد عن البيروقراطية والتسلط .	احترام مشاعر المعلمين والمعلمين والمرتفقين .
الجرأة في اتخاذ القرارات وتنفيذها بما لا يتعارض والقوانين المعمول بها .	احترام القوانين والأنظمة .
الابتعاد عن الانانية والاهواء والمصالح الشخصية .	متابعة شؤون العاملين .
الديناميكية والنشاط في تحسين عمليتي التعليم والتعلم .	تحفيز المعلمين والمتعلمين .
التعامل مع المشكلات والأزمات بجدية .	التحلي بالموضوعية .
العمل بروح القانون بما لا يتعارض وتوجهات الوزارة والقوانين والأنظمة .	إقرار الحق والعدالة في المؤسسة .
توثيق الصلة بالمجتمع المحلي .	عدم كتمان العلم .
مجانبة سوء الأخلاق ، كالحسد والرياء والاعجاب بالنفس واحتقر الآخرين	

❑ أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة:

- دعم الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين الناس.
- توفر بيئة مواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية.
- زيادة ثقة الفرد بنفسه وبالمؤسسة.
- تقليل القلق والتوتر بين الأفراد.
- تفادي تعريض المؤسسة للخطر.
- توفير المرجع الذي يحتكم اليه الناس .
- معيقات الالتزام بأخلاقيات المهنة:
- تغليب المصلحة الشخصية.
- غياب القذوة الحسنة، وفقدان التفاهم بين المدير والأطر العاملة معه.

- عدم تفعيل القوانين والتشريعات وسيادة الخطاب التينيسي.
- ضعف الوازع الديني والوطني.

2- السلوك المدني

يصعب تحديد المفهوم لشموله عدة مجالات (القانون ، الاخلاق ، قواعد السلوك ، أنماط التربية) الا ان هناك مجموعة من التحديات الأولية تمكن من تشخيص هذا المفهوم في عمليات أساسية لها بعدها التربوي مثل:

- ترسيخ مبادئ وقيم المجتمع في انفتاحه على القيم الكونية.
- معرفة المؤسسات والقوانين والمعايير الوطنية والالتزام بقواعدها.
- فهم قواعد الحياة المجتمعية ، واكتساب حس المسؤولية الفردية والجماعية.
- الوعي بالحرية في التفكير والتعبير في ممارسة الحياة العامة والخاصة مع احترام حرية الآخرين.
- اعمال الفكر النقدي .

تجليات ومعاني تنمية السلوك المدني:

- احترام الفرد لمبادئ ومقومات وثوابت مجتمعه ووطنه وهويته وأرضه وبيئته.
- إدراك الفرد لوجوده داخل جماعة.
- استحضار الوازع الأخلاقي.
- الالتزام بالواجبات واحترام الحقوق.
- اعتماد مبادئ العدالة والديموقراطية والإنتاجية والتضامن.
- ممارسة الحرية في اطار المسؤولية.
- احترام الأفراد والجماعات وقيم لمبادئ الانسان.
- المشاركة في الحياة العامة والاهتمام بالشأن العام .

المقاربات الأساسية في ورش تنمية السلوك المدني:

- الاقتناع الجماعي بكون المدرسة مرآة متجددة لمعالم مجتمع الغد ، تحصينه يبدأ بتحسين المدرسة.
- *اعتبار السلوك المدني منظومة قيمة أخلاقية متكاملة تتخذ مسارين :
 - مسار التشجيع بقيم المواطنة الكاملة واشاعتها .
 - مسار التصدي الحازم للسلوكات اللامدنية (العنف، الغش ، الرشوة).....
- التزام المدرسة بتكريس السلوك المدني ثقافة وممارسة.
- الاقرار بكون النهوض بالسلوك المدني مسؤولية مجتمعية.
- الانشغال الدائم بتربية السلوك المدني ووضع اليات لرصده وتتبعه وتثمين المبادرات المتميزة تعميم الممارسات الناجحة .

ميثاق حسن سلوك الموظف:

ميثاق حسن سلوك الموظف العمومي : هو ميثاق صدر بموجب مذكرة وزارية رقم 46 بتاريخ 26 مايو 2004 تنفيذا لمراسلة وزارة تحديث القطاعات العامة عدد 3341 في 16 مارس 2004 . وقد جاء من أجل حفز الموظفين العموميين لتخليق الحياة الإدارية وترسيخ ثقافة المرفق العام ، والانضباط لقواعد الأخلاق المهنية وتدعيم الشفافية ، وضبط العلاقة بين الموظفين العموميين وبين والمرتفقين (المواطنين) كما يدعم كل الجهود الرامية إلى احترام المرفق العمومي وقضاء حاجات المواطنين .

وقد ركز هذا الميثاق على ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- 1- التشجيع بثقافة المرفق العام ، يعني احترام المشروعية يعني أن يكون العمل منسجما مع روح القانون ، الالتزام بمواقيت العمل ، الحياد في التعامل مع ملفات المواطنين بكل تجرد وموضوعية ، استحضار الصالح العام ، احترام روح القانون والأحكام القضائية خصوصا ذات الطابع الاستعجالي، وتطوير أساليب العمل بما يحسن من الخدمات المرفقية ، مواجهة حالات الطوارئ المحتملة بما يمكنه إنقاذ المرفق العام والمرتفقين ، عدم التمييز بين المرتفقين .
- 2- ضوابط العمل بالإدارة ، يعني التفرغ الكامل لخدمة المرفق ، الالتزام بحدود الصلاحيات الموكولة للموظف، العناية بوسائل وأدوات العمل في الإدارة ، تنفيذ التعليمات الصادرة عن الرؤساء مادامت غير مخالفة للقانون ، عدم تسريب المعلومات الإدارية ،
- 3- التواصل مع المرتفقين، و حسن الاستماع لهم والتواصل الإيجابي معهم، حسن استقبالهم ، حسن تمثيل الإدارة ، عدم الارتشاء بأي شكل من الأشكال .

3- الإدارة ودورها في ترسيخ أخلاقيات المهنة والسلوك المدني

يتم العمل على تأصيل أخلاقيات المهنة والسلوك المدني من خلال:

- اعتماد أنماط التدبير الحديث.
- تفعيل الحياة المدرسية : عبر الأنشطة التربوية المختلفة خاصة نادي المواطنة وحقوق الانسان.
- تفعيل الية المجالس : باعتماد مقاربة التواصل الفعال وإرساء اليات الشفافية في التدبير واحترام رأي الغير
- اعمال مبدأ الحكامة الإدارية عبر ربط المسؤولية بالمحاسبة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع . المذكرة الوزارية 16/64
- نشر ثقافة المرفق العام ، عبر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية الرامية الى تحسين والرفع من جودة الخدمات الإدارية
- إقامة علاقات جديدة وجيدة بين الإدارة ومحيطها قوامها الشفافية ونكران الذات.
- جعل العاملين والمرتفقين يراعون ضوابط السلوك المستقيم في عملهم اليومي لاعطاء صورة مشرفة ومغايرة عن المؤسسة
- حسن استقبال المرتفقين وارشادهم وتوجيههم .

المراجع المعتمدة

- أخلاقيات مهنة التعليم في الفكر التربوي الإسلامي (عبد العزيز بن عبد الرحمان المحميد)أستاذ التربية الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية جامعة الامام محد بن سعود الإسلامية الرياض.
- أخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك : السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة التربية والتعليم العالي 2010 هيئة تطوير مهنة التعليم.
- أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية 2001 ملخص أطروحة قدمت الى جامعة سانت كليمنتس العالمية
- درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية . جامعة الشرق الأوسط
- ميثاق حسن التدبير وأخلاقيات المهنة .مصوغة موجهة الى حراس الداخلية والخارجية وزارة التربية الوطنية 2001.
- المدرسة والسلوك المدني أشغال ندوات المجلس الأعلى للتعليم ماي 2007.
- السلوك المدني وثائق مرجعية وزارة التربية الوطنية 2008.
- المذكرة 2004/64 ميثاق حسن سلوك الموظف العمومي.
- المذكرة 2008/09 تنمية السلوك المدني بالمؤسسات التعليمية.
- المذكرة 2017/007 تفعيل مشروع الارتقاء بالعمل التربوي داخل المؤسسات التعليمية.
- المذكرة 2016/64 الارتقاء بالحكامة الإدارية بوزارة التربية الوطنية والتكوين المهني.
- المذكرة 2017/093 العناية بالهندام .
- المادة 18 من الميثاق الوطني للتربية والتكوين.
- عروض سابقة .

ملخص مجزوءة:

قيادة التغيير

الفصل الأول : التغيير: طبيعته، مصادره، ديناميته في المؤسسات التعليمية.

الفصل الثاني: مقاومات التغيير.

الفصل الثالث : أدوار القائد في وضعيات التغيير.

الفصل الرابع: أنواع الصراعات الناتجة عن التغيير.

الفصل الخامس: تشخيص وتحليل الصراعات.

الفصل السادس: استراتيجيات التدخل لإحداث التغيير / توظيف البحث التخلي في قيادة التغيير.

الفصل السابع: أنماط التدبير والاتجاهات والسلوكيات التي تعزز.

الفصل الثامن: إدماج مقاربة النوع في تدبير التغيير.

إعداد الإطار المتدرب: مصطفى زحل

تحت إشراف

الأستاذين

علي اليوسفي

خديجة البريكي

مسلك

اطر الإدارة

التربوية

الفوج 4

الموسم التكويني

2020/2019



الفصل الأول : التغيير: طبيعته، مصادره، ديناميته في المؤسسات التعليمية.

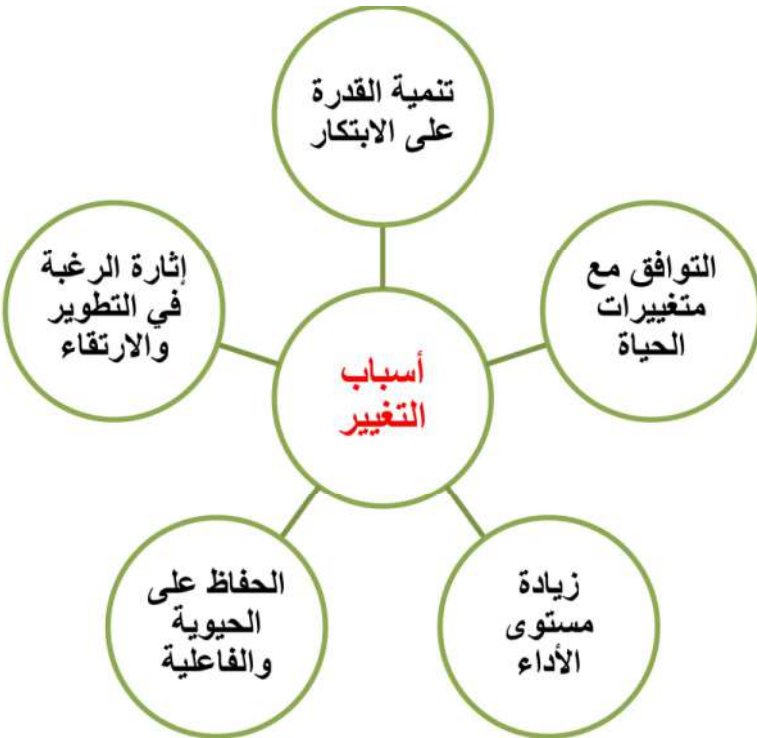
1- مفهوم قيادة التغيير

- **لغة:** اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه ، وغير عليه الأمر : حوله، وتغير الشيء عن حاله : تحول ، وغيره: حوله وبدله.
- **اصطلاحاً:** تتعدد تعريف التغيير في المنظور الإداري وهو ما يدل على أهميته. فقد عرفه ريتشارد هال بأنه: " تأثير وتحول الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المنظمة) لتعيش حياة أفضل في البيئة".

القيادة: عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك. أو القدرة على توحيد سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيق هدف ما.

الفرق بين القيادة والإدارة.	
القيادة	الإدارة
■ تهتم بالمستقبل (الرؤية) ■ تهتم بالتوجهات الاستراتيجية. ■ تمارس أسلوب القدوة. ■ تهتم بالتدريب. ■ العمل مع المرؤوسين بروح الفريق. ■ تركيز على العلاقات الإنسانية. ■ مراعاة المرؤوسين ومتطلباتهم ، وظروفهم الشخصية.	■ تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر . ■ تهتم بالمعايير الكمية غالباً. ■ تهتم بحل مشكلات العمل. ■ تركز على الأداء. ■ تهتم باللوائح والنظم. ■ استعمال السلطة . ■ ضعف الاهتمام بالمرؤوسين .

قيادة التغيير: هي مجموع الإجراءات المخططة والمنظمة والهادفة لإحداث تطورات/ تحسينات ما، في المؤسسة سواءً كانت في الهياكل أو الأهداف أو السياسات، وصولاً إلى تحقيق الغايات المنشودة من هذا التغيير، وفق المؤشرات والمعايير الموضوعية وفي ظل رضا العاملين وقبولهم للتغيير ودعمهم له حالياً ومستقبلاً.



• خصائص التغيير:

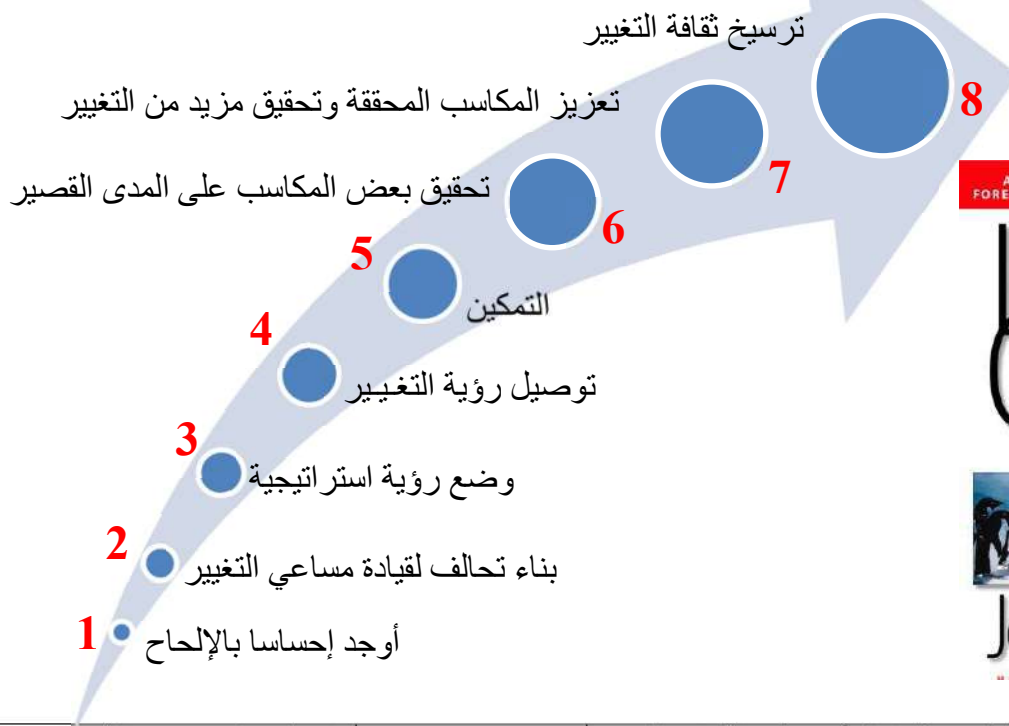
التغيير أمر حتمي	التغيير حركة تفاعلية	التغيير عملية مستمرة	التغيير عملية شاملة.
يقول علماء الاجتماع : " إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه " ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم وهذا يتناسب مع طبيعة الأمور والأشياء	حركة ارتقائية بالضرورة، والمنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلاً.	هناك توجه يرى بأن التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البينية	لكونه يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظر الكلية والشمولية باعتبارها نظاماً كاملاً، لذا يتعامل التغيير مع المؤسسة بأكملها.

أنواع التغيير

يشمل التغيير الشامل كافة قطاعات التنظيم وجوانبه أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة مما يحدث نوعاً من عدم التوازن بين قطاعات التنظيم ويقلل من فعالية التغيير.	الشامل / الجزئي
التغيير المادي وهو التغيير التكنولوجي كتغيير الأجهزة والمعدات ، أما التغيير المعنوي فيشمل تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي وتغيير الطرق والأساليب التي يؤدي بها العمل.	المادي / المعنوي
يعتمد هذا النوع من التغيير على درجة السرعة التي يتم بها التغيير ، حيث يلاحظ أن التغيير البطيء وهو التغيير التدريجي يكون أكثر رسوخاً ومتانة من التغيير السريع ، علماً أن اختيار درجة السرعة في التغيير يعتمد على الظروف التي يتم خلالها التغيير .	السريع / التدريجي
يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية – ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة	الاستراتيجي
يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.	الوظيفي

• نموذج جون كوتر في إدارة التغيير

يعتبر البروفيسور جون كوتر من كلية الأعمال في جامعة هارفارد من المفكرين الرياديين في مجال إدارة وقيادة التغيير التنظيمي، وقد حدد نموذجاً من ثماني مراحل للتغيير.



AN ACTION PLAN FROM THE WORLD'S FOREMOST EXPERT ON BUSINESS LEADERSHIP

Leading Change

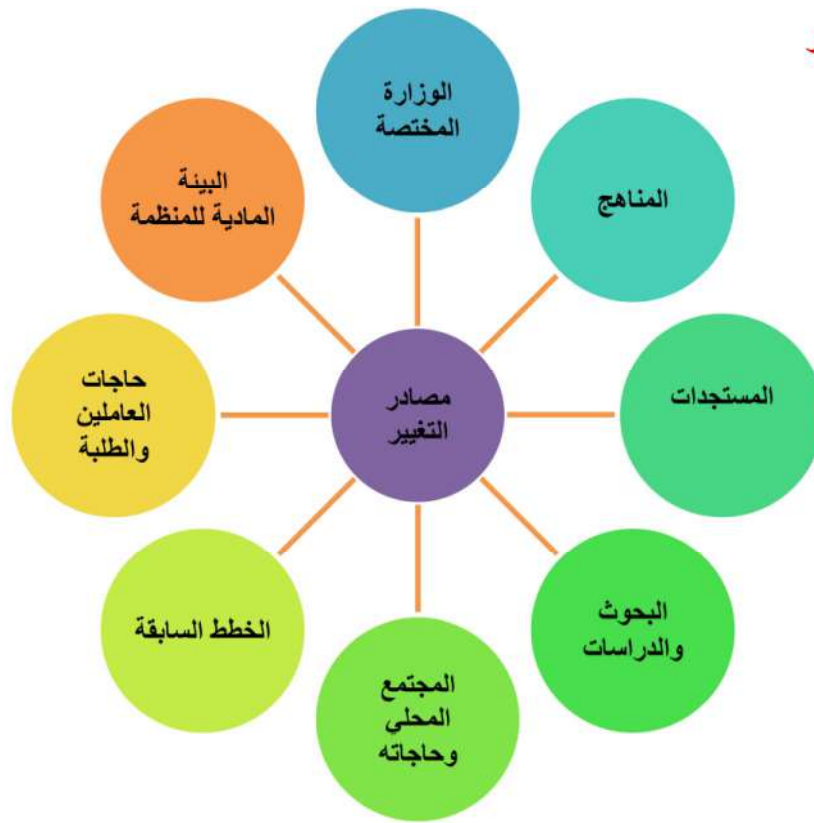


John P. Kotter

HARVARD BUSINESS SCHOOL DECE

اجعل التغيير مطلباً ملحاً، بتحفيز الأفراد على التحرك ووضع أهداف واقعية متصلة.	1	اعمل على تمكين الأعمال، بإزالة العراقيل، وفسح المجال لتوفير التغذية الراجعة البناءة وأكبر قدر من الدعم، مع مكافأة التقدم.	5
اعمل على بناء فريق التغيير، باختيار الأشخاص المناسبين ووضعهم في المكان المناسب مع الحرص على الالتزام العاطفي والمزيج الصحيح من المعارف والمهارات	2	احرص على أن يتم تحقيق مكاسب قصيرة المدى، بوضع أهداف سهلة التنفيذ و توزيعها على فترات زمنية قصيرة.	6
اعمل على تشكيل الرؤية، وجعل الفريق يعمل على وضع رؤية وخطة بسيطة وواضحة، و التركيز على العناصر الإبداعية.	3	احرص على الإصرار والمثابرة، وعدم التوقف، والتشجيع على مواصلة سير العمل، مع إبراز أهم ما تم إنجازه وما ينبغي أن يتم إنجازه في المرحلة القادمة	7
اعمل على حشد التأييد والموافقة للتغيير من خلال إشراك أكبر عدد ممكن من الأشخاص وتعميم المعرفة حول الأمور الأساسية بطريقة واضحة ومحددة.	4	اعمل على تثبيت التغيير، و تعزيز التغيير الناجح واجعل التغيير جزءاً من ثقافة المؤسسة.	8

2- مصادر التغيير

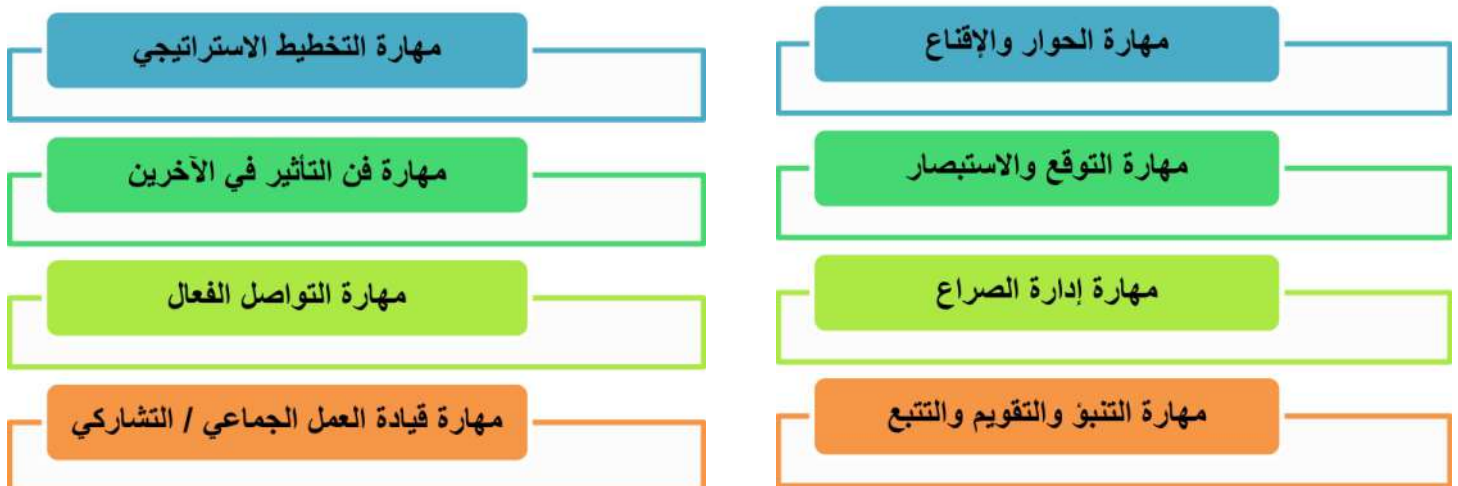


3- أهمية قيادة التغيير

تعيش منظمات القرن الواحد والعشرين فترة من التحديات والدعوة إلى التغيير من الخارج حيث تلعب العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً كبيراً في إحداث التغيير في المنظمات والمجتمعات . ولكي تضمن المنظمة قدرتها على المنافسة في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وضع **جيم كولينز** عدداً من العوامل لتحقيق المنظمات ففزة من منظمات " جيدة " إلى منظمات " متميزة " ومن أهمها:

- وضع استراتيجية ذات مصادر قوية، وأن تتماشى قيم الفرد مع قيم المنظمة، وأن تكون هناك إمكانية للتدريب على المعارف اللازمة للقيام بالمهام.
- أن تتسم ثقافة ومناخ المنظمة بالصدق والشفافية، فيجب على القائد أن يخلق هذا المناخ بحيث يتمكن من خلاله معرفة الحقائق ولديه القدرة على مواجهتها، وعليه أن يتمتع بالنزاهة والصدق والانفتاح ويتقبل ردود الأفعال الإيجابية والسلبية .
- خلق ثقافة الانضباط فلا بد من بناء نظام ثابت ذا قيود واضحة تحقق الانضباط وبنفس الوقت تُمنح الحرية للموظفين ويشعرون بالمسئولية .
- مواكبة التغيرات التكنولوجية، فوجود التكنولوجيا في حد ذاتها في المنظمات ليس دليلاً على تميز هذه المنظمات أو انخفاض أدائها ولكن استخدام تلك التكنولوجيا بشكل صحيح هو الأساس في تميز المنظمات وتفوقها.

4- مهارات قائد التغيير بالمؤسسات التعليمية



5- عوامل نجاح التغيير:

هناك عوامل عديدة تؤثر في درجة نجاح عملية التغيير من أهمها ما يلي:

- ضرورة اتخاذ قرار التغيير في الوقت المناسب، حيث أن من سمات المؤسسات الناجحة معرفتها بالموعد المناسب للتغيير، واستعدادها للتصرف حياله بكل ثقة وعزيمة. والملاحظ أن عوامل نجاح الشركات العالمية ترجع في الغالب إلى قدرتها على إدارة عملية التغيير بهدوء وكفاءة دون إحداث بلبلة في صفوف العاملين، ويعود الفضل في ذلك لاتخاذ القرار السليم المدروس في الوقت المناسب وعدم التسرع في عملية التخطيط والدراسة وتنفيذ قرار التغيير.
- دراسة الآثار الإيجابية للتغيير ومدى تأثيرها على حل المشاكل ورفع أداء العاملين، وفي المقابل، دراسة الآثار السلبية المتوقعة من التغيير وقياس تكلفة الفشل مقارنة مع ثمن النجاح في التغيير أو الإبقاء على الوضع الراهن.
- تهيئة بيئة المؤسسة لاستقبال التغيير من خلال النشرات الإعلامية وقيام الإدارة العليا بالزيارات الدورية لمواقع العمل وعقد لقاءات مع العاملين لتوضيح الآثار الإيجابية لعملية التغيير وطلب الدعم والمشاركة في نجاح التغيير، بالإضافة إلى عقد جلسات وندوات تعريفية بواسطة فريق التغيير لشرح مراحل التغيير وجزئياته.
- تفهم الثقافة العامة للمؤسسة والعادات وأنماط العمل السائدة، والحرص على عدم تعارض التغيير مع هذه الثقافة قدر الإمكان تجنباً لخلق بيئة مقاومة للتغيير.
- اختيار سليم لفريق التغيير وتحديد قائد له القدرة على إدارة الفريق وتحمل المسؤوليات. ومن الصفات الأساسية الواجب توافرها في مدير وأعضاء الفريق هي الكفاءة والابتكار والقدرة على التخطيط والتحليل ووضع الاقتراحات السليمة، والمصادقية والموضوعية في العمل، ونيل ثقة وتأييد الإدارة العليا، والاستعداد لتحمل الجهد وضغط العمل، والثقة بالنفس والقدرة على الرد على التساؤلات وتوقع النتائج، والقدرة على التأثير على الإدارة العليا وعلى المؤيدين لدعم التغيير.
- استيعاب ردود فعل الأفراد الذين يشعرون بأنهم متضررين من عملية التغيير، والتهيئة النفسية والتقنية لهم واعتبارها ظاهرة طبيعية ناتجة عن عملية التغيير سواء كان هذا التغيير إيجابياً أو سلبياً، والعمل على دراسة ردود الأفعال دراسة موضوعية ومناقشة الرد على كافة التساؤلات والاستفسارات المثارة بطريقة علمية دون إبداء تحفظات أو التراجع عن قرار التغيير.
- التزام الإدارة العليا بدعم قرار التغيير، والوقوف بقوة وراء فريق التغيير ومساندته والدفاع عن إنجازاته وتشجيعه على متابعة تنفيذ عملية التغيير بنجاح وتذليل كافة العقبات والمعوقات التي تعترض سبيل أداء المهام الموكلة إليه وإعطائه الثقة والصلاحيات في اتخاذ بعض القرارات الضرورية.

6- أهداف التغيير

- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها.
- الرفع من القدرة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير.
- تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم سير المؤسسة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة الحديثة عبر التدبير بالمشاريع والأهداف والنتائج.
- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال التدبير التشاركي والعمل كفريق.

7- خطوات التغيير



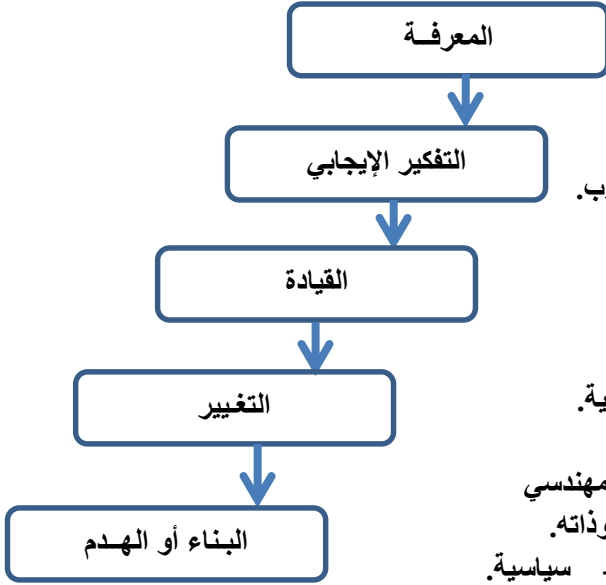
الفصل الثاني: مقاومات التغيير.

تقديم: إن قيادة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة، بل متشابكة في عناصرها، متداخلة في مكوناتها، وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما : حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى. إن عملية التغيير في المؤسسات التعليمية، هي عملية معقدة و مركبة، وقد تواجه بمعوقات عدة، كما قد لا تحقق النجاح المنشود منها ، بالرغم من الجهود الجادة التي يبذلها المدبرون في هذا المجال.

□ **مقاومة التغيير:** تعني امتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. وقد تأخذ المقاومة شكلا آخر، وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال، بل قد تكون ايجابية.

□ **بين المقاومة السلبية والمقاومة الإيجابية:** تكون مقاومة التغيير إيجابية، عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، بمعنى أن الفوائد المتحققة أقل من التكاليف. أما المقاومة السلبية فتتحقق عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ، ومردودها كبيرا مقارنة بتكاليفها. ومقاومة التغيير قد تأخذ طابعا فرديا أو جماعيا، وقد تكون بشكل ضمني أو بشكل علني.

□ **أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:**

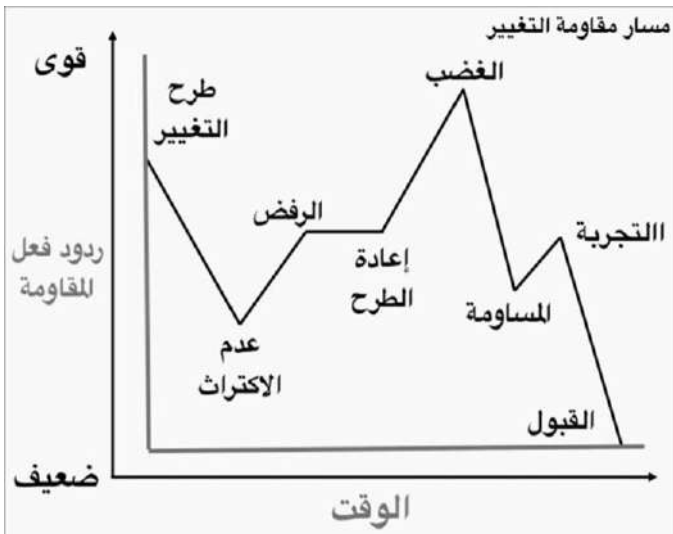


- الخوف من المجهول.
- التمسك بالعادات والتقاليد، والتقليد الأعمى.
- الخوف على المكتسبات والمصالح المادية والمعنوية.
- ضعف الإدراك: الجهل بغرض التغيير وعدم معرفة ما هو مطلوب.
- عدم إشراك الآخر في إعداد المشروع التغييري.
- عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه، أو ببعض جوانبه.
- الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير.
- الارتياح مع الواقع الحالي والاقتناع به.
- التشبع باليأس والإحباط وربما الملل من كثرة التجارب التغييرية.
- سوء العلاقة مع الذي يقود التغيير (وجود صراعات).
- ثقافة «الحرس القديم» حيث يعتبر المقاوم للتغيير نفسه أحد مهندسي الوضع الحالي. ويرى في التغيير اعتداء شخصيا على تجربته وذاته.

□ **مصادر مقاومة التغيير:** منطقية/عقلانية - اجتماعية - عاطفية - سياسية.

□ **مبررات مقاومة التغيير:**

إن الذين يقاومون التغيير يعتذرون بعبارات وحجج معروفة مسبقا ويلجؤون إلى طرق يبررون بها رفض التغيير، ويمكن تلخيصها في ما يلي:



- لا توجد أهداف واضحة للتغيير.
- التغيير يخدم مصالح شخصية.
- عدم توفر الطاقات البشرية والمادية اللازمة للتغيير.
- التغيير سيخرب المؤسسة ، ولن نحقق شيئا في المستقبل.
- التغيير أمر مثالي وغير واقعي.
- التغيير جيد، ولكن وقته ليس الآن.
- لابد من توفر الوقت الكافي لدراسة التغيير وتحقيقه.
- التغيير سيحدث بليلة في صفوف العاملين.
- الذين يقودون التغيير مشكوك فيهم، (مهاجمة القادة بدل التغيير).
- يجب تجريب التغيير على نطاق ضيق ، فإن نجح يتم تعميمه.
- التغيير فيه استخفاف بالقيادات السابقة.

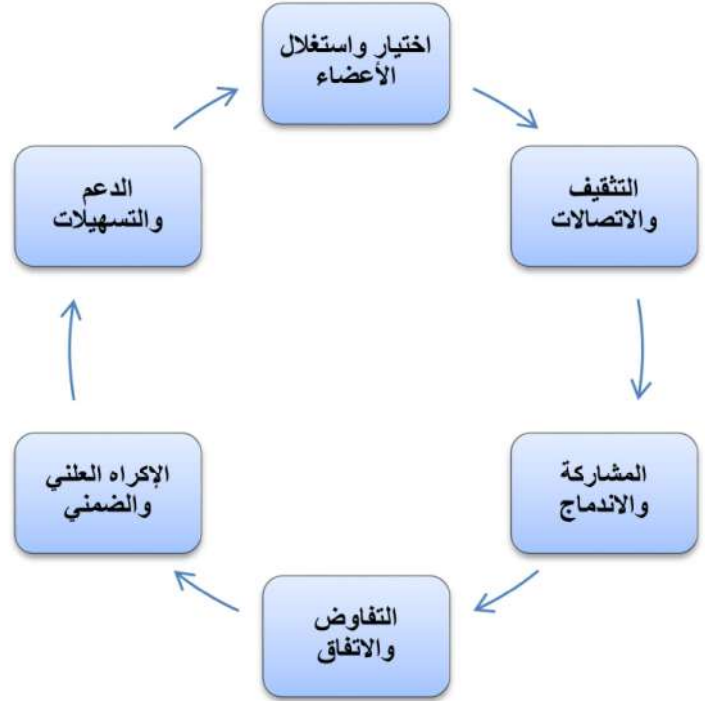
□ **مظاهر مقاومة التغيير:**

ولمقاومة التغيير لابد من رصد المؤشرات والمظاهر الدالة عليه، مع التنبؤ بها وتحسس مصادرها للتعامل معها. وتتم معرفة حجم المقاومة ومصادرها مع إيجاد كيفية التعامل مع كل مصدر لهذه المقاومة . فالقائد المقاوم يحتاج إلى وسيلة للتعامل تختلف عن الموظف العادي، وهكذا ... ومن هذه المؤشرات ما يأتي:

- بطء تنفيذ إجراءات التغيير.
- كثرة الأخطاء.
- كثرة الإجازات.
- كثرة الاستقالات.
- كثرة الشكاوى.
- كثرة التجمعات والكلام عن التغيير.

- فقدان المبادرة.
- تدمير وغضب العاملين (عدم رضى).
- رفض التغيير والعناد لمجرد العناد.
- تخريب بعض أدوات التغيير.
- تدني الإنتاجية.
- التناسي، التأجيل، الاستسلام

❑ كيفية التعامل مع مقاومة التغيير:



عوامل تساعد على التقليل من مقاومة التغيير:

- توافق التغيير مع احتياجات المؤسسة.
- قنوات الاتصالات الفعالة.
- التدريب والتكوين المستمر.
- المشاركة في التغيير.
- وجود قوة مساندة للتغيير.
- المكافأة على تطبيق التغيير.
- توفير بيئة مساعدة على التغيير.

أثناء مرحلة التتبع والتحسين

- مشاركة أكبر قدر من عناصر بيئة التغيير.
- لأن تخفيض مقاومة الأفراد للتغيير يمكن أن تتم لو أنهم اشتركوا بفاعلية في ذلك التغيير الذي يمسه.
- الذين يشاركون في عملية التخطيط والتغيير يصبحون أقل نزوعاً إلى مقاومته

أثناء مرحلة التنفيذ

- إزالة الغموض .
- رصد مؤشرات المقاومة.
- إيجاد جهة لحل المشاكل .
- مفاوضة المقاومة ومحاولة إقناعها

أثناء مرحلة الإعداد والتخطيط للتغيير

- مشاركة أكبر قدر من عناصر بيئة التغيير.
- الأخذ في الاعتبار قيم وقدرات وإمكانيات بيئة التغيير .
- توقع المقاومة

❑ إدماج المقاوم:

- مقترحات لمعالجة مقاومة التغيير:
 - تبني تصور جماعي من أجل تبني المشروع.
 - التدرج في التغيير.
 - اعتماد المقاربة التشاركية.
 - الإقناع والتواصل.
 - توضيح نتائج نجاح المشروع: النفع للجميع.
 - التحفيز المادي والمعنوي.
 - الحكامة الجيدة.
 - اعتماد الأسلوب الديموقراطي في القيادة....

الفصل الثالث : أدوار القائد في وضعيات التغيير.

تقديم: إن تقدم المجتمع وتطوره رهين بنجاح التربية فيه، فقد أصبح ينظر إلى التربية بمفهومها المعاصر على أنها عملية أساسية في إحداث التغيير في شتى مجالات الحياة، وفي ضوء التحديات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، تزداد المسؤولية الملقاة على القيادات في المؤسسات التربوية باعتبارها المسؤولة عن إحداث التغيير. لذلك أصبحت المؤسسات التربوية في حاجة ملحة لنوعية معينة من القيادة قادرة على فهم التغيير وممارسة متطلباته بنجاح لضمان أداء فعال ونجاح للعملية التربوية والتعليمية.

1- مفهوم القيادة:

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة. ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومروسيه في المواقف التنظيمية المختلفة.

□ صفات قائد التغيير:

- **قوة الشخصية:** يجب على القائد أن يميز بين قوة الشخصية والوقاحة، فالقوة تمنحه الإدراك، بينما الوقاحة تجعل من حوله ينفرون منه ويحقدون عليه.
- **اللطف:** يتوجب على القائد أن يدرك بأن اللطف مستمد من القوة، فتفرض عليه مراعاة مشاعر الآخرين، بينما الضعف يمنعه من قول الحقيقة ويكون غير قادر على مواجهة مروسيه.
- **التواضع:** على القائد ألا يكون خجولاً ولكن يجب أن يكون متواضعاً، فحتى يتمكن من تحقيق أهدافه فيجب ألا يكون خجولاً.
- **الفخر:** يتوجب على القائد البعد عن الغطرسة، كما يتوجب عليه إبداء افتخاره بمروسيه والإنجازات والنتائج.
- **الجرأة:** على القائد الناجح أن يكون جريئاً، وليس شرساً، حتى يكسب ود مروسيه ويؤثر فيهم ويكون قدوة لهم.
- **التواصل:** يجب أن تكون حلقات الوصل بين القادة والمروسين مفتوحة في أي وقت لإيصال مشاكلهم في الوقت المناسب.

□ مهارات ومعارف قائد التغيير:

- مهارات اتصال مناسبة.
- المحافظة على حافزية الأفراد وقيادتهم بفاعلية.
- القدرة على تسهيل وتنسيق أنشطة الأفراد والجماعات.
- التمتع بمهارات التفاوض والتأثير والإقناع.
- توظيف طرق التخطيط والسيطرة المناسبة.
- القدرة على الإدارة في جميع الاتجاهات والأحوال.
- المعرفة بمنطق التغيير وبراعة الإقناع.

2- مبادئ القائد الفعال:

- **المبدأ الأخلاقي:** ويعني القدوة في العمل لذلك فإن الهدف الأخلاقي يوجه القائد في عمله وتصرفاته.
- **المبدأ الإدراكي:** فالهدف الأخلاقي بدون إدراك وفهم لعملية التغيير لا يعتبر من مزايا القائد الناجح، وبالتالي متى يحقق القائد نجاحاً في عملية التغيير ينبغي أن يجمع بين التزامه الأخلاقي مع احترامه وتفهمه للمشكلات والعقبات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير، ولكي يفهم القائد عملية التغيير، ينبغي له أن يدرك الأمور الأساسية التالية:
 - الهدف لا يجب أن يكون تغيير كل ما في المنظمة؛
 - لا يكفي أن يكون لدى القائد فقط أفضل الأفكار؛
 - يجب على القائد الجيد تقدير الصعوبات المبكرة التي قد تواجهه عند محاولة تجريب شيء جديد؛
 - يجب على القائد الناجح أن ينظر إلى مقاومة التغيير باعتبارها قوة إيجابية دافعة؛
 - التغيير يعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة؛
 - التغيير عملية شديدة التعقيد.
- **المبدأ العائلي:** فالعامل الرئيسي المشترك في كل عمليات التغيير الناجح في المنظمات هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة، فكلما كانت العلاقات بين الأفراد أكثر تعاوناً تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة، إذن فلابد للقائد الناجح من أن يمتلك المهارات المناسبة من أجل علاقات إيجابية بين جميع عناصر العمل خصوصاً مع الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار.
- **مبدأ التعلم المستمر:** فنحن نعيش الآن في عصر المعرفة والانفجار المعرفي، وبالتالي فإن من أهم أدوار القائد الناجح في عملية التغيير هو زيادة المعرفة داخل وخارج مؤسسته وكيفية ربط المعرفة بالمبادئ الثلاث السابقة.
- **مبدأ التماسك:** في كثير من الأحيان تتعرض عملية التغيير للعديد من التعقيدات والغموض، وعدم التوازن وبالتالي فإن القيادة الفعالة تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل المزيد من التماسك والترابط.

3- المؤهلات المميزة للقائد الفعال:

أ- المواقف

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه؛
- يعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة؛
- يتصف بالحماس والدافعية؛
- يتميز بالالتزام في أداء الأعمال؛
- يتسم بالمشابرة، ولا يبالغ في ردود أفعاله.
- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة؛
- لديه استعداد للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة؛
- لديه دائرة اهتمامات أوسع؛
- لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته؛
- يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمر حتمي؛
- يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك الأنموذج.

ب- طريقة التفكير

- لديه قدرة على التخيل والتصور، ويمتاز بالمرونة،
- يشجع على استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير؛
- لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها، واستنتاج نقاط التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة؛
- يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة وكنهها؛
- لديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة؛
- يستطيع أن يتعلم من خلال الخبرة أو التجربة؛
- لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني المستمر.

ج- المعارف

- يتفهم دينامية عملية التغيير؛
- يعرف النقاط والعناصر الرئيسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من موقف التغيير؛
- يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها، وتطبيقها وتقويمها،
- يتفهم ديناميكية البحث الإجرائي وأساليبه وآليات توظيفه؛
- يعرف كيفية توثيق نواتج البرامج؛
- يتفهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعلم والتعليم، ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعده على تحقيق تعلم فعال؛
- يتفهم طبيعة وآليات تحقيق النمو المهني المستمر ذاتياً.

د- المهارات

- يستطيع التطلع قدماً نحو الأمام والتفكير للمستقبل؛
- يمتلك مهارات متنوعة تساعده على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين؛
- يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية؛
- يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه؛
- لديه أساليب ووسائل للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه؛
- يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعده على رفع كفاءته.

4- آليات نجاح القائد

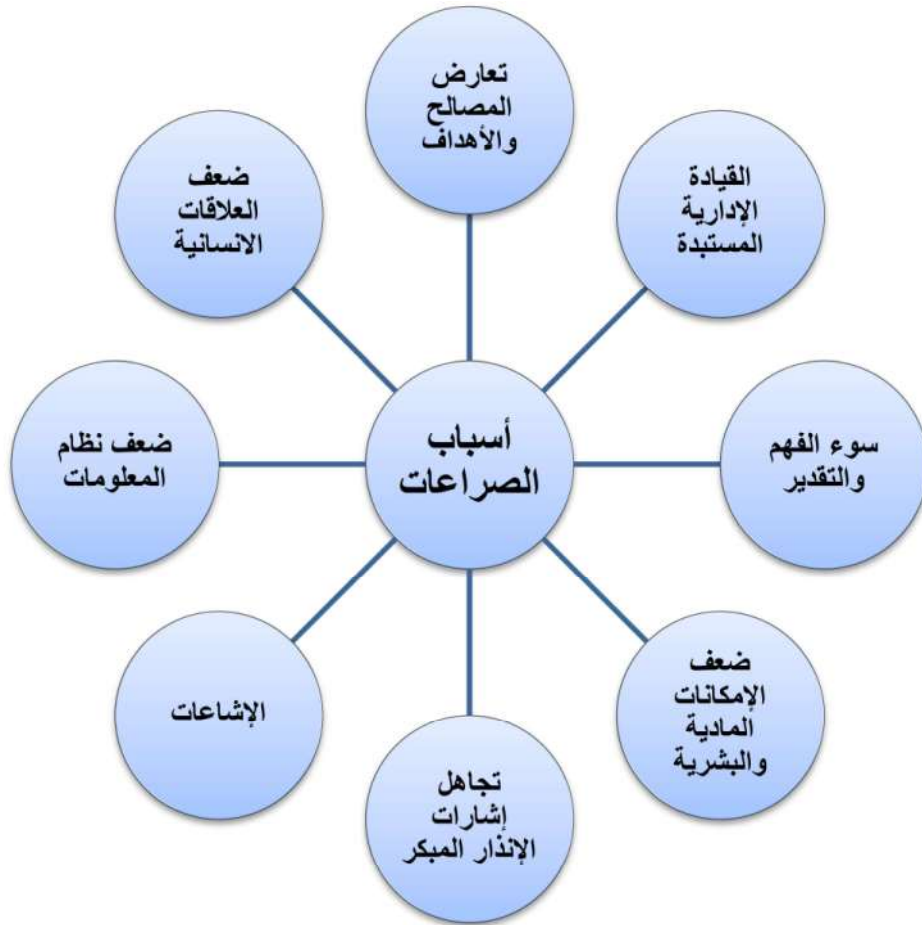
- انتهاز النمط الديمقراطي في إدارته للمؤسسة، إذ يعمل على مناقشة الأفراد بأهمية التغيير وانعكاساته على المؤسسة والأفراد ليكونوا شركاء في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.
- إقامة علاقات طيبة لخلق مناخ تنظيمي مريح ويكون ذلك بتقدير أفكار الآخرين واحترام مشاعرهم وتلمس حاجاتهم.
- المراقبة الشاملة والمتابعة الواعية لخطوات تنفيذ الخطة التطويرية
- تفويض المسؤوليات للعاملين وفق قدراتهم ودرجة حماسهم للخطوات التغييرية
- توفير الحد الأقصى من البيانات والمعلومات الكمية والنوعية للعاملين وذلك فيما يتعلق بماهية التغيير ومحتواه والأسباب التي دعت إليه وتوضيح كيفية تنفيذ مراحله
- إرساء قواعد الاتصال المفتوح بين القيادة والأفراد لتطوير فهم مشترك لخطوات التغيير
-

الفصل الرابع: أنواع الصراعات الناتجة عن التغيير.

تقديم: تكون المصالح أو الاهتمامات هي الأسباب الكامنة وراء المواقف والمواقع، وبشكل التعرف عليها مدخلا أوليا وجوهريا لحل الصراعات. لذلك يكمن مفتاح عملية التفاوض أو عملية التوسط في التحرك إلى ما وراء المواقف والمواقع وصولا إلى تفحص المصالح والاهتمامات، أو عندما تحاول جماعة فرض نظام قيمها على جماعة أخرى. والحقيقة، ليس كل تغيير مرغوب فيه، فالمدرسة المغربية كأي مؤسسة اجتماعية أخرى، تضم عدة أطراف، ولابد أنيتولد من جراء أي تغيير سوء تفاهم منوقت إلى آخر مما قد يولد صراعات خفية أو ظاهرة.

1- مفهوم الصراع وأسبابه

- حسب "روبين": الصراع هو تضارب واع على المصالح، أو الاعتقاد بأنه نتيجة استحالة تحقيق طموحات الفريقين أو الفرقاء في آن واحد.
- نادرا ما يكون الصراع فجائيا أو مباغتاً، إلا في بعض الحالات وبين أشخاص يتصفون بالنزق والتسرع والتهور.
- إن الصراع على العموم ينشأ عن مهمات ونوايا واتجاهات تنتج عن التفاعل والتواصل ويمر بتطور تصاعدي قبل أن يصل إلى الانفجار .

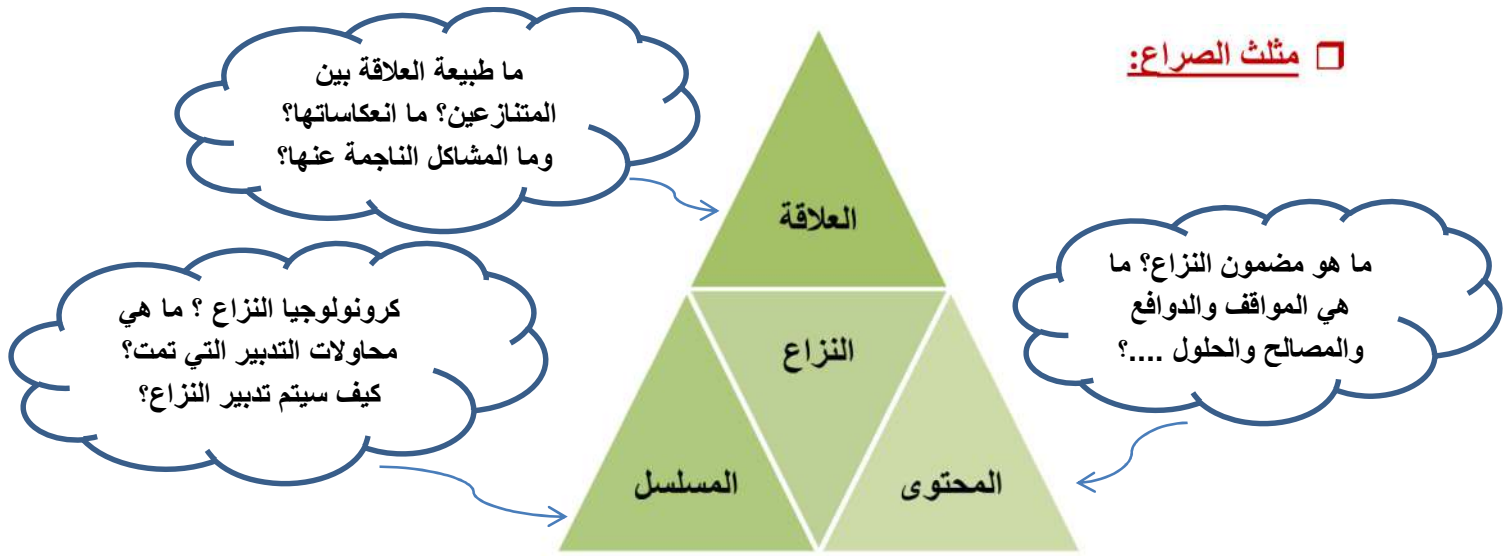


2- أنواع الصراعات:

إن فهم الصراع الناتج عن التغيير فهما معمقا يتطلب منا التوقف عند أنواعه وأنماطه.

- الصراع بين الأشخاص:** وهو شائع ومتعدد النماذج ويشتمل على الصراع أو الخلاف بين مكونات المدرسة من أساتذة و أطر إدارية وتلاميذ و...
- الصراع بين الجماعات (جماعتين أو أكثر):** وتصبح الهوية الاجتماعية مرجعية أساسية في الصراعات بين الجماعات، وفي هذا النزاع يترك الأفراد هويتهم الفردية ليتصرفوا من مواقع الهوية الاجتماعية ولا يعود الصراع صراعا شخصيا بين الأفراد.
- الصراع بين المؤسسة ومحيطها:** المؤسسة التربوية لم تعد سيدة نفسها بسبب تواجدها في وسط مضطرب قد يفرض عليها ضغوطا تهدد سيرها العادي .

□ مثلث الصراع:



الفصل الخامس: تشخيص وتحليل الصراعات.

تقديم: النزاع صفة لا تفارق حياة الإنسان وهو شيء طبيعي مادام هناك اختلاف في أعراق الناس وأشكالهم ومعتقداتهم وطرق تفكيرهم، فالنزاع إذا مظهر لتأزم العلاقات، وانسداد سبل الحل القائمة أو المتاحة.

1- أنواع النزاعات في المؤسسة التعليمية:

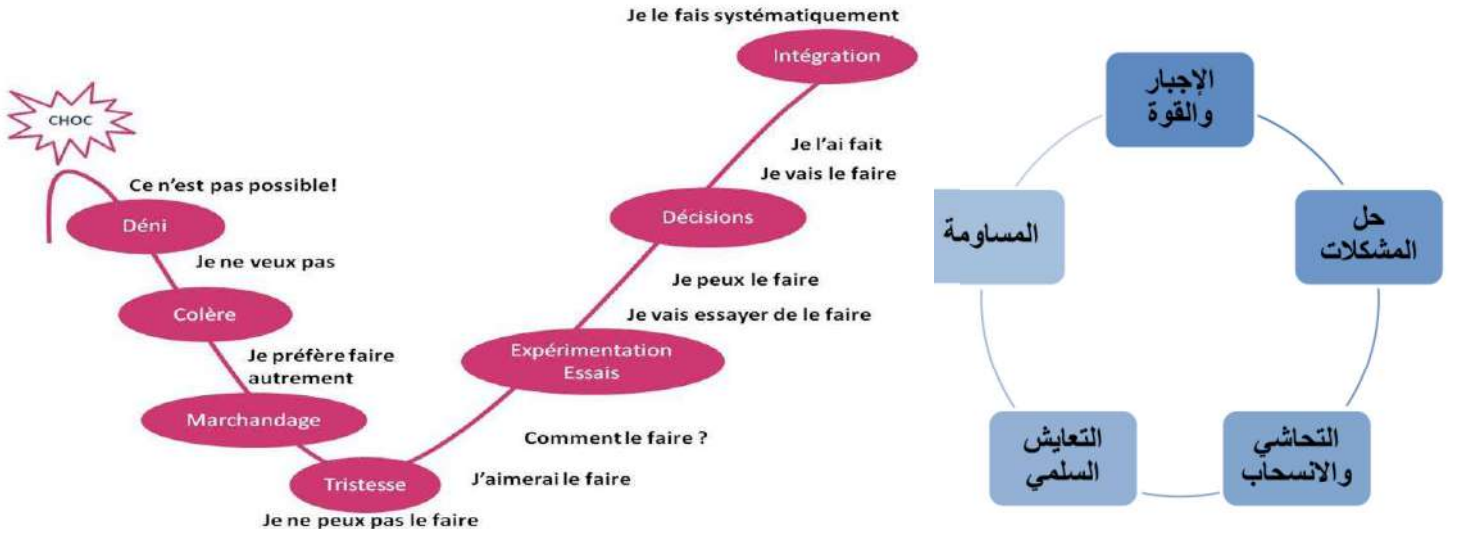
من بين النزاعات التي قد تحدث داخل فضاء المؤسسة التربوية، نذكر:

- النزاع بين الأستاذ والمدير : والذي غالبا ما يكون بسبب توزيع المستويات والحجرات، الغياب، التأخر، طريقة التدريس، الحراسة، السلوك...
- النزاع بين الأساتذة : حول توزيع المستويات والحجرات، السكن، والوسائل التعليمية، استعمال المرافق....
- النزاع مع الآباء والأمهات: حول تعلم الأطفال، العقاب، النتائج المدرسية...
- النزاع مع السلطات المحلية: بسبب تدخل غير ملائم في شؤون المؤسسة أو الحياة الشخصية....
- النزاع مع المفتش حول طرق التدريس ، البرنامج، الإعداد.

2- وسائل تشخيص النزاعات

- **تحليل النزاع:** خلال عملية التحليل يتم بسط الأوضاع، وطرح الأسئلة، وجمع المعطيات والمعلومات، وذلك بغية استجلاء الحقائق كاملة، ابتداء من جذور المشكل وانتهاء بأبعاده مروراً بالأشخاص المعنيين. فهذه المرحلة تتطلب الاستماع لأطراف النزاع وإعطائهم الفرصة للتعبير عن مواقفهم بحرية ووضوح، ليكشف عن أمور كانت سببا في النزاع مرتبطة بتصورات وتمثيلات معينة، أو حمولات عقائدية أو فكرية أو عرفية.
- **تحديد احتياجات طرفي النزاع:** بعد المكاشفة التي تتم بين طرفي النزاع، قد تبدو احتياجات كل طرف واضحة، فإذا كان بالإمكان تحديد هدف مشترك للطرفين، فإن ذلك سيعفي الوسيط من البحث عن حلول أخرى. وإذا تباينت الأهداف والاحتياجات بشكل كبير فإن ذلك سيتطلب المزيد من الجهد والوقت لإتاحة الفرصة للتراضي والتوافق. ويجب أن يفهم الطرفان أن التفاوض يركز على الحاجات وليس على المطالب والرغبات التي لا يمكن تحقيقها داخل إطار تنظيمي كالمؤسسة التربوية.
- **تقييم الوضعية:** من خلال تحديد احتياجات طرفي النزاع، يبدو للوسيط إن كان النزاع قابلاً للتدبير بشكل كلي أو مرحلي ، من خلال تقسيمه إلى مشكلات صغيرة يتم التغلب عليها وحلها تباعاً، مما قد يفضي إلى حل للنزاع. كما أنه يكون فكرة عن حدة النزاع ، والوقت اللازم لحله، والأطراف الوسيطة، والترتيب الزمني للإجراءات الواجب اتخاذها.
- **البحث عن الحلول:** يدفع الوسيط الأطراف إلى التفاوض الإيجابي والبناء على أساس أرضية متفق بشأنها، على اعتبار أن التفاوض وحده كفيل بتقريب وجهات النظر وتعرف كل طرف على حاجيات وأهداف الآخر، والتوافق حول حل مشترك.
- **الاتفاق والتراضي:** عندما تتكون لدى الطرفين رؤية موحدة حول ما ينبغي فعله، أو حول القرارات الواجب اتخاذها، يمكن أن نقيس من خلالها ثقل وصيانة هذا التوافق والتراضي. فمع الدخول في مرحلة تنفيذ القرارات المتفق بشأنها يتضح مدى قدرة طرفي النزاع على الالتزام بتعهداتهما، وعدم الاستسلام للرغبات النرجسية التي قد تعيد الأمور إلى الصفر. ونخلص في النهاية إلى أن تدبير المشكلات والنزاعات يتطلب من القيادي حسن تدبير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة معتمداً على شخصيته في بعدها الأخلاقي والاجتماعي والإنساني، و التزامه بأخلاقيات المهنة، واتصافه بالهدوء والمرونة وقدرته على الإصغاء والاستماع.

3- استراتيجيات تدبير النزاعات



4- تدبير النزاعات بالوسط التربوي

تدبر النزاعات داخل المؤسسات التربوية من خلال أربع مقاربات وهي : التحاشي، التسامح، الانتصار أو الهزيمة، التوافق وحل المشكل.

- **التحاشي :** غالبا ما يلجأ أطراف النزاع إلى التحاشي وتجنب المواجهة إما اقتناعا منهم أن ليس هناك مشكلا، أو تجاهلا للخلافات وعدم الاكتراث لها، ولعل هذا الموقف يتولد عند البعض عن الرغبة في الحفاظ على العلاقات التي قد تتزحزح بسبب الدخول في نقاشات وجدالات، فيما البعض الآخر يتجنب الخوض في حل النزاعات خوفا من أن يتولد عن ذلك مشاكل أكثر خطورة.
- **التسامح :** في الكثير من سيناريوهات حل النزاع، تأخذ الأطراف منحى التسامح، والتنازل، وعدم التشبث بالرأي وإظهار الطيبة ولو على حساب الأهداف الشخصية. وحجتهم أو دافعهم في اتخاذ هذا الموقف خشيتهم من أن تتأثر العلاقات الجيدة بين أطراف النزاع أو يتولد سوء تفاهم عام.
- **الانتصار أو الهزيمة :** وعنوان هذا الأسلوب المواجهة والهجوم والتشبث بالرأي، ورفض الرأي الآخر. هذا الموقف غالبا ما يتخذه الطرف الذي لا يؤمن بالتوافق والتراضي، ولا يقبل القسمة على اثنين فإما أن يخرج منتصرا أو منهزما. وبما أنه لن يقبل الهزيمة، فإنه يعمل كل ما في وسعه لإثبات تفوقه، والخروج من المعركة منتصرا مهما كلف الثمن.
- **التوافق:** يعتبر هذا الأسلوب الأنجع والفعال في حل النزاعات، إذ يفتح المجال لكافة الأطراف لطرح أفكارهم وأهدافهم، والتوصل بشأنها إلى صيغة يقبلها الجميع. كما أن هذا الأسلوب يضمن المحافظة على العلاقات، ويزيد من الاحترام.

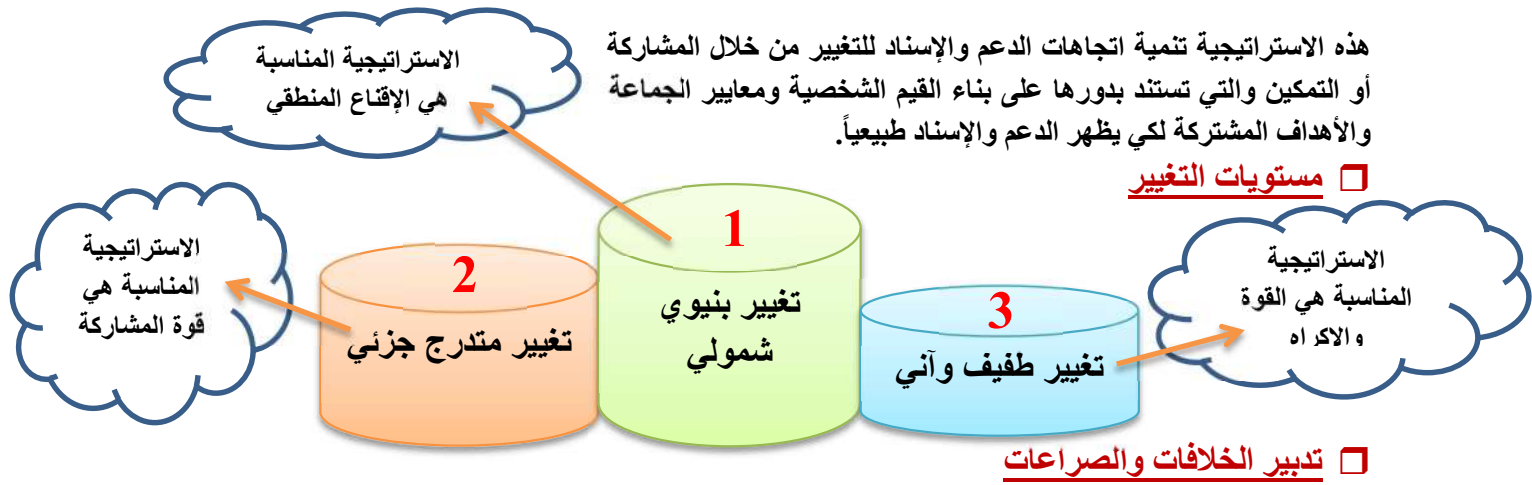
الفصل السادس: استراتيجيات التدخل لإحداث التغيير / توظيف البحث التداخلي في قيادة التغيير.

1- استراتيجيات التدخل لإحداث التغيير

تقديم: إن التغيير هو ذلك الفعل الذي نتخلى بموجبه عن شيء، مقابل شيء آخر، بحيث لا يمكننا البقاء على نفس الحال. وفي علوم الإدارة، يعتبر التغيير تلك العملية التي تهدف إلى التحول من الوضع الراهن للمؤسسة الذي لا ينال ما يكفي من الرضى، إلى وضع أفضل منشود، وفق خطة استراتيجية تستهدف تحقيق أهداف وغايات واضحة، وذلك في حيز زمني محدد.

يستعمل المديرون ووسطاء التغيير استراتيجيات مختلفة لحشد القوة والسلطة وممارسة التأثير بالآخرين للحصول على إسناد ودعم العاملين لجهود التغيير المخطط. ويمكن تأمل الاستراتيجيات الثلاثة الآتية:

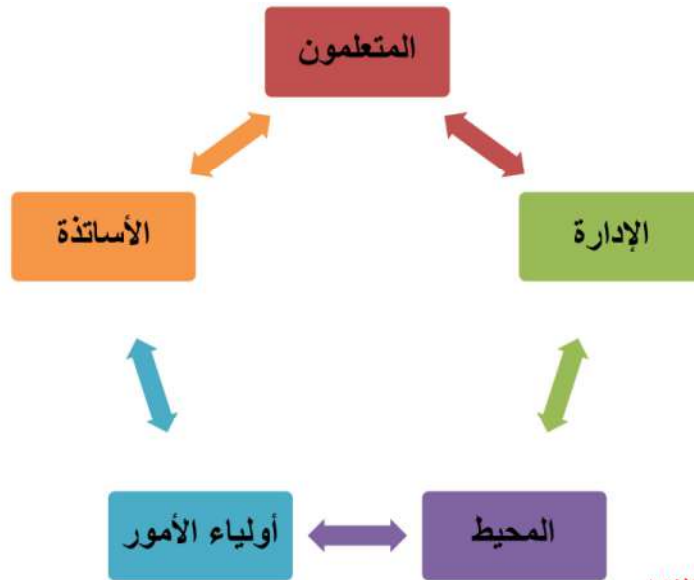
- **استراتيجية القوة والإكراه:** تستخدم السلطة الرسمية والمكافآت والعقوبات كحواجز أساسية لخلق التغيير. يستجيب الأفراد خوفاً من العقوبات أو رغبة في الحصول على المكافآت.
- **استراتيجية الإقناع المنطقي:** تستخدم الحقائق والمعرفة الخاصة والحجج المنطقية لإحداث التغيير. تفترض الاستراتيجية أن الفرد العقلاني الرشيد سيقدر دعم ومساندة التغيير من عدمه مستنداً على سلامة تفكيره ومصالحته الذاتية. لذلك لا بد من قيام وسيط التغيير بحشد قدراته لإقناع الآخرين بأن التغيير سيجعلهم أفضل من السابق.
- **استراتيجية قوة المشاركة:** تستخدم طرق المشاركة في اتخاذ القرار والتوكيد على القيم المشتركة لخلق التغيير. إنها تستلزم تمكين وإشراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير بصدق وفاعلية في التخطيط واتخاذ القرار الرئيس المتعلق بالتغيير. يتطلب تطبيق



الخلاف مفرد خلافات ومعناه المنازعة بين متعارضين، ولا يشترط أن تكون هذه المنازعة ناشئة عن دليل، بينما الصراع مفرد صراعات وهو خصومة ومنافسة و نزاع ومشادة. أما في علم النفس يعرف الصراع على أنه حالة انفعالية مؤلمة تنتج عن النزاع بين الرغبات المتضادة وعدم قضاء الحاجات.

النزاع في العمل: هو كل خلاف يقوم بين العامل من جهة و صاحب العمل من جهة أخرى، أثناء تنفيذ العمل وإخلال أحدهما بأحد الالتزامات المحددة في العقد أو لخرق أو عدم امتثال لنص قانوني أو تنظيمي بما يسبب ضرراً للطرف الآخر.

أطراف النزاع الممكنة في المؤسسة التعليمية:

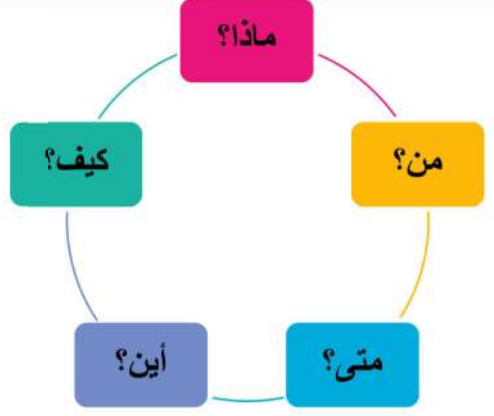


أسباب وعلامات حدوث النزاع

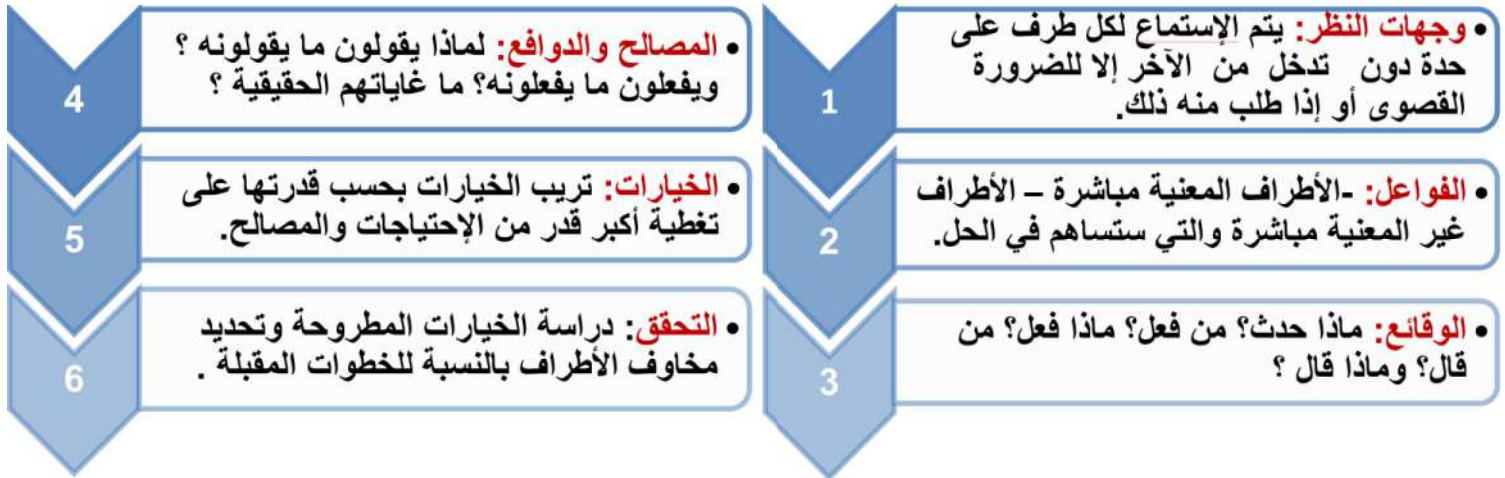
العلامات	الأسباب
- انقطاع قنوات التواصل - كثرة التغيب - الغياب عن الاجتماعات - تجميد العضوية أو تقديم الاستقالة من أحد مجالس أو جمعيات المؤسسة - إهمال الواجبات والمسؤوليات - التدبير الانفرادي - الإحساس بعدم الرضا الوظيفي - كثرة طلبات الانتقال - نشوء تحالفات غير صحية - غياب تفعيل الأنشطة والأنشطة. - تدني مستوى النتائج، والإساءة لسمعة المؤسسة .	- سوء التنظيم والحكمة - غموض التواصل أو انعدامه - استعراض القوة - غياب الإنصاف وتكافؤ الفرص - تعارض المصالح - تعارض القيم والمعايير - الأحكام المسبقة والإشاعات - أساليب اتخاذ القرارات - سوء النية - إفشاء السر المهني - غياب مقاربة النوع - غياب المقاربة التشاركية والعمل كفريق

□ أدوات تحليل النزاع في المؤسسات التعليمية

- خريطة تحليل النزاعات
- مثلث تحليل النزاع
- بصلة تحليل النزاع
- نموذج التحليل المنظوري للنزاع CPA.
- نموذج الراكب والفيل

بصلة تحليل النزاع: السلوك يعبر عن مواقف يتم تحليلها من أجل التعرف على المصالح التي كانت سببا في ظهورها. و المصالح تخفي عدة حاجات لا يمكن التوصل إليها إلا عن طريق إزالة المصالح بتحليلها	مثلث تحليل النزاع: يسمى كذلك بمثلث غالتونغ لتحليل النزاع. هذه الأداة تساعد على إدراك الأمور التي من شأنها أن تؤدي إلى التصعيد أو إلى تخفيف النزاع .	خريطة تحليل النزاعات: تستخدم هذه الخريطة عندما يكون النزاع مركبا ومعقدا وتتشابك فيه المصالح . وهو محاولة الإجابة على خمسة أسئلة بهدف معرفة قضية النزاع الأساسية
		

نموذج التحليل المنظوري للنزاع CPA.



نموذج الراكب والفيل

الوضع المتوقع

بعد التغيير

يتم التغيير عبر عدة مراحل ويتجلى دور القائد في الرؤية التبصيرية عبر:

- تقليل حجم المشاكل.
- تقليل هبوط مستوى الأداء.
- قيادة الفريق لتجاوز مرحلة الكفاح.
- استخدام أقل التكاليف (المتاعب).

الوضع الحالي

مرحلة الصراع

فحسب نموذج الراكب والفيل، يرغب الراكب في الانتقال من نقطة إلى أخرى بعيدة الوصول، وهو يتفهم سبب الانتقال بينما الفيل لا يتفهم ذلك ويريد حافزا للتحرك. ولإحداث التغيير يجب مخاطبة الراكب بالعقل ومخاطبة الفيل بالعاطفة والحوافز. فمقاومة التغيير أمر طبيعي لأسباب عديدة منها الاعتياد على النمط القديم القائم على التلقائية كما أن رفض الجديد يتطلب الجهد والتفكير.

❑ استراتيجيات فض النزاع والخلاف

- **الانسحاب:** وينصح بهذه الاستراتيجية عندما يكون رد فعل الطرف الآخر قويا خلال النزاع وذلك لكي لا يتفاقم الأمر ويصل إلى درجة يصعب معها حل النزاع في وقت لاحق.
- **التطيف:** ويمكن استخدامه عندما يكون طرفا النزاع لم يقوما بردود أفعال قوية، وذلك عن طريق التركيز على نقاط الاتفاق وتحجيم نقاط الخلاف.
- **الإجبار:** وهي عملية استخدام السلطة لفض النزاعات. وينصح بهذه الاستراتيجية في الحالات التالية:
 - عدم وجود نقاط مشتركة بين الأطراف المتنازعة.
 - عندما تكون الأطراف المتنازعة غير متعاونة .
 - عندما يكون موضوع النزاع مستعجل والوقت ضيق.
- **المشاركة / حل المشكلة:** تعتبر هذه الاستراتيجية هي الأفضل من غيرها لأنها تؤدي إلى حالة رابح/ رابح. وذلك عن طريق تشارك جميع الأطراف فيها . ولا يمكن لهذه التقنية أن تنجح إلا إذا كانت هناك ثقة متبادلة وأن يستوعب الجميع أن حالة عدم حل المشكلة ستجعل الجميع في حالة خسارة.
- **التسوية / المساومة:** لا يمكن بكل حال من الأحوال اللجوء إلى هذه الاستراتيجية إلا عند فشل الاستراتيجيات السابقة وذلك لأنها قد تؤدي إلى حالة خاسر/ خاسر. وتتم عن طريق تنازل الأطراف المتنازعة عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر.

❑ نماذج إدارة التغيير

1- نموذج جون كوتر John P.Kotter تمت الإشارة إليه في الفصل الأول.

2- نموذج بروسكي Prosci

Prosci هي شركة أبحاث مستقلة في مجال إدارة التغيير، تأسست عام 1994 مقرها الولايات المتحدة الأمريكية. والكلمة مشتقة من كلمتين « profession » و « science » ويقصد بها العلم والاحترافية في التعامل مع إدارة التغيير، وتطبق منهجية بروسكي قبل أكثر من 3500 شركة عالمية. وقد أوصت بها 3 مؤسسات عالمية في مجال إدارة المشاريع وإدارة التغيير هي: معهد إدارة المشاريع (PMI) والمعهد الأسترالي لإدارة المشاريع (AIPM) ومعهد إدارة التغيير (CMI).



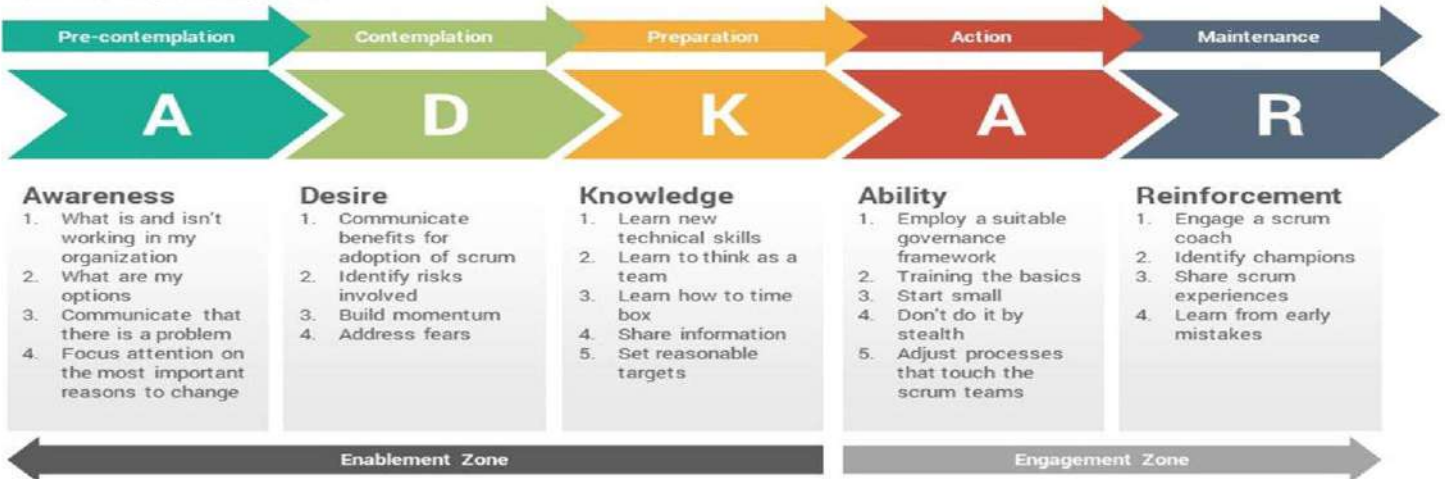
3- نموذج أدكار ADKAR

نموذج طور من بروسكي عام 1998 يساعد الأفراد والمؤسسات على إدارة التغيير بشكل فعال قائم على عدد من البحوث العملية. ويضم 5 مراحل ينبغي تحقيقها من أجل حدوث التغيير بنجاح، وبالالتزام بهذه الخطوات تضعف مقاومة التغيير وتصبح خطته قابلة للتطبيق ولتحقيق الأهداف المبتغاة :

1- الوعي والإدراك (Awareness)	2- الرغبة (Desire)	3- المعرفة (Knowledge)	4- القدرة (Ability)	5- التعزيز والدعم (Reinforcement)
مستوى القيادة والأفراد بعيمق الحاجة إلى التغيير.	للإسهام في إحداث التغيير	والمختصة التي تمكن الأفراد من القيام بالتغيير	توفر المهارات اللازمة لترجمة المعرفة الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية	على تصميم سلوكيات جديدة لضمان استمرارية التغيير.

ADKAR Change Management

ADKAR Change Management



• استخدامات نموذج ADKAR

- تشخيص مقاومة الموظف للتغيير .
- مساعدة الموظفين على الانتقال من خلال عملية التغيير (التدريب)
- وضع خطة عمل شخصية ومهنية للنهوض والترقية خلال التغيير.
- وضع وتطوير خطة إدارة التغيير للموظفين

4- نموذج كورت لوين Kurt Lewin

تم تطويره عام 1950 من قبل العالم الفيزيائي والاجتماعي كورت لوين، ويشير إلى عملية من 3 مراحل من التغيير هي:



1- تحديد ما يحتاج إلى تغيير (التشخيص وإدراك الحاجات) 2- ضمان وجود دعم قوي من الإدارة العليا (أهمية التغيير داخل المنظمة وكسب تأييد الرؤساء) 3- خلق الحاجة إلى التغيير (نقل رسالة التغيير إلى العاملين باستخدام الرؤية والتأكيد على: لماذا؟) 4- إدارة وفهم الشكوك والمخاوف (توجيه الموظفين إلى الحاجة للتغيير)	المرحلة 1: إذابة الجليد
1- القيام بالتواصل في كثير من الأحيان (من التخطيط إلى الإنجاز والتتبع) 2- تبديد الشائعات (الإجابة عن الأسئلة بصراحة وصدق والمعالجة الفورية للمشاكل) 3- تمكين العمل (إشراك الموظفين وتزويدهم بالتوجيهات بشكل مستمر) 4- إشراك الآخرين في العملية (التفاوض مع أصحاب المصلحة الخارجيين عند الضرورة)	المرحلة 2 : إحداث التغيير
1- إرساء التغييرات في الثقافة (تحديد الهوية والحوافز لدعم التغيير) 2- تطوير وسائل الحفاظ على التغيير (ضمان دعم القيادة وابتكار نظام المكافأة ونظام التتبع) 3- تقديم الدعم والتدريب (إبقاء الأشخاص مطلعين ودعمهم) 4- الاحتفال بالنجاح (لضمان استمرارية النشاط لدى العاملين وبدل المزيد من الجهد مستقبلا)	المرحلة 3 : إعادة التجميد

5 - نموذج بيكهارد وهاريس Beckhard et Harris

انه نموذج تغيير ابتكره العالمان Beckhard & Harris عام 1987 م ، رغم بساطة هذا النموذج الا انه ذو تأثير قوي في تغيير اي منظمة تهدف الى التغيير . هذه الاستراتيجية في التغيير هي علامة فارقة في التطوير التنظيمي تاريخيا، يمكن أن ينظر إلى تغيير المعادلة باعتبارها معلما رئيسيا لمجال التطوير التنظيمي. فقد توسعت تنمية المنظمات تدريجيا مع مرور الوقت، وذلك استجابة لاحتياجات أرباب العمل. حيث لا يرغبون فقط في انتقال منظماتهم إلى الأمام من حيث الأهداف التجارية، ولكن أيضا من حيث مشاركة الموظفين وقد فهموا العلاقة بين إشراك الموظفين والنجاح التنظيمي.

مشاركة الموظفين: الانتقال إلى مشاركة الموظف في التغيير، واستخدام الاستشاريين داخل أو خارج المنظمة للتحكم في ردود الفعل للتغيير يمثل تحول في التفكير من نظرية الإدارة السابقة، مثل نهج الإدارة العلمية لفريدريك وينسلو تايلور، التي أصبحت تعرف باسم تايلور. وكانت الفلسفة الكامنة ان "العمال فقط يعملون، والمديرين يعتقدون" أما حسب نظرية تايلور فان الموظفون يشاركون بالتفكير والتغيير

صيغة معادلة التغيير: $D \times V \times P > R$

- D : Dissatisfaction : عدم الرضا والاستياء
- V : Vision : الرؤية
- P : Practicality : التطبيق العملي
- R: Resistance to Change : مقاومة التغيير

وقد حدد هذا النموذج 3 مكونات للتغلب على مقاومة التغيير

- عدم الرضا عن الوضع الراهن
- رؤية لما هو ممكن في المستقبل
- التطبيق العملي والخطوات الأولى نحو الوصول إلى تحقيق هذه الرؤية.

يجب ان لا تكون أي من الثلاثة عناصر صفر أو قريبة من الصفر، لان الناتج سيكون أيضا صفر أو قريبة من الصفر وهذا يعني لا يمكن التغلب على مقاومة التغيير

(6)- نموذج قيادة التغيير عبر الموازنة بين المتناقضات (كيري بنكر وميكايل ويكفيلد):

الصعوبة في قيادة التغيير هي التوفيق بين إدارة الجانب المادي للتغيير (تكوين الرؤية، تنسيق الاستراتيجيات، إعادة هيكلة المنظمة) وبين إدارة الجانب الإنساني للتغيير. وعليه يرى بنكر وويكفيلد أن العنصر المهم للقادة للنجاح في وقت التغيير هو ترسيخ الثقة، فإنهم من خلالها يكونون أقدر على التعامل مع كلا جانبي التغيير (المادي والإنساني)، وإن بناء الثقة لا يتحقق إلا من خلال المهارة في الموازنة بين ستة متناقضات هي كما يلي:

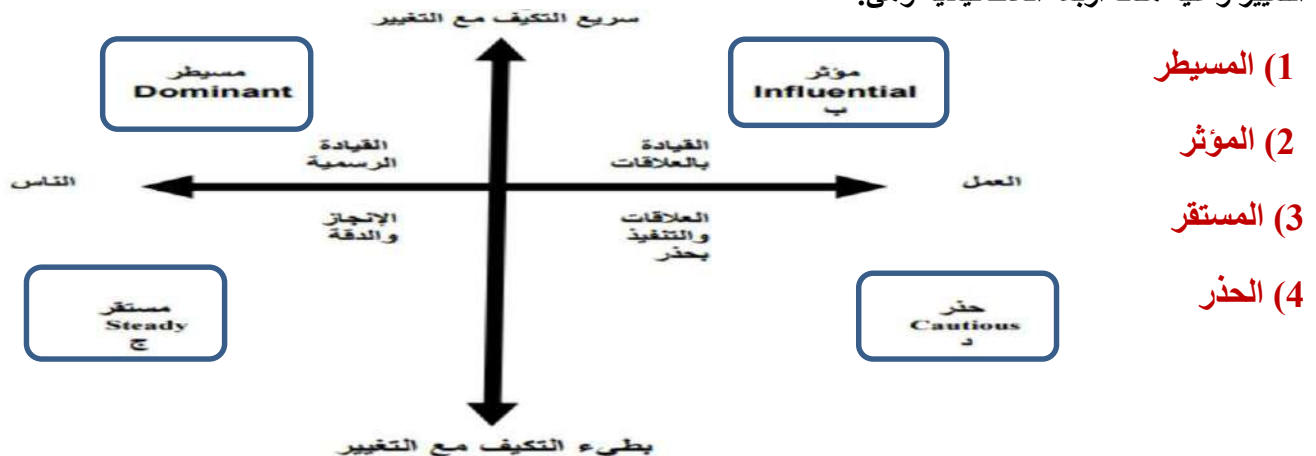
- ١ - الموازنة بين تحريك التغيير وبين التلاؤم الشعوري مع التغيير: إن تحريك التغيير يتطلب القدرة على إدارة المبادرة، واكتساب الموالاة والمحافظة على التسارع، والتلاؤم مع التحول (مشاعر الناس وآرائهم في التغيير).
- ٢ - الموازنة بين الإلحاح على السرعة وبين الصبر الواقعي: توصيل مطلب السرعة القصوى هو من أهم واجبات قادة التغيير، فالشعور بالإلحاح الزمن يشجع تدفق الطاقة الإيجابية ويرفع مردود العمل وبدوره الصبر لا يقل أهمية.
- ٣ - الموازنة بين صلابة القائد وتعاطفه: إن صلابة القائد هي مواجهته التحديات مواجهة صريحة لا تردد فيها، إنها تعني الحسم والوقوف موقفا ثابتا تجاه المقاومة وأما تعاطفه فهو الحساسية الدقيقة المتجاوبة والتفهم العميق لمشاعر وتجارب الآخرين.
- ٤ - الموازنة بين إظهار التفاؤل والتمسك بالواقعية والصرامة: للقادة دور اساس في الحفاظ على تفاؤل الناس بنجاح التغييرات الكبرى، فعندما تحاصر الناس ضغوط التغيير يتوجهون إلى قادتهم لاستمداد الطاقة والثقة.
- ٥ - الموازنة بين الاعتماد على النفس والثقة بالآخرين: الاعتماد على النفس يأتي من إيمان القادة بقدراتهم ومهاراتهم الذاتية، غير أن التغيير يتطلب التدبير التشاركي والعمل كفريق والثقة المتبادلة بين كل المتدخلين فيه.
- ٦ - الموازنة بين الاعتماد على الخبرات الماضية وبين القدرة على مفارقة المألوف: في خضم الأزمات، يدفع القادة إلى الاعتماد على المقومات التي أوصلتهم في الماضي إلى النجاح دون المبالغة في ذلك.

• التوازنات الستة المطلوبة لقيادة التغيير.

1	تحريك التغيير	تزعم المبادرة للتغيير، والمثابرة على الترويج له، وتحفيز الآخرين على الالتحاق بالركب.
2	ملاءمة التحول	ملاحظة ومعالجة الجوانب الشعورية والشخصية للتغيير.
3	الإلحاح على السرعة	إبراز الحاجة إلى التصرف بسرعة واستحثاث مسيرة التغيير.
4	الصبر الواقعي	إدراك متى وكيف ينبغي تبطيء المسيرة حتى يتمكن الكل من المواكبة والتأقلم.
5	الصلابة	صناعة القرارات الصعبة دون تردد.
6	التعاطف	أخذ وجهات نظر الآخرين بعين الاعتبار وتفهم آثار وتصرفات القائد على الناس.
7	إبراز التفاؤل	ملاحظة الجانب الإيجابي من أي تحد، وبث التفاؤل في الآخرين.
8	الواقعية والصرامة	نشر الموقف بصرامة وعدم الخوف أو الخجل من إعلان المصاعب والأخطاء.
9	الاعتماد على الذات	إيمان القائد بقدرته على تولي التغييرات الجديدة.
10	الثقة بالآخرين	الانفتاح على مشاركات الآخرين وتركهم يقومون بكل ما هم قادرون عليه.
11	الخبرات الماضية	إدراك وتقدير القائد والمنظمة للخبرات السابقة وتطبيقها بثقة في المواقف الجديدة.
12	مفارقة المألوف	مفارقة الماضي والإقبال على التعلم وتجريب الجديد مهما كانت العملية صعبة أو مكروهة.

7 - نموذج DISC

يتم قياس أنماط الشخصية من خلال بعد الاهتمام بالعمل مقابل الاهتمام بالناس إلا أن هذا النموذج يضيف بُعداً آخر هو بعد التكيف مع التغيير وعليه هناك أربعة أنماط قيادية وهي:

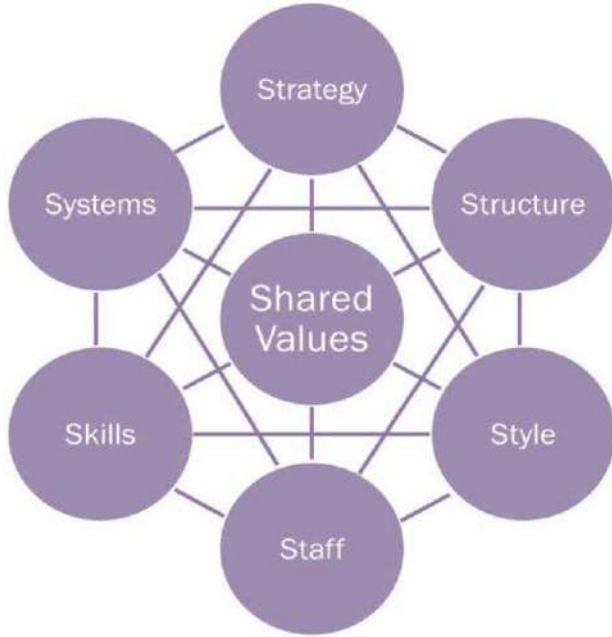


□ أنماط الشخصية القيادية حسب نموذج DISC

المسيطر Dominant	المؤثر Influential	المستقر Steady	الحذر Cautious
- قيادي حريص على العمل - قوي الشخصية - يقبل التحدي - سريع في اتخاذ القرار - يكسر التعليمات لمصلحة العمل - يحب المزيد من الصلاحيات - لا تضايقه التغييرات الجذرية - يفضل إدارة وتوجيه العمل - يبرز في الأنشطة الجماعية - يحلل بحزم دون مراعاة مشاعر الآخرين - أوامره واضحة ومباشرة. - يمل من الاستمرار في العمل بعد 3 إلى 5 سنوات - يصلح للأعمال القيادية قصيرة المدى	- يستمتع بمخالطة الغير - محبوب وقيادي - بارع في الإلقاء - يحفز من حوله - كثير وسريع الإنتاج مع الآخرين. - يترك انطباعا جيدا لدى محاوريه - يحب مساعدة الآخرين - يفضل مشاركته في القيادة - مستمع جيد - يخالف اللوائح بذكاء - يحرك الآخرين دون أوامر مباشرة - يمل من الروتين - ويحب الإبداع و يصلح للأعمال طويلة المدى	- من السهل توقع كيف سيتصرف - يستقر في عمل واحد - يحب التفاصيل ويصلح للعمل الدقيق دون احتكاك بالناس - لا يحب كثرة التغييرات - لا يتشتت في أعمال كثيرة - بل ينهي مهمة ثم يبدأ في الأخرى - ولاؤه عال للجهة التي يعمل بها - لا يحب العجلة في العمل - هادئ ومهدئ للآخرين - يحب التطور المتدرج - لا يحب الأوامر. - يضايقه العمل الروتيني - دقة العمل وقلة الأخطاء	- يجب الأعمال التنفيذية التي فيها احتكاك بالناس ويسعى لإرضائهم - محبوب وعلاقاته واسعة - لا تضايقه مراقبة رئيس العمل. - حسن المشاعر والكلام - يقدم العلاقات ورضا الناس. - مطيع لمن فوقه. - يقف لتقييم العمل باستمرار - يفكر بحذر حتى لا يخسر علاقاته - مرن مع الآخرين - لا تضايقه كثرة الأوامر - لا يضايقه العمل الروتيني

8- نموذج S 7 لماكينزي McKinsey

يرتكز هذا النموذج في التغيير على سبعة أركان أساسية لا يمكن الاستغناء عنها بأية مؤسسة أو إدارة هي:



(1)- الاستراتيجية (خطة العمل) / Strategy (Plan of Action)

(2)- الهيكل (الهيكل التنظيمي) / Structure (Organizational Chart)

(3)- النظم (الإجراءات) / Systems (Procedures)

(4)- الموظفون (الأفراد) / Staff (Personnel)

(5)- النمط (أسلوب الإدارة) / Style (Management Style)

(6)- القيم المشتركة (القيم الإرشادية) / Shared values (Guiding values)

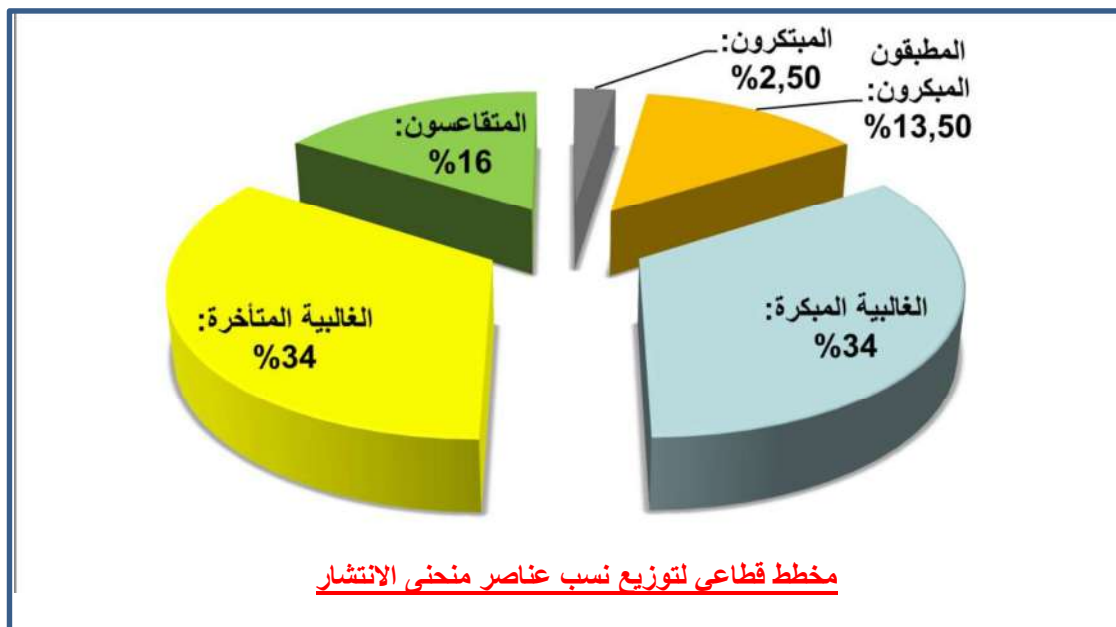
(7)- المهارات (الكفاءات) / Skills (Capabilities)

9- نموذج إيفريت روجرز Everett Rogers

يعرف بعملية الإقناع واتخاذ القرار عبر 5 مراحل باعتماد منحنى الانتشار



• لهم اهتمام كبير بالأفكار الجديدة ولديهم الجرأة والرغبة في المجازفة • يمكنهم تدبير أمورهم مع التردد فيما يخص التغيير • قد لا يحظون بالاحترام من قبل سائر أعضاء المنظمة	المبتكرون
• هم المجموعة الهامة بالنسبة لقادة التغيير والرأي • يشكلون قدوة للآخرين الذين يحترمونهم من أجل قرارات الابتكار الحكيمة • ليسوا بعيدين عن المنظمة مقارنة بالمبتكرين • يقل التردد عندما يطبقون الأفكار الجديدة	الأوائل
• يطبقون الأفكار الجديدة قبل متوسط أعضاء المنظمة • ليسوا قادة للرأي ويتخذون القرارات ببطء وعناية • يتبعون رغبة مدروسة في تطبيق التغيير ومن النادر أن يقودا الآخرين	الأغلبية المبكرة
• يطبقون الابتكار بعد معظم المنظمة • يميلون إلى الشك والحرص بشكل عام • يستجيبون للضغط من الزملاء والمعايير التنظيمية الجديدة	الأغلبية المتأخرة
• منعزلون ويتفاعلون مع الآخرين من خلال القيم التقليدية • يتخذون عادة القرارات اعتماداً على ما تم في الماضي • أغلبهم ليسوا قادة للرأي • يتشككون غالباً في التغيير ووسائل التغيير	المتقاعسون



2- توظيف البحث التداخلي في قيادة التغيير

تعتبر البحوث والمشاريع الشخصية أداة جيدة وفعالة لمعرفة الواقع وحل المشكلات التي يعجز بها، وهي أداة منهجية تمكن من تشخيص ومعالجة المشكلات التربوية بالمؤسسات التعليمية بكيفية تسمح بتطوير الممارسة التربوية والمهنية تحقيقاً لجودة التربية والتكوين. والبحث التربوي نشاط يهدف توفير المعرفة التي من خلالها نستطيع تحقيق الغايات بأكثر الأساليب والطرق كفاءة. وعموماً هو ما يقوم به شخص يواجه مشكلات معينة في مجال عمله أو حياته العملية ويضع خطة لحلها. وقد ظهر البحث التربوي أو التداخلي أواخر الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين كأحد أنماط البحث العلمي المرتبطة بمشكلات الحياة المهنية بالمؤسسات التربوية (اجتماعية، مادية، نفسية أو تربوية) واستثمارها لحلها بهدف التحسين والرفع من مردودية العمل التربوي والنظام التعليمي.

□ أهداف البحث التربوي:

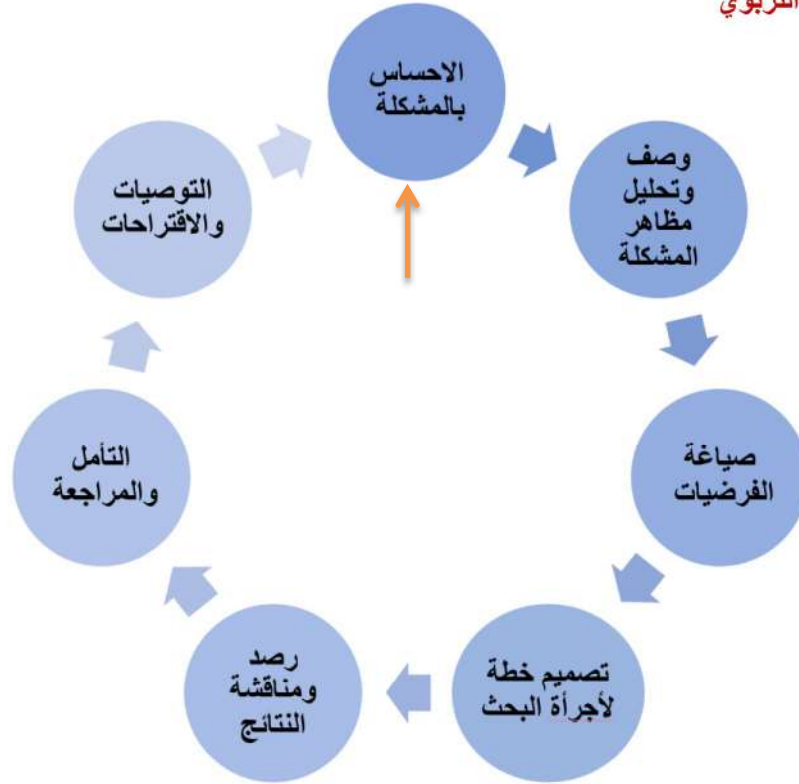
- الكشف عن المعطيات في وقت مبكر لوضع حلول وبدائل لكل المعوقات التي تواجه أي خطة اصلاحية.
- تعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.
- التأكد من إمكانية التحقق وتعميم التغيير المعتمد.
- المساهمة في تحديد فعالية الأساليب والاليات المعتمدة في الممارسة التربوية

□ أنواع البحث التربوي

- أساسي: يمكن من معرفة الأسس والنظريات التي تحكم الواقع التربوي

- **تطبيقي:** يمكن من التوصل إلى نتائج عملية يمكن تعميمها على الواقع التربوي.
- **موقفي:** تنمية الخبرة الشخصية ورفع القدرة الأدائية خلال مرحلة القيام بالعمل.

□ **خطة البحث التربوي**



□ **أهمية البحث التدخل في تدبير التغيير**

- يساعد على فهم طبيعة التغيير
- يمكن من معرفة أدوار المدير الفاعل في التغيير
- يمكن من أدوات تشخيص أسباب المقاومة وتدبير النزاعات
- يساعد على بناء استراتيجي لقيادة التغيير.

الفصل السابع: أنماط التدبير والاتجاهات والسلوكيات التي تعززه.

المؤسسات التربوية عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف، وعليه يصبح التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة تربوية.

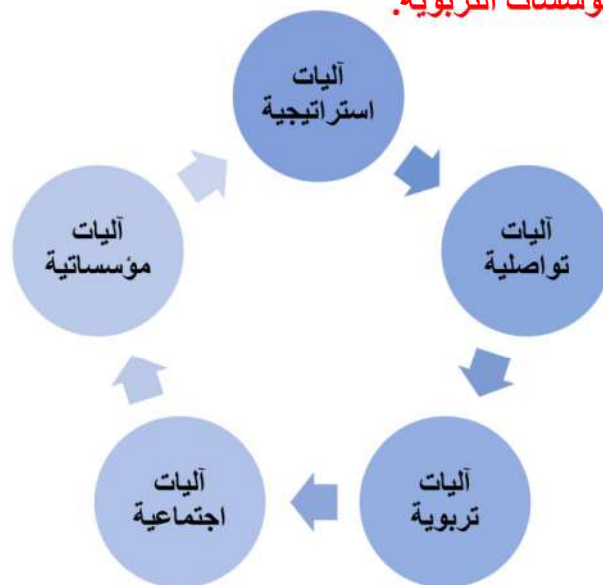
إن هذه المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها. كما أنها مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها، مستخدمة التقنيات الحديثة التي أصبحت مهيمنة ومقبولة بشكل واسع، وبهذه الطريقة فإنها تعمل على تغيير البيئات الوطنية والعالمية. ويمكن تلخيص دواعي ومبررات التغيير بالمؤسسات التعليمية عموماً فيما يلي :

- الرغبة في تحسين وتطوير الأداء.
- إثبات الذات وبيان القدرات المتوفرة.
- مواجهة مشكلات تربوية تؤثر على المؤسسة.
- كسر الروتين ومحاولة تنشيط وتفعيل أدوار المؤسسة التربوية.
- الاستفادة من الطاقات والقدرات المبدعة التي يمكن اكتشافها في المؤسسة.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي والتقدم العلمي.
- البحث المستمر عن الكفاءة والفعالية وحسن استخدام الموارد المتاحة.

1- طبيعة قيادة التغيير بالمؤسسات التربوية

تشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة والمرتبطة بأهداف التنظيم المدرسي للعاملين في أحنائه كافة، إن توضيح الغايات يساعد على إدراك المغزى والهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته، ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعيته لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز.	القيادة بالغايات والأهداف
تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في المدرسة للمساهمة في صناعة القرارات التربوية. فعندما يشعر الناس بأن لديهم القوة والقدرة لاتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم، وأنهم يحظون بالثقة غالبا ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل، وعندما يستثمر قادة المدارس الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب، ويعدونهم ويؤهلونهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف التنظيم المدرسي، فإن العائد التربوي غالبا ما يكون عظيما.	القيادة بالتمكين
تؤكد دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والانتاج، فقيادة المدارس الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون مدارسهم من خلال اصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب ، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز. وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.	القيادة كقوة دافعة للإنجاز
تنظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقا يعكس على الأداء ، وتصف القادة الناجحين بانهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد انهم يعملون ضمن إطار متعدد الابعاد ، فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار، وذلك بعكس القادة الذين لا يتميزون بالتفكير المركب، فهم يميلون إلى اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة والتفكير بنمط خطي ثابت ، ويتجاهلون نقاطا عدة مهمة ذات علاقة بالموضوع قيد البحث.	القيادة بنشر السلطة وتفويضها

2- آليات تدبير عملية التغيير بالمؤسسات التربوية.



3- أساليب تدبير عملية التغيير بالوسط التربوي

- التفكير في الوضع الحالي بهدف التطوير، ونشر هذا التفكير بين الأقران.
- دعوة الناس إلى التخلص من الخوف من التغيير، وتوضيح الفوائد التي سوف تعود عليهم من تبني أفكار التغيير.
- صناعة أهدافا تتسجم مع تطلعات العاملين وتعزيز الرغبة لديهم في الانطلاق نحو الأهداف الجديدة.
- توضيح الأمور بروية جديدة وتحديد خطوات التكيف مع الوضع الجديد.
- التفريق بين الأفراد السلبيين والإيجابيين والمبشرين والتعامل مع كل منهم على حده.
- بدء التغيير بتغيير الأفراد وليس بتغيير المؤسسة ككل.
- نشر قصة التغيير الناجحة في المؤسسة واتخاذها بداية للتغيير في أماكن أخرى.
- تقبل المعارضة و التقرب من المعارضين لمعرفة نواياهم و البحث عن الأفكار الرئيسية والاحتمالات.

الفصل الثامن: إدماج مقاربة النوع في تدبير التغيير.

تقديم: لقد ساد على مدى القرون الاعتقاد بأن التمايزات الاجتماعية والأدوار المختلفة للنساء والرجال هي اختلافات طبيعية لا تتغير، وأنها محددة بالاختلافات البيولوجية. وكانت هذه المميزات والصفات تتضمن أفكارا وقيما عما يخص الذكر وما يخص الأنثى (مثل كون المرأة عاطفية والرجل عقلاني)، كما تتضمن مجموعة من الصور النمطية والمواقف والسلوكيات الخاصة بالرجل وبالمرأة (المرأة تغسل الأواني والرجل يقوم بتشغيل الآلات). هذا وأظهر البحث في الثقافات المختلفة أن معظم تلك المميزات المفترضة قد تمت صياغتها وبنائها من خلال العوائد والممارسات الاجتماعية أكثر من كونها مميزات محددة مسبقا بفعل الطبيعة وهذا ما دعا الأبحاث والدراسات إلى إقامة الفصل

المميز بين الجنس البيولوجي و الجنس الاجتماعي الذي يقابله بالإنجليزية gender و بالفرنسية genre، وهو مفهوم يشير إلى الخاصية الثقافية والاجتماعية التي تتميز بها الفروق القائمة على الجنس.

1- مفهوم مقارنة النوع

هي مختلف الأدوار والحقوق والواجبات لكل من الرجال والنساء في المجتمع والعلاقات بينهم والطرق التي تحدد بها خصائصهم وسلوكياتهم وهوياتهم التي تحكمها عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وبيئية مختلفة وتأثير هذه العلاقة على مكانة المرأة والرجل في المجتمع. كما أنها مجموع الوظائف والحقوق والمسؤوليات التي يتولاها الرجال والنساء، وكذا العلاقات غير المتساوية بينهم والتي ترجع للعوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، وليس للخصائص الجنسية، البيولوجية أساسا (كالحمل والولادة والإرضاع)، وهي وضعية قابلة للتغيير مع التطور الزمني.

2- أهداف مقارنة النوع

- الاعتراف بما يقوم به النساء والرجال مع تقدير مجهودات الجنسين في بناء المجتمع وتحقيق تنمية مستدامة.
- التأكيد على مساهمات النساء والرجال في مشاريع التنمية وبرامجها وتأثيرها المتساوي.
- الاستفادة المتساوية بين النساء والرجال من مشاريع التنمية وبرامجها.
- إزالة الأسباب الجذرية للتفاوتات في الفرص والحقوق والواجبات والمكانة بين النساء والرجال.
- الأخذ بعين الاعتبار أدوار المرأة في المجتمع والعمل على تخفيف العبء عنها.
- تمكين المرأة اجتماعيا واقتصاديا وسياسيا كي تكون عنصرا فاعلا في المجتمع يشارك في قيادة التغيير.
- تكريس كل الجهود والموارد المتاحة لتقليل الفوارق وزيادة مساهمات المرأة في التنمية واستفادتها منها.

□ لماذا مقارنة النوع؟

- تقليص الهوة بين الرجال والنساء وتحسين وتدعيم العلاقات بينهما.
- تصحيح المفاهيم التقليدية التي تركز على أن هناك أدوار خاصة بالمرأة وأخرى خاصة بالرجل.
- إعطاء الفرصة للنساء قصد التعبير عن وضعيتهن وتحديد مشاكلهن والبحث عن الحلول قصد تحسين ظروفهن الاجتماعية والاقتصادية واكتساب الثقة بأنفسهن باعتبارهن عنصرا فاعلا في المجتمع.

3- إلزامية مقارنة النوع (الأطر المرجعية)

أ- دوليا:

- اتفاقية الأمم المتحدة بشأن الحقوق السياسية 1952:
- تبني مفهوم المساواة بشكل مطلق ، أي عدم التفرقة على أساس العرق أو اللغة أو اللون أو الجنس.
- التنصيص على الحق في التصويت في جميع الانتخابات والترشيحات وتقلد جميع الوظائف العامة.
- إعلان قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة (القضاء على التمييز ضد المرأة) 1967
- عام 1975 عقد أول مؤتمر عالمي خاص بالمرأة (مؤتمر مكسيكو للمرأة: المساواة والتنمية والسلام) وكان ذلك المؤتمر أول خطة عالمية متعلقة بوضع المرأة في المجالات السياسية والاجتماعية والتدريب والعمل وحماية الأسرة.
- عام 1979م عقدت الجمعية العامة للأمم المتحدة مؤتمرا تحت شعار: اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة
- البروتوكول الاختياري الملحق باتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة بتاريخ 9 أكتوبر 1999.
- بروتوكول حقوق المرأة في أفريقيا الملحق بالميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب 2003.
- مشاركة المغرب في العديد من المؤتمرات الدولية حول قضية المرأة (نيروبي بكينيا 1985 / بكين بالصين 1995)

ب- وطنيا:

□ الميثاق الوطني للتربية والتكوين:

- المادة 12: يعمل نظام التربية والتكوين على تحقيق مبدأ المساواة بين المواطنين وتكافؤ الفرص أمامهم، وحق الجميع في التعليم، إناثا وذكورا، سواء في البوادي أو الحواضر، طبقا لما يكفله دستور المملكة
- المادة 17: التزام الموضوعية والانصاف في التقويمات والامتحانات ومعاملة الجميع على قدم المساواة
- المادة 61: ضمان أقصى حد من تكافؤ الفرص لجميع الأطفال المغاربة، منذ سن مبكرة، للنجاح في مسيرهم الدراسي وبعد ذلك في الحياة المهنية، بما في ذلك إدماج المرحلة المتقدمة من التعليم الأولي .
- المخطط الاستعجال 2009/2012 المشروع 6 : تطوير المقاربة بالنوع في منظومة التربية والتكوين

هدف المشروع: ضمان تكافؤ الفرص بين الجنسين في التعليم عبر:

- تدعيم مكانة المرأة في الكتب المدرسية بنبذ كل الاعتبارات في التمييز بين الجنسين .

- بلورة عمليات تحسيسية ضد الصورة النمطية التي تميز بين الجنسين في وسائل الإعلام والاتصال.
- إعطاء الأولوية للوقاية من كل أشكال العنف ضد الجنس الآخر ومحاربتها في المؤسسات التعليمية مع إدراج البعد النوعي، في معلومات التوجيه المقدمة حول المهن والمسالك وستحذف كل صورة نمطية مرتبطة بالجنس من كل الوثائق التعريفية
- تحسين جودة الفضاءات المدرسية عبر تعميم المرافق الصحية على كل المؤسسات .
- تيسير شروط ولوج التمدرس عبر إجراءات اجتماعية داعمة ملائمة (داخليات للبنات، النقل المدرسي...).
- **الرؤية الاستراتيجية 30/15 (الانصاف وتكافؤ الفرص)**
- اعتبار تعميم التعليم بفرص متكافئة رهانا سياسيا ومجتمعيا حاسما لتحقيق الانصاف على المستوى المجالي والاجتماعي وعلى أساس النوع،
- تعميم تعليم إدماجي متضامن لفائدة جميع الأطفال المغاربة دون أي نوع من التمييز
- تشجيع تمدرس الفتيات
- تمكين المتعلمة والمتعلم من استدامة التعلم وبناء المشروع الشخصي والاندماج
- **4- آليات تفعيل مقاربة النوع في قيادة التغيير**

