

مجزوءة مهنة اطار الادارة التربوية للمؤسسة التعليمية والتدبير

الوحدة المركزية لتكوين الأطر

يونيو 2014

فريق إعداد المجزوءة

مقر العمل	المهنة	الاسم و النسب
المركز الجهوي لمهن التربية و التكوين - بني ملال	مديرة مساعدة	السعدية ويزة
المركز الجهوي لمهن التربية و التكوين - فرع صفرو	أستاذ مكون	محمد البقصي
المركز الجهوي لمهن التربية و التكوين - الرباط		عبد المنعم قربوس
مديرية الموارد البشرية و تكوين الاطر	رئيس مصلحة	أحمد بوعلوي
أكاديمية الرباط سلا زمور زعير	رئيس الوحدة الجهوية للتكوين	جمال بوزوز
نيابة سلا	رئيس الوحدة الاقليمية للتكوين	لحبيب تفريت
مدرسة عبد المومن - الرباط	مديرة	أمينة الغياتي مفوض
مدرسة الأوداية - الرباط	مدير مؤسسة	محمد البركي
مدرسة محمد الرازي - الرباط		حسن كمال

1 - تقديم المجزوءة

﴿ عنوان المجزوءة: مجزوءة مهنة اطار الادارة التربوية للمؤسسة التعليمية والتدبير

تستهدف هذه المجزوءة تكوين الطلبة المتدربين في مسلك الأطر الإدارية والتربوية في مجالات التخطيط لبرامج العمل وبلورة المشاريع التربوية الكفيلة بتدبير المؤسسات التعليمية من خلال الحرص على أن يتعرف الطلبة المتدربون مجموعة من المهام المنوطة بهم بعد تحمل المسؤوليات وما يتصل بذلك من قدرة على تحليل الممارسة ودراسة الحالات وتدبير الطوارئ بكفاية وتبصر مراعين منتظرات المتدخلين والفاعلين في الشأن التربوي،، بغية تحقيق الأهداف المرجوة التي ترومها المنظومة التربوية، وما واكبها من مستجدات في ضوء أورش التجديد والإصلاح.

وتركز هذه المجزوءة في بعض محاورها على تبعات الانتقال من ممارسة مهمة الى أخرى ذات طبيعة التدبير الإداري ، موسومة بطابع إداري تدبيري يستحضر مقاربات التدبير الحديث ، يركز على التخطيط وبلورة خطط العمل المتمحورة حول النتائج .

الكفاية المستهدفة

القدرة على ضبط المهام الإدارية والتمكن من تدبير المؤسسة التعليمية من خلال القوانين والتشريعات الرسمية والعمل على تفعيلها في الممارسة اليومية، من خلال وضع البرامج والمخططات السنوية الناجعة، والانفتاح على المحيط والتفاعل الإيجابي مع كافة الفاعلين والمتدخلين في الحياة المدرسية تحقيقاً للأهداف المسطرة وتجسيدا للمبادرة الفاعلة والتبصر المهني البناء في ظل الحكامة التربوية الرشيدة .

❖ الأهداف المتوخاة من المجزوءة:

- تعرف ملمح الإطار الإداري التربوي ومهام مختلف المسؤوليات الإدارية(مدير-ناظر-حارس عام...);
- الانخراط السلس في مسلسل تغيير المهام ومزاولة الشأن التربوي؛
- تعرف سيرورة العمل السنوي للمؤسسة ومختلف المحطات والاستحقاقات التدبيرية للأسلاك التعليمية الثلاثة؛
- الاطلاع على مختلف التنظيرات للتدبير، وخاصة تلك المتعلقة بالمجال المدرسي، والنماذج المناسبة لتدبير المؤسسات التعليمية.
- الإلمام بمفهوم التدبير ومراحله ووظائفه الكبرى، والأدوار التي تنتظر الإطار الإداري التربوي في هذا الصدد.
- تعرف مهام التخطيط، وطبيعته وخصائص الأنشطة المرتبطة به؛

- ضبط مختلف مراحل بلورة برنامج عمل سنوي وآليات تنفيذه؛
- الاطلاع على مقارنة التدبير بالأهداف المحددة والنتائج المنتظرة واختيار المؤشرات لقياس مدى تحقيق الأنشطة المستهدفة وتوزيع المهام، والوسائل والموارد البشرية اللازمة، وعمليات التتبع ومراقبة برنامج العمل؛
- ترجمة ثقافة التدبير وتجسيدها في الممارسة اليومية؛
- تعرف و استيعاب مختلف المسؤوليات الإدارية والتربوية؛
- إدراك مخاطر الممارسة اليومية وتدبير طوارئها بنجاعة وموضوعية وضبط مختلف الإجراءات والتدابير عند وقوعها؛
- تعرف أدوار ومهام مختلف الفاعلين في الحياة المدرسية؛
- تعرف شركاء المؤسسة وكيفية إسهامهم في دعمها؛
- الانخراط الفاعل في مجالس المؤسسة؛
- تفعيل أنشطة الحياة المدرسية ومشاريع المؤسسة؛
- التجاوب مع الفاعلين والشركاء واتخاذ مواقف ايجابية تجاههم؛

❖ مدة الانجاز: 30 ساعة موزعة على 9 محاور.

❖ توطئة:

تفعيلا لمضامين المرسوم رقم 2.11.672 الصادر في 27 من محرم 1433 (23 ديسمبر 2011) في شأن إحداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين ولاسيما فيما يتصل بالهندسة الجديدة المتعلقة بسلك الإدارة التربوية من خلال إعداد منهاج التكوين وفق التصور الجديد، الذي يتميز بكونه "تأهليا و"مهنيا" يستهدف بناء وتطوير الكفايات المهنية التي تؤهل الإطار الإداري التربوي لممارسة مهامه المختلفة بمهنية.

وفي هذا الصدد، ووفق هذه الاستراتيجية يندرج وضع هذه المجزوءة المتعلقة بمهنة الإطار الإداري التربوي بالمؤسسات التعليمية انطلاقا من اعتماد تكوين وتأهيل طلبة مسلك الإدارة التربوية في مجال التدبير الإداري التربوي قصد التمكن من ضبط كفايات التدبير التربوي والإمام بمختلف وضعيات الحياة المدرسية والمهنية وآليات توظيفها والعمل بمقتضيات الضوابط القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل بقطاع التربية والتكوين .

❖ . إرشادات منهجية

تدرج مجزوءة مهنة الإطار الإداري التربوي بالمؤسسات التعليمية في سياق الهندسة الجديدة للتكوين الأساس بالمراكز الجهوية لمهن التربية و التكوين, تلك التي تعتمد المقاربة المجزوءة تية بمنطق الكفايات، و لتنفيذ هذه المجزوءة، يتعين على الأستاذ المؤطر العمل على :

- الانطلاق من مبدأ التكوين الذاتي للطالب في مسلك الإدارة الربوية باعتباره حامل تجربة ومعرفة تحتاج للتوظيف والاستثمار؛
- الإعداد الذهني والمنهجي لمحاو المجزوءة؛
- إعداد الأسناد والوثائق الأساسية والعمل على توفيرها؛
- التخطيط القبلي لوضعيات التكوين وأنشطتها؛
- اعتماد تقنيات للتنشيط والحفز تلبي حاجات الفئة المستهدفة؛
- استحضار إكراهات الغلاف الزمني بحكم طبيعة الوضعيات والأنشطة؛
- التركيز في الورشات على دراسة حالات أو نوازل واستثمار النصوص القانونية والوثائق التربوية والإدارية لبناء التعلّيمات واقتراح حلول

؛

استثمار دفتر التدريبات وشبكات الملاحظة والتقارير المعدة طيلة التدريب الميداني

الكفاية: التمكن من تدبير المؤسسة التعليمية من خلال القوانين والتشريعات الرسمية والعمل على تفعيلها في الممارسة اليومية، من خلال وضع البرامج والمخططات السنوية الناجعة، والانفتاح على المحيط والتفاعل الإيجابي مع كافة الفاعلين والمتدخلين في الحياة المدرسية تحقيقاً للأهداف المسطرة وتجسيدها للمبادرة الفاعلة والتبصر المهني البناء في ظل الحكامة التربوية الرشيدة .

المحاور	أهداف التكوين	النتائج المنتظرة	الانشطة	المقاربة البيداغوجية	التقويم التكويني	المصادر و الاسناد	الغلاف الزمني
1- جانبية/ملمح الوظائف ومهام ومسؤوليات أطر الإدارة التربوية	- التعرف على: ● مهام ومسؤوليات أطر الإدارة التربوية ● دور إطار الإدارة التربوية كمدير ● انتظارات الفاعلين (السلطات، الموظفون، آباء التلاميذ، الشركاء...) ● تدبير الموارد البشرية : - التدبير التوقعي للموارد البشرية - التكوين المستمر -تدبير النزاعات والخلاف داخل المؤسسة -إدارة الحوار بين كل الفاعلين في المؤسسة - استغلال النظام المعلوماتي الخاص	التمكن من تدبير المؤسسة انطلاقاً من المسؤوليات الموكولة لإطار الإدارة التربوية -عرض حول المهام الإدارية والتربوية لإطار الإدارة التربوية	- عصف ذهني حول تمثلات المتكولين بخصوص مهام الإدارة التربوية. - عرض حول المهام الإدارية والتربوية لإطار الإدارة التربوية	عصف ذهني عرض دراسة حالة ورشات عمل	● أسئلة متعددة حول المكتسبات ● تقييم اقتراحات الحلول ومدى نجاحتها ● إعطاء وضعية وتقييم ومراقبة كيفية الاشتغال ● اعتماد شبكات تقييم التكوين	● دليل الوظائف والكفاءات ● النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية	

4 س	دليل استعمال النظام المعلوماتي				ضبط العمليات وتحسين قاعدة المعطيات المتعلقة بالموظفين القيادة الجيدة للمؤسسة إنجاز كل العمليات والمشاريع في التواريخ المحددة لها	بتدبير الوارد البشرية ● تدبير العمليات والمشاريع الخاصة بالمؤسسة.	
3 ساعات	- الوثيقة رقم 1 - الوثيقة رقم 2 - الحمولة الثقافية والتجربة الميدانية والشخصية - حصيلة المشاركة في تدريب ميدانية	اعتماد شبكة تقويم لقياس الاتجاهات نحو تحمل المهمة الجديدة	- استمارات وشبكات تقييمية . - دراسة حالة	- اعتماد شبكات تصور وإدراك آثار المهمة الجديدة (النفسي، المهني..) - استثمار التمثلات المختلفة للوضعيات المشكلة المعيشة خلال التجارب الشخصية. - مناقشة واستثمار	- الانخراط السلس في المهام و الدور الجديد - تمثل المقاربات تدبير الإدارة الحديثة وقيادة المؤسسة التعليمية - أن يكون ملما وممارسا لأساليب التدبير الحديث	أن يكون على استعداد لتحمل المسؤولية الكاملة على جميع المستويات (التنظيمي و الإداري و المالي والاجتماعي)	2.الانتقال التدريجي من أستاذ الى اطار إداري ملم باستراتيجيات التدبير الإداري والتربوي
3 ساعات	الملاحق: 3-4 * مذكرة وزارية 70 بتاريخ 05 ماي 2011 مواقع تربوية دليل الارتقاء بالكفاية التدبيرية للإدارة التربوية (طبعة يوليوز 2008)	- QCM حول التيارات الفكرية وطرق التدبير	- عروض - أفلام قصيرة (2د) حول طرق التدبير - لعب أدوار	عرض - تمارين مقارنة منظور التسيير التقليدي مع منظور الميثاق الوطني للتربية والتكوين - محاكاة : المدير الفعال والمدير غير الفعال : يمكن استعمال أفلام قصيرة لهذا الغرض (دقيقتان للعرض)	- إقدار المتدرب / الطالب على تعرف التيارات الفكرية للتدبير - ضبط مختلف طرق التدبير للمؤسسة التعليمية LES STYLES DE GESTION	- تعرف المتدرب على الخطوط الكبرى لتطور الفكر في مجال التدبير - تعرف خصوصية تدبير مؤسسة تعليمية. - القدرة على توظيف التدبير التشاركي LA GESTION PARTICIPATIVE	4 - التيارات الفكرية للتدبير و LE MANAGEMENT خصوصية التدبير المدرسي
3 ساعات	-تجارب و خبرات المستفيدين	- التحقق من مدى انخراط	- عرض نظري	- زوبعة ذهنية حول	- إطار ملم بجميع العمليات	- تمكين المستفيدين من	5- سيرورة العمليات

<p>التربوية السنوية للمؤسسات التعليمية وخصوصياتها (حسب الاسلاك التعليمية)</p>	<p>أدوات التدبير الرشيد - إقذارهم على تبويب وتصنيف كل العمليات التربوية/الإدارية - اكتساب أدوات العمل (لوحات قيادة شبكات التنفيذ و التتبع)</p>	<p>التربوية الادارية للمؤسسة التعليمية -رسملة الاطر المرجعية الناظمة للعمليات التربوية الادارية للمؤسسات التعليمية - إنجاز و إعداد بطاقات العمل (التنفيذ – التتبع – التقويم)</p>	<p>مهام المؤسسات (استثمار خبرات المشاركين) - عرض نظري حول مهام المؤسسة التعليمية انطلاقا من المرسوم 02-376 - العمل في مجموعات لاستثمار وثائق العمل المقترحة حسب المطلوب (دليل الدخول المدرسي) - انتاج بطاقات العمل لضبط وتتبع العمليات السنوية</p>	<p>العمل بالمجموعات - عمل فردي - المستفيدين في النشاط وإسهامهم بفعالية في تدبيره - التحقق من تمكنهم من أدوات العمل (الشبكات، البطاقات) - محاكاة ثلاثة مؤسسات تعليمية بمختلف الاسلاك ووضع رزنامة العمليات السنوية</p>	<p>- مقرر وزير التربية الوطنية و التكوين المهني المنظم للسنة الدراسية (الوثيقة 5) - الوثيقة 6 دليل الدخول المدرسي 2014-2015 (مجال العرض التربوي) - الوثيقة 7 دليل الدخول المدرسي 2014-2015 (التواصل و التعبئة) - الوثيقة 8 شبكة تنظيم العمليات (للاستتناس)</p>	
<p>6- التدبير الإداري التربوي</p>	<p>* تحديد مفهوم التدبير * ضبط مفهوم ووظائف التدبير الإداري والتربوي * إبراز أهم الأدوار التي تنتظر الإطار الإداري التربوي بالمؤسسات التعليمية. * التحسيس بأنواع التدبير المنتظرة وفق المهام الجديدة :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ التدبير الإداري ▪ التدبير المالي ▪ التدبير التربوي ▪ التدبير الاجتماعي 	<p>- إطار مطلع على المرجعيات النظرية للتدبير، والنماذج المناسبة لتدبير المؤسسات التعليمية. - ملم بمفهوم التدبير ومراحله ووظائفه الكبرى، والأدوار التي تنتظر الإطار الإداري التربوي بالأسلاك التعليمية الثلاثة.</p>	<p>- عصف ذهني لرصد تمثيلات المتدربين حول مفهوم وأهمية التدبير الإداري في المجال التربوي . - العمل في ورشة بصيغة المجموعات المتعاقبة على استثمار وثائق منتقاة، ودراسة حالات بتوجيه من الأستاذ المؤطر. م1: تحديد مفهوم التدبير م2: إبراز أهمية التدبير ووظائفه في المؤسسات التعليمية م3: دراسة طبيعة وخصوصية تدبير المؤسسات التعليمية في الأسلاك الثلاثة. م4: تحديد مجالات التدبير في المؤسسات التعليمية. م5: معالجة وضعيات مستوحاة من الميدان تتعلق بمشاكل التدبير وأخرى تعرض تجارب ناجحة .</p>	<p>الانطلاق من وضعيات ميدانية تتضمن إجراءات ومبادرات وحالات من التعثر وسلوكات و تصرفات لأشخاص ممارسين بالمجال التربوي يُطلب من المتدربين التعليق عليها وتحليلها في سياق المهنة والتبصر لتعديل السلوك المهني واكتساب الأنموذج الخاص. - يمكن استثمار نازلة ما في التقويم , - تكليف المتدربين و المتدربات في إطار فردي أو مجموعات بإعداد بطاقة حول تدبير العلاقات مع جمعية الأباء بمؤسسة تعليمية، تهتم الأنشطة، ومجالات التدخل والموارد والصعوبات وفق ضوابط مفهوم ووظائف التدبير</p>	<p>-نصوص منتقاة من مراجع علمية عامة خاصة متعلقة بنظريات التدبير ومقارباته وبعض التجارب المتداولة في هذا المجال وخاصة في التربية والتكوين. * ظواهر شريفة * مراسيم * منشورات *النظام الأساسي للوظيفة العمومية * النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية * قرارات وزارية * مذكرات وزارية</p>	<p>3 ساعات</p>

	*دلائل الموارد البشرية * ملحوظة: يتضمن الملحق لائحة المراجع والوثائق التي يمكن الاستعانة بها لاقتراح الدعامات والأسناد المناسبة لكل نشاط.			-تقاسم الإنتاج. بناء منتج تركيبى			
3 ساعات	- دليل التخطيط الاستراتيجي (بروكاديم)	إعداد خطة عمل	عصف ذهني عمل بالمجموعات عروض	عصف ذهني حول اهمية خطة العمل عمل بالمجموعات حول مراحل التخطيط) الهدف / النتائج المنتظرة عرض للتثبيت	متدرب يستعمل أدوات وآليات التخطيط متدرب يعد خطة عمل	التمكن من اعداد خطة عمل	8- إعداد خطة عمل وأجرتها
3 ساعات	- التجارب و الخبرات الفردية و الجماعية للمشاركين.- - وثائق شراكات / تقارير مجالس المؤسسة / تقارير لقاءات تواصلية - مراجع التنمية الذاتية: المهارات العاطفية / المهارات الاجتماعية	اجراء التقويم التكويني باعتماد شبكة تحدد : امتلاك المتدربين و المتدربات للمهارات الاجتماعية (وثيقة 10)	عصف ذهني عروض	انشطة الوضعية 1تمهيدية: عصف ذهني / تمارين فردية لرصد و تحليل تمثلات المشاركين و المشاركات حول الفاعلين و الشركاء بالمؤسسة. (وثيقة رقم9) 2عرض حول الاليات التي تساعد الاطار الاداري على تطوير العلاقات مع شركاء المؤسسة.	انجاز العمل بجودة عالية و فعالية. انفتاح المؤسسة على محيطها.	القدرة على قيادة التغيير و التجديد التربوي بالمؤسسة ضمان انخراط جميع المتدخلين في تطوير اداء المؤسسة.	3 انتظارات الفاعلين والمتدخلين في المؤسسات التعليمية من إطار الإدارة التربوية
3 ساعات	دلائل التخطيط	التثبت من التوصل الى استيعاب مفهوم التخطيط و القدرة على توظيفه باعتماد شبكة التحقق	عروض العمل بالمجموعات	تذويب الجليد عمل في مجموعات: 1 وظيفة التخطيط: المفهوم و الوظائف. 2 مراحل التخطيط: الخصائص و الانواع.	اطار مستوعب لوظيفة التخطيط و اهميته يعتمد تخطيطا ناجعا في تدبير المؤسسة	- معرفة مفهوم و وظيفة التخطيط و اهميته. - معرفة مراحل التخطيط خصائصه و انواعه	7 وظيفة التخطيط

				مناقشة وتركيب عمل المجموعتين			
		إنطلاقاً من وضعيات ميدانية تتضمن إجراءات ومبادرات وحالات من التعثر وسلوكيات و تصرفات لأشخاص ممارسين بالمجال التربوي يطلب من الطلبة و الطالبات التعليق عليها وتحللها غي إطار المهنة والتبصر لتعديل السلوك المهني واكتساب الأنموذج الخاص. - يمكن استثمار نازلة ما في التقويم , مثال : أستاذ التعليم الابتدائي كثير الغياب بدون مبرر قانوني , *- تكليف الطلبة و الطالبات					
3 ساعات	الوثائق (، 11، 12، 13، 14) بالملحق - مجزوعات تكوين المديرين (التدبير التربوي و الإداري و المالي للمؤسسة ، شنتبر 2004) مجزوءة التدبير المتمحور حول النتائج (بروكاديم)	صياغة برنامج مبني على التدبير المتمحور حول النتائج لقضية أو ملف في التداريب الميدانية	- عروض العمل بمجموعات - تمارين فردية	- عرض الإطار النظري للتدبير المتمحور حول النتائج - عمل فردي لتحديد سلسلة النتائج لملف أو قضية معينة (الإحداث التغيير) - عمل بالمجموعات: خطة متمحورة حول النتائج لقضية أو ملف معين, ° عرض المنتج و التقاسم	- استعمال المفاهيم الأساسية و المصطلحات و الأدوات في التدبير المتمحور حول النتائج. - تطبيق هذه المقاربة في نشاط أو ملف بالتدريب الميداني.	- أن يتمكن الإطار الإداري من استيعاب المبادئ الأساسية للتدبير المتمحور حول النتائج. - أن يكون قادرا على استثمار مقاربة التدبير المتمحور حول النتائج في تدبير المؤسسة	9- التدبير المتمحور حول النتائج

التقويم النهائي للمجزوءة

يستهدف هذا النشاط تقويم الكفاية المستهدفة من تنفيذ مجزوءة مهنة إطار الادارة التربوية بالمؤسسة التعليمية و التدبير ، انطلاقا من وضعية مندمجة ، تراعي الموارد التي تتضمنها المجزوءة وفق معايير محددة و مؤشرات دقيقة ، ويبقى هذا المقترح للإستئناس .

المؤشرات	الوضعيات	المعايير
<ul style="list-style-type: none"> - يبيلور الطالب (ة) المتدرب (ة) مشروعا تدبيريا وفق المهمة المطلوبة ، مراعي المؤشرات التالية : <ul style="list-style-type: none"> ▪ مشروع يعتمد تخطيطا للموضوع المستهدف من خلال مراعاة مقومات التخطيط (ذكر على الاقل ثلاثة منها) ▪ يأخذ بعين الاعتبار العلاقة مع الفاعلين و الشركاء (الحاجيات ، المقاربة التشاركية ، التواصل) ▪ احترام النصوص التنظيمية و التشريعية في بلورة المشروع (ذكر المرجعية القانونية ، موضوعها ، علاقتها بمجال التدخل ، احترام السلطة التقديرية للمدبر) 	<ul style="list-style-type: none"> - اختبار كتابي - بلورة مشروع لتدبير قضية أو ملف أو وضعية له علاقة بالممارسة الميدانية بالمؤسسات التعليمية 	<p>التعبئة المناسبة لموارد الكفاية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - أن يتضمن منتج الإطار الإداري التربوي المتدرب إجراءات تأديبية تراعي المسطرة المعمول بها في هذا الشأن ، 		<p>قابلية الإنجاز</p>

<ul style="list-style-type: none">- سلامة اللغة- دقة المفاهيم- التنظيم الشكلي		جودة التقديم
---	--	--------------

4 - الملحقات

يمكن للأستاذ المؤطر الاستئناس بالمراجع الآتية:

- **ظهائر شريفة :**

- الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 24 فبراير 1958 والمنشور بالجريدة الرسمية عدد 2372 بتاريخ 11 أبريل 1958 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- **مراسيم :**

- المرسوم رقم 854 . 02 . 2 الصادر في 13 فبراير 2003 بمثابة النظام الأساسي الخاص لموظفي وزارة التربية الوطنية.

- دلائل الموارد البشرية 2003.

- المرسوم رقم 2.02.382 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002) بشأن اختصاصات وتنظيم وزارة التربية الوطنية.

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

- قرارات :

- القرار رقم 1537.0 الصادر في 21 من جمادى الأولى 1423 (22 يوليو 2003) يتعلق بتحديد كيفية اختيار أعضاء مجلس تدبير مؤسسات التربية والتعليم العمومي.

- مذكرات :

- مذكرة رقم 707 الارتقاء بالإدارة التربوية 05 ماي 2011.

- مذكرة 30 إحداث مجالس مؤسسات التربية والتعليم العمومي.

- مذكرة رقم 02-3 فبراير 2005 حول تاطير اتفاقيات الشراكة المبرمة من لدن الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ومصالحها الاقليمية أو المحلية.

- مذكرة 83 الشراكة بين المؤسسات التعليمية العمومية والخصوصية.

- مذكرة 59 حول مبادرات الشراكة.

- مذكرة 46 ميثاق حسن سلوك الموظف العمومي

- المذكرة رقم 09 بتاريخ 06 فبراير 2008 حول تنمية السلوك المدني بالمؤسسات التعليمية.

- دلائل ومجزوات :

- دلائل الموارد البشرية 2003.
- دليل الإطار المرجعي للشراكات.
- دليل المدرسة و السلوك المدني 2008
- تدبير المدرسة في أفق الشراكة التربوية، مديرية المناهج والحياة المدرسية، 2003. (دليل المكون-كتاب المشارك- دليل مرجعي).
- التدبير التشاركي، منشورات وزارة التربية الوطنية.
- التعبئة الاجتماعية، منشورات وزارة التربية الوطنية.
- دليل الحياة المدرسية، منشورات وزارة التربية الوطنية، غشت 2008.
- دلائل جيل مدرسة النجاح، منشورات وزارة التربية الوطنية.
- مجزوءة مشروع المؤسسة، منشورات وزارة التربية الوطنية.
- وزارة التربية الوطنية، - دليل أطر المصالح الاقتصادية الجدد، نصوص قانونية وتوجيهات عملية، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط، 1994.
- مهام وأدوار هيئة الإدارة التربوية، مديرية المناهج والحياة المدرسية، يوليوز 2009 .
- مصوغة التدبير الإداري والتربوي لفائدة الأطر المكلفة بمهام الإدارة التربوية،
- الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين جهة الدار البيضاء الكبرى، إعداد محمد ومحمد وصبر، أكتوبر 2010.

- المستجدات في ميدان التدبير الإداري، محمد دالي
- التدبير والتشريع، مصوغة تكوينية لفائدة مديري المؤسسات التعليمية الثانوية الإعدادية والثانوية التأهيلية، كتاب المشارك، مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر وقسم استراتيجيات التكوين، يوليو 2004.
- التدبير والتشريع، مصوغة تكوينية لفائدة مديري المؤسسات التعليمية الثانوية الإعدادية والثانوية التأهيلية، دليل المكون، مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر وقسم استراتيجيات التكوين، يوليو 2004.
- وظائف الإدارة الخمسة: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة.
Management 010: The Five Function
ترجمة: خالد الحر، <http://www.profvb.com>
- باهي محمد، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، مطبعة النجاح، الدار البيضاء، 2002.
- البخاري محمد والخلفي محمد، الوظيفة العمومية المغربية، دار قرطبة للطباعة والنشر، الدار البيضاء، 1992.
- جاسم محمد محمد، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- الطبيب أحمد محمد، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

- كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999.
- اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، الميثاق الوطني للتربية والتكوين، المملكة المغربية، 1999.
- السيد اسماعيل ، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- عطوي جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- الخضير محسن أحمد، الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي - مطبعة الأطلس، القاهرة، 1991.

الملاحق

المحور	رقم الوثيقة	عنوانها
1	1	شبكة تصور و إدراك المهمة الجديدة
	2	شبكة لتقديم قياس الاتجاهات في تحمل ال مهمة الجديدة
4	3	Theories et approches du management
	4	الميثاق الوطني - المجال الخامس - الدعامة 15
	5	مقرر السنة الدراسية
5	6	دليل الدخول المرسي (2015/2014)- العرض التربوي
	7	دليل الدخول المرسي (2015/2014)-التواصل و التعبئة
	8	نموذج شبكة تنظيم العمليات
3	9	Grille 9
	10	Grille 10