

دورة 2017 (3 يوليوز)

اختبار الشق الكتابي

نص الوضعية:

السيد عبد الحميد أستاذ ممارس بقطاع التعليم المدرسي، فاعل جمعي ومهتم بتتبع أورش إصلاح المدرسة المغربية. موقعه كأستاذ لم يساعده كثيرا على الإسهام في بلورة منطق الرؤية الاستراتيجية 2030/2015 وأجرأة حافظة المشاريع المندمجة لوزارة التربية الوطنية. بعد صدور المذكرة المنظمة لمباراة الدخول للمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين - مسلك تكوين أطر الإدارة التربوية، اعتبر السيد عبد الحميد أنها فرصته لتحقيق رؤيته للإصلاح من خلال موقعه القيادي داخل المؤسسة التي سيحظى بتدبيرها والإشراف عليها. اعتبارا لما سبق؛ صاغ السيد عبد الحميد رسالته التحفيزية للترشح للمباراة ومما جاء فيها:

« ... إن فشل العديد من جهود التغيير في المؤسسات التعليمية مرده إلى الإفراط في ممارسة الإدارة وتغيب الدور القيادي، ذلك أن معظم المديرين يتقنون دور المدير بصورة جيدة ولكنهم لا يمارسون دور قائد التغيير بشكل فعال، فهم يقومون بعمليات التخطيط والتنظيم وإدارة شؤون الموارد البشرية والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية... أي ممارسة جميع المهام الإدارية التي تحقق الأهداف على المدى القصير. أما عندما يتعلق الأمر بقيادة برامج التطوير والتأهيل؛ فقد لا تكفيهم هذه المهارات الإدارية لتحقيق النجاح المأمول من مشاريع الإصلاح. لذلك يتعين اليوم أن يقتنع المدير الناجح بوصفه قائدا للتغيير أن الإدارة التربوية في جوهرها عملية قيادة في المقام الأول، تعتمد في جوهرها على الحكامة الجيدة بمرتكزاتها الثلاثة: التخطيط الاستراتيجي - التدبير التشاركي - والتدبير بالنتائج في إطار المأسسة والتعاقد... »

المطلوب:

استحضارا لتجربتك الميدانية وإطلاعك على الرؤية الاستراتيجية للمجلس الأعلى للتعليم وحافظة المشاريع المندمجة لوزارة التربية الوطنية، واعتمادا على الأسناد رفقة، أجب (ي) على التعليمات الآتية:

1- انطلاقا من نص الوضعية، حدد (ي) بوضوح: (6ن)

أ. الفرق بين التدبير الإداري والتدبير القيادي مع الإشارة إلى خصائص ومميزات كل واحدة منهما.
ب. مفهوم الحكامة بمرتكزاتها الثلاث.

2- يقتضي التغيير التمكن من خطوات منهجية للتنفيذ.

وضح (ي) بتفصيل مفهوم كل خطوة من الخطوات الخمس لتحقيق التغيير (أنظر السند 2)، مبرزا علاقتها بالتدبير القيادي، مع الإشارة إلى الخلل الذي ينتج عن غياب إحدى هذه الخطوات، (6ن)

3- أشار السيد عبد الحميد في نص رسالته التحفيزية إلى أن القيادة التربوية تقتضي الانفتاح على مختلف الفاعلين والشركاء بما يضمن التعاقد لإنجاح مشروع المدرسة الجديدة. أبرز (ي) تدابير وأدوار مختلف الفاعلين لبلوغ تعبئة مجتمعية مستدامة تساعد السيد عبد الحميد على تحقيق رؤيته للإصلاح وبلوغ أهداف مشروع مدرسته المستقبلية. (8ن)

الهدف الاستراتيجي: تغيير المدرسة المغربية				
حسب وزارة التربية الوطنية				
«... لتمنح بشكل منصف، لكل المواطنين تعليما وتكوينا ذي جودة، مرتكزا على القيم والمبادئ العليا للوطن، ولتؤهلهم للاستعداد للمستقبل، والانفتاح والمساهمة الفعالة في بناء الرأسمال البشري الذي يحتاج إليه الوطن، وكذا الانفتاح على المبادئ الكونية»				
مفاتيح المشروع				
الإنصاف	القيم	الرأسمال البشري	الجودة	الانفتاح

مقدمات إحداث التغيير					
التغيير Change	خطة العمل Action plan	الموارد Resources	الحوافز Incentives	المهارات Skills	الرؤية Vision
ماذا يحدث في حالة عدم توافر أي مطلب من المطالب السابقة لإحداث التغيير؟					
ارتباك Confusion	خطة العمل Action plan	الموارد Resources	الحوافز Incentives	المهارات Skills	
توتر Anxiety	خطة العمل Action plan	الموارد Resources	الحوافز Incentives		الرؤية Vision
بطء في التغيير Slow change	خطة العمل Action plan	الموارد Resources		المهارات Skills	الرؤية Vision
إحباط Frustration	خطة العمل Action plan		الحوافز Incentives	المهارات Skills	الرؤية Vision
هداية خاطئة False Starts		الموارد Resources	الحوافز Incentives	المهارات Skills	الرؤية Vision



دورة 2017 (3 يوليوز)

الختبار الشق الكتابي

شبكة التصحيح:

السؤال	عناصر الإجابة						
1- انطلاقا من نص الوضعية، حدد (ي) بوضوح: (6)	✓ الفرق بين التدبير الإداري والتدبير القيادي:						
أ. الفرق بين التدبير الإداري والتدبير القيادي مع الإشارة إلى خصائص ومميزات كل واحدة منهما.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>التدبير الإداري</th><th>التدبير القيادي</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.</td><td>تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: (تحديد الاتجاه والرؤية - حشد القوى تحت هذه الرؤية - التحفيز).</td></tr> <tr> <td>- سلطة مستمدة من تعيين رسمي. - سلطة مستمدة من المنصب. - سلطة محددة بضوابط وتقاليد إدارية. - يعطي الأوامر ويراقب المرؤوسين. - ينفذ التوجيهات ويتخذ القرارات. - يطبق الجزاءات والمكافآت.</td><td>- سلطة ناجمة عن رضا المجموعة وتقبلها. - أدوار ريادية تؤهل لتزعم المجموعة سلطة قابلة للتداول حسب المهام. - يملك رؤية واضحة لقيادة التطوير. - يخطط للتغيير ويقنع المجموعة بالانخراط. - يبادر ويستثمر الفرص المتاحة.</td></tr> </tbody> </table>	التدبير الإداري	التدبير القيادي	تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.	تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: (تحديد الاتجاه والرؤية - حشد القوى تحت هذه الرؤية - التحفيز).	- سلطة مستمدة من تعيين رسمي. - سلطة مستمدة من المنصب. - سلطة محددة بضوابط وتقاليد إدارية. - يعطي الأوامر ويراقب المرؤوسين. - ينفذ التوجيهات ويتخذ القرارات. - يطبق الجزاءات والمكافآت.	- سلطة ناجمة عن رضا المجموعة وتقبلها. - أدوار ريادية تؤهل لتزعم المجموعة سلطة قابلة للتداول حسب المهام. - يملك رؤية واضحة لقيادة التطوير. - يخطط للتغيير ويقنع المجموعة بالانخراط. - يبادر ويستثمر الفرص المتاحة.
التدبير الإداري	التدبير القيادي						
تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.	تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: (تحديد الاتجاه والرؤية - حشد القوى تحت هذه الرؤية - التحفيز).						
- سلطة مستمدة من تعيين رسمي. - سلطة مستمدة من المنصب. - سلطة محددة بضوابط وتقاليد إدارية. - يعطي الأوامر ويراقب المرؤوسين. - ينفذ التوجيهات ويتخذ القرارات. - يطبق الجزاءات والمكافآت.	- سلطة ناجمة عن رضا المجموعة وتقبلها. - أدوار ريادية تؤهل لتزعم المجموعة سلطة قابلة للتداول حسب المهام. - يملك رؤية واضحة لقيادة التطوير. - يخطط للتغيير ويقنع المجموعة بالانخراط. - يبادر ويستثمر الفرص المتاحة.						
ب. مفهوم الحكامة بمرتكزاتها الثلاث.	✓ مفهوم الحكامة:						
	• الحكامة أداة للنجاعة والفعالية في التسيير والتدبير وعلى مستوى النتائج والمردودية. • التخطيط الاستراتيجي: أداة للقيادة الناجعة يركز على وثيقة مرجعية تحدد: الاختيارات والتوجهات / الغايات والأهداف والأولويات / مؤشرات القيادة / النتائج المتوقعة / التدابير الإجرائية للتطبيق / المتبع والتقييم. • التدبير بالنتائج: مقاربة تديرية من أجل تحقيق نتائج واضحة و دقيقة قابلة للقياس و تركز على: الدقة والوضوح والسهولة في التطبيق / نتائج قابلة للقياس / قابلية التحقق / الملاءمة / تحديد مدة الإنجاز. • التدبير التشاركي: يتأسس على إشراك فعلي لجميع المتدخلين و فتح حوار صريح و مؤسسي مع المحيط ومكونات المجتمع المدني يركز على: التواصل المستمر والفعال / التوافق / الشفافية و أعمال القانون / التعاقد - المسائلة - المحاسبة.						

✓ الخطوات الخمس لتحقيق التغيير وعلاقتها بالتدبير القيادي: « الرؤية: تتضمن الاختيارات والتوجهات الكبرى للسياسة التعليمية انطلاقاً من الوثائق المرجعية وتتضمن انتظارات الفئات المستهدفة، وحاجات المواطنين وتطلعاتهم إلى مستقبل أفضل، وتتطلب الرؤية الانطلاق من المؤسسة التعليمية ومحيطها، بتنظيم استماعك ولقاءات إعلامية وتشاركية، في جو من الديمقراطية والمشاركة الفعلية والفعالية، بغرض تحديد الغايات والأهداف وترتيب الأولويات على كل مستوى.... « المهارات: بمعنى الكفايات الشخصية والاجتماعية (التواصل، التفاوض، الترافع، تدبير النزاعات، الانفتاح، المعرفة....) « الحوافز: تثمين المجهود، التقدير، التشجيع، المكافأة.... « الموارد البشرية: التمكين والتأهيل والانخراط الفعال.... « خطة العمل: يحتاج كل مشروع إلى خطة عمل، فهي بمثابة تلمذة للتخطيط الاستراتيجي لمشروع ما، وتهتم بالإجراءات التنفيذية للمشروع وتتبع مختلف أنشطته الإجرائية، إن وضع خطة عمل تقتضي بناء استراتيجية للاستدامة أساسها ضمان استمرارية العمل والحفاظ على المكتسبات.... ✓ الخلل الذي ينتج عن غياب إحدى هذه الخطوات: (أنظر السند رقم 2)	2- يقتضي التغيير التمكن من خطوات منهجية للتنفيذ. وضح (ي) بتفصيل مفهوم كل خطوة من الخطوات الخمس لتحقيق التغيير (أنظر السند 2)، مبرزاً علاقتها بالتدبير القيادي، مع الإشارة إلى الخلل الذي ينتج عن غياب إحدى هذه الخطوات، (6ن)
✓ إرساء تعاقد مع الفاعلين لتجديد الثقة والتعبئة حول المدرسة يقتضي التدابير الآتية (المشروع المندمج رقم 15): « الفاعلون التربويون: • إرساء تعاقد معنوي لتجديد الثقة • إعطاء نفس جديد لأدوار الفاعلين وانخراطهم • إرساء دينامية متجددة للحوار والنقاش المنتظم « الأسر: • إشراك الأسر في تدبير المؤسسة عبر تثمين دور جمعيات آباء وأمهات التلاميذ. • تثمين علاقة تفاعلية وسلسة مع الأسر. • تنظيم دورات تكوينية لفائدة الأسر. « وسائل الإعلام: • تحقيق دعم موصول للمدرسة من طرف وسائل الإعلام. • إذكاء النقاش العمومي حول المدرسة. • وضع آليات لضمان الحصول على المعلومات الموثوقة في إطار تفعيل الدستور.	3- أشار السيد عبد الحميد في نص رسالته التحفيزية إلى أن القيادة التربوية تقتضي الانفتاح على مختلف الفاعلين والشركاء بما يضمن التعاقد لإنجاح مشروع المدرسة الجديدة. أبرز (ي) تدابير وأدوار مختلف الفاعلين لبلوغ تعبئة مجتمعية مستدامة تساعد السيد عبد الحميد على تحقيق رؤيته للإصلاح وبلوغ أهداف مشروع مدرسته المستقبلية. (8ن)

◀ هيئات المجتمع المدني:

- إطلاق مبادرات موسعة تنبني على التركيز على المشاريع ذات الأولوية للمدرسة.

- تعزيز كفاءات المشرفين على الشراكة.

- تعزيز الاستفادة من التجارب والممارسات الجيدة.

◀ الفاعلون الاقتصاديون:

- توسيع انخراط المقاولات ومنظماتها المهنية في شراكات مؤسساتية مع المدرسة.

- تعزيز تواجد ممثلي المقاولات في مجالس التدبير.

- توفير بنك للمشاريع جهويا وإقليميا ومحليا قصد توجيه الشراكات نحو المجالات ذات الأولوية.

✓ مجمل هذه التدابير يتطلب تفعيل مجالات التدخل الآتية:

قيادة التغيير

الشراكة

التواصل

مباراة ولوج مسلك تكوين أطر الإدارة التربوية بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين - دورة يوليوز 2014.		
التاريخ: 19 يوليوز 2014	مدة الإنجاز: 4 ساعات	الصفحة: 2 على 2

السؤال الثالث: (03 نقط)

عرف النظام التعليمي المغربي تعاقب مقاربتين بيداغوجيتين متباينتين، تم التبنّي الرسمي لأولاهما خلال عقد الثمانينيات من القرن الماضي، واعتمدت ثانيتهما رسميا في بداية العقد الأول من القرن الحالي. بين مرتكزات هاتين المقاربتين وتجليات تفعيلهما على مستوى المقررات والمناهج التعليمية من جهة، وعلى مستوى الممارسات التعليمية لأساتذة المدرسة المغربية من جهة أخرى.

السؤال الرابع: (03 نقط)

تكسّي مختلف محطات تقويم التعلّيمات أهمية بالغة لكونها من العوامل المحددة لجودة ونجاعة سيرورة الاكتساب والتعلم.

- 1- بين أهم محطات التقويم التربوي ووظائفها في النظام التعليمي المغربي.
- 2- قدم بتفصيل نموذجا لطريقة من طرائق التقويم التربوي، مبينا كيف تستند على نتائجها لمعالجة تعثرات المتعلمين.

السؤال الخامس: (08 نقط)

تعتبر هيئة الإدارة التربوية، فاعلا أساسيا في مسارات إصلاح المنظومة التربوية، وإحدى أهم آليات التأطير والتدبير الإداري والتربوي بمؤسسات التربية والتكوين العمومية، تعمل على ضمان حسن سير الدراسة فيها وتوفر الظروف الملائمة لتحقيق جودة التربية والتعليم.

إن مهام الإدارة التربوية الحديثة لا تنحصر في العمل الوظيفي الإداري العادي المحض، بل تأخذ طابع الريادة والقيادة الجماعية المتمسة بروح التجديد والابتكار والإمام بمجموعة من المقاربات والتقنيات الجديدة، بحثا عن مزيد من الفعالية في تحقيق الأهداف والنتائج؛ عن طريق مشروع المؤسسة و تقوية شبكة الشراكات مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي وما إلى ذلك.

- 1- في نظرك، ما هي الأدوار و المهام الأساس التي يجب أن يضطلع بها مدير المؤسسة لتحقيق قيادة رشيدة و سليمة للمؤسسة التعليمية.
- 2- بين أهمية العمل بمقاربة مشروع المؤسسة في الارتقاء والنهوض بالمؤسسة التعليمية.
- 3- بين الدور الأساس الذي يجب أن تلعبه المؤسسة التعليمية من خلال انفتاحها على محيطها الاقتصادي والاجتماعي.

الوحدة المركزية لتكوين الأطر
مباراة ولوج مسلك تكوين أطر الإدارة التربوية
بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين
- دورة يوليوز 2014 -

السلطة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتكوين المستمر



التاريخ: 19 يوليوز 2014

الصفحة : 1 على 2

مدة الإنجاز: 4 ساعات

التاريخ: 19 يوليوز 2014

السؤال الأول: (04 نقط)

تعتبر وزارة التربية الوطنية الجهاز الحكومي المسؤول عن تدبير قطاع التربية والتكوين على المستوى الوطني.

1- أذكر أبرز مهام واختصاصات الأجهزة الإدارية التالية:

- أ. مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر؛
- ب. مديرية الاستراتيجية والإحصاء والتخطيط؛
- ت. الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين؛
- ث. مصلحة الموارد البشرية بالنيابة الإقليمية؛
- ج. مصلحة الشؤون التربوية بالنيابة الإقليمية.

2- تشكل مجالس مؤسسات التربية والتعليم العمومي آليات مهمة للتدبير التشاركي وإقرار اللا- تمرکز على مستوى المؤسسات التعليمية.

- أ. أذكر هذه المجالس متحدثاً عن تشكيلتها في مؤسسات السلك الذي تشغل فيه.
- ب. قدم نبذة عن أبرز المهام والأدوار المنوطة بها في مؤسسات السلك الذي تشغل فيه.

السؤال الثاني: (02 نقط)

تشكل الامتحانات الإشهادية محطة أساس لتقويم تعلمات المتعلمين والمتعلمات. أذكر أهم الإجراءات التنظيمية والتدبيرية التي من المفترض أن يقوم بها مدير المؤسسة لإنجاح هذه المحطة.

عناصر الإجابة	الصفحة 1 على 2
---------------	----------------

السؤال الأول: (14 نقط)

1. أذكر أبرز مهام واختصاصات الأجهزة الإدارية التالية:

أ. مديرية الموارد البشرية والتكوين الأطر

- إعداد استراتيجيات التوظيف والحياة الإدارية لتنمية الموارد البشرية.
- إعداد السياسة العامة للوزارة في مجال الموارد البشرية وتنفيذ مبادئ وقواعد التدبير المنهجية.
- ضمان التدبير الإداري المنسجم للأطر التعليمية والإدارية والتنشيط.
- السهر على حسن انتشار الموارد البشرية.
- ضمان تدبير قاعدة المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية وتتبع الحياة الإدارية.
- القيام بمكمل الدراسات اللازمة لتحسين مردودية سياسة الموارد البشرية.
- الإشراف على تنظيم التكوين في مؤسسات تكوين الأطر التابعة لقطاع التربية الوطنية.
- السهر على تنفيذ استراتيجيات التكوين الأولى والتكوين المستمر لمختلف فئات موظفي الوزارة.

ب. مديرية الاستراتيجيات والإحصاء والتخطيط

- إعداد الدراسات الاستشرافية حول النظام التربوي وإدماجه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلاد.
- إعداد مخطط وطني لتنمية التمدريس والسهر على تطبيقه.
- تنسيق المخططات الجهوية لتنمية التمدريس والسهر على انسجامها مع الأولويات والأهداف الوطنية.
- إنجاز التحقيقات والتحليلات الإحصائية.

ج. الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين

- إعداد مخطط تنموي للأكاديمية يشمل مجموعة من الدوائر والمؤسسات ذات الأولوية في مجال التمدريس طبقا للتوجهات والأهداف الوطنية مع إدماج الخصوصيات والمعطيات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الجهوية في البرامج التربوية.
- وضع برنامج توقيفي متعدد السنوات للاستثمارات المتعلقة بمؤسسات التعليم والتكوين وذلك على أساس الخريطة التربوية التوقفية.
- تحديد العمليات السنوية للبناء والتوسيع والإصلاحات الكبرى والتجهيز المتعلقة بمؤسسات التعليم والتكوين.
- إنجاز مشاريع البناء والتوسيع والإصلاحات الكبرى والتجهيز المتعلقة بمؤسسات التربية والتكوين والقيام بتنفيذها مع إحصائية تفويض إنجازها عند الاقتضاء إلى هيئات أخرى في إطار التفويضات.
- القيام في حين المكان بمراقبة حالات ككل مؤسسات التربية والتكوين وجودة صيانتها ومدى توفرها على وسائل العمل الضرورية. وبهذا الغرض يتعين عليها أن تتدخل على الفور لتدارك كل عطل اختلال يحصل.
- يحق حسن سير المؤسسات المذكورة وتجهيزها أو يلحق ضررا بمبانيها أو جماليتها أو غيرها التربوية.
- معارضة الاختصاصات المفوضة إليها من لدن السلطة الحكومية الوسيطة في مجال تدبير الموارد البشرية.
- القيام بمبادرات للمشاركة مع الهيئات والمؤسسات الجهوية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- ... إلى ...