

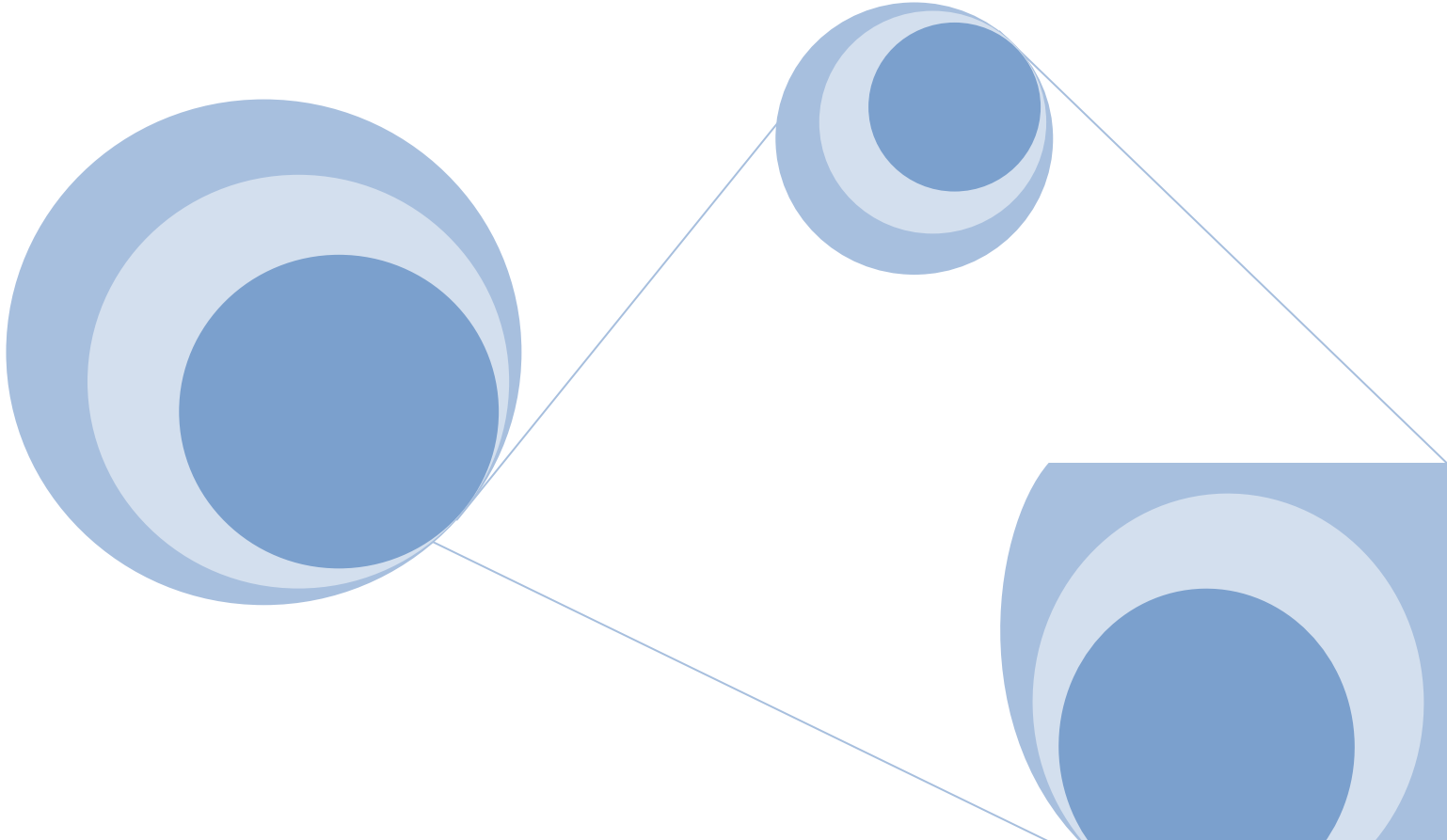
ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵏⵓⴽⴷⴰⵏ  
ⵜⴰⵎⴰⵏⴰⵢⵜ ⵏ ⵓⴽⴷⴰⵏ  
ⵏ ⵓⴽⴷⴰⵏ ⵏ ⵓⴽⴷⴰⵏ



المملكة المغربية  
وزارة التربية الوطنية  
والتكوين المهني

المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين: مسلك تكوين أطر الإدارة

التدريب الميدانية: الإطار المرجعي



1

نونبر 2015

أنجز هذا العمل وفق مقارنة تعتبر :

- نتاج عمل جماعي شارك فيه فاعلون من المراكز والمؤسسات المدرسية؛
- متناغم مع البناء الهندسي لعدة التكوين؛
- أرضية عمل قابلة للتطوير والتحسين في أفق التجريب والتطبيق؛
- عدة مرنة يمكن تكييفها تبعاً لمتطلبات التطبيق والتنفيذ.

يندرج إعداد الدليل المسطري للتدريب العملي في سياق عدة التكوين الخاصة بمسلك تكوين أطر الإدارة التربوية ، وهو شق من الاستراتيجية التي نهجتها وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني في إطار الاصلاحات الكبرى التي يشهدها نظام التربية والتكوين ، الهادفة إلى الرفع من القدرات التدييرية لأطر الإدارة التربوي. وتفعيلا للمرسوم المتعلق بإحداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين.

وقد صممن هذه الوثيقة وفق مقارنة تشاركية انخرط فيها فاعلون من أطر إدارة المركز والمؤسسات المدرسية، ومكونون ومكونات ساهموا في تكوين أطر الإدارة التربوية، كما اعتمدت منهجية تطلبت تحليل الحاجات والمنتظرات والإمكانات، وبناء مرجعية للكفايات شكلت منطلقا لبناء العدة في ضوء مبادئ التكامل والفعالية والمرونة.

وجدير بالذكر أن الوثيقة نتاج مراحل سابقة أنجز خلالها مرجعية الكفايات الخاصة بالإداري المتدرب، و دلائل طبقت بكيفية تجريبية؛ وتهدف الوثيقة إلى تحقيق ما يلي :

- توفير أرضية عمل تضمن تناسق جهود كافة المركز في أفق تحقيق الأهداف الاستراتيجية دون إلغاء المبادرات الخاصة؛
  - ضمان جودة تفعيل عدة تكوين أطر الإدارة التربوية على مستوى سيرورة الأداء ونتائجها على الإطار الإداري المتدرب ؛
  - تحقيق تناغم أمثل بين التكوين بالمركز وفي الميدان على مستوى تدييره إداريا وتربويا؛ مما سيسمح بتملك الكفايات المستهدفة ؛
- وتتضمن الوثيقة 3 أقسام اساس، صممت على النحو التالي :
- تناول القسم الأول مداخل الدليل المسطري ومركزاته
  - تضمن القسم الثاني دفتر تحملات التدريب العملية
  - خص القسم الثالث المقتضيات التنظيمية والتدييرية وأدوات العمل

وفي الختام يبقى جهد كافة الفاعلين هو الذي يكفل، لا محالة، تفعيل وتطوير ما خطط هذا، فضلا عن مبادراتهم وإرشاداتهم التي من شأنها أن تغنيه وتعززه بما يوافق متطلبات الموقف التربوي الحي.

فهرس

2	مقدمة
4	معجم وظيفي
5	خلاصة الدليل المرجعي
6	القسم الأول مدخلات ومرجعيات التداريب العملية
7	1 المرامي والأهداف
8	2 المرجعيات المبادئ الموجهة للدليل المرجعي
9	3 مرجعية كفايات التكوين العملي لأطر الإدارة التربوية
10	4 مسار التكوين العملي لأطر الإدارة التربوية
11	5 مجالات التكوين العملي لأطر الإدارة التربوية

## معجم وظيفي

وضعية مهنية	فترة زمنية محددة يقضيها المتدرب في مؤسسة التدريب للقيام بأنشطة محددة وفق دفتر تحملات بين المركز والمؤسسة التعليمية.
كفيل	مدير مؤسسة تعليمية مكلف بتأطير وتتبع وتقييم المتدربين خلال الوضعيات المهنية بموجب تكليف
محطة التحضير	لقاء أول يأتي قبل كل وضعية مهنية، يجمع الأساتذة المكونون والكفاء و مجموعة المتدربين قصد تحديد الأنشطة التي سيقوم بها المتدربون.
محطة تحليل الممارسة	لقاء ثان يتوسط المحطة المهنية يشتغل فيها المتدرب على تحليل ممارساته المهنية خلال التداريب وفق أداة هي شبكة التحليل، واستنادا إلى نماذج مرجعية تمكن من قراءة هذه الممارسات قراءة معقنة، والتبصر في السياقات التي أفرزتها. وتستهدف هذه المحطة تنمية مهارات المتدرب المتعلقة بمساءلته لممارساته المهنية بغية تطويرها باستمرار للارتقاء بمستوى أدائه المهني.
محطة الضبط	لقاء ثالث يأتي في نهاية الوضعية المهنية يجمع الأساتذة المكونون و الكفاء و مجموعة المتدربين قصد الوقوف على إنجازات و إخفاقات و إنتظارات الطلبة خلال الوضعية المهنية المنتهية.
مجزوءة	وحدة تكوينية يدرسها المتدربون بالمركز و تعدهم لوضعية مهنية معينة أو عدة وضعيات مهنية.
شبكات التقييم	تغطي الوضعيات المهنية ، وتشمل كل واحدة منها وضعيات ديداكتيكية جزئية ، وتعتمد على عدة معايير ومؤشرات للتحقق من مدى نماء الكفايات المستهدفة .
دفتر التحملات	تعاقد ديداكتيكي بين الأساتذة المكونين والكفاء و المتدربين خلال موسم تكويني ، يبين الأنشطة والمهام التي يتوجب على المتدرب القيام بها خلال كل وضعية مهنية .
ملف شخصي	أداة تصف المسارات التي يقطعها الإداري المتدرب من أجل إنجاز مهام معينة تساعده على تدير التعلم وتنظيمه. وتشمل ختارات من الوثائق، وأعمال وإنجازات ، كما انها وسيلة للتقويم تكون موضوع تقويم ذاتي أو تبادلي مع أقرانه أو بتوجيه من المؤطر والكفيل والمكون.

خلاصة الدليل المرجعي :

محطة تحمل مسؤولية الإدارة

محطة التمرس وتملك المهنة

محطة الاستئناس والاكتشاف

مسار تدرج التدريب المهني

مجالات التدريب وأنشطته ومقتضيات تأطيره وتقييمه

التقييم	التدريبية	التأطير	مهن المدرسة
			<ul style="list-style-type: none"> <li>تخطيط وتديير وتقييم أعمال ومهام ذات صلة لمناصب مهن المدرسة (مدير - حارس عام - كاتب - مقتصد....)</li> <li>تبصر بأفاق وتصورات تطوير الممارسة المهنية وتحسينها عبر مشاريع وخطط وأعمال</li> <li>تمثل أخلاقيات المهنة عبر إنجاز الأنشطة والتفاعل مع الوسط والمحيط المدرسي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>إشراف الكفيل: تحديد المهام وجدول الأعمال والمواكبة والتتبع والتقييم</li> <li>مساهمة مدير المؤسسة المستقبلية وفق خطة للتتبع والمواكبة والتقييم</li> <li>مرافقة من أشخاص من مناصب مهن المدرسة</li> </ul>	التأطير	مهن المدرسة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>التزام المساطر والتدابير والإجراءات المعمول بها وفق تشريعات وتنظيمات المؤسسة</li> <li>إبداء فكر تبصري قادر على اقتراح بدائل للتطوير والتحسين</li> <li>إظهار سلوك ومواقف منسجم وأخلاقيات المهنة</li> <li>إنتاج عمل ووصف للتجربة: تقرير - خطة - برنامج عمل - تصور.....</li> <li>(تقوم الأنشطة المتقاطعة مع المجزئات في إطار المجزئات)</li> </ul>	التدريبية	التأطير	أنشطة الحياة المدرسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>تخطيط وتديير وتقييم أنشطة ذات صلة بالمجزئات: تجارب - تطبيقات - بناء أدوات - مشاريع وخطط عمل - استقصاء وبحث - ملاحظة عيانية ممنهجية - تأطير التلاميذ....</li> <li>إبراز فكر تبصري ينطلق من البدائل المقترحة في المجزئات لتجريب وتطبيق مقاربات ومشاريع وخطط في ميدان الممارسة ثم مقارنة معطيات التكوين بالمركز بمتطلبات الميدان</li> <li>تمثل أخلاقيات المهنة</li> </ul>	التأطير	التأطير	مشاريع و أعمال متقاطعة مع المجزئات يُوَظَرها المكونون
<ul style="list-style-type: none"> <li>إشراف المكون على هذا المجال من الأنشطة عبر جلسات التحضير والضبط مع إتاحة فرص عرض نتائج التجارب والأعمال وتقاسمها في حصص تنفيذ المجزئات</li> <li>إنجاز زيارات للتدريب وفق برنامج محدد</li> </ul>	التأطير	التأطير	مشاريع و أعمال متقاطعة مع المجزئات يُوَظَرها المكونون

الدليل المسطري للتدريب أرضية عمل لتيسير بلوغ مرامي وأهداف على مستوى تدير العدة ذاتها من جهة والأطر المستهدفة بالتكوين من جهة ثانية.

### 1.1. مرامي وأهداف على مستوى تدير عدة تكوين أطر الإدارة التربوية

تحقيق تناغم بين التكوين بالمجزوات والتدريب العملي

دعم جهود المتدخلين على مستوى المركز والمؤسسة المدرسية لإدارة وتدير وتقييم التدريب العمل

ضمان حد أدنى من الانسجام بين جهود كافة المراكز في أفق بلوغ الأهداف الاستراتيجية

ضمان إمكانية تتبع وتقييم عمليات تخطيط وتدير وتقييم التدريب العملي

### 2.1. مرامي وأهداف على مستوى تكوين أطر الإدارة التربوية

تعرف هياكل وبنيات المؤسسة المدرسية وعلى متطلبات تديرها وتسسيرها

اكتساب كفايات التخطيط والتدير والتقييم من خلال ممارسة أعمال ومهام ذات صلة بمهن المدرسة

اكتساب كفايات تمكن من تخطيط وتدير وتقييم أنشطة الحياة المدرسية

اكتساب موقف وسلوكات إيجابية تجاه الوسط المدرسي ومحيط المؤسسة والمتعلمين والمتعلمات تلتزم أخلاقيات المهنة

الاكتساب المتدرج للقدرة على تحمل مسؤولية إدارة المؤسسة المدرسية

يستمد الدليل المسطري للتدريب مرجعيته من التوجهات والنصوص المنظمة للتكوين كما يستند إلى مبادئ الجودة والتكامل والفعالية.

### 1.2. مرجعيات الدليل المسطري للتدريب

يستند الدليل المسطري للتدريب إلى المرجعيات التالية :

- ◀ المرسوم المتعلق بإحداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين
- ◀ مشروع تدير المؤسسات التعليمية بالمغرب (PAGESM)
- ◀ أعمال اللجان التي اشتغلت على الموضوع
- ◀ تجارب ومقترحات المركز,

### 2.2. المبادئ الموجهة للدليل المسطري للتدريب

- المقاربة التشاركية ← الدليل المسطري لتدريب أطر الإدارة التربوية نتاج مجهود جماعي شارك فيه أطر المركز من إداريين ومكونين وأطر الإدارة التربوية معتمدين على منتظرات وحاجات الفئات المعنية ونتائج التجريب
- التناغم ← أعد الدليل المسطري لتدريب أطر الإدارة التربوية في تناغم تام مع مكونات عدة التكوين بكيفية تمكن من تمفصل الأنشطة والأعمال في اتجاه تحقيق الكفايات عبر مراوحة دائمة بين التكوين في فضاء المركز وفي مؤسسة التطبيق.
- المرونة ← الدليل المسطري لتدريب أطر الإدارة التربوية أرضية عمل يمكن لأي مركز أو مؤسسة أن يكييفها مع مقتضيات الميدان وأن يغيها بمستجدات وبدائل للتطوير والتحسين مع المحافظة على المبادئ الموجهة.
- الشمولية ← الدليل المسطري لتدريب أطر الإدارة التربوية شامل لمناحي التكوين العملي للفئة المستهدفة على مستوى التخطيط والتدبير

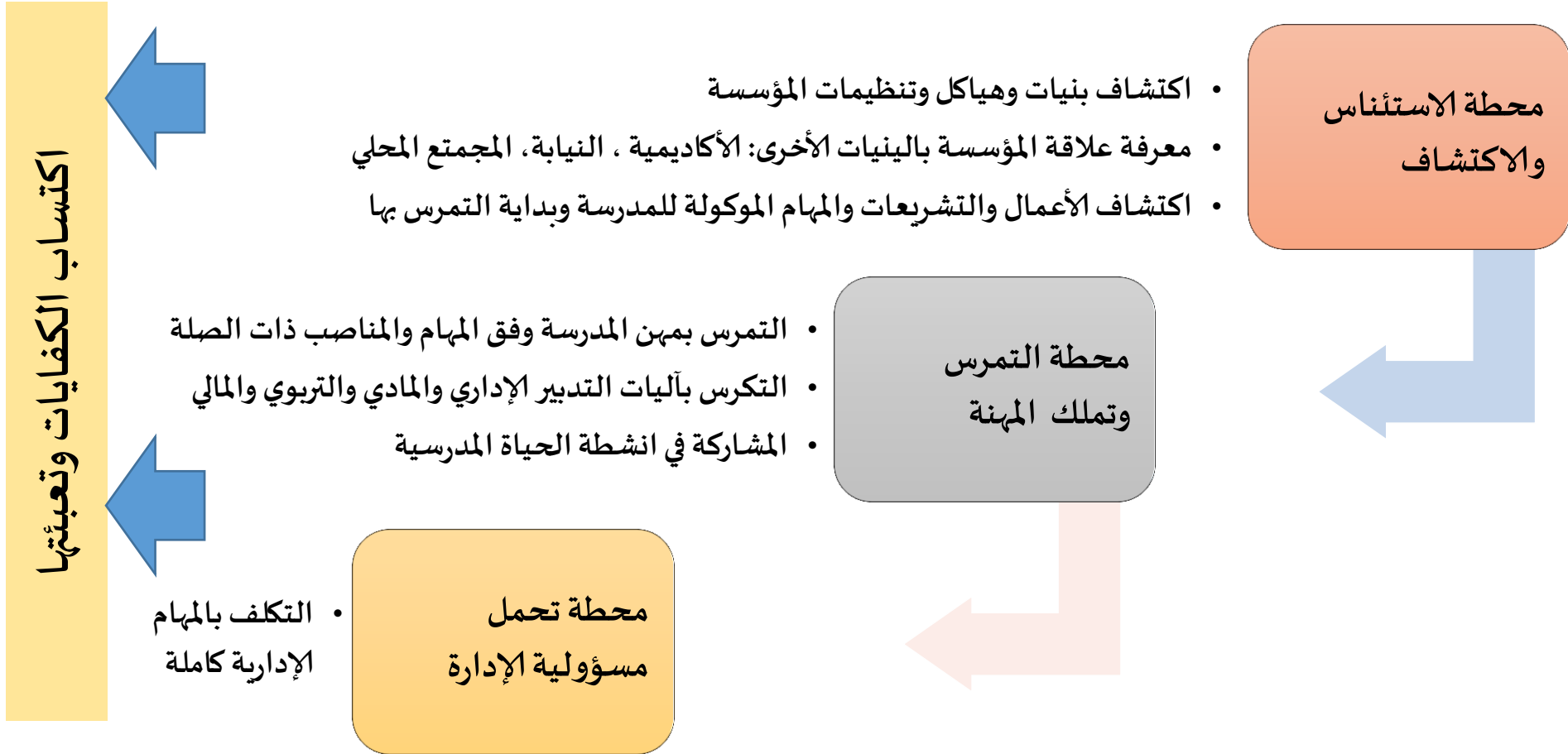


مرجعية كفايات التكوين العملي لأطر الإدارة التربوية

يستند الدليل المسطري للتدريب إلى الإطار المرجعي للكفايات الخاص بتكوين أطر الإدارة التربوية والذي يترجم ملمح الخروج المحدد من قبل النصوص القانونية ( المرسوم الوزاري، الوثيقة الإطار...)

الكفاية 5:	الكفاية 4	الكفاية 3	الكفاية 2	الكفاية 1
<p>يتبنى المتدرب الإطار ثقافة أخلاقية ويعمل على إرسائها في وسطه المهني بالاستناد إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- القيم الوطنية والدولية.</li> <li>- القوانين والسلطة المشروعة.</li> <li>- الممارسات التدييرية الهادفة إلى الإنصاف وتقدير الموارد.</li> <li>- الالتزام بمتطلبات ممارسة المهنة.</li> </ul>	<p>يتبنى المتدرب الإطار مقارنة متبصرة في وضعيات مهمنة أو مهنية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل ممارساته المهنية.</li> <li>- تحليل الممارسات المهنية لأقرانه.</li> <li>- ضبط ممارساته المهنية.</li> </ul>	<p>يقوم الإطار المتدرب قبلها وبعديا بإنجاز العمليات من خلال أنشطة ووسائل المراقبة والضبط، مستندا في ذلك إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصيلة المنجزة والتقارير.</li> <li>- الأنشطة الروتينية أو المبرمجة ( مشروع المؤسسة، الأنشطة المندمجة، الحياة المدرسية...)</li> <li>- توظيف الأدوات الخاصة بجمع وتركيب معطيات المؤسسة ومختلف العمليات المنجزة.</li> <li>- تحليل وتمحيص المعطيات المحصلة.</li> <li>- ضبط مختلف الأنشطة المنجزة.</li> <li>- استعمال تكنولوجيا التواصل والمعلومات.</li> </ul>	<p>يدبر المتدرب الإداري:</p> <p>إنجاز أنشطة تخطيطاته ( مشروع المؤسسة، مشاريع محلية، أنشطة معينة...)</p> <p>الطوارئ من خلال إدارة تنفيذها بفعالية ونجاعة وأخذا بعين الاعتبار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المظاهر السوسيو نفسية لتدبير المؤسسة التعليمية.</li> <li>- الخصوصيات الجهوية والمحلية وخصوصية مؤسسة العمل.</li> <li>- مسؤوليته في قيادة التغيير.</li> <li>- المعارف والأبحاث المرتبطة بالتدبير.</li> <li>- استراتيجيات التواصل والتنشيط.</li> <li>- مرتكزات التدبير المالي.</li> <li>- التشريع المدرسي وأخلاقيات المهنة.</li> <li>- استعمال تكنولوجيا التدبير والمعلومات.</li> </ul>	<p>يخطط الإطار المتدرب الأنشطة الإدارية والتربوية والمالية على المدى القصير والمتوسط والطويل أخذا بعين الاعتبار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- غايات وأهداف النظام التربوي المغربي.</li> <li>- خصوصيات النظام التربوي وتنظيمه.</li> <li>- المناهج الرسمية وفئات المتعلمين المستهدفة.</li> <li>- الموارد البشرية والمادية والمالية للمؤسسة.</li> <li>- الوسط الاجتماعي والاقتصادي والبيئي...</li> <li>- حاجات المتعلمين ونجاحهم الدراسي.</li> <li>- التشريع المدرسي.</li> <li>- أسس التخطيط المالي.</li> <li>- استعمال تكنولوجيا التواصل والمعلومات.</li> </ul>

يعتمد التكوين مبدأ التدرج في إنجاز المشطة وفق خطة تمكن من اكتساب الكفايات عبر تراكم التجارب وتصاعدها من مرحلة الاكتشاف إلى تحمل المسؤولية.



اعتباراً لمبدأ الشمول والتكامل بين مكونات التكوين العملي، فقد روعي شموله على مجالات ثلاثة؛ وهي: أعمال متمفصلة مع التكوين بالمجزوءات، وأنشطة متمركزة حول مهنة الإدارة التربوية، وثالثة حول أنشطة الحياة المدرسية

المهام والأعمال ذات الصلة بالمناصب الموجودة في المؤسسة Postes مثل الحراسة العامة والكتابة والاقتصاد	← ماذا؟	مجال مهنة المدرسة
إتاحة الفرص للإطار الإداري المتدرب كي يتدرج في مختلف المناصب ويتمرس بالمهام والأعمال المتصلة بها	← لماذا	Métiers de l'école
تكليف مدير المؤسسة لكل إطار بشغل منصب في مهنة المدرسة وفق برنامج عمل ومهام يتم تأطيرها وتبويبها	← كيف	
أنشطة وأعمال يقوم بها الإطار الإداري المتدرب في سياق الحياة المدرسية كتنشيط نادٍ أو الإشراف على مشروع	← ماذا؟	مجال أنشطة الحياة المدرسية
إتاحة الفرص للإطار الإداري المتدرب كيف يقوم بدوره كفاعل تربوي يساهم في تحسين جودة المؤسسة	← لماذا	
تكليف مدير المؤسسة لكل إطار بإعداد أو تأطير أو تتبع نشاط من أنشطة الحياة المدرسية	← كيف	
يشمل هذه المجال أعمالاً ومشاريع يبرمجها المكونون بالمركز التربوي في علاقة بموضوعات المجزوءات	← ماذا؟	مجال المشاريع والأعمال
تحقيق التمثيل مع المجزوءات في أفق بناء الكفايات بكيفية تفاعلية	← لماذا	المتصلة بموضوعات وأنشطة المجزوءات
إنجاز ملفات واستطلاعات وبحوث ودراسة وثائق تعدد خلال التدريب ويتم تقاسمها في الأقسام أو حصص الضبط	← كيف	