

# عرض حول

آليات التدبير التربوي والإداري بمؤسسات التربية والتعليم  
العمومي (الإدارة التربوية: الأصناف والمهام)

# مجاور العرض

النصوص التشريعية والتنظيمية

تقديم:

أولاً: نظرة موجزة عن البنيات الإدارية لوزارة التربية الوطنية والتكوين المهني

ثانياً: البنيات التعليمية: الأصناف والمهام

الصف الأول: الإدارة التربوية

الصف الثاني: مجالس المؤسسة

التدبير الإداري الحديث:

## النصوص التشريعية والتنظيمية:

- ❖ الظهير الشريف رقم 1-00-203 بتنفيذ القانون 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين
- ❖ المرسوم 2-02-382 الصادر بتاريخ 17 يوليوز 2002 بشأن اختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية
- ❖ المرسوم 02.376 . 2 الصادر في 6 جمادى الأولى 1423 الموافق 17 يوليوز 2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.
- ❖ المرسوم 2-02-854 الصادر في 10 فبراير 2003 بشأن النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية
- ❖ مرسوم رقم 2.13.218 صادر في 18 يوليوز 2013 بتغيير وتتميم المرسوم رقم 2.02.376 السالف الذكر أعلاه.
- ❖ قرار لوزير التربية الوطنية والشباب رقم 1537.03 صادر في 21 جمادى الأولى 1424 (22 يوليوز 2003) يتعلق بتحديد كيفية اختيار أعضاء مجلس تدبير مؤسسات التربية والتعليم العمومي.
- ❖ قرار وزير التربية الوطنية رقم 03-16 بشأن تحديد اختصاصات وتنظيم مصالح الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين - جهة فاس مكناس-ومصالحها الإقليمية
- ❖ المذكرة رقم 30 بتاريخ 9 أبريل 2004 في شأن أحداث مجالس مؤسسات التربية والتعليم العمومي
- ❖ المذكرة 16/047 بتاريخ 26 ماي 2016 في شأن تدقيق مهام واختصاصات المصالح المحدثثة على مستوى المديرية الإقليمية

## تقديم:

يتكون قطاع التربية الوطنية والتكوين المهني من بنيات إدارية (مركزية - جهوية - إقليمية)، وبنيات تكوينية (مركز تكوين مفتشي التعليم - مركز تكوين أطر التوجيه والتخطيط التربوي - مراكز جهوية لمهن التربية والتكوين)، وبنيات تعليمية (مدارس ابتدائية - ثانويات اعدادية - ثانويات تأهيلية)

أولاً -

نظرة موجزة عن البنيات الإدارية لوزارة التربية  
الوطنية والتكوين المهني

## أهداف الهيكل الجديدة لوزارة التربية الوطنية والتكوين المهني

- \* تعزيز نهج اللامركزية واللامركزية.
- \* المواكبة الفعالة لمسار الحكامة الجيدة داخل منظومة التربية والتكوين.
- \* ملاءمة الهيكل الجديدة مع الاختصاصات الجديدة التي ستستند لها الإدارات (الجهوية والإقليمية) على ضوء التقسيم الجهوي الجديد.
- \* الحفاظ على استمرارية نظام التدبير من المركز إلى المؤسسات التعليمية مرورا بالجهة وبالإقليم ضمانا للتوزيع المتكافئ للاختصاصات حسب المستويات التنظيمية.
- \* دعم القدرات التنظيمية والتدبيرية للمصالح المركزية والجهوية والإقليمية.
- \* تعزيز آليات ومقاربات التقييم والمتابعة المتعلقة بأداء المؤسسات التعليمية.
- \* خلق الانسجام والتكامل بين البنيات التدبيرية مركزيا وجهويا وإقليميا.
- \* تكريس التدبير عن قرب من خلال تمكين البنيات الجهوية من وسائل تأطير ودعم أداء المؤسسات التعليمية.
- \* تكريس التدبير عن قرب من خلال تمكين مؤسسات التربية والتعليم العمومي من آليات تدبيرية محلية

## هيكلة وزارة التربية الوطنية

### الوزير - الوزير المنتدب

المفتش العام المكلف بالشؤون التربوية

المفتشية العامة

المفتش العام المكلف بالشؤون الإدارية

للتربية والتكوين

### الكتابة العامة

مديرية المناهج

مديرية التقويم وتنظيم الحياة المدرسية  
والتكوينات المشتركة بين الأكاديميات

مديرية الارتقاء بالرياضة المدرسية

المركز الوطني للتجديد التربوي والتجريب

مديرية إدارة منظومة الإعلام

مديرية الاستراتيجية والاحصاء والتخطيط

مديرية الشؤون العامة والميزانية والممتلكات

مديرية الشؤون القانونية والمنازعات

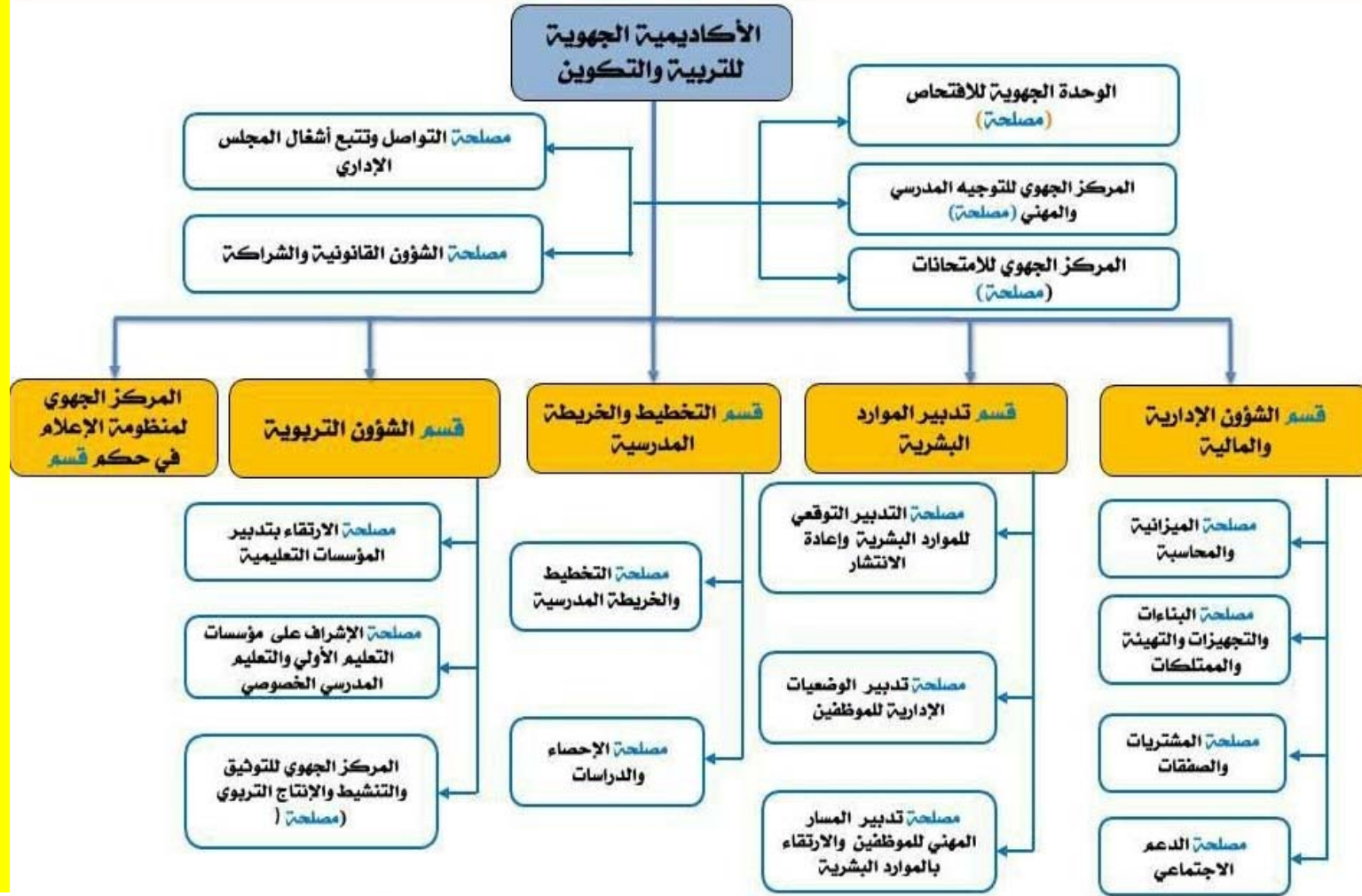
مديرية التعاون والارتقاء بالتعليم المدرسي  
الخصوصي

مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر

### قسم الاتصال

## هيكلية الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين

### هيكلية الأكاديمية

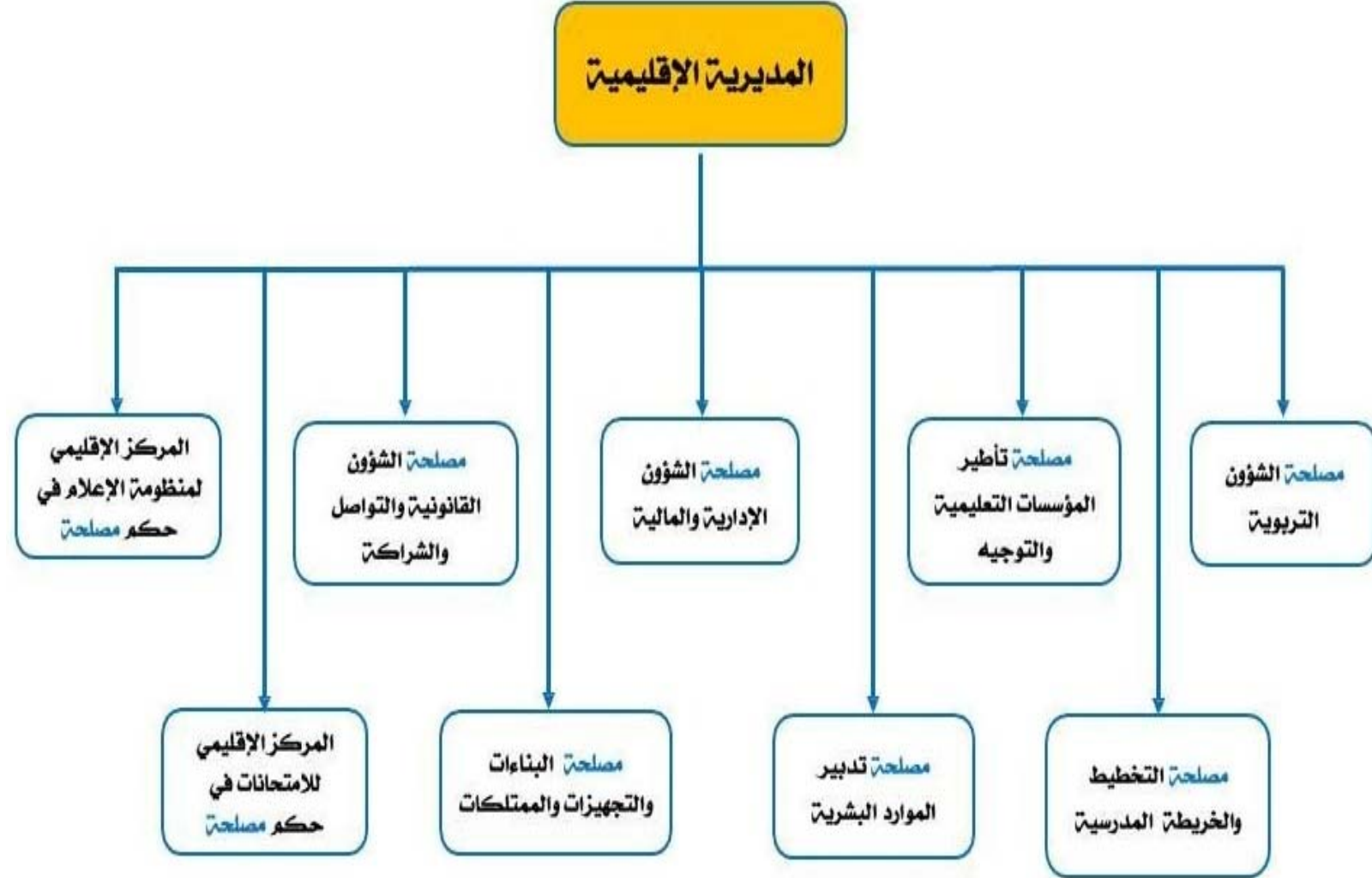


تم اعتماد هيكلية  
مدمجة لجميع  
الأكاديميات تتضمن 5  
أقسام و17 مصلحة  
بالنسبة للصنف الأول  
من الأكاديميات،  
وقسمين و11 مصلحة  
بالنسبة للصنف الثاني.



## الهيكلية الجديدة للمديريات الإقليمية

تم اعتماد ثلاثة أصناف في هيكلية المديريات الإقليمية (النيابات سابقا)، صنف يتألف من 9 مصالح وصنف ثاني يتكون من 7 مصالح، فيما يشمل الصنف الثالث 5 مصالح.



ثانيا -

البنيات التعليمية: الأصناف والمهام

تنقسم مؤسسات التربية والتعليم العمومي إلى ثلاثة أصناف:

**أ. المدرسة الابتدائية:** وتختص بالمرحلة الابتدائية، ويمكن ان تضم تعليما أوليا أو تعليما إعداديا دون مستوى السنة النهائية أو هما معا كما يمكنها ان تشمل على فرع أو عدة فروع (الوحدات المدرسية).

**ب. الثانوية الإعدادية:** وتختص بالمرحلة الإعدادية، ويمكن أن تضم تعليما ابتدائيا أو تعليما تأهليا دون مستوى السنة النهائية من التعليم التأهيلي، أو هما معا.

**ج. الثانوية التأهيلية:** وتختص بالمرحلة التأهيلية، ويمكن أن تضم تعليما ثانويا إعداديا، أو أقساما تحضيرية لولوج المعاهد العليا أو أقساما لتحضير شهادة التقني العالي أو كل ذلك. ويمكن أن تشمل مؤسسات التربية والتعليم العمومي على أقسام تطبيقية لفائدة مراكز التكوين التابعة لقطاع التربية الوطنية.

# آليات التأطير والتدبير الإداري والتربوي

مجالس المؤسسة

الإدارة التربوية

## الصنف الأول: الإدارة التربوية

الإدارة التربوية مصلحة أو جهاز يتولى ضبط وتسيير 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 بمقتضى نصوص تشريعية وتنظيمية تحدد المهام والمسؤوليات، وتضع القوانين الداخلية لضبطها وتسييرها ومراقبتها.

### ملاحظة:

- غياب فئة أطر الإدارة التربوية عن هيئات موظفي وزارة التربية الوطنية، حسب المرسوم 854-02-2 بشأن النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية
- إمكانية تكليف جميع هيئات موظفي وزارة التربية الوطنية (باستثناء هيئة التسيير والمراقبة المالية والمادية) بمهام الإدارة التربوية.

## يتولى مهام الإدارة التربوية حسب الأسلاك الأطر التالية:

### السلك الثانوي التأهيلي



← المدير

← الناظر

← الحارس (الحراس) العام للخارجية.

← الحارس العام للداخلية في حالة وجود قسم

داخلي.

← مدير مكلف بالأقسام التحضيرية لولوج

المدارس والمعاهد العليا في حالة وجود أقسام

تحضيرية.

← . مدير الدراسة في حالة وجود أقسام تحضيرية

← . رئيس الأشغال في حالة وجود أقسام تقنية

### السلك الثانوي الإعدادي



← المدير

← الحارس أو الحراس

العامون للخارجية

← الحارس العام للداخلية في

حالة وجود قسم داخلي

### السلك الابتدائي



← المدير

← المدير

المساعد

## 1. مهام مدير المؤسسة:

- ❖ الإشراف على التدبير التربوي، الإداري والمالي للمؤسسة ومراقبة العاملين به في إطار احترام النصوص التشريعية والتنظيمية.
- ❖ رئاسة مجالس المؤسسة.
- ❖ العمل على ضمان حسن سير الدراسة والنظام في المؤسسة وتوفير شروط الصحة والسلامة للأشخاص والممتلكات.
- ❖ اقتراح توفير وسائل العمل الضرورية لتدبير شؤون المؤسسة على الأكاديمية الجهوية.
- ❖ إعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة والعمل على تنفيذه بعد دراسته من قبل مجلس التدبير وعرضه على مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين قصد المصادقة عليه.
- ❖ إبرام اتفاقية الشراكة وعرضها قبل الشروع في تنفيذها على موافقة مدير الأكاديمية.
- ❖ تمثيل المؤسسة محليا إزاء السلطات العمومية والهيئات المنتخبة.
- ❖ وضع تقرير عام سنوي حول نشاط وسير المؤسسة وعرضه على مجلس التدبير.

## 2. مهام المدير المساعد:

- المدير المساعد في الوحدة المدرسية التي يتجاوز عدد أطر هيئة التدريس بها أكثر من ثلاثة ويقوم بالمهام التالية دون إعفائه من تقديم حصته الأسبوعية كاملة في التدريس:
- ❖ التنسيق الأفقي والعمودي مع المدير.
  - ❖ الحفاظ على السير العادي بالوحدة المدرسية.
  - ❖ تدبير الوثائق الإدارية للعاملين بالوحدة.
  - ❖ إخبار مدير المؤسسة بكل الأمور التي تهم الوحدة المدرسية (إحصائيات . تسجيلات . حركة التلاميذ ..)



### 3. مهام الحارس العام للخارجية:

- ❖ تتبع أوضاع التلاميذ التربوية والتعليمية والسيكولوجية والاجتماعية والصحية.
- ❖ ضبط ملفات التلاميذ وتتبعها وإنجاز الوثائق المتعلقة بتمدرسهم.
- ❖ مراقبة حركية التلاميذ أثناء الدخول والخروج وفترات الاستراحة
- ❖ الإشراف على مكتب الغياب حسب المستويات والأقسام المسندة إليه.
- ❖ تتبع واستثمار غياب التلاميذ والقيام بالإجراءات الضرورية وإخبار الآباء.
- ❖ مراقبة تدوين نتائج التلاميذ بالملفات المدرسية من لدن المدرسين بالملفات المدرسية وإنجاز الأعمال الإدارية التكميلية المتعلقة بها.
- ❖ تلقي التقارير بخصوص مواظبة 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.

## 4 . مهام الحارس العام للداخلية:

❖ مسؤولية المحافظة على النظام والانضباط في القسم الداخلي للمؤسسة.

❖ السهر على راحة التلاميذ وضمان استقامتهم ونظافة محيطهم كما يقوم بمراقبة نشاطهم التربوي.

❖ تنشيط الحياة الثقافية والرياضية والفنية للتلاميذ الداخليين وتقديم المشورة لهم في هذا المجال.

## 5. مهام الناظر:

- ❖ المساهمة في الحفاظ على النظام والتهديب داخل المؤسسة
- ❖ السهر على تنظيم العمل التربوي ووضع جداول الحصص الدراسية.
- ❖ تتبع تنفيذ المناهج والأنشطة التربوية المختلفة
- ❖ المشاركة في تنظيم مختلف عمليات التقويم والامتحانات ومراقبتها.
- ❖ وضع برمجة لفروض المراقبة المستمرة ومراقبة تنفيذها.
- ❖ ينوب عن المدير في حالة غيابه.
- ❖ تتبع أعمال 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.

## 6. مهام المدير المكلف بالأقسام التحضيرية لولوج المدارس والمعاهد العليا في حالة وجود أقسام تحضيرية؛

طبقا لمقتضيات المادة 2 من المرسوم 2.13.218 في 18 يوليو 2013 المتممة للمادة 11 من المرسوم 2.02.376 في 17 يوليو 2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي يقوم المدير المكلف بالأقسام التحضيرية لولوج المدارس والمعاهد العليا فضلا عن تقديم حصته الأسبوعية كاملة في التدريس بهذه الأقسام وتحت إشراف مدير المؤسسة بالمهام التالية:

- ❖ الإشراف على التدبير الإداري والتربوي والمالي للأقسام التحضيرية لولوج المدارس والمعاهد العليا ومراقبة العاملين بها في إطار احترام النصوص التشريعية والتنظيمية الرسائل الوزارية الجاري بها العمل.
- ❖ العمل على ضمان حسن سير الدراسة والنظام في الأقسام التحضيرية وتوفير شروط الصحة والسلامة للأشخاص والممتلكات.
- ❖ اقتراح توفير وسائل العمل الضرورية لتدبير شؤون الأقسام التحضيرية.
- ❖ إعداد 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 الأقسام التحضيرية لولوج المدارس والمعاهد العليا وعرضه على مدير المؤسسة.

## 7. مهام مدير الدراسة:

- ❖ تتبع وتنسيق أعمال الموظفين القائمين بمهام العمل التربوي الخاص بالأقسام التحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا أو بأقسام تحضير شهادة التقني العالي.
- ❖ السهر على تنفيذ البرامج والمناهج والأنشطة التربوية المختلفة المتعلقة بالأقسام التحضيرية للمعاهد والمدارس العليا أو بأقسام تحضير شهادة التقني العالي.
- ❖ السهر على تنظيم العمل التربوي ووضع جداول الحصص الدراسية.
- ❖ تنظيم وتتبع ومراقبة مختلف عمليات التقويم والامتحانات.
- ❖ الإشراف على تنظيم التدريبات الخاصة بتلامذة 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.

## 8 . مهام رئيس الاشغال :

- ❖ المشاركة في برمجة مختلف أنشطة وحصص مواد التعليم التقني.
- ❖ المساهمة في تنظيم مختلف عمليات التقويم والامتحانات وتبعتها ومراقبتها.
- ❖ التنسيق بين فروع التعليم التقني النظري والتطبيقي.
- ❖ 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 التداريب والزيارات الميدانية لتلاميذ وأساتذة شعب التعليم التقني.
- ❖ العمل على ربط علاقات مع القطاعات السوسيواقتصادية لفائدة شعب التعليم التقني.
- ❖ اقتراح اقتناء وتجديد المعدات الخاصة بالتعليم التقني.

# الصنف الثاني : مجالس المؤسسة

## 1 - مجلس التدبير تركيبته حسب الأسلاك ومهامه :

### أ. السلك الابتدائي :

- ← مدير المؤسسة رئيسا للمجلس.
- ← ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مستوى دراسي.
- ← ممثل واحد عن الأطر الإدارية والتقنية.
- ← رئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ.
- ← ممثل عن المجلس الجماعي.

### ب. السلك الثانوي الاعدادي :

- ← مدير المؤسسة رئيسا للمجلس
- ← حارس أو حراس عامون للخارجية
- ← الحارس العام للداخلية
- ← ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية
- ← مسير المصالح الاقتصادية
- ← مستشار في التوجيه التربوي
- ← ممثلين اثنين عن الأطر الإدارية والتقنية
- ← رئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ
- ← ممثل عن المجلس الجماعي

### ج. السلك الثانوي التأهيلي :

- ← مدير المؤسسة رئيسا للمجلس
- ← المدير المكلف بالأقسام التحضيرية
- ← مدير الدراسة في حالة توفر المؤسسة على أقسام تحضيرية
- ← الناظر
- ← رئيس الأشغال بالنسبة للمؤسسات التقنية
- ← حارس أو حراس عامون للخارجية
- ← الحارس العام للداخلية
- ← ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية
- ← ممثلين اثنين عن الأطر الإدارية والتقنية
- ← مسير المصالح الاقتصادية
- ← مستشار في التوجيه التربوي
- ← ممثلين اثنين عن تلاميذ المؤسسة
- ← رئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ
- ← ممثل عن المجلس الجماعي

## ❖ كيفية اختيار أعضاء مجلس التدبير:

طبقا لقرار وزير التربية الوطنية والشباب رقم 1537.03 بتاريخ 22 يوليو 2003 يتعلق بتحديد كيفية اختيار أعضاء مجلس تدبير مؤسسات التربية والتعليم العمومي. جميع أعضاء المجلس يتم تعيينهم بقوة القانون باستثناء ممثلي هيئة التدريس والأطر الإدارية والتقنية وممثلي تلاميذ الثانوية التأهيلية فهي تخضع لعملية الانتخاب عن طريق الاقتراع السري.



## ❖ مهام مجلس التدبير :

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

## ❖ اجتماعات مجلس التدبير:

يجتمع مجلس التدبير بدعوة من الرئيس كلما دعت الضرورة إلى ذلك وعلى الأقل مرتين في السنة:

1.. دورة في بداية السنة الدراسية وتخصص لتحديد التوجهات المتعلقة بتسيير المؤسسة، وعلى الخصوص:

\* دراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة والموافقة عليه.

\* تحديد الإجراءات المتعلقة بالدخول المدرسي.

2.. دورة في نهاية السنة الدراسية وتخصص لدراسة منجزات وحاجيات المؤسسة وبصفة خاصة:

\* النظر في التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسير المؤسسة والمصادقة عليه.

\* تحديد حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية والموافقة عليه.

## ❖ شروط صحة مداوالات مجلس التدبير:

- \* يشترط لصحة مداوالات مجلس التدبير 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 فان تعادلت رجح الجانب الذي ينتمي إليه الرئيس.

## 2- المجلس التربوي: تركيبته حسب الأسلاك التعليمية ومهامه

### ❖ تركيبة المجلس التربوي حسب الأسلاك:

#### أ- السلك الابتدائي:

- مدير المؤسسة رئيسا للمجلس.
- ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مستوى دراسي.
- رئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ.

#### أ- الثانوي الإعدادي:

- مدير المؤسسة رئيسا للمجلس
- الحراس العامون للخارجية
- ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسي
- مستشار في التوجيه التربوي
- رئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ.

#### أ- الثانوي التأهيلي:

- مدير المؤسسة رئيسا للمجلس.
- المدير المكلف بالأقسام التحضيرية.
- مدير الدراسة في حالة توفر المؤسسة على أقسام تحضيرية.
- الناظر.
- رئيس الأشغال بالنسبة للمؤسسات التقنية.
- الحراس العامون للخارجية.
- ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية.
- مستشار في التوجيه التربوي.
- ممثلين إثنين عن تلاميذ المؤسسة.
- رئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ.

## ❖ مهام المجلس التربوي:

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

## ❖ اجتماعات المجلس التربوي:

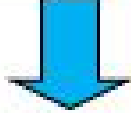
طبقا للمادة 25 من المرسوم 376-02. السالف الذكر يجتمع المجلس التربوي بدعوة من رئيسه كلما دعت الضرورة لذلك وعلى الأقل دورتين في السنة.

### 3- المجالس التعليمية: تركيبها حسب الأسلاك التعليمية ومهامها

#### ❖ تركيبية المجالس التعليمية حسب الأسلاك التعليمية:

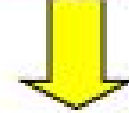
تتكون المجالس التعليمية حسب كل مادة من المواد الدراسية.

#### السلك التأهيلي



- \* المدير بصفته رئيسا للمؤسسة.
- \* المدير المكلف بالأقسام التحضيرية.
- \* مدير الدراسة في حالة وجود أقسام تحضيرية
- \* ناظر المؤسسة.
- \* جميع مدرسي المادة الدراسية.

#### السلكين الابتدائي والإعدادي



- \* مدير المؤسسة بصفته رئيسا
- \* جميع مدرسي المادة الدراسية

## ❖ مهام المجالس التعليمية :

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

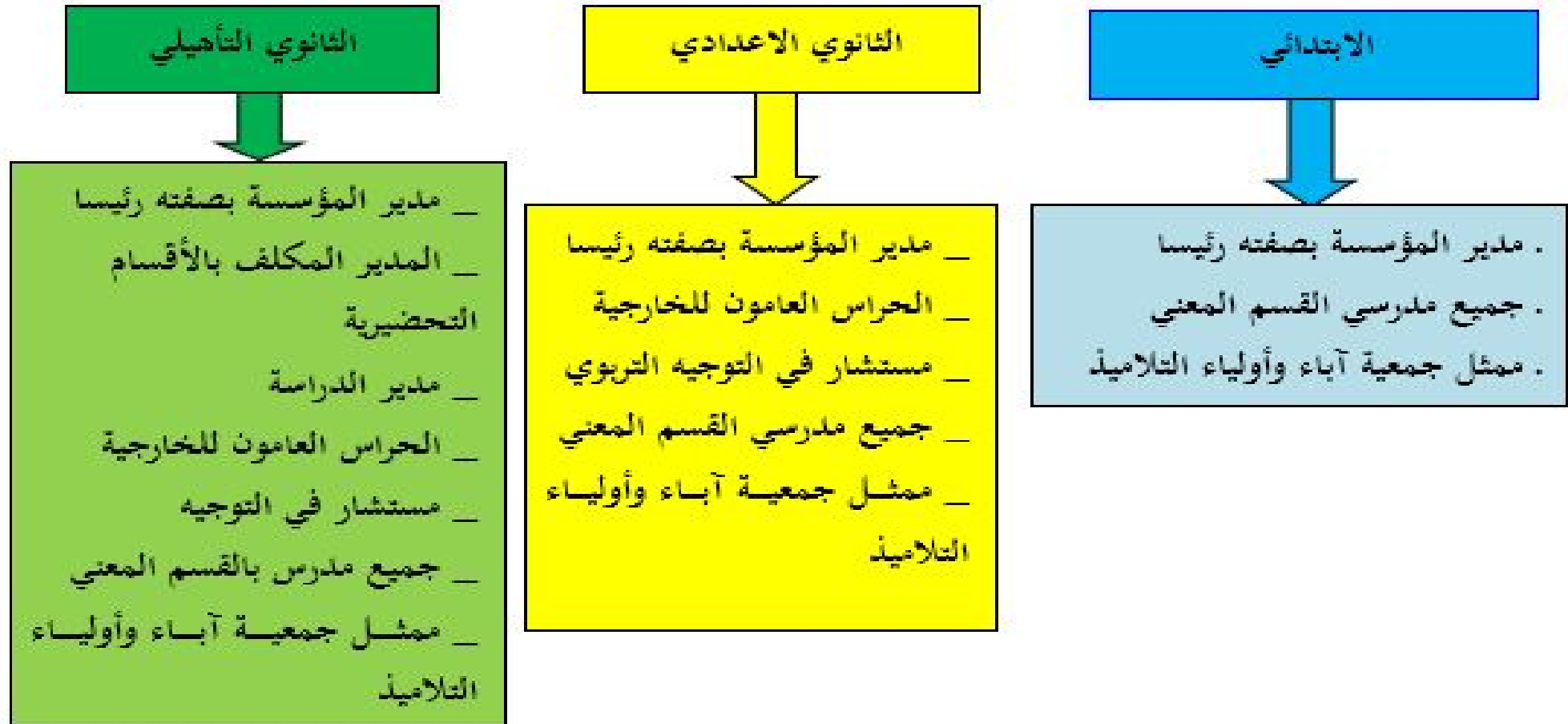


## ❖ اجتماعات المجالس التعليمية:

يجتمع أعضاء المجالس التعليمية لكل مادة دراسية كلما دعت  
الضرورة إلى ذلك، وعلى الأقل دورتين في السنة.

## 4 . مجالس الأقسام : تركيبها حسب الأسلاك التعليمية ومهامها

### ❖ تركيبة مجالس الأقسام حسب الأسلاك التعليمية :



## ❖ مهام مجالس الأقسام:

- . النظر بصفة دورية في نتائج التلاميذ واتخاذ قرارات التقدير الملائمة في حقهم.
- . تحليل واستغلال نتائج التحصيل الدراسي قصد تحديد وتنظيم عمليات والدعم والتقوية.
- . اتخاذ قرارات انتقال التلاميذ إلى المستويات الموالية أو السماح لهم بالتكرار أو فصلهم في نهاية السنة الدراسية وذلك بناء على النتائج المحصل عليها.
- . دراسة وتحليل طلبات التوجيه وإعادة التوجيه والبت فيها.

## ❖ اجتماعات مجالس الأقسام:

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

# التدبير الإداري الحديث

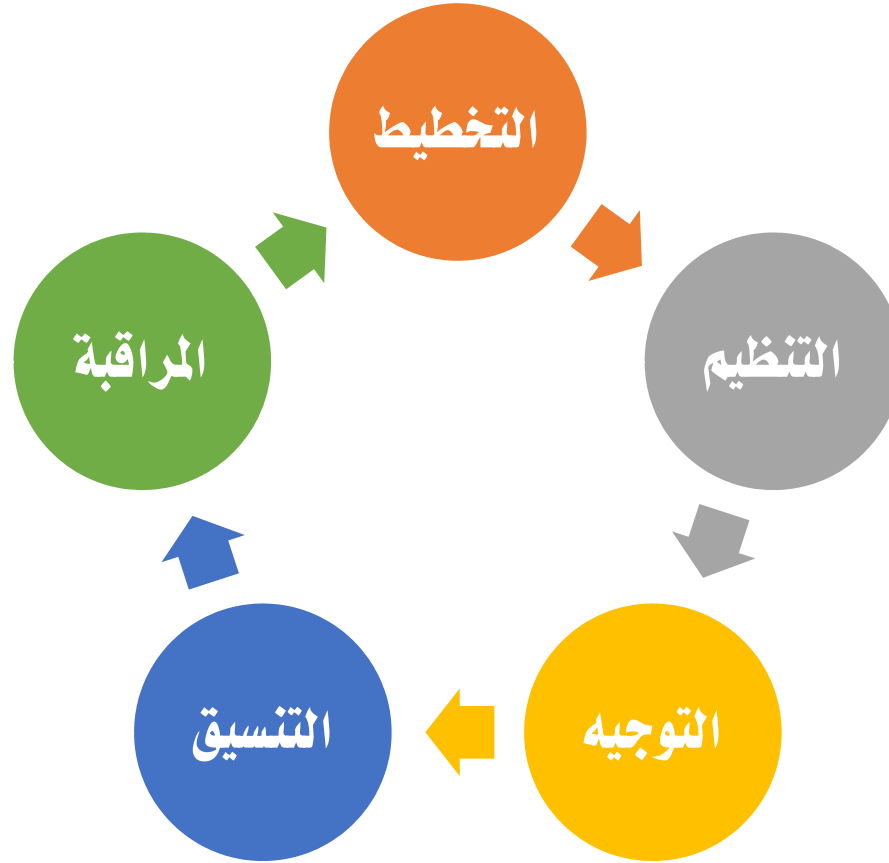
# مفهوم التدبير الإداري:

انتقل مفهوم التدبير الإداري من الاعتماد على الرئاسة والتسيير الفردي إلى مفهوم يعتمد القيادة الجماعية والعمل التشاركي، لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هنا أصبح دور المدير كقائد يقوم على:

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

## وظائف التدبير الإداري الحديث:



# التخطيط: الإعداد المسبق لأي عمل، وعرفه فريدريك تايلور بأنه "أن تعرف

الإدارة بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".

أما المراحل العامة للتخطيط فهي:

- 1 - تحديد الأهداف
- 2 - جمع المعلومات
- 3 - وضع الافتراضات
- 4 - تحديد البدائل
- 5 - التنفيذ وتقييم النتائج



**التنظيم:** تحديد مسار وكيفية الإنجاز مع توزيع المهام.

**التوجيه:** كقائد يوجه العملية التربوية ويسهر على حسن سير عمل العاملين بالمؤسسة.

**التنسيق:** التوفيق والانسجام بين مكونات جميع العاملين.

**المراقبة:** تقويم العمل بما يتلاءم وأهداف المؤسسة.

## خصائص التدبير الحديث:

← اعتماد المقاربة التشاركية

← الإلمام بمجالات معرفية متنوعة منها علم الإدارة وفروع علم النفس والقانون الإداري والنصوص التشريعية والتنظيمية

← التدبير الفعال للموارد البشرية عن طريق التواصل الجيد والحفز والتقويم القائم على النتائج والفعالية في استعمال الموارد المادية والمالية

← تخويل قسط كبير من سلطة القرار للمؤسسة، تكون مقسمة بين مجالس المؤسسة

## طرق التدبير الحديث:

برزت مقاربات مختلفة في مجال تدبير الإدارة الحديثة ومنها ما يتخذ من موضوع عمل الإدارة أسلوباً للعمل لأجل تطوير الأداء الإداري وتمكين المؤسسات من أداء وظائفها لبلوغ الأهداف والغايات بكيفية فعالة، والتي يمكن إجمالها في:

–التدبير بالمشاريع LE MANAGEMENT PAR PROJETS

–التدبير بالأهداف LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

–التدبير بالنتائج LE MANAGEMENT PAR RESULTATS

# التدبير بالمشاريع : LE MANAGEMENT PAR PROJETS

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

☞ تشخيص الواقع

☞ إبراز الأهداف

☞ خطة عمل محكمة (برمجة الأعمال)

☞ توزيع العمل على العاملين بالمؤسسة (توزيع المهام)

☞ مرحلة الانجاز والتنفيذ

☞ تقويم العمل وتصحيح الأخطاء

☞ تتبع مراحل العمل

المشروع يتميز بالتكامل والتناسق والانسجام.

## المواصفات الأساس للمشروع الجيد:

☞ التركيز على التعلم

☞ الاستجابة لحاجيات المؤسسة

☞ تكامل عناصر المشروع

☞ مشاركة مختلف الفاعلين فيه

## التدبير بالأهداف: LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

مقاربة في التدبير عنصرها الأساس هو الهدف وتتكون من:

☞ الأهداف العامة

☞ الأهداف الإجرائية

☞ مدى القابلية للإنجاز

☞ الوسائل المعتمدة لتحقيق الأهداف

☞ كيفية التحقق من بلوغ الأهداف

## علامات مميزة لمقاربة التدبير بالأهداف:

← أهداف مشتركة يتفق حولها  
العاملون بالمؤسسة ويتعاونون على  
تحقيقها.

← لا توجد فوارق بين الأهداف من  
حيث الأهمية والشمولية.

← الأهداف مترابطة ومتكاملة.

## لتحقيق نتائج جيدة لابد من اتصاف الأهداف المرجوة بمواصفات أهمها:

← الوضوح

← الدقة

← القابلية للإنجاز

← المعقولية

← الاستجابة للحاجيات

← القابلية للقياس

← تحديد مدة الإنجاز.

← متفق عليها.



## التدبير بالنتائج: LE MANAGEMENT PAR RESULTATS

أسلوب يعتمد على النتيجة الاستراتيجية كهدف عام. وهذه النتيجة الاستراتيجية ترتبط بمجموعة من العناصر تعتبر كنتائج وسيطة. والنتيجة الاستراتيجية توحد بين جميع النتائج الأخرى، وعلى مدى تحقق النتائج بأقل قدر من الأخطاء أو انعدامها مع مراعاة عامل تدبير الوقت في الإنجاز.

مقاربة تتكون من:

← النتيجة الاستراتيجية كهدف عام

← النتائج الوسيطة

← المؤشرات

## علامات مميزة لمقاربة التدبير بالنتائج،

- تشكل النتيجة الاستراتيجية الهدف العام والعنصر الجامع الذي يوحد بين جميع النتائج الوسيطة
- توجد فوارق بين النتيجة الاستراتيجية والنتائج الوسيطة من حيث الأهمية والشمولية
- توجد علاقة سببية بين النتائج الوسيطة والنتيجة الاستراتيجية

## وتتصف النتائج الجيدة بمواصفات أهمها:

القابلية للتحقيق

القابلية للقياس بواسطة مؤشرات إنجاز محددة.

وضوح علاقة النتائج الوسيطة والنتيجة

الاستراتيجية.

# الخصائص المشتركة للمقاربات الثلاث

من حيث المتطلبات	من حيث المستلزمات	من حيث الغاية
<p>* صياغة العناصر الرئيسية</p> <p>* وضع المؤشرات والتأكد من وضوحها وقابليتها للقياس</p> <p>* توضيح العلاقة بين المكونات المختلفة</p>	<p>* تشخيص وضعية المؤسسة</p> <p>* تشكيل فريق عمل وتفعيله</p> <p>* القيادة الفعالة</p> <p>* اعتماد التدبير التشاركي ومبدأ التعاقد</p> <p>* البناء على أساس الحاجات والموارد المتاحة</p> <p>* التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتتبع</p> <p>* استعمال مؤشرات للإنجاز في التقويم والتتبع</p>	<p>* اعتماد التدبير المعقلن والهادف</p> <p>* تتوخى الفعالية والنجاعة في استعمال الموارد</p> <p>* تختلف عن المقاربة التقليدية التي تبني على تطبيق التعليمات والمساطر الإدارية</p>

شکرا علی اننبیاءکم