



العدد السابع - الجزء الثالث - يوليو - 2021 - السنة الثانية مجلة علمية فصلية محكمة

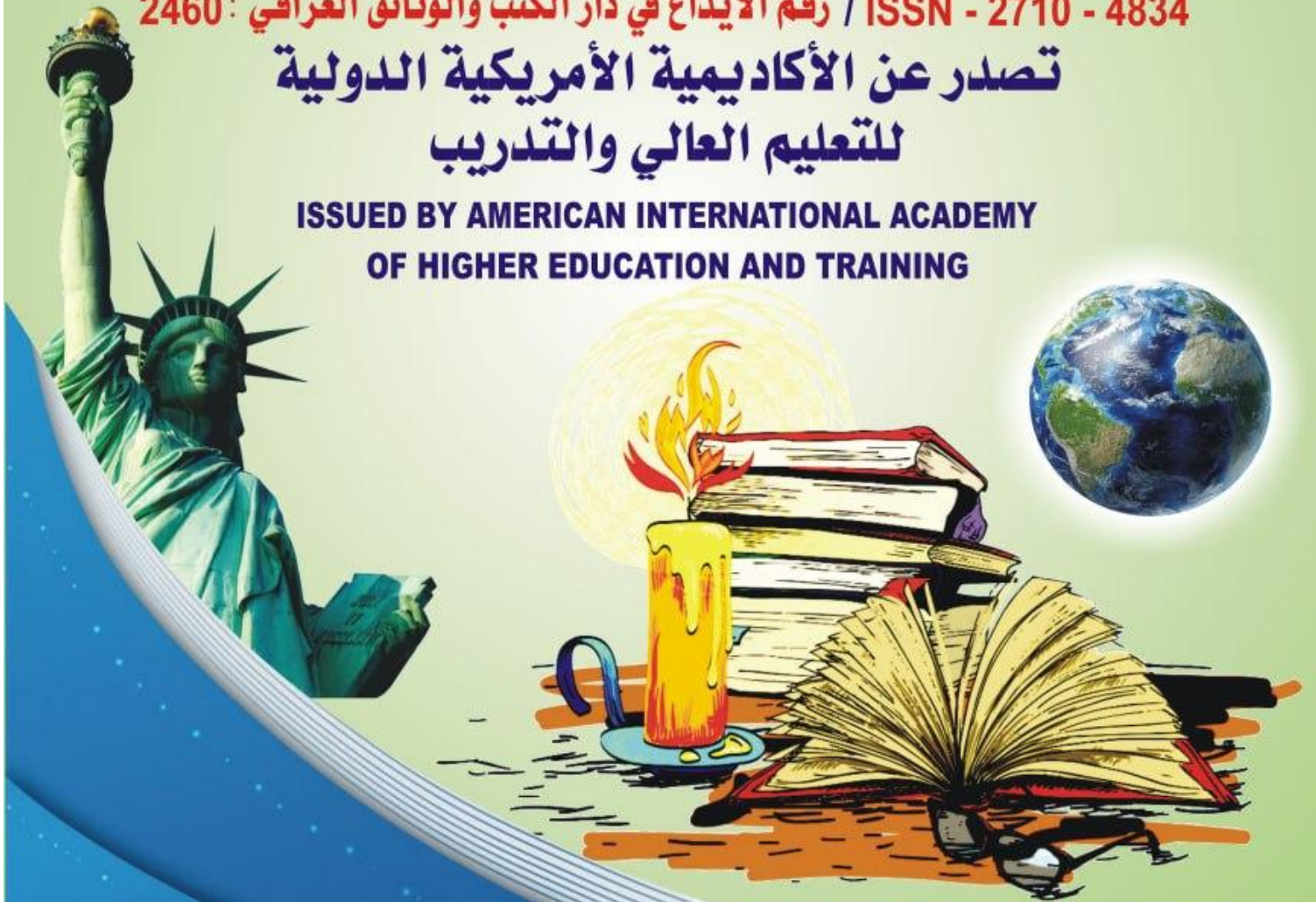
المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

American International Journal of Humanities and Social Sciences

ISSN - 2710 - 4834 / رقم الايداع في دار الكتب والوثائق العراقي : 2460

تصدر عن الأكاديمية الأمريكية الدولية
للتعليم العالي والتدريب

ISSUED BY AMERICAN INTERNATIONAL ACADEMY
OF HIGHER EDUCATION AND TRAINING







رئيس التحرير- أ.د. حاتم جاسم الحسنون، رئيس الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب.

مدير التحرير- أ.د. هند عباس على الحمادي-أستاذ بقسم اللغة العربية وعلومها-كلية التربية للبنات-جامعة بغداد، جمهورية العراق (مدقق اللغة العربية).

سكرتارية التحرير

1. أ.م.د. محمد حسن أبو رحمة . وزارة التربية – فلسطين .
2. أ.سكينة إبراهيم الصبري . الشؤون الإدارية . الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب .

أعضاء هيئة التحرير

1. أ.د.حقي إسماعيل إبراهيم ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، . جمهورية العراق . المدقق العام .
2. أ.م.د. خالد ستار القيسي ، عميد كلية الإعلام ، الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب .
3. أ. مجدي عبد الله الجايح، كلية اللغات والعلوم الإنسانية، الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب. (مدقق اللغة الإنكليزية)
4. أ. خالد الأنصاري، كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس، الرباط، المملكة المغربية. (التنضيد)
5. أ.محمد تايه محمد . بك إدارة أعمال . كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الكوفة. (تصميم).

أعضاء الهيئة العلمية

1. أ.د. أبكر عبد البنات آدم . مدير جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم . جمهورية السودان .

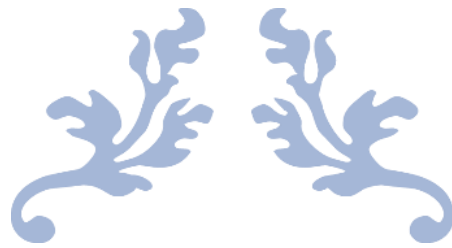
2. أ.د. إلهام شهرزاد رواج . كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة البليدة 2. الجمهورية الجزائرية.
3. أ.د. أمال العرياي مهيدي - رئيس قسم التربية المقارنة بكلية التربية - جامعة بورسعيد، جمهورية مصر العربية.
4. أ.د. أمل مهيدي جبر- رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية. كلية التربية للبنات. جامعة البصرة، جمهورية العراق.
5. أ.د. إيمان عباس على حسن الخفاف- عميد كلية التربية الأساسية. الجامعة المستنصرية، جمهورية العراق.
6. أ.د. برزان ميسر حامد أحمد الحميد . كلية التربية للعلوم الإنسانية. جامعة الموصل . جمهورية العراق
7. أ.د. خليفة صحراوي. رئيس قسم اللغة العربية وآدابها. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة باجي مختار عنابة. الجمهورية الجزائرية.
8. أ.د. داود مراد حسين الداودي. دكتوراه العلوم السياسية. مدير وحدة البحوث والدراسات. جامعة القادسية. كلية القانون. جمهورية العراق.
9. أ.د. راشد صبري محمود القصي- أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم بكلية التربية. جامعة بورسعيد. جمهورية مصر العربية.
10. أ.د. سندس عزيز فارس الفارس- خبير تربوي- عميد كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في الاكاديمية الأمريكية. جمهورية العراق .
11. أ.د. غادة غازي عبد المجيد- أستاذ في كلية التربية للعلوم الإنسانية – جامعة ديالى. جمهورية العراق.
12. أ.د. ماجدولين محمد النهيي- كلية علوم التربية. جامعة محمد الخامس. الرباط، المملكة المغربية.
13. أ.د. ماهر مبدر عبد الكريم العباسي. نائب عميد كلية التربية للعلوم الإنسانية. جامعة ديالى. جمهورية العراق.
14. أ.د. ناهض فالح سليمان- كلية التربية للعلوم الإنسانية. قسم اللغة الإنجليزية. جامعة ديالى. جمهورية العراق.
15. أ.د. نبيل محمد صالح العبيدي. عميد كلية الدراسات العليا. الجامعة اليمنية. الجمهورية اليمنية.

16. أ.د. نزهة إبراهيم الصبري - نائب رئيس الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب - المملكة المغربية.
17. أ.د. نصيف جاسم أسود سالم الأحبابي . كلية التربية للعلوم الإنسانية . قسم الجغرافية . جامعة تكريت . جمهورية العراق .
18. أ.د. نورة محمد مستغفر . أستاذ التعليم العالي مؤهل ، المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين ، المملكة المغربية .
19. أ.د. هاله خالد نجم- رئيس قسم الترجمة . كلية الآداب- جامعة الموصل – جمهورية العراق .
20. أ.د. وسن عبد المنعم ياسين- أستاذ الأدب العربي – كلية التربية للعلوم الإنسانية . جامعة ديالى . جمهورية العراق
21. أ.د. تحرير علي حسين علوان – كلية الفنون الجميلة – جامعة البصرة – جمهورية العراق .
22. أ.د. عدنان فرحان الجوراني . أستاذ الاقتصاد . جامعة البصرة . جمهورية العراق .
23. أ.م.د. حسين عبد الكريم أبو ليله . وزارة التربية والتعليم . فلسطين .
24. أ.م.د. محمد ماهر محمود الحنفي . رئيس قسم أصول التربية . كلية التربية . جامعة بور سعيد . جمهورية مصر العربية .
25. أ.م.د. آوان عبد الله محمود الفيضي . دكتوراه قانون خاص . كلية الحقوق . جامعة الموصل . جمهورية العراق .
26. أ.م.د. عبد الباقي سالم – تدريسي في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة بابل - جمهورية العراق
27. م.د. تارا عمر أحمد- كلية العلوم السياسية . جامعة السليمانية . جمهورية العراق .

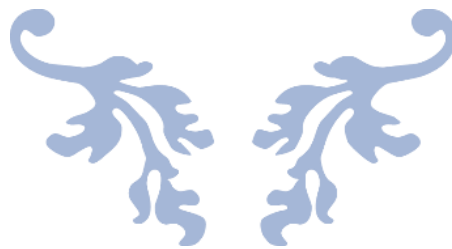
أعضاء الهيئة الاستشارية

1. د. رضا قجة . علم الاجتماع – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة محمد بوضياف – المسيلة – الجمهورية الجزائرية .
2. أ.د. خالد عبد القادر التومي- باحث في المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية . ليبيا .
3. أ.د. رائد بني ياسين- عميد كلية الأعمال . قسم نظم المعلومات . الجامعة الأردنية- فرع العقبة . المملكة الأردنية الهاشمية .

4. أ.د. رشيدة علي الزاوي- أستاذ التعليم العالي. المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين. الرباط. المملكة المغربية.
5. أ.د. علي سموم الفرطوسي. كلية التربية الأساسية. الجامعة المستنصرية. جمهورية العراق.
6. أ.د. كامل علي الويبة- رئيس جامعة بنغازي الحديثة – ليبيا.
7. أ.د. مازن خلف ناصر. كلية القانون. الجامعة المستنصرية. جمهورية العراق.
8. أ.م.د. محمد عبدالفتاح زهرى- رئيس قسم الدراسات الفندقية- كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة- جمهورية مصر العربية.
9. أ.م.د. هلال قاسم أحمد المريسي. عميد الشؤون الأكاديمية. جامعة العلوم الحديثة. الجمهورية اليمنية.
10. أ.م.د. آرام نامق توفيق. كلية العلوم. جامعة السليمانية. جمهورية العراق.
11. أ.م.د. مروة إبراهيم زيد التميمي. كلية الكنوز. الجامعة الأهلية. جمهورية العراق.
12. د. جميلة غريب. قسم اللغة العربية وآدابها. جامعة باجي مختار. عنابة. الجمهورية الجزائرية.
13. د. حدة قرقور. كلية الحقوق. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. الجمهورية الجزائرية.



مقال العرو



بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله على فضله ونعمته ، والصلاة والسلام على رسوله الكريم وآله ، أما بعد ..
يضم العدد السابع من المجلة بين دفتيه بحوث المؤتمر العلمي الدولي الثالث للأكاديمية الأمريكية للتعليم العالي والتدريب
الذي تجلى بشعار " التنمية المستدامة بين القطاعين ؛ الحكومي ، والخاص ، في تحقيق أهدافها " ، وانهقد للمدة من الثاني
حتى التاسع من كانون الثاني / يناير لعام ألفين وواحد وعشرين ، في المنصة الافتراضية للأكاديمية عبر فضائها الإلكتروني.

صمّ العدد جمهرة كبيرة من البحوث لعلماء ولباحثين من جامعات عربية ، ولؤوسسات علمية ، ولمراكز بحثية متباينة في تخصصاتها المتنوعة على مدار الوطن العربي الواسع بجناحيه الآسيوي والأفريقي ، لذا جاء العدد على ثلاثة أجزاء ، يحتوي كل جزء منه على عدد من البحوث المتنوعة التي تشترك ضمن المحور الرئيس التنمية المستدامة.

إن الثقافة المستدامة يجب تبيانها عند جميع العاملين في منظمات القطاع الخاص ، عن طريق التعريف بها ، وتشجيع مبادئها ؛ لتحقيق أهدافها . وتفعيل ما يُعرف بالقطاع الثالث ، وهو القطاع الناتج عن الشراكة بين القطاعين ؛ العام ، والخاص ، للدهوض بعجلة التنمية وتحقيق أهدافها . وضرورة توفير رعاية علمية للباحثين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وتحقيق نُظم المتابعة المثلى بما يكفل تحقيق الإبداع العلمي الخلاق . وتبني استراتيجية وطنية ، يشارك بها الخبراء من مختلف التخصصات التربوية ، والإعلامية ، والطبية ، لحماية الصحة العقلية للشباب عن طريق رفع مستوى الوعي لديهم ، وتوجيههم للاستعمال الرشيد لوسائل التواصل الاجتماعي المختلفة . وأهمية الإفادة من المناخ المحلي ، وتوظيفه في تخطيط المدن ، وتصميم المباني ، وهو الجانب الفعال في تقليل استهلاك الطاقة ، والتفاعل الإيجابي مع مصادر الطاقة النظيفة ، التي وفرتها البيئة المحلية . وتطوير نُظم إدارة المعرفة الرشيقة ، على أساس التكنولوجيا المتوافرة وتصميمها ؛ لتلبية احتياجات المنظمات الخدمية صغيرة الحجم ومتوسطها . والعمل على توفير بيئة سياسية وأمنية مستقرة ، تحفظ حقوق الإنسان الأساس ، وتلتزم بقيم العدل والمساواة .

وبعد هذا كله .. وموجز لما قاله المؤتمرون عبر بحثهم .. يُعدّ المؤتمر العلمي الدولي الثالث للأكاديمية الافتراضي هو الأوسع نطاقا ليس في عدد المشاركات فحسب بل فيما تركه من استدامة علمية ومعرفية ، وقدرات أسفر بها الباحثون عن فكر مستدام حر ، وديمومة علمية إبداعية خلاقة . ونتمن بدورنا ذلك الجهد المضي والفعال من لدن كل مَنْ شارك ، وعمل ، وقدم لنجاح ذلك الصرح العلمي بامتداده الطويل . وستكون الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب المنبر الواسع لكل الأفكار التي تسهم في بناء حياة مستدامة خدمة حياة الإنسان في ربوع أرضه العريقة .

هيئة تحرير المجلة

2021 / 7 / 4 ولاية ديلاوير

الملاحظة القانونية

البحوث المنشورة في المجلة لا تعبر عن وجهة نظر المجلة ، بل عن رأي كاتبها .

فهرس الموضوعات

ادارة الاختلاف وقبول الآخر في الصراع بين القديم والجديد في التراث النقدي

11..... أ. د. سعد محمد على التميمي

ثقافة الاقتصاد الأخضر لدى مدرسات علم الاحياء في مدينة بغداد

21..... أ. د. نادية حسين يونس العفون / م.م. هيفاء عدنان مايجان

مخرجات التكوين بمسلك الإدارة التربوية بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين - فرع القنيطرة نموذجاً -

- 45 الدكتورة: التيجنية خليل / المتصرفة التربوية: غزلان النوخ
استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومؤشرات الصحة العقلية لدى عينة من طلبة جامعة دمشق في إطار تحقيق التنمية المستدامة.
- 112..... د. أماني أحمد اسكندراني / د. فلك حسن صيرة.....
الإفناق العام وأثره على الناتج المحلي الإجمالي للاقتصاد الليبي دراسة قياسية للفترة من 1970 – 2014
- 140..... د. مجدي الورشفاني / أ. أيوب الفارسي.....
دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على شركة ليبيا للتأمين
- 164 أ.م.د. مفتاح أحمد أبوغفه / أ.م.د. مصطفى أحمد الغمقي
التنمية المستدامة وسبل تحقيقها للنهوض بواقع الاقتصاد العراقي
- 184 دعاء عبد الرضا باقر الغانم / م.د. رسلان عبد الزهرة الجناي
أثر السياق في توجيه معنى الألفاظ المركبة في كتاب ما يعول عليه في المضاف والمضاف إليه للمحيي
- 205 م.م. عادل ماضي صبر
اتفاقيات تفويض المرفق العام كآلية تسيير الخدمة العمومية
- 226 عبد اللطيف والي / يوسف شبل
تحقيق التنمية المستدامة عبر الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص
- 249..... م. يسرى حازم جاسم / م.م. حسن صالح يوسف البحاري.....
مساهمة التدقيق البيئي في تعزيز التنمية المستدامة دراسة أستطلاعية على بعض الشركات الصناعية العراقية في القطاع العام والخاص
- 326..... ام.م. مير حازم عبد الرحمن / م.م. حسن صالح يوسف البحاري.....
مستقبل التدقيق في ظل فرص وتحديات التكنولوجيات الحديثة
- 792 نصيرة بوبعابة / شهرزاد الوافي.....
معوقات تطبيق الحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية كركيزة لتحسيد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الجزائرية
- 296..... بن حمادة أسماء / بوركايب نصر الدين.....
منهجية القراءة التفاعلية للكتب والقصص وفق النموذج المبتكر ودورها الفعال في تعزيز الذكاء اللغوي لدى القارئ استراتيجية نموذج الأيدي الملونة والبطاقات
- 310 د. خيرة بوخاري.....
حوار الاديان في رواية احببت يهودية
- 321..... أ.د. إسرائ حسين جابر.....
المعوقات التي تواجه المرأة الأردنية وتحديات تمكينها اقتصاديا

332.....روان علي أحمد القضاة / وفاء هاني عبد القادر بني ملحم

حقوق المرأة في المواثيق الدولية

353.....د.زهرة علي المزوغي تيار

The effect of the foreign currency display window on changes in the exchange rate of the Iraqi dinar for the period (2007–2017)

Researcher/ Shurooq Abbas Merza.....371

مخرجات التكوين بمسلك الإدارة التربوية بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين

- فرع القنيطرة نموذجاً -

الدكتورة: التيجنية خلود

المتصرفة التربوية: غزلان النوخ

المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين - فرع القنيطرة -

الثانوية الإعدادية أبي القاسم الشابي

Ghizlane.rahmani1977@gmail.com

tijaniatigana@yahoo.fr

00213667335831

00213670484194

الملخص

تتم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين بتأهيل موارد بشرية في مجال التدبير الإداري والتربوي وبذلك تساهم في تحقيق الإصلاح المنشود للمنظومة التربوية بتوفير رأسمال بشري ملم بآليات التدبير القيادي الفعال الذي يعتمد مقاربات حديثة ومخططات تواصلية ومكتسبات ومعارف في مجالات مختلفة تمكن من رفع مردودية العمل الإداري والتربوي.

وفي هذا الإطار جاء هذا المشروع تحت عنوان "قراءة في مخرجات التكوين بمسلك الإدارة التربوية بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين- فرع القنيطرة نموذجاً-" للوقوف من جهة على أهمية التكوين ومن جهة أخرى رصد مختلف الاختلالات التي تعرفها هيكلية التكوين بالمسلك والعمل على معالجتها وصياغة الحلول المناسبة لها بهدف استمرارية المساهمة الفعالة في توفير الموارد البشرية. ففي الشق النظري من المشروع وبعد التعريف بالمراكز الجهوية للتربية والتكوين، وخاصة بمهمة تكوين الأطر الإدارية والتربوية، تم التطرق إلى هيكلية التكوين في شقيه النظري والميداني.

فقد حاولنا من خلال استمارة موجهة إلى خريجي المسلك - فرع القنيطرة- من جهة ملامسة تدبيرهم لمختلف المهام الإدارية والتربوية التي يديرونها ومن جهة أخرى وبحكم تجربتهم الميدانية حاولنا اسهامهم في رصد مختلف الاختلالات التي تعرفها هيكلية التكوين بالمراكز الجهوية والتي بمعالجتها وتخطيها يتم تحقيق الأحسن والأجود. وكمرحلة ثانية متممة للعمل الأول وضمننا تقنية المقابلة الالكترونية في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد covid19 موجهة للسيدات والسادة المكونات والمكونين بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بفرع القنيطرة بحكم كفاءتهم وخبراتهم وتجربتهم في مجال التأطير والتكوين بمسلك الإدارة التربوية، للاطلاع أولاً على الاختلالات المرصودة وإشراكهم في وضع مختلف الحلول الرامية إلى تخطيها ومعالجتها بهدف تجويد التكوين ولاسيما وأنه سيعتمد سنتين تكوينيتين بدءاً من الموسم 2020/ 2021 بدل سنة واحدة، وقد خلصت الدراسة في النهاية إلى:

- معرفة ما مدى قدرة التكوين بالمراكز الجهوية للتربية والتكوين على توفير موارد بشرية مؤهلة في التدبير الإداري والتربوي متمكنة من الكفايات المهنية المعتمدة لمزاولة المهام الإدارية بكل فعالية.
- رصد مختلف الاختلالات التي تعرفها هندسة التكوين بالمراكز الجهوية والتي تحد من مردودية التكوين سواء تعلق الأمر بالشق النظري أو التطبيقي.
- تبيين وتحديد هندسة التكوين من خلال معالجة الاختلالات، وادماج صيغ حديثة تتوافق والتغيرات التي تعرفها المنظومة التربوية بهدف الارتقاء بالتكوين في مسلك الإدارة التربوية.
- صياغة هيكلية خاصة بنظام السنتين.

Training outcomes in the educational administration course in regional centers for the professions of education and training -Quneitra branch as a model-

Ennokh Ghazlane

**Preparatory Secondary
School Abi Al-Qasim Al-
Shabi**

Dr.Khalid Tijania

**Regional Center for Education and
Training Professions - Quneitra Branch**

Abstract

The regional centers for education and training careers aim at qualifying human resources in the field of administration and pedagogical management. Therefore, they are set to contribute to the achievement of the desired reform of the education system by providing human capital that is knowledgeable enough of effective management and leadership skills, which rely on modern approaches, communicative planning, knowledge and acquired skills in various fields with the goal of enhancing the productivity of administrative and pedagogical actions.

Within this framework came the project under the title "Readings of the outcomes of the training programme of the pedagogical administration at the Regional Centers for Education and Training Careers- Quneitra branch as a model." The aim is twofold: First, it is to evaluate the importance of training and its efficiency and at the same time identify the various deficiencies that characterize the structuring of the training programme.

Then, tackle these deficiencies and suggest appropriate solutions in order to maintain a continuous efficient contribution in providing training for human resources.

At the theoretical level and after introducing the Regional Centers for Education and Training, and particularly the job of training administrative and pedagogical staff, the structuring of training in its theoretical and practical aspects is tackled. Concerning the practical aspect of the project, I have addressed a questionnaire to the programme graduates in order to explore their management of different administrative and pedagogical duties. I also tried to involve them in identifying the various deficiencies that the structuring of the training in the regional centers have because their practical experience entitled them to do so. The ultimate goal is to overcome these deficiencies and achieve better outcomes. The next step was to organize online interviews with the trainees of Quneitra Regional Centers for Education and Training because of Covid 19.

Their experience, competence and expertise in the field of training helped me learn about the identified deficiencies and I invited them to suggest solutions in

order to make training better taking into consideration the fact that the training will last two years

الكلمات المفتاحية للبحث:

1 - المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين:

أحدثت المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين سنة 2011 بمقتضى المرسوم رقم 2.11.672 الصادر في 23 ديسمبر 2011 في شأن إحداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين.

و هي تصنف ضمن مؤسسات التعليم العالي غير التابعة للجامعات، التي حددت قائمتها بالمرسوم رقم 2-03-201 الصادر في 21 أبريل 2006، المتعلق بتحديد قائمة مؤسسات التعليم العالي غير التابعة للجامعات، كما تم تغييره و تمييزه بالمرسوم رقم 2-12-746 الصادر في 6 مارس 2013، و المراكز الجهوية لمهن التربية و التكوين خاضعة لوصاية السلطة الحكومية المكلفة بالتعليم المدرسي، و لمقتضيات القانون رقم 01.00 المتعلق بتنظيم التعليم العالي، مهمتها تكوين الأطر في ميدان التربية و التكوين و تطوير البحث العلمي التربوي، كما تحدد بموجب قرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتعليم المدرسي مقرات هذه المراكز وفروعها الإقليمية عند الاقتضاء.

2- مسلك الإدارة التربوية:

انطلاقا من الرغبة الملحة لوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي في تطوير مهام الإدارة التربوية وتفعيلا للمشروع 15p من البرنامج الاستعجالي 2008-2012 الذي تم العمل في إطاره على تنزيل مقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين بتفعيل تكوينات أساس و مستمرة من أجل الارتقاء بالكفايات المهنية لمدربي المؤسسات التعليمية وأفضى إلى إحداث المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين، بمقتضى مرسوم رقم 2-11-672 الصادر في 23 ديسمبر 2011، وإخراج سلك خاص بتكوين أطر الإدارة التربوية وأطر هيئة الدعم الإداري والتربوي والاجتماعي ضمن هذه المراكز.

وتم تحريب إرساء مسلك الإدارة التربوية بأربعة مراكز خلال الموسم 2014/2015 سببها تعميم شبه كلي مع موسم 2015/2016، تم التعميم على جميع المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين بالمغرب، وذلك طبقا لمقتضيات قانونية جديدة متمثلة في قرار وزير التربية الوطنية والتكوين المهني رقم 4215.14 الصادر في 10 شتنبر 2014 بشأن تحديد شروط وإجراءات وبرامج مباراة ولوج مسلك الإدارة التربوية.

3-مخرجات التكوين:

يشير مصطلح مخرجات التكوين إلى تمكين الأطر المتدربة من الكفايات المهنية الضرورية المرتبطة أساسا بالتدبير من أجل تأدية مهامها بمستوى عالي من الكفاءة، بهدف الارتقاء بأداء المؤسسات التعليمية وخاصة الكفايات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتدبير والضبط والمراقبة.

ويحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها "عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام.(باشات، 1978، ص11)

4- مفهوم الإدارة:

هناك مصطلحين في اللغة الإنجليزية يستخدمان للتعبير عن مستويات كلمة الإدارة هما: **Management** - **Administration** وهي آتية من الفعل **Administrare**، وهي تعني المؤازرة - المساعدة - القيادة - التوجيه والحكم - الرقابة....

ولقد استخدم **Shelon** في كتابه فلسفة الإدارة المصطلحين السابقين بمستويين مختلفين:

1 فمصطلح **Administration** بمعنى الإدارة العليا.

2 واصطلاح **Management** بمعنى الإدارة التنفيذية، تم تناول دول كل منهما في أن الإدارة التنفيذية هي التي تختص بتنفيذ السياسة ضمن الحدود التي صممها الإدارة العليا باستخدام التنظيم للوصول إلى الهدف المنشود. (بكري، 2007، ص5).

5- القراءة:

في وقتنا الحاضر تعدى مفهوم القراءة تعرف الرموز المكتوبة ونطقها، إلى مستوى فهم الأفكار المتضمنة في النص المكتوب، وكتيحية للتطورات الحاصلة بصفة عامة في جميع المجالات بالإضافة إلى الاهتمام بحرية التعبير والعناية بالارتقاء الفكري، اتسع مفهوم القراءة ليشمل النقد وإبداء الرأي والاستنتاج والتحليل وتحقيق التغيير، وبذلك أصبحت القراءة عملية عقلية، انفعالية دافعية تشمل تفسير الرموز والرسوم التي يستقبلها القارئ عن طريق العين، وفهم المعاني والربط والاستنتاج والتفكير والحكم والتذوق وحل المشكلات. (السيمان، مصر، ص134).

مقدمة

توالت الإصلاحات واللجن في قطاع التربية والتكوين منذ الاستقلال بدء باللجنة الرسمية لإصلاح التعليم (1957) إلى الرؤية الاستراتيجية 2015-2030، وتضافرت الجهود لوضع الأسس وأخذ التدابير الرامية إلى الارتقاء بمستوى التعليم ببلادنا.

ولقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث للمتخصصين في الشأن التعليمي والتكويني، ان أي إصلاح لا ينصب على جميع مكوناته وعناصره يبقى إصلاحا دون المطلوب ولا يرقى إلى المستوى المرغوب، فالاهتمام بالإدارة التربوية وتحديث آليات ممارستها بكل حكمة ومسؤولية ضرورة ملحة للارتقاء بالمنظومة التربوية، ورغم ان الأطر المكلفة بمهام الإدارة التربوية والمحددة في المادة 10 من المرسوم 2.02.376 الصادر في 17 يونيو 2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم (المرسوم 2.02.376، يونيو 2020) خضعت لتكوين خاص يشمل الجانبين النظري والميداني والذي ينظمه القرار الوزاري رقم 1849 الصادر في 8 أغسطس 2005 بشأن تحديد شروط وكيفيات تنظيم التكوين الخاص لفائدة الأطر المكلفة بمهام الإدارة التربوية (القرار الوزاري، 1849، 2005). الا ان هذا التكوين لم يرقى إلى المستوى المطلوب وعرف مجموعة من المعوقات.

وفي هذا الإطار وطبقا لمقتضيات مرسوم إحداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين رقم 2.11.672 الصادر بتاريخ 23 دجنبر 2011 أسندت إلى هذه المراكز مهمة تكوين وتوفير أطر إدارية مؤهلة ورائدة. (مرسوم 2.11.376 ، دجنبر 2011) واعية بالمسؤولية الملقة على عاتقها للإسهام في تجويد المنظومة التربوية ولاسيما وان القاعدة البيداغوجية لم تعد تعتمد المثلث المتمثل في المدرس والتلميذ والمنهاج بل حولته إلى مربع يشمل زاوية هامة ومحددة، اغفالها يجعل الحلل في الإصلاح وارد، ألا وهي الإدارة التربوية.

تشمل هندسة التكوين بالمراكز الجهوية للتربية والتكوين مجموعة من الأهداف والمرامي والأسس والآليات الكفيلة بتوفير موارد بشرية قادرة على القيادة باعتماد مقاربات حديثة للتدبير الإداري والتربوي. ويبدأ مسار التكوين منذ النجاح في الاختبارين الكتابي والشفوي إلى حدود الإعلان عن نتائج امتحان التخرج بعد قضاء سنة تكوينية يتم من خلالها اكساب الإطار المتدرب رؤية واسعة تعتمد على الاستبصار والتخطيط الاستراتيجي لمختلف المهام الإدارية والتربوية.

وللمساهمة في تجويد التكوين في مسلك الإدارة التربوية بالمراكز الجهوية للتربية والتكوين وجعله رائدا في الارتقاء بالمنظومة التربوية من خلال مساهمته في توفير رأسمال بشري فعال في مجال التدبير الإداري والتربوي، جاء هذا البحث الذي ننجزه تحت عنوان: قراءة في مخرجات التكوين بمسلك الإدارة التربوية بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين -خريجي القنيطرة نموذجاً-

وذلك بهدف الوقوف على مختلف المعوقات التي يعرفها النظام التكويني في شقيه النظري والميداني واقتراح الحلول الرامية إلى تجديد وتحسين هيكلية التكوين التي مر على اعدادها ما يناهز الست سنوات لكي لا تسقط في الرتبة وتستمر في العطاء الهادف والفعال.

تناولنا في هذا البحث هيكلية ونظام التكوين بمسلك الإدارة التربوية باعتماد مقارنة تحليلية وصفية تشمل أولا استثماره موجهة للخريجين يتم من خلال محاورها الوقوف على مختلف اختلالات التكوين وملامسة اقتراحاتهم الرامية إلى تجويد التكوين، من جهة أخرى اعتمدنا مقابلة موجهة للسادة والسيدات المكونين بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين للمشاركة بحكم كفاءتهم وخبراتهم كأطر إدارية متميزة في تحديد آليات تحديث وتجويد التكوين بالمراكز الجهوية للتربية والتكوين.

مشكلة البحث:

في ظل الإصلاحات التي عرفتها منظومة التربية والتكوين التي تهدف إلى تكوين رأسمال بشري غني وفعال يواكب التحولات الاقتصادية والاجتماعية، باعتماد مقارنة شمولية تقتضي الإحاطة بكل العوامل المؤثرة في العملية التربوية فإننا نجد مهامنا جديدة لمدير المؤسسة تختلف عن سابقتها، ذلك ان توجهات الميثاق ضمن بنده 149 "يشترط في المدير ان يكون قد نال تكويننا أساسيا في مجال الإدارة التربوية، وتكوين دورات مكثفة للتكوين المستمر والتأهيل في هذا المجال يستفيد منها المديرون الحاليون..." (الميثاق الوطني للتربية والتكوين، 1999) اي ان مواصفات المدير أصبحت تتأسس في جوهرها على الفعالية والدينامية والقدرة على الخلق والابتكار.. اي القدرة على القيادة الرشيدة الرامية إلى الارتقاء بالمنظومة التربوية عامة وبالناشطة خاصة، باعتماد التدبير التشاركي لكل المتدخلين التربويين ولكل الفئات المجتمعية القادرة على المساهمة في تحسين العمل التربوي، وعلى التبصر والتخطيط الاستراتيجي والتتبع والقيادة المبنية على التحليل العلمي للمدخلات. هذه كلها كفايات يتم اكتسابها من خلال التكوين وصلقلها بالتجربة الميدانية.

ولنفس الغاية أصدر المرسوم 2.11.672 الصادر في شأن إحداث المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين ليين ويوضح آليات تكوين موارد بشرية في المجال الإداري والتربوي ذات جودة عالية تواكب الإصلاح المنشود.

إن الإدارة التربوية، من خلال ما سبق، لم تعد وظائفها محصورة في تسيير شؤون المدرسة فحسب، بل أصبحت تدور حول المتعلم وحول توفير الظروف الملائمة والمساعدة على الارتقاء بالعملية التربوية، والسعي إلى تحقيق الأهداف والغايات التربوية والاجتماعية الكبرى؛ وعلى هذا الأساس، بات لزاما توافر مجموعة من المواصفات والكفايات في المدبر التربوي، والتي تجعله قادرا على القيادة الفعالة الرامية إلى تحقيق غد أفضل.

نود من خلال هذه القراءة في مخرجات التكوين بمسلك الإدارة التربوية ان نلامس مدى فعالية التكوين في توفير موارد بشرية مؤهلة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

الإشكالية:

إلى أي مدى يعتبر التكوين بالمراكز الجهوية كافيا لإنتاج أطر إدارية وتربوية قادرة على مواكبة الإصلاح التربوي واعية بالمسؤولية الملقاة على عاتقها؟

أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية البحث في:

- التعرف على أهمية التكوين في مجال التدبير الإداري والتربوي؛
- التعرف على مختلف أبعاد التكوين بمسلك الإدارة التربوية؛
- معرفة آليات تحديث وتحسين هيكلية التكوين بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين؛
- المساهمة في تحديد هيكلية التكوين الخاصة بالسنة الثانية.

أهداف البحث:

لقد تمكن التكوين بمسلك الإدارة التربوية من توفير أطر إدارية مؤهلة للتدبير الإداري والتربوي، قادرة على المساهمة في إصلاح المنظومة من خلال اعتماد التدبير التشاركي واللامام بآليات التدبير القيادي الهادف. وما نطمح إليه هو الرفع من مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الارتقاء المهني، لذا جاء هذا البحث لأهداف تتمثل في:

أهداف عامة:

- معرفة ما مدى قدرة التكوين بالمراكز الجهوية للتربية والتكوين على توفير موارد بشرية مؤهلة في التدبير الإداري والتربوي متمكنة من الكفايات المهنية المعتمدة لمزاولة المهام الإدارية بكل فعالية.
- رصد مختلف الاختلالات التي تعرفها هندسة التكوين بالمراكز الجهوية والتي تحد من مردودية التكوين سواء تعلق الأمر بالشق النظري أو العملي (الميداني).
- تحيين وتجديد هندسة التكوين من خلال معالجة الاختلالات، وادماج صيغ حديثة تتوافق والتغيرات التي تعرفها المنظومة التربوية بهدف الارتقاء بالتكوين في مسلك الإدارة التربوية.

أهداف خاصة:

باعتبارنا أطر عاملة بقطاع التعليم نود المشاركة في إغناء الحقل التربوي بموضوع علمي يساهم في تجويد التكوين بالمراكز الجهوية للتربية والتكوين.

- اكتساب آليات البحث العلمي من خلال استثمار الموارد الميدانية والنظرية.
- ملامسة عطاءات الخرجين ومساهماتهم في الإصلاح التربوي.

حدود البحث:

الحدود المكانية: المديرية الإقليمية لوزارة التربية الوطنية بالقنيطرة

الحدود الزمنية: الموسم الدراسي 2020/2019

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في خريجي مسلك الإدارة التربوية للمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين فرع القنيطرة منذ انطلاق المسلك أي من الفوج الأول 2015/2014 إلى الفوج الخامس 2019/2018 والذي يقدر عددهم ب 261 خريجاً ضمنهم 36 خريجة.

فروض البحث:

❖ هل النظام التكويني المعتمد بالمراكز الجهوية للتربية والتكوين في شقيه النظري والميداني، يعد كافياً لاكتساب الكفايات

المهنية الضرورية المتعلقة بالتدبير التربوي والإداري والمالي لمؤسسات التربية والتعليم؟

❖ إلى أي مدى تعتبر التدريبات الميدانية مجالاً خصباً لضبط مهام الأطر الإدارية والتربوية مستقبلاً؟

ما هي مختلف الاقتراحات بخصوص هيكلية التكوين بالنسبة للسنة الثانية؟

الدراسات السابقة:

لم يسبق تقديم أية دراسة في هذا الموضوع، وهذا ما جعلنا نعتد بالاهتمام به، وصياغة هذه القراءة الرامية من جهة إلى ملامسة نجاعة التكوين بمسلك الإدارة التربوية بالمراكز الجهوية للتربية والتكوين ومن جهة أخرى قصد الوقوف على آليات تجويد التكوين من خلال رصد مختلف الصعوبات.

أدوات البحث:

الاستمارة:

اعتمدنا على الاستمارة في البحث الميداني والتي تتطلب تفيئ أجوبة الخرجين وتبويبها وتحليلها وهي بمثابة أداة فعالة للاطلاع على أهمية وفعالية التكوين بمسلك الإدارة التربوية ومساهمته في تحقيق الارتقاء بالمنظومة التربوية من خلال تأهيل وتوفير رأسمال بشري قادراً على التدبير الإداري والتربوي بالمؤسسات التعليمية:

صيغت أسئلة الاستمارة بشكل نهائي بعد إخضاعها لدراسة دقيقة وقبل صياغتها قمنا، بمقابلات شفوية مع الخرجين من أجل تدقيق الإشكالية وصياغة الفرضيات وبناء الاستمارة على نتائج ومعطيات المرحلة الاستكشافية.

المقابلة:

بالإضافة إلى الاستمارة اعتمدنا المقابلة الموجهة التي وجهت للسادة والسيدات المكونين بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين فرع القنيطرة، والتي تمت بشكل الكتروني بسبب الظروف الاستثنائية التي تعيشها البلاد، بسبب جائحة كورونا **19covid** والحجر الصحي وتشمل أسئلة تتمحور حول مختلف الاختلالات التي يعرفها التكوين والتي تم رصدها وتحديدها من خلال أجوبة الخرجين التي تمت من خلال الاستمارة.

منهج البحث:

تناولنا هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي، بغية تحقيق أهدافه من خلال اشراك الخرجين عبر استمارة تضم مجموعة من الأسئلة تتمحور حول هيكلية التكوين الذي استفادوا منه وتمفصلاته مع المهام الإدارية والتربوية التي

يباشرونها لتشخيص مختلف الاختلالات، وكخطوة متممة اعتمدنا مقابلة مع السيدات والسادة المكونين بالمراكز الجهوية للتربية والتكوين باعتبارهم أطر إدارية ذات خبرة وكفاءة ميدانية عالية لصياغة مقترحات جيدة ترمي إلى تجويد التكوين بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين مع استثمار القوانين الإحصائية اللازمة لمعالجة المعطيات والبيانات واستخلاص النتائج وتحليلها.

مشن البحث:

المحور الأول: المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين

تقديم:

"يحدث على مستوى كل جهة، مركز جهوي لمهن التربية والتكوين وتحدد بموجب قرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتعليم المدرسي مقرات هذه المراكز وفروعها الإقليمية عند الاقتضاء بناء على اقتراح من مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية يعتبر المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بمثابة مؤسسة لتكوين الأطر العليا، خاضعة لوصاية السلطة الحكومية المكلفة بالتعليم المدرسي وتنظم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين في شبكة وطنية لمؤسسات تكوين الأطر التربوية وتحدد آليات التنسيق بين المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين والأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتعليم المدرسي". (المرسوم 2.02.376، المادتين 1-2).

1- مهام المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين:

تأهيل أطر هيئة التدريس المتدربين.

- تهيئة المترشحين لاجتياز مباريات التبريز للتعليم الثانوي التأهيلي؛
- -تكوين أطر الإدارة التربوية وأطر هيئة الدعم الإداري والتربوي والاجتماعي؛
- -تنظيم دورات للتكوين المستمر لفائدة مختلف فئات موظفي الوزارة، بما في ذلك أطر الدعم الإداري والتربوي والاجتماعي وأطر الإدارة التربوية، فضلا عن العاملين بمؤسسات التعليم المدرسي الخصوصي بهدف تحديث وتطوير معارفها وكفاياتها وخبراتها المهنية، أو إعدادها للمباريات ولامتحانات الكفاءة المهنية؛
- -القيام بأنشطة البحث العلمي التربوي النظري والتطبيقي في المجالات التربوية والبيداغوجية والديداكتيكية وحكامه المؤسسات، وكذا إنجاز الدراسات والأبحاث في المجالات التي تدخل ضمن اختصاصات المركز أو التي يتطلبها التكوين؛
- -إنتاج الوثائق التربوية، وكذا القيام بتبادل المعلومات والوثائق ذات الصلة باختصاصات المركز مع الجهات المعنية.
- -اقتراح مشاريع إصلاح وتحديد مناهج وبرامج التكوين (المرسوم، 2.06.376، المادة 30).

2- سلك تكوين أطر الإدارة التربوية وأطر هيئة الدعم الإداري والتربوي والاجتماعي:

"يقبل في هذا السلك موظفو قطاع التعليم المدرسي الناجحون في مباراة الولوج لهذا السلك التي تنظم بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين متى اقتضت المصلحة ذلك. وتحدد بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتعليم المدرسي الفئات المعنية وشروط الولوج وكيفية إجراء هذه المباريات وتنظيم المسالك وإجراء التدريب". (المرسوم، 2.02.376، المادة 31).

"يحتفظ الناجحون في مباريات ولوج سلك تكوين أطر الإدارة التربوية وأطر هيئة الدعم الإداري والتربوي والاجتماعي، خلال فترة التكوين بوضعيتهم النظامية". (المرسوم، 2.02.376، المادة 32).

3- مهام مدير المركز الجهوي للتربية والتكوين:

يقوم السيد المدير المساعد تحت اشراف السيد مدير المركز بتنظيم وتنفيذ الأنشطة التربوية بالإضافة إلى تهيئ وتنفيذ وتنسيق مخططات التدريب والتكوين التطبيقي وكذلك اعداد ومتابعة وتنسيق وتنفيذ أنشطة البحث العلمي التربوي وتنظيم الدورات والندوات واللقاءات التكوينية المبرمجة ضمن أنشطة المركز وتنسيق أنشطة الفروع الإقليمية في حالة وجودها.

(المرسوم، 2.02.376، المادة 10).

4- كرونولوجيا المراكز الجهوية:

مؤسسات التكوين بعد مرسوم إحداث المراكز رقم 2.11.672 بتاريخ 23 دجنبر 2011 في إطار الجهوية الموسعة	مؤسسات التكوين بعد مرسوم إحداث المراكز رقم 2.11.672 بتاريخ 23 دجنبر 2011	مؤسسات التكوين قبل مرسوم إحداث المراكز رقم 2.11.672 بتاريخ 23 دجنبر 2011
تقطيع جديد لمنظومة التكوين يطابق التقطيع الجهوي للمملكة. حيث تقلص عدد المراكز من 15 إلى 12 مركزا: جهة طنجة تطوان جهة الشرق والريف جهة الرباط سلا القنيطرة جهة الدار البيضاء السطات جهة مراكش اسفي جهة درعة تافيلالت جهة سوس ماسة جهة كلميم واد نون جهة العيون الساقية الحمراء جهة الداخلة واد الذهب	تجميع مراكز تكوين أساتذة التعليم الابتدائي والمراكز التربوية الجهوية في مركز واحد يسمى المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين. أحدث في كل جهة مركزا جهويا واحدا الحاق المدارس العليا بالتعليم العالي.	مراكز تكوين أساتذة التعليم الابتدائي. المراكز التربوية الجهوية. المدارس العليا للأساتذة

5- ميزانية المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين:

يأتي توطين المشروع المتعلق بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين بكراسة الميزانية بكل من ميزانيتي التسيير والاستثمار في اطار تنزيل مقتضيات القانون التنظيمي للمالية رقم 130.13، خاصة الجانب المتعلق بالتبويب الميزانياتي الجديد الذي يؤكد على الانتقال من المقاربة المعيارية للنفقات إلى هيكلية ميزانية قائمة على النتائج والبرامج الميزانية وتسهيل مقروئية الميزانية، وذلك من خلال تقديم الميزانية داخل الأبواب في فصول منقسمة إلى برامج ومشاريع أو عمليات مع التركيز على البعد الجهوي علما أنه خلال السنوات الماضية كانت الاعتمادات المخصصة للمراكز تدرج ضمن "الجهة 00" المخصصة للإدارة المركزية وانطلاقا من هذه السنة المالية تم إدراجها على مستوى كل جهة التي تحتضن مركزا جهويا لمهن التربية والتكوين وذلك طبقا لمقتضيات المادة 38 من القانون التنظيمي للمالية المشار إليه أعلاه.

إضافة إلى ذلك فقد عرفت الاعتمادات المرصودة للمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين تطورا ملحوظا، حيث انتقلت من 32 مليون درهم برسم 2014 إلى 70 مليون درهم برسم السنة المالية 2020، أي بزيادة قدرها 118%، وذلك من أجل تحقيق الأهداف والإجراءات المرتبطة بتنفيذ استراتيجية الوزارة في مجال التكوين، وكذا التنزيل السلس لمقتضيات القانون الاطار 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي الرامية إلى تأهيل أطر هيئة التدريس وتعزيز كفاءات الأطر التربوية بغية تكوين جيل جديد من المدرسين المنخرطين في مسار الإصلاح والتطوير المنشود من أجل الرفع من مهنة وجودة مخرجات التكوين الأساس، وبالنظر إلى الدور المحوري للمراكز الجهوية في مجال التكوين، وتأميننا لتنزيل برامج العمل المعبر عنها من طرف المراكز) بلاغ توضيحي لوزارة التربية الوطنية حول ميزانية المراكز الجهوية للتربية والتكوين)

المحور الثاني: المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين- فرع القنيطرة-

1- البنية المادية والتربوية والموارد البشرية للمركز الجهوي بالقنيطرة (إدارة المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين، القنيطرة، 2020).

البنية المادية:

الطاقة الاستيعابية	العدد	القاعات الدراسية
400	16	حجرات دراسية
-	01	مختبرات علمية
50	02	قاعات الاعلاميات
180	02	مدرجات
50	02	قاعة التطبيقات العلمية
680	24	المجموع

الموارد البشرية:

نوع اخر	أستاذ التعليم الابتدائي	أستاذ التعليم الثانوي الاعدادي	أستاذ التعليم الثانوي التأهيلي	أستاذ التعليم العالي ومبرز	أستاذ مبرز	أستاذ التعليم العالي	عدد المكونين	الشعبة
00	00	00	00	01	04	01	06	الرياضيات
00	00	00	01	04	04	00	09	علوم الحياة والأرض
00	00	00	01	00	03	01	05	اللغة الفرنسية

00	00	00	03	02	04	01	10	الاجتماعيات
00	00	00	00	01	04	00	05	الفلسفة
00	00	00	02	02	01	00	05	علوم التربية
00	01	00	01	01	00	00	03	التربية الإسلامية
00	00	00	02	01	01	00	04	التشريع
00	00	00	03	00	01	00	04	الاعلاميات
00	00	00	01	00	03	00	04	الفيزياء والكيمياء
00	01	00	01	01	04	00	07	اللغة العربية
00	02	00	15	13	29	03	62	المجموع

"تتكون هيئة التدريس بالمراكز الجهوية من أطر هيئة الأساتذة الباحثين والأساتذة المبرزين للتعليم الثانوي التأهيلي وموظفين يعهد لهم القيام بمهام التدريس وفق شروط ومعايير تحدد بمقرر للسلطة الحكومية المكلفة بالتعليم المدرسي. غير أن أطر هيئة التدريس المزاويلين عملهم بمراكز تكوين المعلمين والمعلمات والمراكز التربوية الجهوية في تاريخ نشر هذا المرسوم 2.11.672 بالجريدة الرسمية، يستمرون في مزاولة نفس المهام بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين وفروعه.

ويمكن للمركز أن يستعين بأساتذة أو بكفاءات من القطاع العمومي أو الخصوصي اعتبارا لتجربتهم وخبراتهم، لتدريس بعض المواد أو لتأطير بعض الأنشطة وتؤدي تعويضات هذه الدروس على أساس المقادير والشروط الجاري بها العمل في مؤسسات تكوين الأطر العليا." (المرسوم، 2.11.672، المادة 14)

2- إحصاء خريجي أطر الإدارة التربوية بفرع القنيطرة:

الاناث	العدد	الفوج
03	30	2014-2015
02	62	2015-2016
13	60	2016-2017
13	79	2017-2018
05	30	2018-2019
36	261	المجموع

المحور الثالث: مرامي وأهداف التكوين بمسلك الإدارة التربوية

1- مرامي وأهداف على مستوى تدبير عدة تكوين أطر الإدارة التربوية:

- تحقيق التناغم بين التكوين بالمجزوءات والتدريب العملي؛
- دعم جهود المتدخلين على مستوى المركز والمؤسسة المدرسية لإدارة وتدبير وتقييم التدريب العملي؛
- ضمان حد أدنى من الانسجام بين جهود كافة المراكز في أفق بلوغ الأهداف الاستراتيجية؛
- ضمان إمكانية تتبع وتقييم عمليات تخطيط وتدبير وتقييم التدريب الميداني.

2- مرامي وأهداف على مستوى تكوين أطر الإدارة التربوية:

- تعرف هياكل وبنيات المؤسسة المدرسية وعلى متطلبات تدبيرها وتسييرها؛
- اكتساب كفايات التخطيط والتدبير والتقييم من خلال ممارسة أعمال ومهام ذات صلة بمهن المدرسة؛
- اكتساب كفايات تمكن من تخطيط وتدبير وتقييم أنشطة الحياة المدرسية؛
- اكتساب مواقف وسلوكات إيجابية اتجاه الوسط المدرسي ومحيط المؤسسة والمتعلمين والمتعلمات تلتزم أخلاقيات المهنة؛
- اكتساب المتدرب القدرة على تحمل مسؤولية إدارة المؤسسة المدرسية. (المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين، 2015)

المحور الرابع: تحديد المفاهيم الأساسية لموضوع البحث

1) الإدارة العامة:

- الدلالة اللغوية للإدارة

"تقديم الخدمة للغير، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية **minister tad** المكونة من مقطعين، أي تقديم العون للآخرين، كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة، كما تعني الإدارة النظام أو الانتظام، فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكراً وتطبيقاً، وما بادت إلا بالفوضى، وهذا نقيض للإدارة لأن الإدارة تعني النظام أو الانتظام" (موسوعة الشامل للبحوث)

المفهوم الاصطلاحي للإدارة.

"عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه وأقل تكلفة وفي إطار الظروف البيئية المحيطة فهي عملية مستمرة مؤسسة على بناء معرفي مكون من مناهج وأساليب مشتقة من عدة علوم تهدف لتحقيق نتائج محددة للمنظمة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة في كل الظروف البيئية المحيطة والاستثمار الأمثل للموارد البشرية المادية المتاحة" (موسوعة الشامل للبحوث، ص14)

من خلال التعريفين نستشف أن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتكاملة المبنية على التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، وكذلك المراقبة، ومن الممكن تعريفها على أنها تحديد مجموعة من الأهداف الواضحة، ثم العمل على تنسيق جهود مجموعة من الأشخاص لتحقيق هذه الأهداف.

(2) الإدارة التربوية:

مفهوم الإدارة التربوية:

" هي الجهود المنسقة التي يمكن أن يقوم بها فريق العاملين في الحقل التعليمي من إداريين وفنيين... بغية تحقيق أهداف تربوية داخل المدرسة تحقيقاً شاملاً مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صالحة وعلى أسس سليمة " (أوزي، ص61)

"مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها، سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية" (عابدين، 2017، ص53)

من خلال التعاريف السابقة نستشف أن الإدارة التربوية تشمل كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم، وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتوافق مع الأهداف الأساسية للتعليم، هي عملية قيادة الناس وتوجيههم لتحقيق هدف معين ومشترك، وتعرف أيضاً على أنها الطريقة التي يوجه بها التعليم في مجتمع معين، وذلك بما يتلاءم مع أوضاعه ومع الأيديولوجية الموجودة فيه، وكذلك مع الاتجاهات الفكرية التربوية السائدة به، وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعية والمخطط لها. الإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات الإجرائية التي تنبثق عن مجموعة من الأفكار والآراء، وعن الإمكانيات المتاحة من موارد مادية وبشرية، وتمثل في التخطيط، والتوجيه والتنظيم، والتنسيق وكذلك المراقبة والقيادة والضبط، مع تحديد مجموعة من الأهداف التربوية.

3- خصائص وأهداف ومميزات الإدارة التربوية:

خصائص الإدارة التربوية:

- يجب أن تكون متماشية ومتناسبة مع سياسية البلاد والفلسفة الاجتماعية كذلك.
- تتسم بالمرونة والسهولة، بعيدة كل البعد عن القوالب الثابتة والجامدة، وفي الغالب تكون متكيفة مع الظروف المتغيرة، وتتلاءم مع مقتضيات الموقف.
- تمتاز بالفعالية والكفاءة، وتحقق ذلك من خلال الاستخدام الأمثل لكل من الإمكانيات البشرية والمادية.

أهداف ومميزات الإدارة التربوية:

- ✓ السعي حتى تحقيق أهداف التربية، ثم أهداف التعليم؛
- ✓ تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والفنية في المؤسسة التربوية، وذلك من خلال تحسين وضبط العلاقة بين العاملين في إطار المؤسسة بالإضافة إلى بناء شخصية المتممي للمؤسسة بصورة متكاملة، ومن جميع النواحي الجسمانية، والعقلية، والعلمية، وكذلك الاجتماعية؛

- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية العلمية وذلك من خلال توجيه استعمال الطاقة البشرية والمادية بشكل عقلاي وعلمي؛
- ✓ مراعاة وتطبيق الأنظمة الصادرة عن الإدارات التعليمية المسؤولة عن التربية والتعليم؛
- ✓ الإشراف بشكل كامل على تنفيذ مشاريع المؤسسة بصورة حاضرة وفي المستقبل؛
- ✓ وضع الخطط اللازمة لنمو وتطور المؤسسة التعليمية وفي المستقبل؛
- ✓ بناء جسر تعاوني مع البيئة المحيطة من شركاء وجمعيات المجتمع المدني، وذلك لإيجاد حلول إيجابية وفعالة للمشاكل؛
- ✓ توفير النشاطات المختلفة للمشاركين في المؤسسة وذلك لتنمية وتطوير قدراتهم الاجتماعية.

الفصل الثاني: الجانب النظري للبحث

المبحث الأول: مرجعيات تكوين الأطر الإدارية والتربوية

1- الدستور:

" تعمل الدولة والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية على تعبئة كل الوسائل المتاحة، لتسيير أسباب استفادة المواطنين والمواطنات على قدم المساواة، من الحق في الحصول على تعليم عصري ميسر الولوج وذي جودة" (الدستور المغربي، 2011، الفصل 31).

".. تسعى الدولة لتوفير الحماية القانونية، والاعتبار الاجتماعي والمعنوي لكل الأطفال بكيفية متساوية، بصرف النظر عن وضعيتهم العائلية، التعليم الأساسي حق للطفل وواجب على الأسرة والدولة..." (الدستور المغربي، 2011، الفصل 32).

2- التوجيهات الملكية السامية:

خطاب 20 غشت 2013

"إن الوضع الراهن لقطاع التربية والتكوين يقتضي إجراء وقفة موضوعية مع الذات، لتقييم المنجزات، وتحديد مكامن الضعف والاختلالات. وهنا يجدر التذكير بأهمية الميثاق الوطني للتربية والتكوين، الذي تم اعتماده في إطار مقارنة وطنية تشاركية واسعة." (الخطاب الملكي، 2013)

خطاب 20 غشت 2014

"ويعد توفير الموارد البشرية المؤهلة أساس الرفع من التنافسية للاستجابة لمتطلبات التنمية وسوق الشغل ومواكبة التطور والتنوع، الذي يعرفه الاقتصاد الوطني" (الخطاب الملكي، 20 غشت 2014)

خطاب 10 أكتوبر 2014

"اننا نعتبر أن الرأسمال البشري هو رصيدنا الأساسي، في تحقيق كل المنجزات، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحقوقية، وسلاحنا لرفع تحديات التنمية، والانخراط في مجتمع المعرفة والاتصال.

لذا، ما فتئنا نعطي بالغ الأهمية، لتكوين وتأهيل مواطن، معترز بهويته، ومنفتح على القيم الكونية، ولاسيما من خلال مواصلة إصلاح منظومة التربية والتكوين.

وفي هذا الإطار، ندعو المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، لإعادة النظر في منظور ومضمون الإصلاح، وفي المقاربات المعتمدة، وخاصة من خلال الانقلاب على القضايا الجوهرية، التي سبق أن حددناها، في خطاب 20 غشت للسنة الماضية. ("الخطاب الملكي، 10 أكتوبر، 2014)

3- الميثاق الوطني للتربية والتكوين:

وثيقة مرجعية متوافق عليها لإصلاح المدرسة المغربية، صمم على قسمين رئيسيين متكاملين، يضم القسم الأول المبادئ الأساسية التي تضم المرتكزات الثابتة لنظام التربية والتكوين والغايات الكبرى المتوخاة منه وحقوق وواجبات كل الشركاء والتعبئة الوطنية لإنجاح الإصلاح، أما القسم الثاني فيضم ست مجالات للتجديد موزعة على تسع عشرة دعامة للتغيير أولها مجال نشر التعليم وربطه بالمحيط الاقتصادي و مجال التنظيم البيداغوجي و مجال الرفع من جودة التعليم والتكوين ومجال الموارد البشرية و مجال التدبير والتسيير وأخيرا مجال الشراكة والتمويل .

وقد تم الحرص في صياغة المبادئ الأساسية للإصلاح وتحديد مجالاته، على توخي الدقة والوضوح قدر المستطاع، مع الاستحضار الدائم لضرورة التوفيق بين ما هو مرغوب فيه وما هو ممكن للتطبيق. (الميثاق الوطني للتربية والتكوين، 1999)

4- التدابير ذات الأولوية:

لتحليل وتشخيص إشكالات واختلالات منظومة التربية والتكوين تم اعتماد لقاءات تشاورية حول واقع وافاق المدرسة المغربية التي بنت دراستها عبر ثلاث مراحل أولها مرحلة التشخيص والتحليل ثم مرحلة البلورة وأخيرا مرحلة التخطيط والانجاز لاستشراف ما يتعين القيام به لتأهيل المدرسة المغربية سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد ولقد مكنت الاقتراحات والتوصيات التي أفرزتها هذه اللقاءات من جهة إعداد وبلورة التدابير الأولية التي تكتسي صبغة الاستعجالية، ومن جهة أخرى سيتم اعتمادها إلى جانب التقرير الاستراتيجي المرتقب للمجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي لبناء الرؤية المستقبلية وتشمل تسعة محاور أولها محور التمكين من التعلّمات الأساسية محور التمكين من اللغات الأجنبية، محور دمج التعليم العام والتكوين المهني وتثمين التكوين المهني، محور الكفاءات العرضانية والفتح الذاتي، محور تحسين العرض المدرسي، محور التأطير التربوي، محور الحكامة (تدبير المؤسسات التعليمية-اللامركزية الفعلية-النظام الأساسي)، محور تخليق المدرسة والمحور التاسع حول التكوين المهني وتثمين الرأس المال البشري وتنافسية المقاول. (البردعي، رزنامة التكوين، 2015)

المبحث الثاني: المرجعيات الأربع لهندسة التكوين بمسلك الإدارة التربوية:

تحدد بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتعليم المدرسي، بناء على اقتراح من مجلس المركز وبعد استطلاع رأي مجلس التنسيق واللجنة الوطنية للتعليم العالي كليات تنظيم التكوين بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين ومضامينه بالإضافة إلى نظام الدراسة والتقييم لنيل الشهادات التي يسلمها المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين. (البردعي، رزنامة التكوين، 2019)

المطلب الأول: المرجعية المهنية

تنطلق من تشخيص وتحليل مهنة إطار الإدارة التربوية والمهام المنوطة به وتشمل مجال وظائف المدبر المثلمة في التخطيط، التنظيم، الإدارة المراقبة والتقييم ويعرفها الباحث محمد الدريج "أنها قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين يتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الشخص الذي اكتسبها بتوظيفها قصد مواجهة مشكلة

ما وحلها في وضعية محددة". (الدرج، 2000، العدد 16) ومجال الأنشطة المهنية المتمثلة في تدبير العمليات التربوية والموارد والعلاقات الداخلية وكذلك مجال أدوار المدير المتمثلة في كونه قائدا، متواصلا ومصاحبا...
المطلب الثاني: مرجعية الكفايات

تتضمن الكفايات المهنية المراد تميمتها والمفروض أن تتوفر لدى المتدرب عند تخرجه من مسلك تكوين أطر الإدارة التربوية والمتمثلة في:
كفاية التخطيط:

يخطط الإطار المتدرب الأنشطة الإدارية والتربوية والمالية على المدى القصير والمتوسط والطويل آخذا بعين الاعتبار:

- غايات وأهداف النظام التربوي المغربي وخصوصيات النظام التربوي ونظامه وكذلك المناهج الرسمية وفئات المتعلمين المستهدفين بالإضافة إلى استعمال تكنولوجيا التواصل والمعلومات؛
- الموارد المالية والبشرية للمؤسسة والوسط الاجتماعي والاقتصادي والبيئي؛
- حاجات المتعلمين ونجاحهم الدراسي وكذلك التشريع المدرسي وأسس التخطيط المالي.

كفاية التدبير:

يدبر المتدرب الإداري انجاز أنشطة تخطيطاته (مشروع المؤسسة - مشاريع محلية - أنشطة معينة...). الطوارئ من خلال تنفيذها بفعالية ونجاعة آخذا بعين الاعتبار:

- المظاهر السوسيونفسية لتدبير المؤسسة التعليمية والخصوصيات الجهوية والمحلية وخصوصية مؤسسة العمل؛
- مسؤوليته في قيادة التغيير وكذلك المعارف والأبحاث المرتبطة بالتدبير واستراتيجية التواصل والتنشيط؛
- مراكز التدبير المالي والتشريع المدرسي واخلاقيات المهنة واستعمال تكنولوجيا التدبير والمعلومات.

كفاية التقويم:

يقوم الإطار المتدرب قبلها وبعديا انجاز العمليات من خلال أنشطة ووسائل المراقبة والضبط، مستندا إلى ذلك:

- الحصيلة المنجزة والتقارير والأنشطة الروتينية أو المبرمجة (مشروع المؤسسة، الأنشطة المندمجة، الحياة المدرسية...)
- توظيف الأدوات الخاصة بجمع وتركيب معطيات المؤسسة ومختلف العمليات المنجزة؛
- تحليل وتمحيص المعطيات المحصلة وضبط مختلف الأنشطة المنجزة؛
- ضبط مختلف الأنشطة المنجزة واستعمال تكنولوجيا التواصل والمعلومات.

كفاية التبصر:

يتبنى المتدرب الإطار مقارنة متبصرة في وضعيات ممهنة أو مهنية من خلال:

- تحليل ممارساته المهنية وكذلك تحليل الممارسات المهنية لأقرانه ثم ضبط ممارساته المهنية.

كفاية الاخلاق:

يتبنى المتدرب الإطار مقارنة أخلاقية ويعمل على ارسائها في وسطه المهني بالاستناد إلى:

القيم الوطنية والدولية والقوانين والسلطة المشروعة؛



✓ الممارسات التدييرية الهادفة إلى الانصات وتقدير الموارد والالتزام بمتطلبات المهنة. (شكير، 2002)

المطلب الثالث: مرجعية التكوين بمسلك الإدارة التربوية:

1- الشق النظري من التكوين: المجزوءات

تعريف المجزوءة:

المجزوءة هي عبارة عن وحدات دراسية من المقرر الذي يتم تقطيعه إلى مقاطع تربوية وفضاءات ديداكتيكية التي بدورها تتجزأ إلى حلقات ومواد دراسية صغرى قصد تحقيق كفايات دنيا وعليا عبر تمهير المتعلم وجعله قادرا على مواجهة مختلف الوضعيات التي يواجهها في واقعه. وبتعبير آخر، إن المجزوءة عبارة عن وحدات دراسية فصلية يتم تقطيعها إلى مواد ومجزوءات صغرى بينها علاقات تكامل واندماج وترايط عضوي سواء داخل مسلك أم سلك دراسي وذلك من أجل تنظيم الحياة المدرسية وخلق القدرات الكفائية لدى المتعلم لمواجهة كل المشاكل الذاتية والموضوعية المحتملة في الواقع الذي يعيش فيه المتعلم (الضاقية، منشورات الجمعية المغربية لمفتشي التعليم الثانوي)

وتفعيلا لمقتضيات المرسوم رقم 2.11.672 الصادر بتاريخ 27 محرم 1433 الموافق ل 23 ديسمبر 2011 في شأن إحداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين وخاصة المادة 31 منه المتعلقة بإعداد منهاج التكوين وفق التصور الجديد الذي يستهدف بناء وتطوير الكفايات المهنية لأطر الإدارة التربوية المتدربة

وتندرج هذه المجزوءات في سياق الهندسة الجديدة للتكوين الأساس بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين والتي تعتمد المقاربة المجزوءاتية، ويتعين على أطر التكوين:

- ✓ الانطلاق من مبدأ التكوين الذاتي باعتبارهم حاملين لتجربة وخبرة؛
- ✓ الاعداد الذهني والمنهجي لمحاورالمجزوءة؛
- ✓ اعداد الوثائق الأساسية والعمل على توفيرها؛
- ✓ التخطيط القبلي لوضعيات التكوين وانشطتها؛
- ✓ التسلح بتقنيات التنشيط والتواصل والتحفيز على مستوى الفئة المستهدفة؛
- ✓ استحضار اكرهات الغلاف الزمني بحكم طبيعة الوضعيات والأنشطة؛
- ✓ التركيز في الورشات على دراسة حالات أو نوازل واستثمار النصوص والآليات المستعملة لمعالجتها. (مركز

التكوينات والملتقيات، 2014)

مجزوءة التأطير القانوني لمهام وتنظيم الإدارة التربوية

تقديم المجزوءة:

مجزوءة تتعلق بالتأطير القانوني لمهام وتنظيم الإدارة التربوية تهدف إلى تكوين وتأهيل أطر الإدارة التربوية المتدربين من خلال إلمامهم وضبطهم القوانين والتشريعات المنظمة للوظيفة العمومية بصفة عامة (المرسوم 2.02.854، 203) بالإضافة إلى اكسابهم

القدرة على تدبير مختلف الوضعيات المهنية والإدارية والتربوية بقطاع التربية والتكوين وإلمامهم بمختلف وضعيات الحياة المهنية وآليات توظيفها والآثار القانونية (المرسوم الملكي 62.68، 1968) والمادية المترتبة عنها مع التحكم في النظم الموجهة للتدبير والتسيير الإداري والتربوي والعمل بمقتضاياتها. (مركز التكوينات والملتقيات الوطنية، 2014)

أهداف المجزوءة

- ✓ ان يدرك أطر الإدارة التربوية المتدربة النصوص التشريعية المعمول بها؛
- ✓ ان يكتسب القدرة على تبويب النصوص التشريعية والتنظيمية ومختلف أنواع المذكرات لتسيير استعمالها عند الحاجة؛
- ✓ الامام بمختلف الوثائق الإدارية والتربوية وتقنيات الترا سل الإداري (المرسوم 2.02.382، 2002)
- ✓ التعرف على جهات الاختصاص بالمصالح المركزية والجهوية والإقليمية والمحلية (المذكرة 9، 2008)
- ✓ التعرف على مسطرة تدبير مختلف الوضعيات الإدارية (المرسوم 2.02.854، 2003)
- ✓ التعرف على كيفية إعداد قانون داخلي للمؤسسة وبلورة نظام العمل الإداري والتربوي؛
- ✓ القدرة على معالجة النوازل وحل النزاعات والمشكلات بالاستعمال الوظيفي لروح التشريع وبأساليب القيادة التربوية في التدبير أو بإعمال النصوص التشريعية عند الاقتضاء (التدبير والتواصل، مديرية العمل التربوي)

مجزوءة التواصل والتنشيط

تقديم المجزوءة:

تعنى هذه المجزوءة بإعداد الأطر الإدارية والتربوية المستقبلية للقيام بالمهام المرتبطة بالتواصل والتنشيط، تتطرق إلى التواصل من زاوية مهنية تأخذ بالاعتبار حاجيات الاخبار ونقل المعلومة من جهة المدير التربوي وحاجيات باقي المتدخلين والشركاء (Toumi, cpr, 2003)

كما تتطرق هذه المجزوءة إلى تحليل الممارسات التواصلية من اجل تمكين المتدربين بسلك الإدارة التربوية من أدوات تتيح تنشيطا فعالا لمختلف المجالس ومجموعات العمل بالمؤسسة التربوية (مركز التكوينات والملتقيات الوطنية، 2014) وتركز المجزوءة على وضعيات تكوينية مركبة تهدف إلى اقدار المتدربين على دفع هذه المجموعات لتبني تدابير تقويمية لسيرورة الاشتغال وتدمج المجزوءة جل مكونات التواصل المرتبطة بمهام التدبير الإداري التربوي: التواصل بين الافراد و المجموعات، التواصل المؤسسي و التواصل الاستراتيجي وذلك من خلال وضعيات تطبيقية وتحليل الممارسات استنادا على مرجعيات نظرية.

أهداف المجزوءة:

- ✓ تعرف أنواع وأهداف وسيرورة التواصل (الدريج، 1996، ج2)
- ✓ بلورة واستعمال أدوات تحليل وتقويم التواصل داخل المؤسسة التعليمية؛
- ✓ الربط بين الحاجيات التواصلية للأطر العاملة بالمؤسسة واشتغال مختلف المجالس (Melchers, 2002, 171)

✓ رصد مختلف المشاكل المتعلقة بالتواصل داخل المؤسسة، ونهج أو اقتراح استراتيجية لحلها (مديرية العمل التربوي ضمن مشروع الفتاة بالمغرب، 2002)

✓ تعرف تقنيات تدبير الاجتماعات وتنشيطها. وعمل تدبير وتنشيط مجموعات (أشرفي، 2000)

مجزوءة التوثيق والأرشيف

تقديم المجزوءة:

يحتل مكون التوثيق والأرشيف قيمة اعتبارية في صيرورة التكوينات الإدارية أعدادا وتديرا وتقويما. وتشكل الوثيقة أداة من أدوات العمل الإداري المعني أساسا بإنتاجها وتديورها واستثمارها وصيانتها وتخزينها (الميثاق الوطني للتربية والتكوين، البنود 103-121-146-107)

ونظرا لكون التوثيق والأرشيف علما متعدد المشارب والمداخل، متنوع الآليات والتقنيات، تهدف مجزوءة التوثيق والأرشيف تحديد الأطار المفاهيمي ونمذجة التوثيق من زاوية إدارية صرفة، تنشُد إرساء تصور يهتم المقاربة التوثيقية الحديثة، تشتق منه الكفايات الأساس لأطار الإدارة التربوية في ضوء المستجدات العلمية والتربوية مع توظيف التقنيات الحديثة للإعلام والتواصل في التعامل مع الوثيقة الإدارية التربوية، وتحسين شروط تديورها للشروط والمواصفات الشكلية والقانونية، مدركة لأهمية الإحاطة بالنصوص التشريعية والتنظيمية والترتيبات الإجرائية المنهجية لحسن تدبير التوثيق والأرشيف حتى يتسنى إرساء علاقات مهنية وتواصلية فعالة مع المؤسسة ومحيطها. (مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر وقسم استراتيجيات التكوين، 2004)

أهداف المجزوءة:

في نهاية هذه المجزوءة يكون المشاركون والمشاركات قادرين على:

- إدراك أهمية تدبير التوثيق والأرشيف وضبط الوثائق الرسمية وتصنيفها وتسليمها (المذكرة 187، 1992)
- ضبط الوثائق الرسمية وتصنيفها وتسليمها وتدريب ملفات التلاميذ والموارد البشرية؛
- تنظيف عمل الموارد المشتغلة بالتوثيق والأرشيف بالمؤسسة والاستجابة بالشكل المناسب لطلبات الاطلاع على الوثائق الرسمية واستنساخها ونشرها (المذكرة 156، 2011)

مجزوءة مكونات ومهام الإدارة التربوية بمؤسسات التربية والتكوين

تقديم المجزوءة:

تستهدف هذه المجزوءة تكوين الطلبة المتدربين في مسلك أطر الإدارة التربوية في مجالات التخطيط لبرامج العمل وبلورة المشاريع التربوية الكفيلة بتدبير المؤسسات التعليمية (المرسوم 2.02.854، 2003) من خلال الحرص على ان 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. (جاسم، 2004، 138)

وترتكز هذه المجزوءة في بعض محاورها على تبعات الانتقال من ممارسة مهنة إلى أخرى ذات طبيعة التدبير الإداري، موسومة بطابع اداري تديري يستحضر مقاربات التدبير الحديث، يركز على التخطيط وبلورة خطط العمل المتمحورة حول النتائج (المرسوم 2002،2.02.376)

الأهداف المتوخاة من المجزوءة:

✓ تعرف ملمح الإطار الإداري التربوي ومهام مختلف المسؤوليات الإدارية (مدير-حارس عام...) (دليل المدرسة والسلوك المدني، 2008)

✓ الانخراط السلس في مسلسل تغيير المهام ومزاولة الشأن التربوي (المذكرة 70، 2011)

✓ تعرف سيرورة العمل السنوي للمؤسسة ومختلف المحطات والاستحقاقات التدييرية للأسلاك التعليمية الثلاثة

✓ الاطلاع على مقارنة المدير بالأهداف المحددة والنتائج المنتظرة واختيار المؤشرات لقياس مدى تحقيق الأنشطة

المستهدفة وتوزيع المهام والوسائل والموارد البشرية اللازمة، وعمليات التتبع ومراقبة برنامج العمل (مديرية المناهج والحياة المدرسية، 2003)

✓ تعرف أدوار ومهام مختلف الفاعلين في الحياة المدرسية وتعرف شركاء المؤسسة وكيفية اسهامهم في دعمها (التدبير التشاركي، منشورات وزارة التربية الوطنية)

✓ الانخراط الفاعل في مجالس المؤسسة وتفعيل أنشطة الحياة المدرسية ومشاريع المؤسسة (مديرية المناهج والحياة المدرسية، 2009)

مجزوءة المظاهر السيكوسوسولوجية لتدبير مؤسسة تعليمية:

تقديم المجزوءة:

تعنى هذه المجزوءة بتحسيس الأطر الإدارية المتدربة واعدادهم لمختلف أدوار التدبير العلائقي التي سيضطعون بها بعد التخرج. ومن بين هذه الأدوار: التحفيز القيادة والاشراف ثم السلطة

والاطلاع عمليا على هذه الأدوار يتطلب اكتساب المتدرب مجموعة من المهارات العلائقية كما يستدعي قدرته على ممارسة سلطته التربوية. وتهدف هذه المجزوءة إلى حسن تدبير المتدرب للعلاقات مع جميع شركاء المؤسسة التربوية، من خلال قيامه بأدوار التحفيز والقيادة والاشراف وتدبير النزاعات. (مجزوءة المظاهر السيكوسوسولوجية لتدبير مؤسسة تعليمية، 2014)

أهداف المجزوءة:

تهدف هذه المجزوءة إلى ان يكون المتدرب عند نهايتها قادرا على:

✓ تحديد معاني المفاهيم التالية: التحفيز والقيادة والاشراف؛

✓ -اقتراح المتدرب خطة عمل تمكنه في وضعيات مقترحة من القيام بأدوار التحفيز والقيادة والاشراف على

الوجه المطلوب، مستحضرا الخصائص النمائية للطرف الاخر، ومستجيبا لحجته النفسية -الاجتماعية (Revu le

point en administration scolaire,2000,vol3,no2)

✓ - اقتراح صيغ وآليات لتدبير تشاركي ناجح يعكس حسن ادراكه لمزايا ومتطلبات هذا التدبير؛

مجزوءة قيادة التغيير

تقديم المجزوءة:

تتم هذه المجزوءة بقيادة التغيير بالمؤسسات المدرسية وتستند في بنائها على عدة معارف أخرى كالسيكوسوسيولوجيا وعلوم التربية والتواصل...، حيث تساعد الأطر المتدربة على فهم طبيعة وأنواع التغيير وسيورتها وأثرها على ثقافة المؤسسة المدرسية وتنميتها واستحضار مقارنة النوع في التدبير (Revu le point en administration scolaire.vol.7no.2.

Hiver 2004) ، وتمكن المجزوءة من قيام أدوار التعبئة والقيادة من اجل خلق دينامية جديدة في تدبير تنوع الرؤى والاهتمامات المختلفة لدى مختلف الفاعلين المساهمين في هذا التغيير. كما تهتم المجزوءة بتدبير وتمكين الأطر المتدربة بأدوات لمواجهة مقاومة التغيير وتدبير الصراعات المحتملة وقوعها بين مختلف الفاعلين وذلك باستدعائهم لاستحضار تجاربهم المعيشة والتجارب التي كانوا شاهدين عليها ولتمكينهم من وسائل التخطيط والتتبع والمراقبة.

(Aktouf, Omar, 1993 , ch 4)

أهداف المجزوءة:

✓ تزويد الأطر المتدربة بالمعارف النظرية المتضمن لنماذج تعتمد على فهم وتحليل طبيعة التغيير وسيورته وديناميته

(جراتات و مؤتمن،2000)

✓ تحديد أدوار القائد والفاعل في التغيير بالمؤسسات التعليمية وربطها بالفاعلين

الآخرين(www .Afides .org)

✓ اقتراح أدوات لتشخيص أسباب المقاومة وتدبير النزاعات المحتملة لحلها خلال مرحلة

التغيير(مؤتمن،مجلة36،عدد1995،34)

✓ مساعدة الأطر المتدربة على بناء استراتيجية لقيادة التغيير مصاحبة الأطر المتدرب في تحليل الممارسات

التبصرية لتدبير التغيير(Massé ,Denis,2005,137)

مجزوءة التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي

تقديم المجزوءة:

تهدف هذه المجزوءة إلى دراسة مختلف العناصر التي تكون التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي بالمؤسسات التعليمية العمومية، وكذا دراسة الروابط والتداخلات القائمة بين هذه العناصر بغرض التعميق في تعقيدات هذا النوع من التدبير. وتستطلع مختلف التيارات على الفكرية استنادا على أسس التعلم والبيداغوجيا وعوامل نجاح التلميذات والتلاميذ وذلك انطلاقا من النظريات والنماذج ذات الصلة، بغية فحص الإشكالات المعاصرة وتحديات نجاح التلميذات والتلاميذ بالمؤسسة العمومية، وستتناول هذه

المجزوءة الجوانب القانونية ورهانات الإصلاح وعوامل النجاح والمقاربات البيداغوجية من زوايا مختلفة.(مركز التكوينات والملتقيات الوطنية،2014)
أهداف المجزوءة:

- ✓ الامام بالنصوص التشريعية والتنظيمية المنظمة لأطر الادارة التربوية ودراسة وفهم وابداء الراي حول رهانات الإصلاح في ميدان التربية(Armstrong,1999 ,p183)
 - ✓ دراسة وفهم وابداء الراي حول رهانات الإصلاح في ميدان التربية(Perrenoud ,1998,p125)
 - ✓ فهم وتصنيف العوامل الرئيسة للنجاح المرتبطة بالقسم والمدرسة؛
 - ✓ استكشاف مختلف المقاربات البيداغوجية الحديثة والمستجدة(Gravel ,2002 ;p15)
 - ✓ التعرف على النظريات والنماذج الرئيسة الخاصة بالتعلم والبيداغوجيا والنجاح المدرسي؛
- مجزوءة مشروع المؤسسة

تقديم المجزوءة:

مشروع المؤسسة منظور شمولي لوظيفة المؤسسة في التربية والتكوين، ينبثق من المدرسة ومحيطها، ويتيح توافق المعنيين به حول توجهات وقيم وأولويات تؤسس للعمل الجماعي. وهو عبارة عن خطة تربوية منسجمة ومتكاملة(المذكرة رقم159،2014)، تنطلق من تشخيص الوضعية الحالية والوضعية المنشودة لتحسين التربية والتكوين بالمؤسسة، وتتألف هذه الخطة من أهداف واعمال وانشطة وموارد ووسائل تترابط فيما بينها لتحقيق الأهداف المبتغاة.(المذكرة 2،2005)

وتستهدف هذه المجزوءة، تكوين أطر الإدارة التربوية المتدربة على القيادة الفعالة لمشروع المؤسسة عبرية مراحل إنجازها المختلفة، باعتباره آلية استراتيجية للتجديد التربوي وتحسين جودة التعليمات داخل المؤسسة التعليمية وتمكينهم من ضبط الأسس والمرتكزات التشريعية والتنظيمية، واعتماد مختلف المرجعيات التربوية المؤطرة لمشروع المؤسسة وتوظيفها في الممارسات المهنية اليومية داخل المؤسسة التعليمية.(المذكرة الوزارية رقم42،2001)
أهداف المجزوءة:

- بلورة طموح جماعي للارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة(Etienne et Amiel,1995,p)
- التعبئة القصبوى لجميع الفاعلين التربويين والاداريين، والتلاميذ، والمتعلمين والشركاء وضمان انخراطهم القوي في تحقيق أهداف المشروع وتحسين جودة الحياة المدرسية؛
- تحسي جودة الحياة المدرسية؛
- تشجيع المبادرة والابتكار لإيجاد حلول مناسبة تبرز الأدوار الفاعلة للمؤسسة والشركاء؛

▪ البحث محليا وجماعيا عن حلول ناجعة لمشكلات الهدر والتعثر الدراسي وضعف النتائج والتغيب وقلة الوسائل وغيرها من المشاكل التي تؤثر سلبا في جودة خدمات المؤسسة التعليمية (Ministere de l'education nationale ,1996)

مجزوءة التدبير المادي والمالي لمؤسسات التربية والتعليم

تقديم المجزوءة:

تعتبر استراتيجية وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني في إصلاح المنظومة التربوية المرتكزة على تأهيل الموارد البشرية فرصة سانحة لإعطاء نفس جديد لتحسين الكفايات المهنية لأطراف الإدارة التربوية بالمؤسسات التعليمية. وعليه، فإن اعداد نظام عام لتكوين هذه الفئة وخاصة في مجال التدبير الإداري والمالي والمادي، يعتبر دعامة أساسية للنهوض بالمدرسة المغربية والرقى بها إلى مصاف المدرسة العصرية الضامنة للجودة والمردودية والنجاعة المطلوبة.

تهدف هذه المجزوءة إلى تمكين أطر الإدارة التربوية للمؤسسات التعليمية من الالمام بالإطار القانوني والتنظيمي للتدبير المادي والمالي، وكذا من امتلاك المعارف والمهارات والتقنيات المتعلقة بالتدبير المادي ومن مختلف الأصول الجاري بها العمل في التدبير المالي للمداخيل والنفقات. (الظهير الشريف رقم 1.11.91، 2011)

أهداف المجزوءة:

✓ التعرف على المبادئ والقواعد الأساسية للمالية العامة والمحاسبة العمومية (الظهير الشريف رقم 2003، 1.03.195)

✓ التعرف على تقنيات وأساليب اعداد مشروع ميزانية مؤسسة تعليمية؛

✓ الاطلاع على شروط وامكانيات تنويع موارد المؤسسة المادية والمالية (دليل التدبير الإداري والتربوي والمالي للمؤسسة، 2004)

✓ تنفيذ الميزانية الخاصة بالمؤسسة وتمثل وتطبيق قواعد وآليات التدبير المادي للمؤسسة (المرسوم رقم 1967، 66.330)

مجزوءة التقويم المؤسسي

تقديم المجزوءة:

يعتبر التقويم المؤسسي أداة للتحسين المستمر للمؤسسة إذ أنه يساعد على تحليل المنظومة التربوية وسيورتها ويمكن من تتبع وفحص المعطيات وتجميعها وتحليلها وتأويلها كم أنه يساهم في تدبير المؤسسات العمومية العصرية. ويهدف إلى تحقيق الحكامة الجيدة. (Aktouf ,1993 ,ch5 et 15)

تعنى هذه المجزوءة بوضع تصور ونموذج لتتبع وقيادة مشروع المؤسسة ومشاريع خاصة والتدبير الجاري بهامن أجل ذلك ينبغي تحقيق التوافق بين أهداف المشروع وبين أنشطة إرساء خطة العمل والوسائل التي ينبغي توفيرها.

ان الهدف من تقديم المرجعيات النظرية، التي تدور حول طبيعة التقييم والتقييم المؤسساتي والتقييم الخاص بتقديم الحصيلة والأهداف والمواضيع المرتبطة بهذه العناصر كلها يتمثل بالأساس في فهم إدراك هذه الوظائف التديرية.(مركز التكوينات والملتقيات الوطنية،2014)

أهداف المجزوءة:

- ✓ تقديم موجز تاريخي حول التقييم المؤسساتي واستعماله في العالم؛
 - ✓ التعريف بمفاهيم التقييم، والتقييم التنظيمي أو المؤسساتي ومؤشرات الجودة والانجاز؛
 - ✓ تحديد موقع وظيفة التقييم ضمن باقي المراحل الأخرى لسيرورة التدبير؛
 - ✓ جعل الأطر الإدارية في طور التكوين تستأنس بفهم تقويم المؤسسة المدرسية من أجل تطبيقه وأجراته
- (Ethier,1989,ch3 ;11 et12)**

مجزوءة تفعيل وتدبير الحياة المدرسية

تقديم المجزوءة:

تندرج مجزوءة تدبير الحياة المدرسية في سياق الهندسة الجديدة للتكوين الأساس بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين وتستهدف هذه المجزوءة تكوين أطر الإدارة التربوية المتدربة على كيفية تدبير وتنظيم الحياة المدرسية (المذكرة الوزارية رقم155،2011) باعتبارها أنشطة تفاعلية متنوعة من أنشطة صفية وندججة وداعمة على مستوى الفصول الدراسية عبر المواد المدرسية، والأندية التربوية ومن خلال مجموعة من المجالات والمشاريع التي تهتم أكثر بالواقع المحلي والجهوي أهمها "مشروع المؤسسة" باعتباره الية استراتيجية للتجديد التربوي وتحسين جودة التعلّمات(المذكرة الوزارية رقم 42،2001)

وفي هذا الإطار ووفق هذه الاستراتيجية يأتي وضع هذه المجزوءة المتعلقة بتدبير وتفعيل الحياة المدرسية من خلال التركيز على تكوين أطر الإدارة التربوية المتدربة، قصد التمكين وضبط الأسس والمرتكزات التشريعية والتربوية المنظمة للحياة المدرسية وتوظيفها في الممارسات المهنية اليومية.

أهداف المجزوءة:

- ✓ الامام بكل مجالات الأنشطة المدرسية والتحكم في الي آليات تفعيلها على مستوى المؤسسة التربوية وكذا مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي ومختلف الشركاء(دليل الحياة المدرسية 2008)
- ✓ التمكن من ربط علاقات مهنية واجتماعية مع كل الفاعلين بالمجتمع المدرسي الموسع: إدارة، هيئة التأطير والمراقبة التربوية وهيئة التدريس والمتعلمين والمتعلّمات وجمعية أمهات واء وأولياء التلاميذ والجماعات الترابية وكل الشركاء الفاعلين الاقتصاديين وجمعيات المجتمع المدني؛

✓ الالتزام بمبادئ ديمقراطية الحياة المدرسية وتحسيد القيم النبيلة والقدرة على تأطير المتعلم لمواجهة مشاكل الحياة والقدرة على اعمال الفكر والتمكن من الفهم والتحليل والنقاش الحر وابداء الرأي واحترام الرأي الاخر(المذكورة الوزارية رقم 87،2004)

✓ التمكن من مجموعة من المقاربات التربوية التي تجعل الإطار الإداري منخرطاً ومساهماً في تفعيل وتنشيط مجالات الحياة المدرسية (www.crepas.qc.ca)

مجزوءة المعلومات

تقديم المجزوءة:

ترتكز المهن الإدارية على مجموعة من المهام الأساسية المتعلقة بالإدارة. يتألف نشاط الإطار الإداري، من بين أمور أخرى، من تنظيم المعلومات الداخلية والخارجية. وتحسين إدارة الوثائق الإدارية وتولي الاشراف الكامل عليها.

حاول المسؤولون دائماً تحسين هذه الإدارة، لاسيما مع دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المدارس، ومع ذلك يتطلب هذا الامماج، بالإضافة إلى الوسائل والبرمجيات اللازمة، التدريب الذي يمكن المدبرين التنفيذيين للإدارة التعليمية من اكتساب المعرفة وتطوير المهارات لأغراض التأهيل المهني الموجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة المعاصرة.

في هذا السياق، تشكل هذه الوحدة التدريبية المخصصة للإدارة المحسوبة للمدرسة جزءاً، وتتكون من ثلاثة أجزاء يمكن للمتدرب طلبها وفق لاحتياجات المتدربين، يشمل الأول استخدام نظم الإدارة الإدارية والتعليمية الإقليمية **Word الخ.** والثاني مخصص للبرامج المكتبية شائعة الاستخدام (**tayssir gresa/esise Massar...**)

الجزء الأخير مخصص لاستخدام الويب والبريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية وتأثيرها على الشباب والمجتمع، واستراتيجيات الإدارة التي تتوافق مع المعايير الأخلاقية للويب والبريد الإلكتروني. (رزمة التكوين بمسلك الإدارة التربوية، 2014) أهداف المجزوءة:

✓ استخدام الموارد والخدمات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل مناسب للإدارة الفعالة للمؤسسة التعليمية؛

✓ استخدام البرامج المكتبية في إنتاج الوثائق الإدارية (**word-excel-powerpoint**).

✓ استخدام خدمات الانترنت للبحث والتواصل وتبادل المعلومات مع بيئتها؛

✓ استخدام نظم الإدارة الإدارية والتربوية بالمدارس الإقليمية والوطنية.

محاور المجزوءات للأسدس الأول:

رت	المجزوءة	عدد محاورها	عناوين المحاور

<ul style="list-style-type: none"> - نشأة الإدارة ووظائفها والعلاقة فيما بينها. - النظام الأساسي للتوظيف العمومية. - التنظيم الإداري والتربوي أو هيكله القطاع. - المسؤوليات والعقوبات التأديبية. - حوادث المصلحة والحوادث المدرسية. - تقنيات التراسل الإداري والوثائق الإدارية المهنية. - مسطرة تدبير بعض الوضعيات الإدارية لموظفي القطاع (نماذج لوضعيات مختلفة) 	07	التأطير القانوني لمهام وتنظيم الإدارة التربوية	01
<ul style="list-style-type: none"> - التواصل، انواعه وأهدافه وسيورته وديناميته ودوره الاستراتيجي في المؤسسة التربوية. - أدوات تحليل وتقييم التواصل داخل المؤسسة التعليمية. - استراتيجيات التدخل لحل مشاكل التواصل. - التنشيط الفعال: - مفهوم التنشيط. - أهمية التنشيط. - وضعيات التنشيط بالمحيط المدرسي - تقنيات تنشيط الاجتماعات. - مواصفات المنشط الفعال 	04	التواصل والتنشيط	02
<ul style="list-style-type: none"> - ملاحظة ورصد الظواهر المرتبطة بالتوثيق والارشيف - تعرف الإطار الاصطلاحي والمفاهيم - ضبط النصوص القانونية المنظمة للتوثيق والارشيف - تعرف التقنيات المتعلقة بعلم الأرشيف الإداري وحفظ الوثائق والمستندات - التمكن من التقنيات الحديثة للإعلام والتواصل لتدبير واستثمار التوثيق - حماية الوثيقة الإدارية من التلاشي والضياع وإدراك ان التوثيق مدخل أول لصيانة الوثيقة 	06	التوثيق والارشيف	03
<ul style="list-style-type: none"> - التعليمية وخصوصيتها (حسب الاسلاك التعليمية) - التدبير ملمح الوظائف ومهام ومسؤوليات أطر الإدارة التربوية - الانتقال التدريجي من أستاذ إلى إطار ملم باستراتيجيات التدبير الإداري والتربوي - التيارات الفكرية للتدبير وخصوصية التدبير المدرسي 	05	مكونات ومهام الإدارة التربوية	04

- سيرورة العمليات التربوية السنوية للمؤسسات الإدارية والتربوي			
<ul style="list-style-type: none"> - مفاهيم المجزوءة: التحفيز والقيادة والاشراف. - أسس واستراتيجيات التحفيز. - أساليب التدبير وما يحكمها من تمثلات اجتماعية للشركاء. - التدبير البيداغوجي التشاركي: ايجابياته ومتطلباته وحدوده. - القيادة: محدداتها وأساليبها وتأثيرها في المناخ التنظيمي للمؤسسة. - الاشراف: انشطته، علاقته بمشروع المؤسسة وبالنجاح المدرسي للتلاميذ. - السلطة داخل المؤسسة التربوية وتدبير النزاعات 	06	الجوانب السيكوسوسولوجية لتدبير مؤسسة تعليمية	05
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام البرامج المكتبية في انتاج الوثائق الإدارية-word excel-powerpoint.) - استخدام خدمات الانترنت للبحث والتواصل وتبادل المعلومات مع بيئتها -استخدام نظم الإدارة الإدارية والتربوية بالمدارس الإقليمية والوطنية 	.03	المعلومات	06

محور المجزوات للأسد س الثاني:

رت	المجزوات	عدد محاوره	عناوين محاورها
07	قيادة التغيير	09	<ul style="list-style-type: none"> - التغيير، طبيعته، سيرورته وديناميته. - دينامية التغيير في المؤسسات المدرسية. - مقاومات التغيير. - أدوار القائد في وضعيات التغيير. - أنواع الصراعات الناتجة عن التغيير. - تشخيص وتحليل الصراعات. - استراتيجيات التدخل لإحداث التغيير وتدريب الخلافات والصراعات. - أنماط التدبير والاتجاهات والسلوكيات التي تعززه. - ادماج مقارنة النوع في ادماج السلوك.
08	التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي	08	<ul style="list-style-type: none"> - كيفية تحليل الممارسة التعليمية: تحليل ممارسة مهنة التدريس - أدوات حل المشاكل - استراتيجيات التعلم - مقارنة الشق البيداغوجي في القانون الإطار - إصلاح التعليم - التعلّيمات والكفايات: نظريات التعلم والمقاربة بالكفايات - المقاربات البيداغوجية - كفايات المدرس
09	مشروع المؤسسة	06	<ul style="list-style-type: none"> - مفهوم المشروع ومبادئ وأسس مشروع المؤسسة - القيادة الفعالة لمشروع المؤسسة - تدبير عمليات التحضير والتشخيص - تدبير عمليات بناء مشروع المؤسسة - تدبير إنجاز: تدبير عمليات التتبع والتقييم

<ul style="list-style-type: none"> - المبادئ والقواعد الأساسية للمالية العامة. - المبادئ والقواعد الأساسية للمحاسبة العمومية - قواعد وتقنيات اعداد الميزانية. - مراحل وآليات تنفيذ الميزانية. - المتدخلون في عملية تنفيذ الميزانية: المهام والمسؤوليات. - الإطار القانوني والتنظيمي للتدبير المادي والمالي للمؤسسات التعليمية. - التدبير المالي للمؤسسات التعليمية - التدبير المادي للمؤسسات التعليمية. 	08	مدخل للتدبير المالي والمادي للمؤسسات التعليمية	10
<ul style="list-style-type: none"> - تكوين انطباع عام حول موضوع المجزوءة - تقديم معطيات وتحليلها من اجل التحسيس بأهمية التقويم المؤسساتي في تقويم وتنوع مشروع المؤسسة وملفاتها - تحديد المعايير والمؤشرات واستيعاب دورها واهميتها في التقويم المؤسساتي - انتاج لوحة قيادة شمولية للمؤسسة المدرسية تتضمن معايير ومؤشرات خاصة بكل محور -أجراًة التقويم المؤسساتي - تعزيز أو دعم أو تعديل مشاريع المؤسسة المدرسية في ضوء نتائج التقويم. 	06	التقويم المؤسساتي	11
<ul style="list-style-type: none"> - الحكامة والقيادة - توزيع أدوار ومهام الفاعلين في الحياة المدرسية - تدبير وتامين الزمن المدرسي - مشروع المؤسسة (الحياة المدرسية) - ضبط وتنظيم الحياة المدرسية - الأنشطة المدرسية وآليات تفعيلها - جمعيات فاعلي الحياة المدرسية - الشراكة والتواصل مع المحيط - التربية على القيم - الصحة المدرسية والامن الانساني 	10	تفعيل وتدبير الحياة المدرسية	12

ان مهام الإدارة الحديثة تستلزم الامام بمجموعة من المقاربات الفكرية التي تنهل من حقول معرفية مختلفة، وهذا ما تساهم المجزوءات المقدمة خلال السنة التكوينية من توفيره للأطر الإدارية المتدربة حيث تشمل مجموعة من المحاور المتداخلة والمتكاملة الرامية إلى

التزويد بآليات العمل المعقن والفعال، اذ يصبح المدير قادرا على الانفتاح واشراك الفاعلين والشركاء التربويين في اتخاذ القرارات والاستفادة من كفاءاتهم وقدراتهم وتحفيز عطاءاتهم.

1- الشق الميداني من التكوين بمسلك الإدارة التربوية

مجالات التكوين

اعتبارا لمبدأ الشمولية والتكامل بين مكونات التكوين العملي. فقد روعي شموله على مجالات ثلاث وهي: مجال مهن الإدارة التربوية ومجال أنشطة الحياة المدرسية ثم مجال المشاريع والأعمال المتصلة بموضوعات وأنشطة المجزئات. (رزمة التكوين بمسلك الإدارة التربوية، التداريب الميدانية، 2015)

مجال مهن الإدارة التربوية:

وهي المهام والأعمال ذات الصلة بالمناصب الموجودة في المؤسسة مثل الحراسة العامة والكتابة والاقتصاد لإتاحة الفرص للإطار المتدرب كي يتدرج في مختلف المناصب ويتمرس بالمهام والأعمال المتصلة بها وذلك بتكليف مدير المؤسسة لكل إطار بشغل منصب في مهن المدرسة وفق برنامج عمل ومهام يتم تأطيرها وتتبعها.

مجال أنشطة الحياة المدرسية:

هي أنشطة وأعمال يقوم بها الإطار الإداري المتدرب في سياق الحياة المدرسية كتنشيط ناد أو الاشراف على مشروع وذلك لإتاحة الفرص للإطار المتدرب لاكتساب كيفية القيام بدوره كفاعل تربوي يساهم في تحسين جودة التعليم. أو نشاط من الأنشطة وذلك بتكليف مدير المؤسسة لكل إطار بإعداد وتأطير وتتبع أنشطة الحياة المدرسية.

مجال المشاريع والأعمال المتصلة بموضوعات وأنشطة المجزئات:

يشمل هذا المجال أعمالا ومشاريع يبرمجها المكونون بالمركز التربوي في علاقاته بموضوعات المجزئات وذلك بهدف تحقيق التمثيل مع المجزئات في أفق بناء الكفايات بكيفية تفاعلية

ويتم هذا عن طريق إنجاز ملفات واستطلاعات وبحوث ودراسة وثائق تعد خلال التدريب ويتم تقاسمها في الأقسام.

مسار التكوين العملي لأطر الإدارة التربوية

يعتمد التكوين مبدأ التدرج في إنجاز الأنشطة وفق خطة تمكن من اكتساب الكفايات عبر تراكم التجارب وتساعدتها من مرحلة الاكتشاف إلى مرحلة تحمل المسؤولية (البردعي، رزمة التكوين بمسلك الإدارة التربوية، 2015)

جدول مسار التكوين العملي

رشدنا	يرتق	يوت لنا	يرى	يرجد	ياري	يأيف	سرام	لي يا	يام	قدي
س ورسلا	ين لاس ورسلا									
س ورسلا	ل ولس ورسلا									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	
35	36	37	38	39	40	41	42	43		
36	37	38	39	40	41	42	43			
37	38	39	40	41	42	43				
38	39	40	41	42	43					
39	40	41	42	43						
40	41	42	43							
41	42	43								
42	43									
43										

مرحلة الاستئناس والاكتشاف:

أهداف المرحلة:

مدتها خمسة عشر يوماً تهدف إلى اكتشاف البنات ذات العلاقة بالمؤسسة المدرسية، المديرات خاصة والتعرف على مختلف المصالح والمكاتب ومعاينة الوثائق الخاصة بالتدبير الإداري والتربوي والمالي أي مقارنة هيكل وزارة التربية الوطنية وبنيتها الخارجية واشتغالها من خلال التدريب ببنية إقليمية تابعة لها.

أنشطة المرحلة:

تشمل لقاء تواصل مع مسؤول بالمديرية، المدير الإقليمي أو رئيس مصلحة بهدف زيارة مختلف المصالح والاطلاع على مختلف المهام التي تقوم بها كل مصلحة أو مكتب بالإضافة إلى جمع الوثائق التي يحتاجها الإطار المتدرب لاستقبال عمله وصياغة تقارير حول المرحلة.

بعد تقويم الأداء المهني من قبل فريق التأطير تم القيام بنشاط يتضمن مناقشة وتحليل المعطيات المتعلقة بالمحطة وصياغة تقارير مع رصد مختلف الصعوبات واقتراح البدائل.

-مرحلة التمرس وتملك المهنة:

أهداف المرحلة:

تشمل هذه المرحلة ثلاث محطات مدة كل واحدة خمسة عشر يوماً، المحطة الأولى يتم من خلال رصد ظاهرة والتخطيط لها وفي المحطة الثانية يقوم الإطار المتدرب بالتدبير لما خطط له في المرحلة الأولى في حين تتلخص المحطة الثالثة في تقويم العمل. بالإضافة إلى التمرس بالمهام الموكولة لأطر المؤسسة التعليمية إداريا وتربويا والاطلاع على مقتضيات الاشتغال في موقع العمل والتعرف على مختلف الصعوبات والحلول المقترحة لتجاوزها.

أنشطة المرحلة:

تندرج في هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة التي توضح الممارسة المهنية وتكسب الإطار المتدرب مختلف الكفايات المهنية وتمثل بالأساس في التدبير الإداري والتربوي والمالي ولقد حدد المرسوم 2.02.376 وهو بمثابة النظام الأساسي للمؤسسات التعليمية المهام المنوطة لكل من مدير المؤسسة والحراسة العامة الداخلية والخارجية ومدير الأشغال والناظر. يتم تقويم الأداء المهني من طرف فريق التأطير من خلال الاطلاع على الاعمال والمهام المنجزة وكيفية معالجتها وصياغة تقارير. نفس النهج بالنسبة للمرحلتين الثالثة والرابعة تشمل الممارسة المهنية بإحدى المؤسسات التعليمية فقط يكون هناك اختلاف بين الأسلاك الابتدائي أو الثانوي الاعدادي أو الثانوي التأهيلي حيث يستفيد الإطار المتدرب من اكتساب الكفايات المهنية. مرحلة تحمل المسؤولية:

من خلال التدريبات الميدانية بمختلف المؤسسات التعليمية يتمكن الإطار المتدرب من التمرس بمهنة المدرسة ويصبح قادرا على التخطيط لمختلف الأنشطة الإدارية والتربوية والمالية على المدى القصير والمتوسط والبعيد وعلى التدبير الإداري لمختلف الأنشطة والمشاريع وكذلك الطوارئ كما انه يتمكن من تقويم إنجاز العمليات من خلال أنشطة ووسائل المراقبة والضبط مع تبنيه لمقاربة متبصرة في وضعيات مهننة ولثقافة أخلاقية يعمل على تثبيتها في وسطه المهني. المطلب الرابع: مرجعية التقويم:

يشمل النظام التقويمي لأطر الإدارة التربوية استيفاء جميع مجزوات التكوين بالإضافة إلى اعداد مشروع شخصي ومناقشته وكذلك اجتياز امتحان التخرج والحصول على معدل عام يساوي أو يفوق 20/10

جدول صيغ ومجالات التكوين لمسلك الإدارة التربوية (رزمة التكوين بمسلك الإدارة التربوية، نظام التقويم، 2015)

الأوزان		المادة	مكوناته	مجال التقويم	صيغ التقويم
50%	40%	تحدد من طرف المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين	مراقبة مستمرة	المجزوات	تقويم المجزوات والتدريبات الميدانية والمشروع الشخصي المؤطر
			اختبار نهاية المجزوة		
	40%	تحدد من طرف المتدخلين	مراقبة مستمرة	التدريبات الميدانية	
			اختبار نهائي		
	20%	-	المنتوج	المشروع الشخصي للمؤطر	
			العرض		
المناقشة					
50%	-	4 ساعات	وضعية اختبارية مركبة في مجال الإدارة التربوية	الشق الكتابي	امتحان التخرج
			3 ساعات	انجاز وضعية إدارية (الاعداد)	

50%	50%	60%	20 دقيقة	عرض الوضعية الإدارية		
		60%	30 دقيقة	مناقشة الوضعية الإدارية		

الفصل الثالث: الشق الميداني للبحث

المبحث الأول: التدابير المنهجية

من خلال تقديم الخطوات والطريقة المعتمدة لمعالجة الإشكالية والعمل على وجود حل للمشكل أو المشاكل المتعلقة بما

المطلب الأول: مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث من خريجي مسلك الإدارة التربوية للمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين فرع القنيطرة منذ انطلاق المسلك أي فوج الأول 2015/2014 إلى الفوج الخامس 2019/2018 والذي يقدر عددهم ب 261 خريجاً منهم 36 خريجة.

المطلب الثاني: عينة البحث

تشمل عينة البحث 53 خريجاً منهم 07 خريجات تحتلف سنوات تخرجهم وكذلك المهام التي يتولونها حالياً والتي تتوزع بين الإدارة للمسلك الابتدائي أو الإدارة للمسلك الثانوي الاعدادي أو التأهيلي وبين الحراسة العامة للقسم الداخلي أو الخارجي وبين النظارة وبنسبة قليلة رئيس مصلحة بالمديرية الإقليمية لوزارة التربية والتكوين.

توزيع العينة حسب متغيرات المهام:

رئيس مصلحة	ناظر	الحراسة العامة	الإدارة
01	02	17	34

المطلب الثالث: منهج البحث

اعتمدنا في البحث على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة الموجهة من أجل تحقيق أهداف البحث والتحقق من الفرضيات المطروحة، متبعين الأسلوب الميداني في جمع المعلومات والمعطيات حول موضوع البحث باعتماد الأداة التي خصصت لهذا الغرض "استمارة" موجهة لخريجي مسلك الإدارة التربوية فرع القنيطرة وكذلك مقابلة موجهة للسادة والسيدات المكونين بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين فرع القنيطرة واعتماد القوانين الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج وتفسيرها.

المطلب الرابع: آليات البحث

الاستمارة:

اعتمدنا على الاستمارة في البحث الميداني والتي تتطلب تفيئ أجوبة الخرجين وتبويبها وتحليلها وهي بمثابة أداة فعالة للاطلاع على أهمية وفعالية التكوين بمسلك الإدارة التربوية ومساهمته في تحقيق الارتقاء بالمنظومة التربوية، من خلال تأهيل وتوفير رأسمال بشري قادر على التدبير الإداري والتربوي بالمؤسسات التعليمية وتتضمن 27 سؤالاً يتم من خلاله الإحاطة بميكنة التكوين ومردوديتها العامة موزعة على أربعة محاور:

المحور الأول: يشمل معلومات عامة عن الخريج

المحور الثاني: حول مستوى التكوين والتأهيل لممارسة المهام الإدارية والتربوية

المحور الثالث: حول الممارسة الميدانية للتدبير الإداري والتربوي

المحور الرابع: يشمل مقترحات حول التكوين بمسلك الإدارة التربوية

صيغت أسئلة الاستمارة بشكل نهائي بعد إخضاعها لدراسة دقيقة وقبل صياغتها قمنا بمقابلات شفوية مع الخريجين من أجل تدقيق الإشكالية وصياغة الفرضيات وبناء الاستمارة على نتائج ومعطيات المرحلة الاستكشافية.

المقابلة الموجهة:

بالإضافة إلى الاستمارة اعتمدنا المقابلة الموجهة التي وجهت للسادة والسيدات المكونين بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين فرع القنيطرة، والتي تمت بشكل الكتروني بسبب الظروف الاستثنائية التي تعيشها البلاد بسبب جائحة كورونا **19covid** والحجر الصحي، وتشمل أسئلة تتمحور حول مختلف الاختلالات التي يعرفها التكوين والتي تم رصدها وتحديدها من خلال أجوبة الخرجين التي تمت من خلال الاستمارة.

وتهدف هذه المقابلة إلى إشراك هذه الفئة بحكم خبرتها في مجال التأطير والتكوين بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين وكفاءاتها العالية في المجال التربوي لصياغة اقتراحات وحلول لمختلف الاختلالات المرصودة:

وعلى إثر نتائج الاستمارة والمقابلة الموجهة تتم صياغة وبناء اقتراحات وتوصيات لتحديد الأولويات والعمليات والإجراءات والموارد التي سيتم اعتمادها لتحسين هيكلية التكوين بمسلك الإدارة التربوية.

المطلب الخامس: فرضيات البحث

الفرضية العامة:

يساهم التكوين بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين في تأهيل موارد بشرية قادرة على التدبير الإداري والتربوي من خلال اعتماد هيكلية تكوينية تعتمد البراد يغم عملي-نظري-عملي مبنية على مرجعيات للتكوين والمتمثلة في المرجعية المهنية ومرجعية الكفايات(التخطيط-التدبير-التقويم-التبصر وأخلاقيات المهنة) ومرجعية التكوين التي تشمل الشقين النظري والميداني ثم مرجعية التقويم، لكن الأسئلة التي تفرض نفسها للطرح هي: ما مدى فعالية التكوين في تأهيل الرأسمال البشري القيادي وإلى أي مدى يتوافق التكوين والممارسة المهنية وهل بإمكان الخريجين في ظل الظروف الاجتماعية والمشاكل التي تعرفها المنظومة التربوية على سبيل المثال: الاكتظاظ، الأقسام المشتركة، المستجدات التربوية أن يساهم في إيجاد حلول مناسبة.

الفرضيات الجزئية:

قد تتعلق فعاليات التكوين بمجموعة من المتغيرات كعدم توافق محتوى المجزئات والممارسة المهنية أو عدم قيام الكفيل بالدور الهام للمساهمة في تكوين الأطر الإدارية والتربوية.

ومن خلال تجربتنا في مهنة التدريس ومن خلال الزيارات الميدانية للمؤسسات التعليمية المبرجة في إطار الشق الميداني للتكوين بمسلك الإدارة التربوية حيث تمكنا من اجراء حوارات مع الخريجين للفوجين الأول والثاني خاصة، نستطيع سرد بعض الفرضيات الجزئية والتي تعتبر مجرد احتمالات مشكوك فيها وفي نسب صحتها وتتطلب اختبارات للتحقق منها وهي:

قد تكمن احتمالات التكوين بمسلك الإدارة التربوية في المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين في:

- غياب بعض المحاور الهامة في المجزئات؛
- عدم تحيين المجزئات منذ إعدادها (2014)؛
- غياب المواكبة التأطيرية خلال التداريب الميدانية؛
- الفهم الخاطئ للتدبير الإداري لدى الخريج أو الإطار المتدرب؛
- ضعف القدرة لدى الخريج على التواصل الفعال وبناء علاقات مع مختلف الفاعلين والتربويين واكتساب آليات التدبير القيادي.

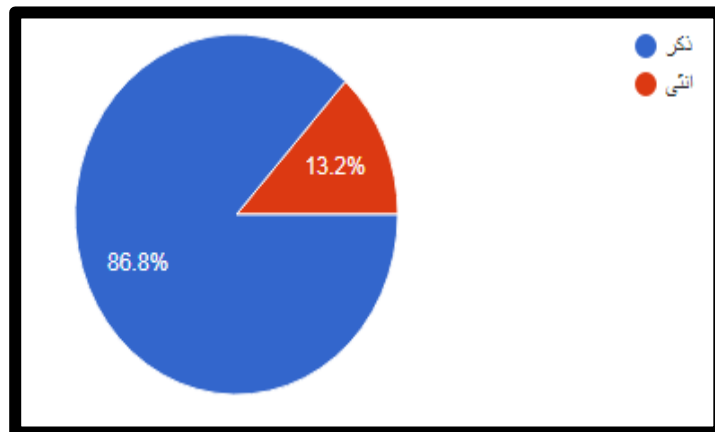
المبحث الثاني: تقديم النتائج وتحليلها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستمارة:

(1) تحديد عينة الدراسة حسب الجنس:

النسبة	العدد	الجنس
86,8%	46	ذكر
13,2%	07	انثى

مبيان عينة الدراسة حسب الجنس 1



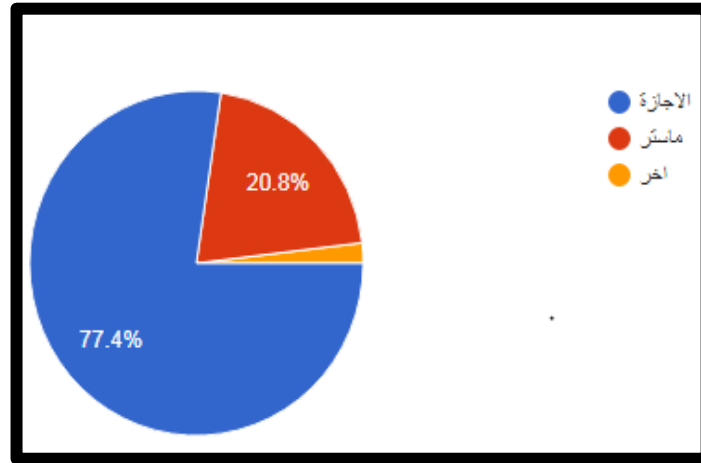
يلاحظ أن نسبة الخريجين الذكور تتمثل في % 86,8 تفوق نسبة الاناث والمتمثلة في % 13,2، من خلال الاطلاع على الوثائق الإحصائية يتبين أن عدد الخريجات يقدر ب 36 خريجة منذ انطلاق المسلك إلى 2019/2018.

ومن خلال التداريب الميدانية لامسنا جدية الخريجات بالإضافة إلى الإشادة بعبءاتهن من طرف المكونين، الا انه في ظل مقارنة النوع نلاحظ أن اقبالهن على ولوج مسلك الإدارة التربوية لازال ضعيفا.

(1) المستوى الدراسي:

النسبة	العدد	المستوى
77,4%	41	الاجازة
20,8%	11	الماستر
1,9%	01	اخر

2 مبيان عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



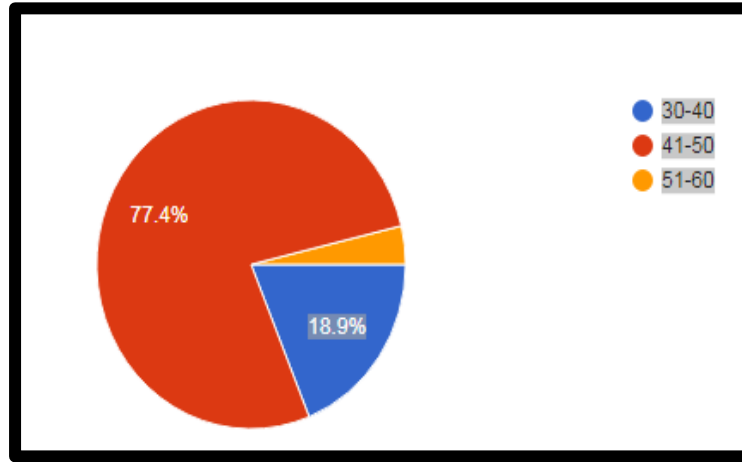
مستويات الخريجين تختلف بين الاجازة والتي تمثل أعلى نسبة % 77,4 ثم الماستر % 20,8 والدكتوراه % 1,9 مما يبين أن الخريجين يتوفرون على مكتسبات تؤهلهم للتدبير الإداري والتربوي.

(3) السن:

النسبة	العدد	السن
18,9%	10	30-40
77,4%	41	41-50

3,8%	02	51-60
------	----	-------

1- مبيان عينة الدراسة حسب السن

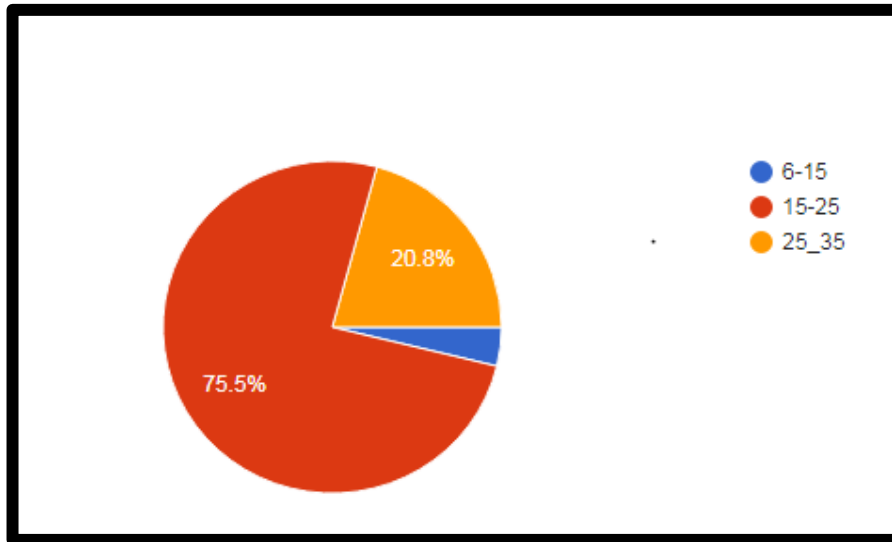


أغلب الخرجين تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة بنسبة 77,4% في حين أن 18,9% منهم ما بين 30-40 سنة وأخيراً 3,8 فقط تتراوح أعمارهم ما بين 51-60 سنة.

14 (لاقدمية في التعليم:

الاقدمية العامة	العدد	النسبة
6-15	02	3,8%
15-25	40	75,5%
25-35	11	20,8%

مبيان عينة الدراسة



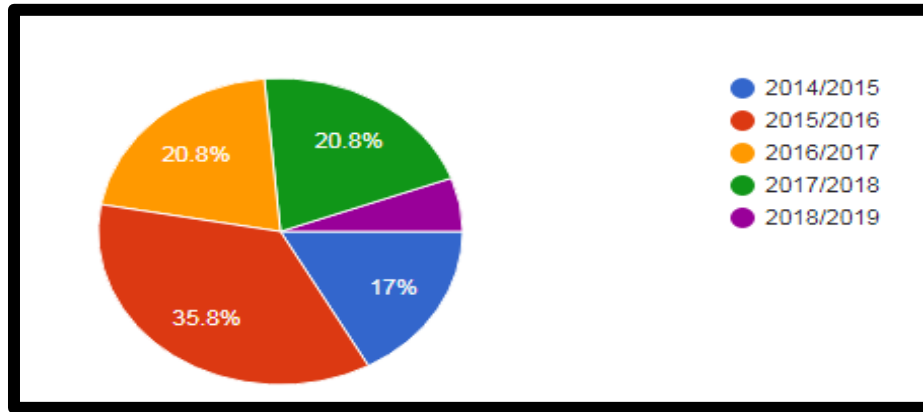
2- حسب الاقدمية العامة في التعليم

يتبين أن نسبة 75,5% من الخريجين لهم أقدمية عامة في المجال التربوي ما بين 15-25 سنة وأن ما نسبته 20,8% لها أقدمية ما بين 25-30 سنة ونسبة قليلة لها أقدمية ما بين 6-15 تقدر ب 3.8%

(5) سنة التخرج من مسلك الإدارة:

سنة التخرج	العدد	النسبة
2014-2015	09	17%
2015-2016	19	35,8%
2016-2017	11	20,8%
2017-2018	11	20,8%
2018-2019	03	5,7%

مبيان حسب سنة تخرج العين من مسلك الادارة التربوية

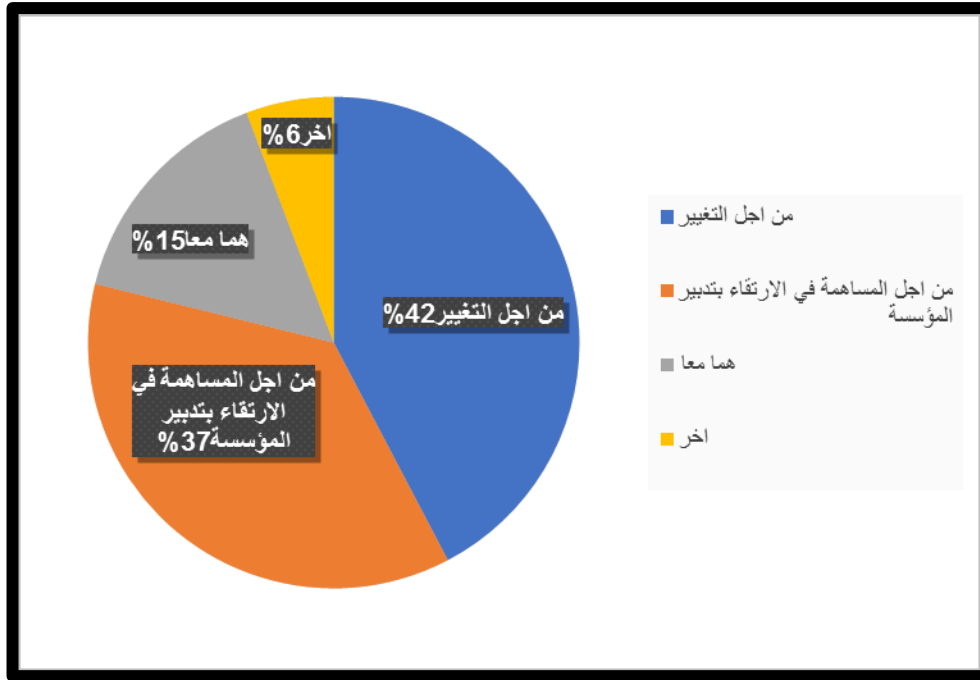


نسبة مهمة من الخريجين تقدر ب 35,8% هي دفعة السنة الدراسية 2016/2015 في حين أن نفس النسبة للموسمين 2016/ 2017 و 2018/2017 وتقدر ب 20,8% وأقل نسبة من الخريجين هي للموسم الدراسي 2019/2018.

16) لدافع وراء اختيار المسلك:

النسبة	العدد	الدافع
42,00%	22	من اجل التغيير
37%	19	من اجل المساهمة في الارتقاء بتدبير المؤسسة
15,00%	8	هما معا
6,00%	3	اخر

6 مبيان حسب دوافع اختيار العينة لمسلك الادارة التربوية



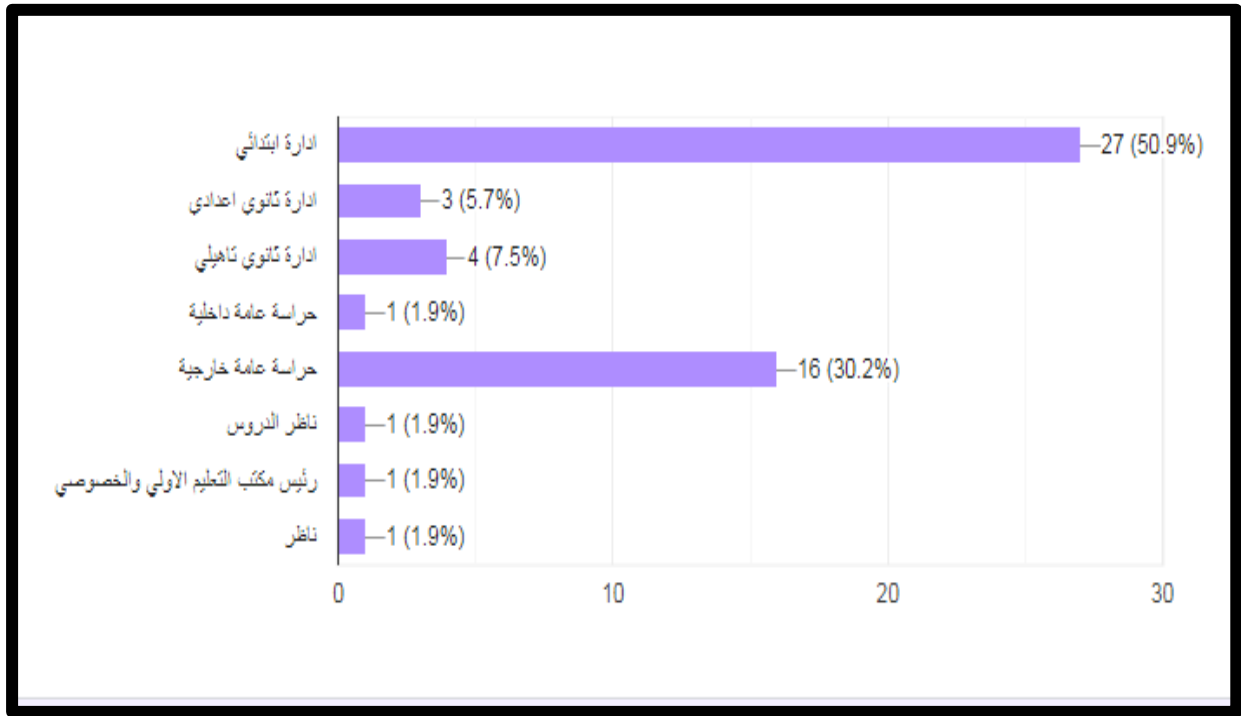
من خلال المبيان يتضح أن نسبة 94% من الخريجين ولجوا المسلك بغية التغيير (بنسبة 42%) (أو من أجل المساهمة في الارتقاء بتدبير المؤسسات التعليمية (37%) أو هما معا بنسبة (15%)

من خلال الأسئلة 1-2-3-4-5 و6 يتضح أن الخريجين يتصفون بمجموعة من الخصائص المتميزة المتمثلة في مستوياتهم المعرفية وخبراتهم بالمجال التربوي والتعليمي وملاستهم للمنظومة التربوية ورغبتهم في الارتقاء بها وهذا ما يجعل إسهاماتهم في هذا المجال ملموسة وذات صدى طيب إلى حدود الساعة.

(7) ما هي المهام التي تتولونها حاليا ؟

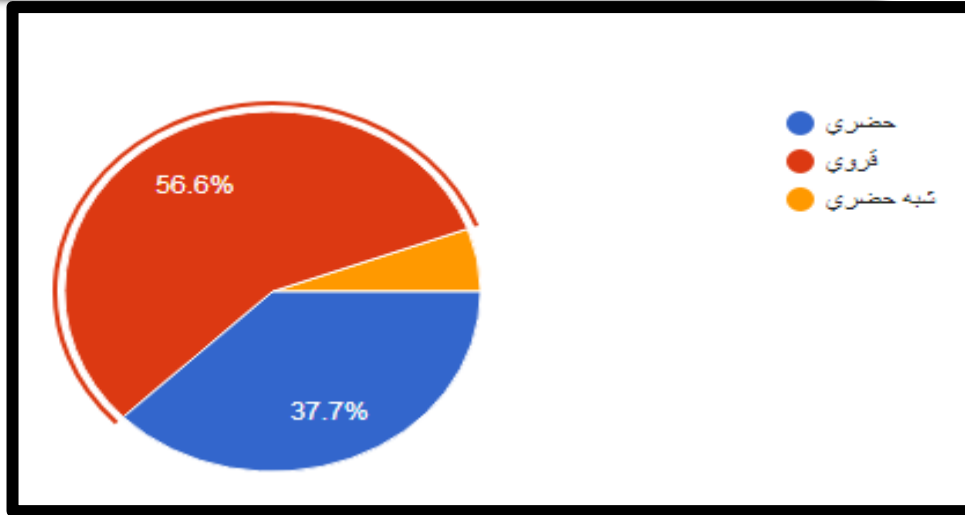
النسبة	العدد	المهام
50,9%	27	-إدارة ابتدائي
5,7%	03	-إدارة اعدادي
7,5%	04	-إدارة ثانوي
1,9%	01	-حراسة عامة داخلي
30,2%	16	-حراسة عامة خارجي
1,9%	01	-رئيس مكتب
3,8%	02	-ناظر

7 مبيان حول المهام التي يتولونها الخريجين



نصف الخرجين يتولون حالياً مهام الإدارة ابتدائي بنسبة %50,9 في حين أن %30,2 يتولون مهام الحراسة العامة الخارجية و %7,5 بالنسبة للإدارة بالثانوي التأهيلي تليها الإدارة بالثانوي الاعدادي بنسبة %5,7 في حين أن %3,8 تتولى النظارة وتبقى رئاسة المكاتب أو الحراسة العامة للقسم الداخلي تمثل كل واحدة منها %1,9 فقط (8) ما موقع المؤسسة؟

النسبة	العدد	موقع المؤسسة
56,6%	30	قروي
37,7%	20	حضري
5,7%	03	شبه حضري

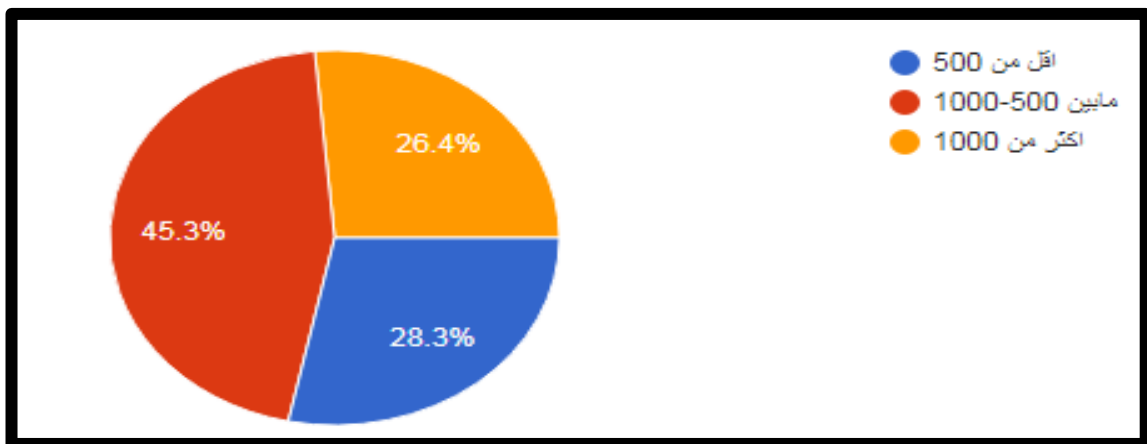


نسبة تفوق النصف من الخريجين % 56,6 تتولى مهامها بمؤسسات تتواجد بالوسط القروي في حين أن % 37,7 تدير مهامها بمؤسسات بالوسط الحضري ونسبة % 5,7 بالوسط الشبه حضري >

(9) كم عدد التلاميذ بالمؤسسة؟

النسبة	العدد	التلاميذ
28,3%	14	أقل من 500
45,3%	24	500-1000
26,4%	15	أكثر من 1000

9- مبيان حول عدد التلاميذ بالمؤسسة

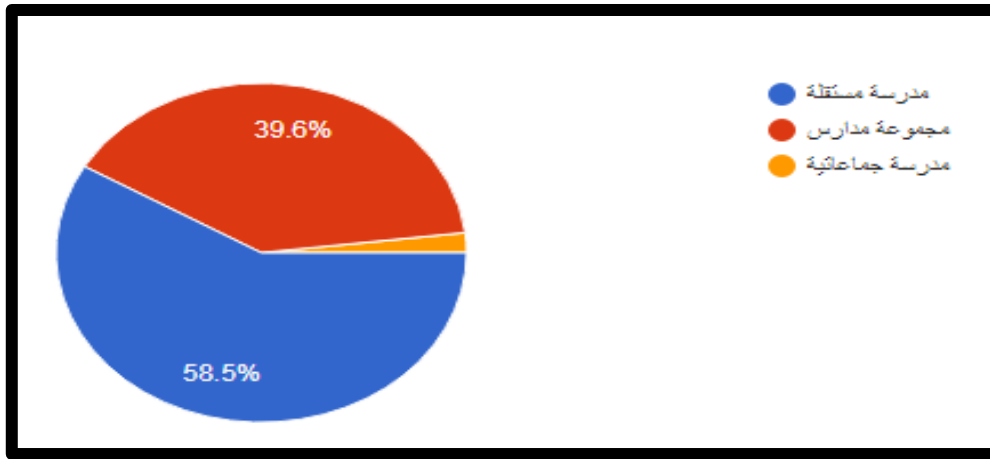


تمثل % 45,3 نسبة الخريجين الذين يديرون مهامهم بمؤسسات عدد تلاميذها ما بين 500-1000 تلميذا في حين % 28,3 تدير مؤسسات عدد تلاميذها أقل من 500 تلميذ و % 26,4 تدير مؤسسات عدد تلاميذها أكثر من 1000 تلميذ،

(10) طبيعة المؤسسة ان كانت ابتدائية

النسبة	العدد	المؤسسة
58,5%	31	-مستقلة
39,6%	21	-مجموعة مدارس
1,9%	01	-جماعية

10- مبيان حول طبيعة المؤسسة



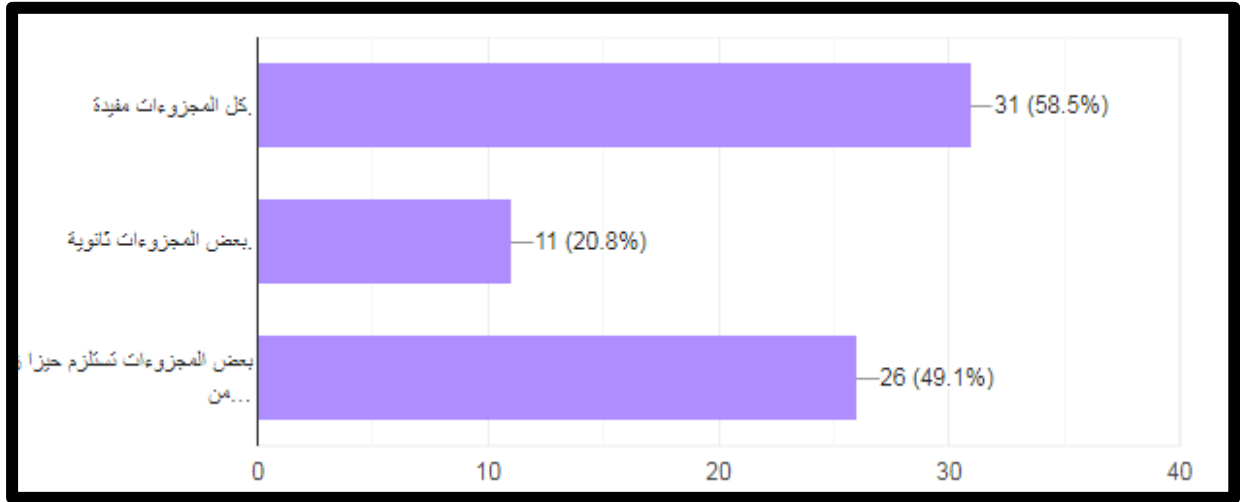
أكثر من نصف الخريجين 58,5% يتولون تدبير مؤسسات مستقلة و39,6% يدبرون مجموعات مدرسية في حين أن نسبة 1,9% يتولون تدبير مؤسسات جماعية.

من خلال الأسئلة 7,8,9, و10 نلاحظ أن أغلب الخريجين يتولون مختلف مهام التدبير الإداري والتربوي مما يبين قدرتهم على التدبير والتسيير إلا أن أكبر نسبة تتمثل مهامها في التدبير الإداري للمؤسسات الابتدائية خاصة بالعالم القروي.

11) ما هو تقييمك للمجزوءات المقدمة في الشق النظري من التكوين؟

النسبة	العدد	التقييم
58,5%	31	-كل المجزوءات مفيدة
20,8%	11	-بعض المجزوءات ثانوية
49,1%	26	-بعض المجزوءات تستلزم حيزا زمنيا أكثر من المخصص لها

11- مبيان حول تقييم المجزوءات المقدمة بالشق النظري

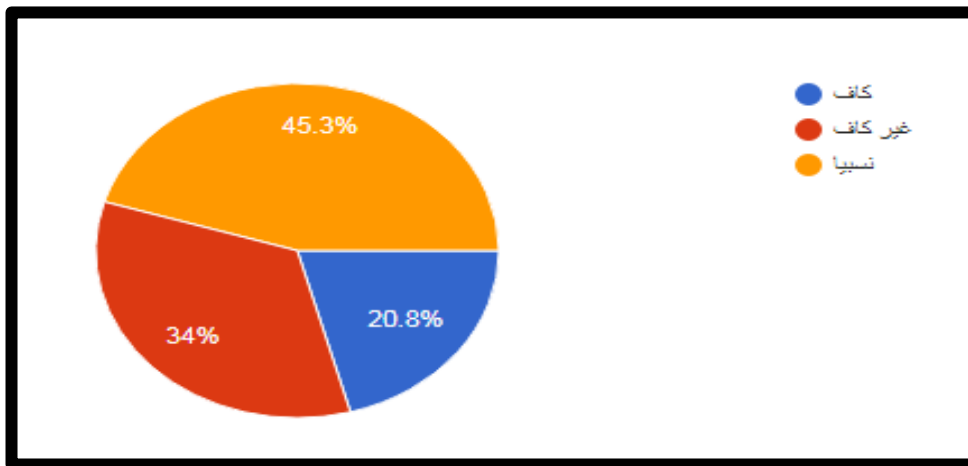


كتقييم للمجزوءات المقدمة في الشق النظري، تعد كلها مفيدة بالنسبة لـ 58,5% من الخريجين وأن 49,1% من الخريجين تعتبر أن بعض المجزوءات تستلزم حيزا زمنيا أكثر من المخصص لها (30 ساعة) في حين أن 20,8% من الخريجين أفصحت على أن بعض المجزوءات ثانوية.

12) هل ما تلقيته في المجزوءات يعد كافيا للممارسة المهنية في هذا المجال؟

النسبة	العدد	مستوى الاستفادة
20,8%	11	كاف
34%	18	غير كاف
45,3%	24	نسبيا

12- مبيان تقييم المجزوءات بالنسبة للممارسة المهنية



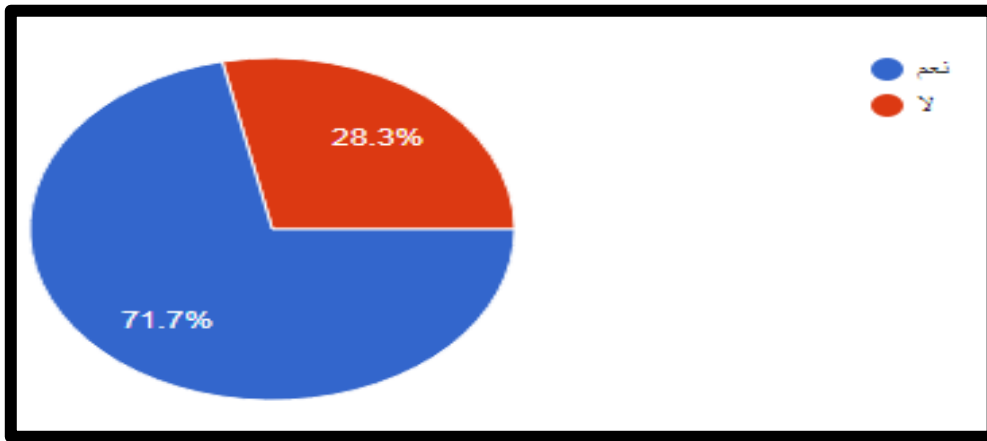
12- مبيان تقييم المجزوءات بالنسبة للممارسة المهنية

يعتبر 45,3% من الخريجين أن ما تلقوه من المجزوءات يبقى استغلاله نسبيا للممارسة المهنية في حين أن 34% يعتبرونه غير كاف و 20,8% يعتبرونه كاف.

13) هل هناك محاور لم يتم التطرق إليها في أية مجزوءة؟

النسبة	العدد	اهمال بعض محاور المجزوءات
71,7%	38	نعم
28,3%	15	لا

13- مبيان حول تقييم المحاور المقدمة



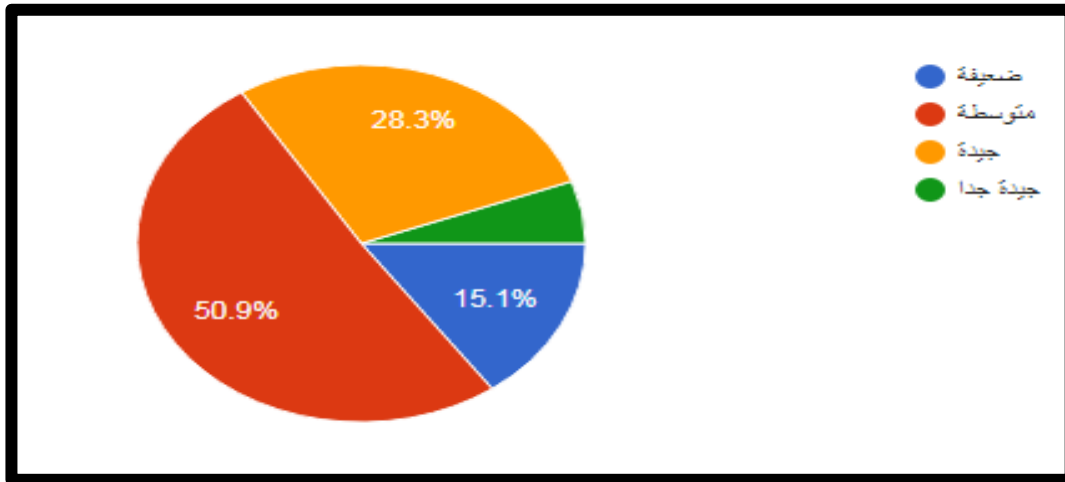
أغلب الخريجين بنسبة % 71,7 أكدوا أن هناك محاور لم يتم التطرق إليها في أية مجزوءة رغم أهميتها في حين أن % 28,3 أفصحوا بالعكس.

من خلال المؤشرات 11-12 و 13 يتضح أن المجزوءات المقدمة في الشق النظري مفيدة إلا أنه لا بد ان تعرف تحيينا على مستوى المحاور وعلى مستوى التدبير الزمني، من هنا نجد مسألة تحيين وتعديل المجزوءات لجعلها أكثر ملامسة للواقع المهني مسألة ضرورية ومهمة.

14) ما درجة استفادتك من التدريبات الميدانية ؟

النسبة	العدد	درجة الاستفادة
15,1%	08	ضعيفة
50,9%	27	متوسطة
28,3%	15	جيدة
5,7%	03	جيدة جدا

14- مبيان حول درجة الاستفادة من التدريبات الميدانية

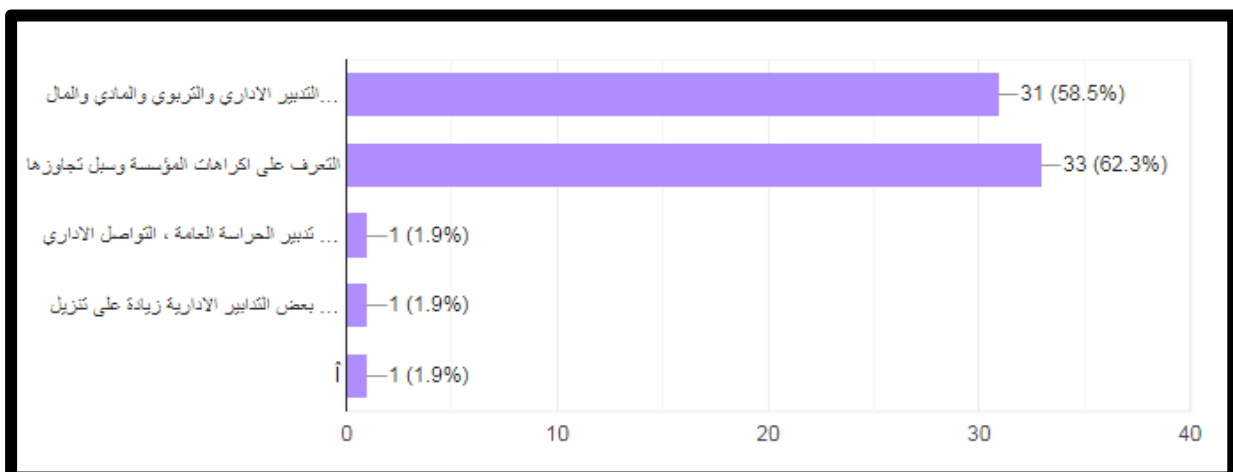


نسبة مهمة من الخريجين تمثل في % 50,9 تعتبر درجة استفادتهم من التدريبات الميدانية متوسطة في حين ان % 28,3 تعتبرها جيدة ونسبة % 15,1 تعرب على أن درجة الاستفادة ضعيفة.

15) ما هي مجالات استفادتك من التدريبات الميدانية ؟

المجالات	العدد	النسبة
التدبير المادي والمالي والتربوي	31	58,5%
التعرف على اكرهات المؤسسة وسبل تجاوزها	33	62,3%
تدبير الحراسة العامة والتواصل الإداري	01	1,9%
التعرف على بعض التدابير الادارية	01	1,9%
اخر	01	1,9%

15- مبيان حول مجالات الاستفادة اثناء التدريبات الميدانية

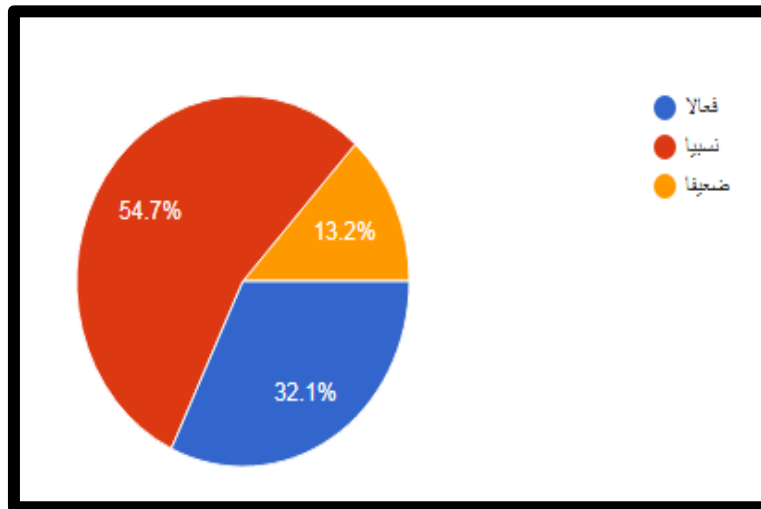


يعتبر التعرف على إكراهات المؤسسة وسبل تجوزها مجالا لاستفادة 62,3% من الخرجين في التداريب الميدانية تليه الاستفادة في مجال التدبير الادري والتربوي والمادي والمالي بنسبة 58,5% في حين أن 1,9% من الخرجين استفادوا خاصة في مجال الحراسة العامة.

16) كيف كان تجاوب الكفيل اثناء مرحلة التداريب الميدانية ؟

النسبة	العدد	تجاوب الكفيل
32,1%	17	فعالا
13,2%	07	ضعيفا
54,7%	29	نسبيا

16- مبيان حول درجة تجاوب الكفيل في التداريب الميدانية

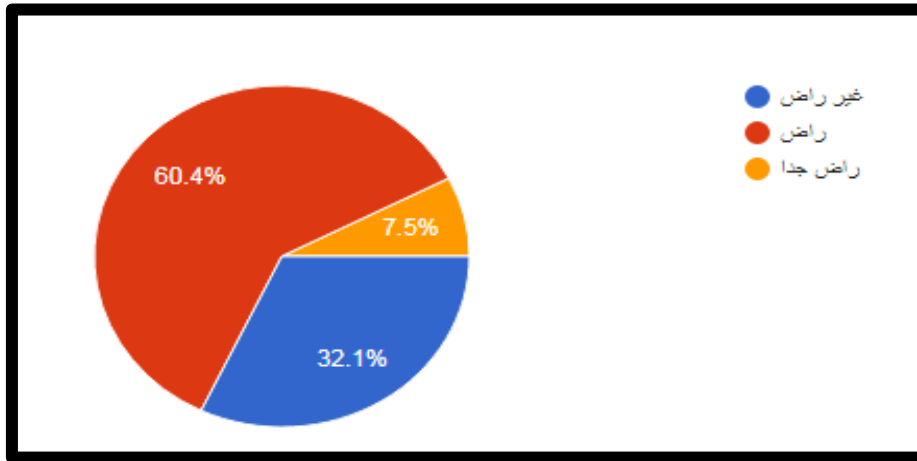


نلاحظ أن تجاوب الكفيل اثناء مرحلة التداريب الميدانية يبقى نسبيا بالنسبة ل 54,7% من الخرجين في حين أن 32,1% فعالا و 13,2% يعتبرونه ضعيفا.

17) ما مستوى رضاك عن المواكبة التأطيرية خلال التداريب الميدانية؟

النسبة	العدد	مستوى الرضا
32,1 %	17	غير راض
60,4%	32	راض
7,5%	04	جد راض

17- مبيان يحدد مستوى الرضا عن المواكبة التأطيرية

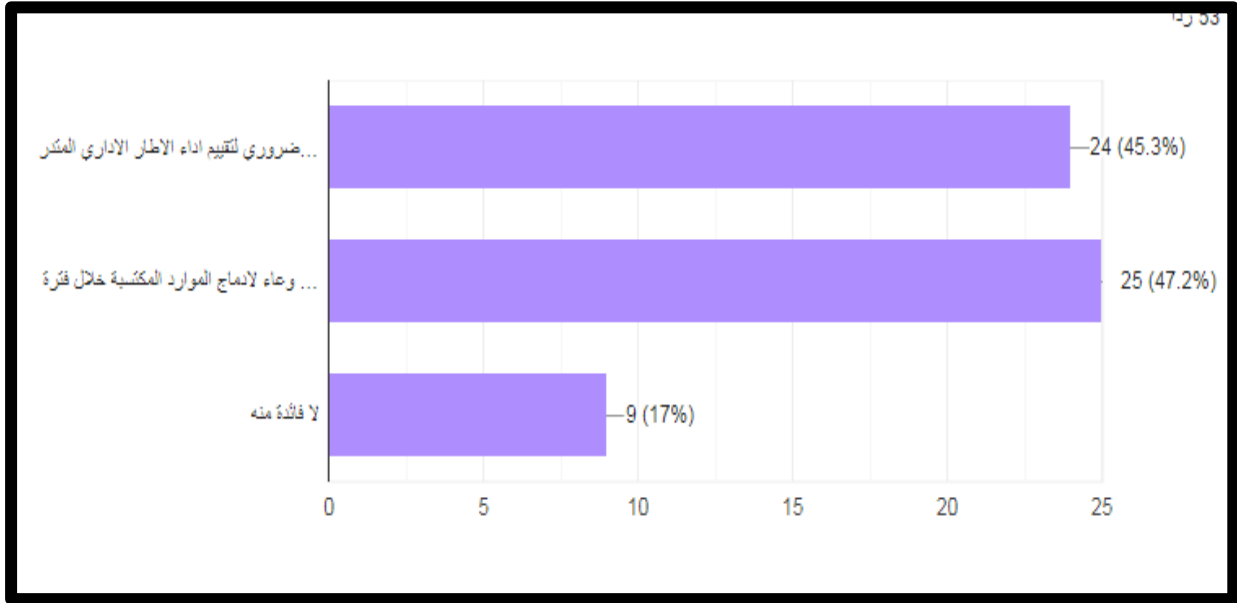


بالنسبة للمواكبة التأطيرية خلال التداريب الميدانية فان %60,4 من الخرجين راضين عنها في حين أن %32,1 غير راضين عن هذه المواكبة وفئة تقدر 7,5% هي جد راضية عن المواكبة التأطيرية في التداريب الميدانية من خلال الأسئلة 14-15-16 و 17 يتضح أن التداريب الميدانية مجالا خصبا لاكتساب الكفايات المهنية والاطلاع على مختلف المهام الإدارية والتربوية في ظل التجاوب الفعال للكفيل والمواكبة التأطيرية الدائمة الفعالة.

18) ما تقييمك لمشروع نهاية التكوين بالمسلك؟

النسبة	العدد	تقييم المشروع
45,3%	24	ضروري لتقييم أداء الإطار الإداري المتدرب
47,2%	25	وعاء لإدماج الموارد المكتسبة خلال مرحلة التكوين
17%	09	لا فائدة منه

18- مبيان حول تقييم العينة لمشروع نهاية التكوين بالمسلك

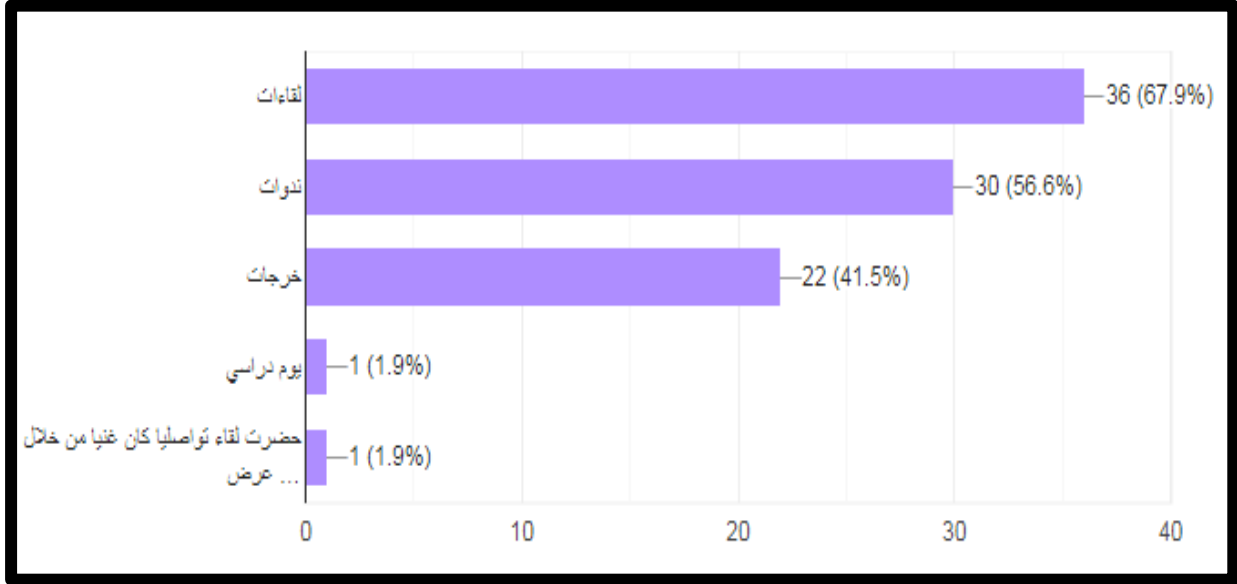


يعتبر الخريجون بنسبة 47,2% أن مشروع نهاية التكوين بمسلك الإدارة التربوية وعاء لإدماج الموارد المكتسبة خلال المرحلة التكوينية في حين أن 45,3% يعتبرونه ضروري لتقييم أداء الإطار الإداري والتربوي غير أن 17% من الخريجين يعتبرونه عملاً لا فائدة منه.

19) هل استفدتم من أنشطة موازية خلال التكوين؟

النسبة	العدد	نوع النشاط
67,9%	36	-لقاءات
56,6%	30	-ندوات
41,5%	22	-خرجات
1,9%	01	-أيام دراسية
1,9%	01	-آخر

19 مبيان استفادة العينة من الانشطة الموازية خلال فترة التكوين

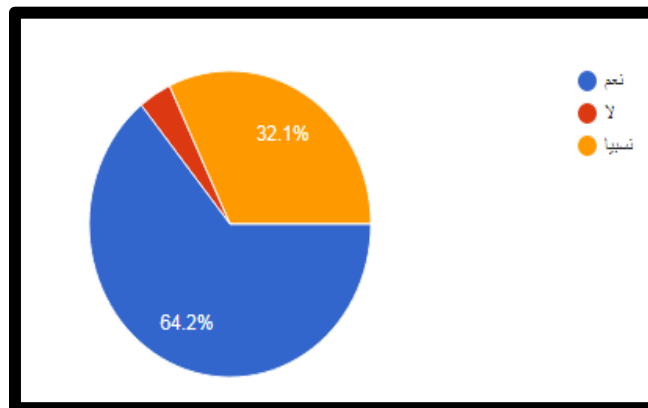


في إطار الاستفادة من الأنشطة الموازية خلال المرحلة التكوينية فان 67,9% من الخريجين استفادوا من لقاءات تربوية و56,6% استفادوا من ندوات في حين ان 41,5% استفادوا من خريجات ونسبة 1,9% استفادوا من أيام دراسية بمعنى أن التكوين بالمسلك يضم مختلف الأنشطة الموازية الرامية إلى تجويد مكتسبات الأطر المتدربة.

20) هل انت راض عن التكوين الذي تلقيته بالمركز الجهوي للتربية والتكوين؟

النسبة	العدد	الرضا على التكوين
64,2%	34	نعم
3,8%	2	لا
32,1%	17	نسبيا

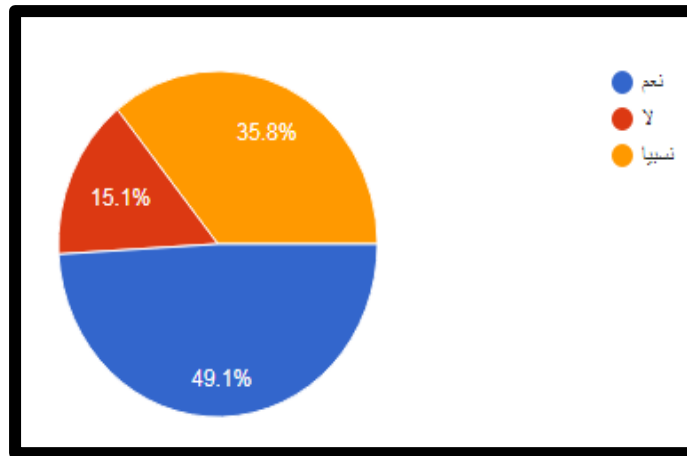
20- مبيان تحديد مستوى الرضا على التكوين بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين



نسبة 64,2% من الخرجين راضين عن التكوين الذي تلقونه بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين في حين أن 32,1% راضين نسبيا على تكوينهم و3,8% من الخرجين غير راضين عن التكوين بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين. من خلال الأسئلة 18-19 و20 يتضح أن أغلبية الخرجين يتوافقون وهيكلية التكوين فيما يخص مشروع نهاية التكوين والأنشطة الموازية للتكوين مما يجعلهم راضين عنه، إلا أنه وفي إطار تجويد التكوين لابد من المساهمة في جعل مشاريع نهاية السنة تحظى بالاهتمام الأوفر وجعلها آلية مساهمة في إصلاح المنظومة. (21) هل لامستم بالمؤسسة التي تدبرونها التغييرات التي عرفها القطاع من خلال الإصلاحات المتتالية

التغيرات الملاحظة	العدد	النسبة
نعم	26	49,1%
لا	08	15,1%
نسبياً	19	35,8%

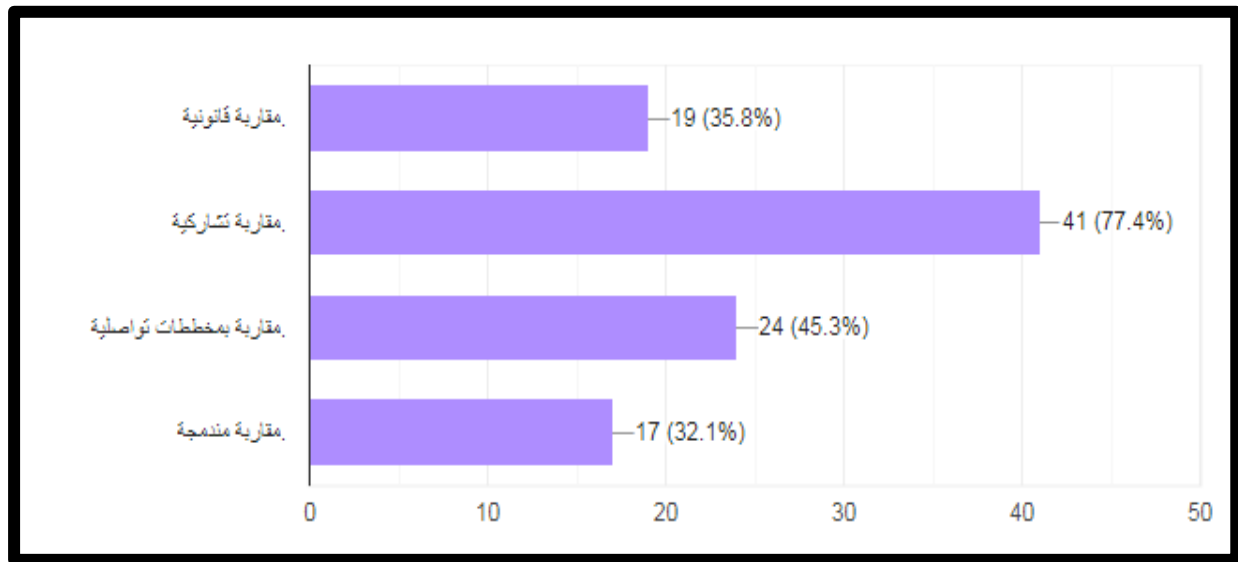
21- مبيان تقييم التغييرات التي عرفها النظام التعليمي وتجلياتها



يتضح أن 49,1% من الخرجين لامسوا بالمؤسسات التي يتولونها التغييرات التي عرفها القطاع التعليمي والتربوي من خلال الإصلاحات المتتالية في حين أن 35,8% من الخرجين يلاحظون أن هناك تغيير ولكن نسبياً ونفى 15,1% من الخرجين وجود تغيير بالمؤسسات التي يزاولون بها مهامهم (22) ما هي المقاربات التي تعتمدونها في تدبير مؤسستكم؟

النسبة	العدد	المقاربات المعتمدة
35,8%	19	-مقاربة قانونية
77,4%	41	-مقاربة تشاركية
45,3%	24	-مقاربة مخططات تواصلية
32,1%	17	-مقاربة مندمجة

22 مبيان تحديد المقاربات المعتمدة

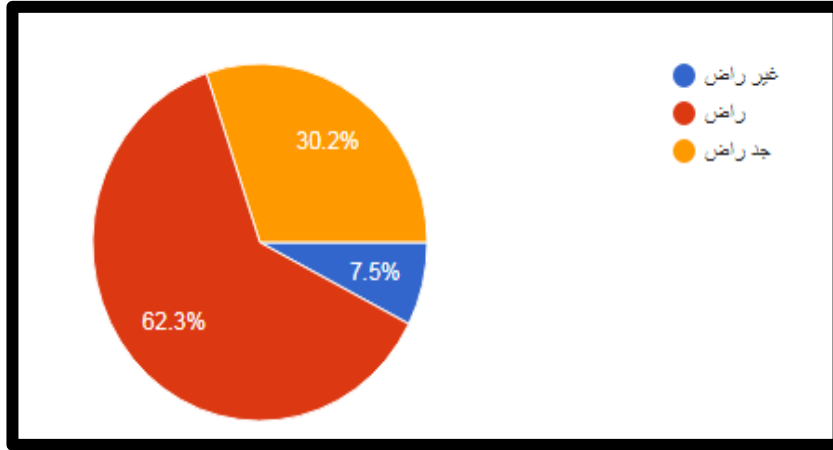


يعتمد 77.4% من الخريجين على المقاربة التشاركية في تدير مهامهم الإدارية والتربوية، ونسبة 45,3% تعتمد مقاربة بمخططات تواصلية في حين أن 35,8% يعتمدون مقاربة قانونية ونسبة 32,1% تعتمد مقاربة مندمجة.

(23) هل انت راض عن ادائك المهني؟.

النسبة	العدد	مستوى الرضا
7,5%	04	غير راض
62,3%	33	راض
30,2%	16	جد راض

- مبيان تحديد مستوى الرضا على الاداء المهني

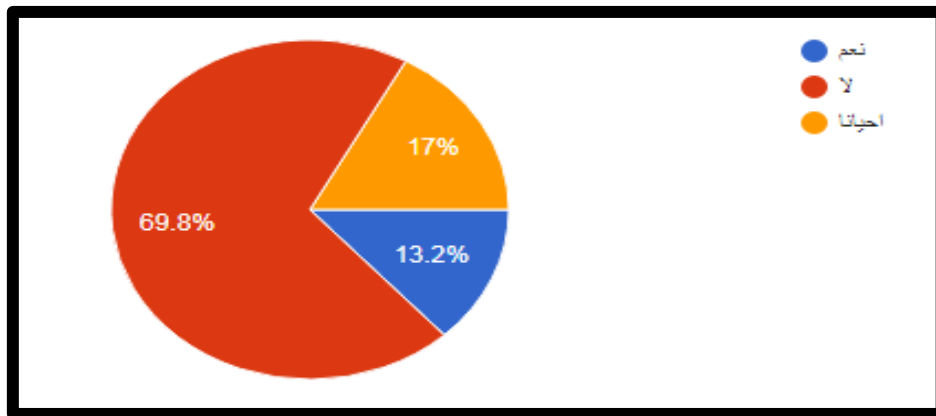


أعرب 62,3% من الخريجين عن رضاهم على أدائهم لمهامهم الإدارية والتربوية في حين أن نسبة 30,2% منهم مستوى رضاهم جيد إلا أن نسبة 7,5% من الخريجين هي غير راضية على أداء مهامها.

(24) هل هناك مواكبة لتقويم مهامكم الإدارية والتربوية من خلال دورات تكوينية؟

المواكبة	العدد	النسبة
نعم	07	13,2%
لا	37	69,8%
أحيانا	09	17%

-24 مبيان حول المواكبة التاثيرية بعد التخرج

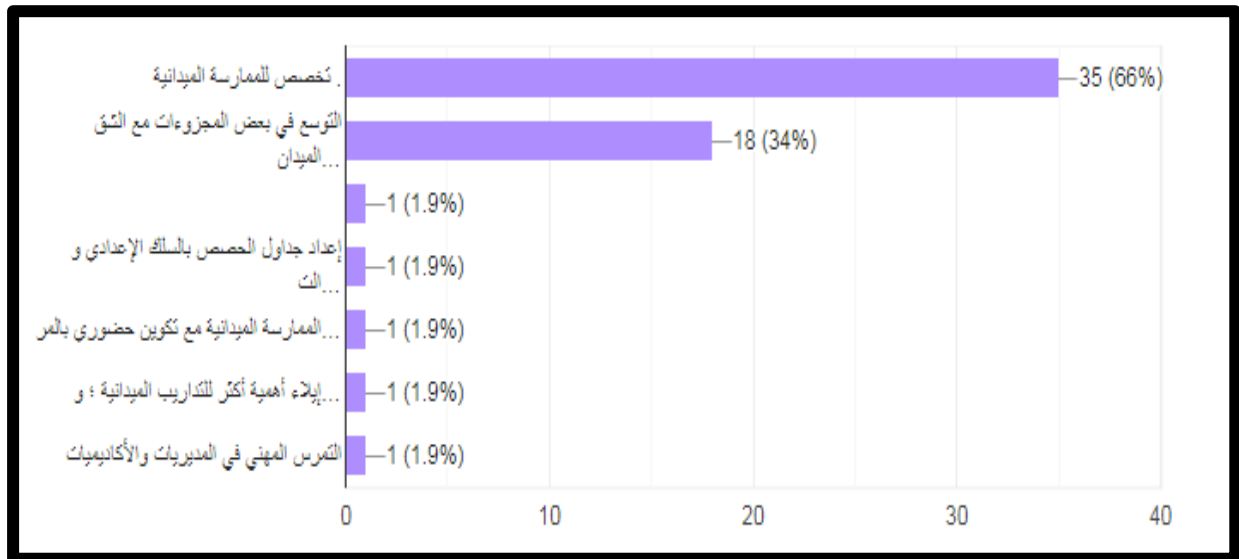


هناك غياب لآليات التقويم بالنسبة للمهام الإدارية والتربوية من خلال دورات تكوينية ل 69,8% من الخريجين في حين أن نسبة 17% تستفيد من التكوين أحيانا و 13,2% تستفيد من التكوين الرامي إلى دعم وتقويم التدبير الإداري والتربوي الفعال.

(25) ما هي اقتراحاتكم فيما يخص السنة الثانية من التكوين ؟

النسبة	العدد	الاقتراحات
66%	35	-تخصص للممارسة الميدانية
34%	18	-التوسع في بعض المجزوءات مع الشق الميداني
9,5%	05	-اخر

25 مبيان اقتراحات هيكلية التكوين للسنة الثانية



يقترح 66% من الخريجين أن تخصص السنة الثانية من التكوين بمسلك الإدارة التربوية للممارسة الميدانية في حين نسبة

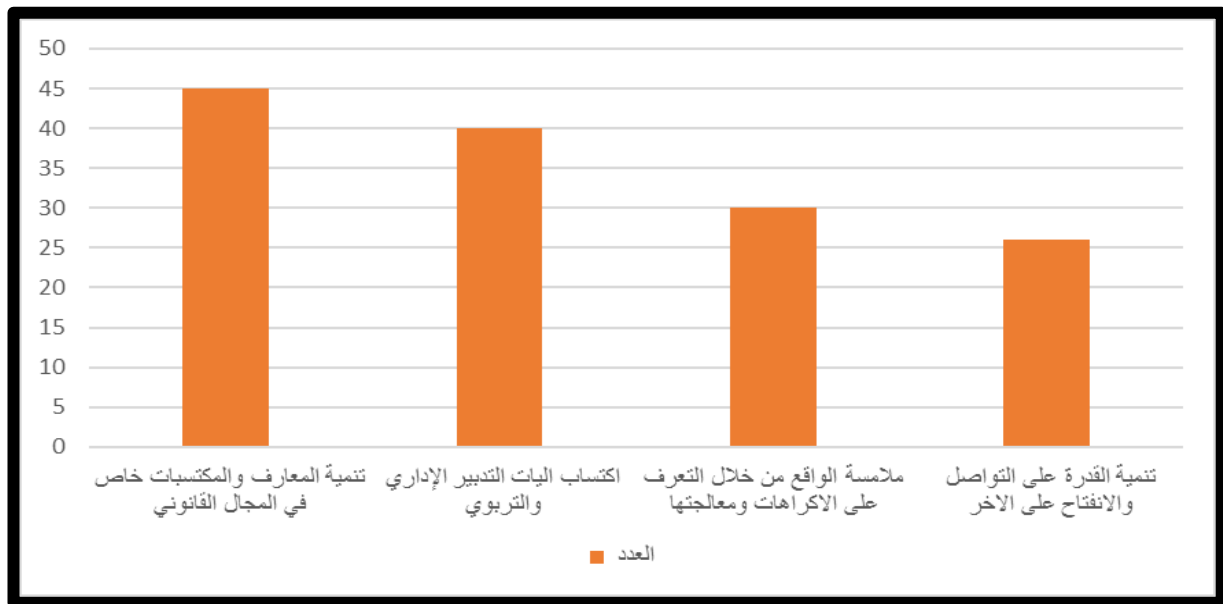
34% تزوج بين التوسع في الشقين مع النظري والميداني ونسبة 9,5% لها اقتراحات أخرى كالتمرس المهني في المديرية والاكاديميات، اعداد جداول الحصص بالسلكين الثانوي التأهيلي والثانوي الاعدادي.

فيما يخص هذا المحور والذي تناولنا من خلاله الممارسة الميدانية للتدبير الإداري والتربوي ومن خلال الأسئلة 21-22-23-24 و25 نستشف أن الإصلاحات التي عرفتها منظومة التربية والتكوين تظهر جليا على مستوى المؤسسات التعليمية لكن بدرجة متفاوتة أي أن تنزيل الإصلاح على أرض الواقع جزئي وغير موحد، إلا ان مستوى الإصلاح بالنسبة لتأهيل موارد بشرية في مجال التدبير الإداري والتربوي يعرف تقدما حيث نلاحظ اعتماد الخريجين على مقاربات حديثة وهادفة رامية إلى الارتقاء بمستوى التلميذ خاصة والمنظومة التربوية عامة إلا انه وفي ظل غياب تكوين مستمر ومواكبة تطويرة للخريجين أثناء تديبرهم لمهامهم الإدارية والتربوية قد يؤدي إلى تدني العطاء أمام غياب التكوين الذاتي وكثرة المهام الموكولة للمدبر(خاصة بالنسبة للمسلك الابتدائي)

26) كيف ساهم التكوين بمسلك أطر الادارة التربوية في الارتقاء بالإدارة التربوية ؟

تنمية القدرة على التواصل والانفتاح على الآخر	ملازمة الواقع من خلال التعرف على الاكراهات ومعالجتها	اكتساب آليات التدبير الإداري والتربوي	تنمية المعارف والمكتسبات خاصة في المجال القانوني	العدد
26	30	40	45	
49%	56,6%	75.47%	84.90%	النسبة

26-مبيان يحدد كيف ساهم التكوين في الارتقاء بالإدارة التربوية

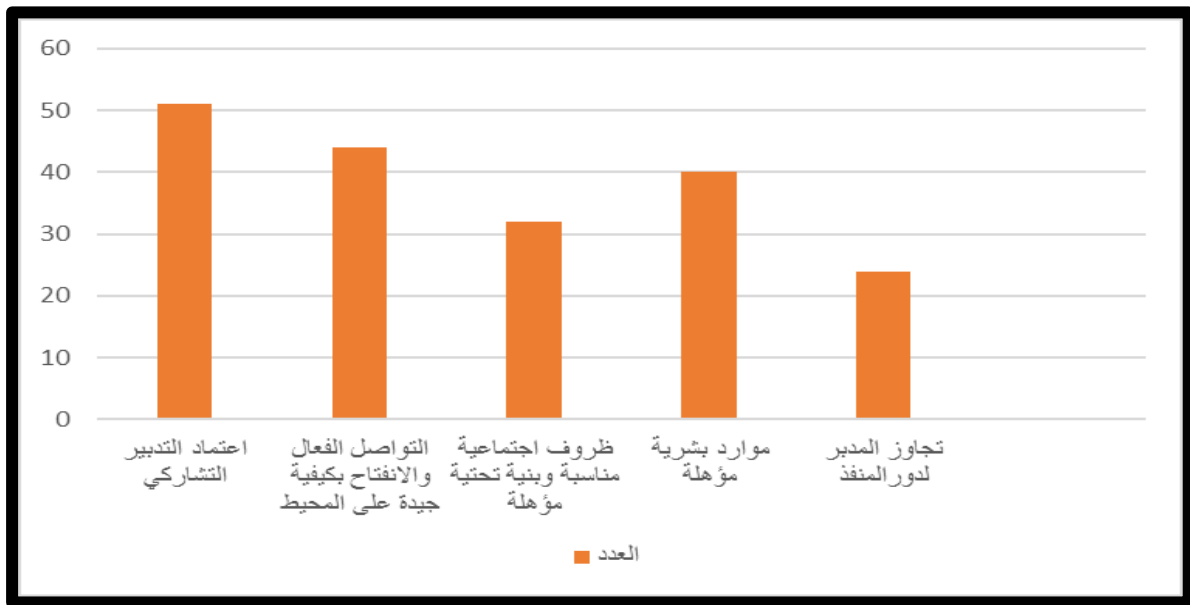


يساهم التكوين بمسلك الإدارة التربوية في الارتقاء بالإدارة التربوية من خلال تنمية المعارف والمكتسبات خاصة في المجال القانوني وهذا ما أوضحه 84,90% من الخريجين في حين أن 75,47% يرجحون ذلك إلى اكتساب آليات التدبير الإداري والتربوي وأن نسبة 56,6% ترى ان تحقيق الارتقاء بالإدارة يتم من خلال التدریب الميدانية وملازمة الواقع بالوقوف على مختلف الاكراهات وكيفية معالجتها في حين أن 49% من الخريجين تفصح على أن المساهمة في الارتقاء بالإدارة تتم عبر تنمية القدرة على التواصل والانفتاح على الآخر.

27) ما هي في نظرك ظروف وآليات الاشتغال التي تحول التدبير القيادي الفعال؟

تجاوز المدير لدور المنفذ	موارد بشرية مؤهلة	ظروف اجتماعية مناسبة وبنية تحتية مؤهلة	التواصل الفعال والانفتاح بكيفية جيدة على المحيط	اعتماد التدبير التشاركي	العدد
24	40	32	44	51	
45,28%	75,47%	60,37%	83,1%	96,22%	النسبة

27- مبيان يحدد ظروف وآليات الاشتغال المؤهلة للتدبير القيادي



تتمثل ظروف وآليات الاشتغال التي تحول التدبير القيادي الفعال في اعتماد التدبير التشاركي الذي يعتمد التدبير بالنتائج بالنسبة لـ 96,22% من الخريجين، وفي التواصل الفعال والانفتاح بكيفية جيدة على المحيط بالنسبة لـ 83,1% من الخريجين وكذلك هي متمثلة في الظروف الاجتماعية المناسبة والبنية التحتية المؤهلة للاكتساب والاندماج الفعال بالنسبة لـ 60,37% من الخريجين، ومنهم ونسبة 75,4% يمثلونها في ضرورة تواجد موارد بشرية مؤهلة وواعية ومسؤولة في حين أن 45,28% من الخريجين يمثلونها في تجاوز المدير لدور المنفذ.

من خلال عرض نتائج هذا المحور الرامي إلى تحديد مقترحات الخريجين حول هيكلية التكوين بمسلك الإدارة التربوية ومن خلال السؤالين 26 و 27 يتضح أن التكوين بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين يساهم في الارتقاء بالمنظومة التربوية من خلال توفير رأسمال بشري مؤهل لمباشرة التدبير الإداري والتربوي باعتماده على البراد يغم عملي-نظري-عملي الذي يهدف إلى اكتساب موارد معرفية مختلفة في المجال القانوني، المجال التواصلية، التدبير الإداري والتربوي... بالإضافة إلى اكتساب آليات الاشتغال وممارسة المهنة بكل حكمة وتبصر من خلال التداريب الميدانية.

المطلب الثاني: تحليل المقابلة

تشمل المقابلة ست أسئلة موجهة للسيدات والسادة المكونات والمكونين بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين، تهدف من خلالها إلى اطلاع السادة المكونين على بعض الاختلالات التي تم رصدها من قبل الخريجين ومن جهة أخرى إشراكهم في صياغة مقترحات وحلول لمعالجة مختلف هذه الاختلالات خاصة وأن مدة التكوين تغيرت لتشمل سنتين بدل سنة واحدة. تختلف مدة ممارسة السادة المكونين لمهام التأطير بمسلك الإدارة التربوية كما تختلف المجزوءات التي يطورونها: التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي، مشروع المؤسسة، التدبير المالي والمادي للمؤسسات التعليمية، الحياة المدرسية... أفضت الأسئلة المطروحة إلى مجموعة من الإجابات التي تم تجميعها وتلخيصها في نقط مشتركة ومحددة، لصياغة حلول مركزية وهادفة وفيما يلي عرض للنائج المحصل عليها:

التعديلات التي يقترحونها فيما يخص المجزوءة أو المجزوءات التي يقومون بتأطيرها بعد مرور ست سنوات على إعدادها:

- تقليص بعض الساعات المخصصة لبعض المحاور وإضافة محاور جديدة؛
- اعتماد مقارنة تهدف إلى اكتساب الأطر الإدارية مهارات وكفايات أكثر من المعارف النظرية؛
- الغلاف الزمني غير كاف للإحاطة بجميع جوانب التدبير المادي والمالي؛
- الاشتغال على مشروع المؤسسة انطلاقاً من التعريف الوارد في القانون الإطار واعتماد الية التدبير بالنتائج لصياغة وتدبير مشاريع المؤسسات التعليمية؛
- إضافة محور خاص بتحديد المفهوم الجديد للحياة المدرسية وأنشطتها مع العمل على نشر سبورة مرجعية بالمؤسسات التعليمية تشرح كيفية تدبير وتفعيل أنشطة الحياة المدرسية ومجالاتها.

معايير تحديد المدة الزمنية لكل مجزوءة:

معظم المكونين يجددون في السنة الثانية من التكوين حلاً مناسباً للتوسع في بعض المجزوءات

- إضافة عدد ساعات مجزوءة الحياة المدرسية وتقسيمها إلى شق نظري وشق خاص بالورشات التطبيقية بمركز التكوين ونفس الشيء بالنسبة لمجزوءة مشروع المؤسسة؛
- التناسق بين مختلف المجزوءات لتحقيق هدف المنهاج المندمج؛
- التدابير المقترحة لجعل المواكبة التأطيرية بالمؤسسات التعليمية تساهم في الارتقاء بمستوى التكوين:
- إشراك فعلي للمكونين بناء على دفتر تحملات جديد وواضح ينجز بمقاربة تشاركية مع الكفاءات ويكون مرجعه الدليل المرجعي للتدريبات الميدانية ودفتر التحملات السابقين والتي تم إنجازها مع عدة التكوين النظري سنة 2014؛
- مراعاة العلاقة بين التدريبات الميدانية ومجزوءات التكوين المختلفة؛
- وعي الأطر الإدارية والتربوية بما هو مطلوب منها أثناء فترات التدريبات وأكثر التزاماً بأخلاقيات مهنتهم المستقبلية؛
- وضع صيغة جديدة للتقويم النهائي للتدريبات الميدانية من قبيل تقويم داخل المؤسسات التعليمية أو اعتماد مشاريع تطبيقية ومقابلات شفوية نهاية السنة التكوينية؛
- حضور الكفاءات لعمليتي التحضير والضبط وتنظيم تكوينات للتقاسم والتمكن من برنام التدبير.

معايير اختيار الكفيل لجعل مساهمته في تكوين الأطر تحضى بالفعالية.

ان الجانب التنظيمي والإداري لعملية التداريب الميدانية وكذلك الموقع الجغرافي واللوجستيكي للمؤسسات التعليمية له دور في اختيار مؤسسات التداريب الا انه هناك خصائص يجب توفرها في كل كفيل وتتمثل بالأساس في:

- القدرة على التواصل وتدير مختلف محطات التداريب بتنسيق مع مركز التكوين؛
- الامام والتمكن من التدبير الإداري وصاحب كفاءة في هذا المجال وله من الأندرجولوجيا من نقل تجربته إلى الأطر المتدربة؛
- القيام بدوه بكل وعي ومسؤولية وإخلاص بغض النظر عن المحفزات.
- التعديلات اللازم إضافتها للنظام التكويني من أجل تجويد مردودية جريحي المسلك:
- تنسيق أكثر بين مختلف المجزوءات؛
- تدقيق المحتويات والتركيز على المعارف المهاراتية؛
- إعادة التفكير في مرامي وأهداف التكوين وسبل تحقيقها؛
- تمييز بعض الشهادات عن الأخرى في الانتقاء الأولي؛
- جعل مباراة الدخول وطنية؛
- إضافة مجزوءة التدبير وتجويد مجزوءة TIC بإضافة تكوينات في البرامج المستعملة بالمؤسسات التعليمية.
- كيف يمكن للمراكز الجهوية مواكبة وتتبع الخريجين لتحقيق الارتقاء بالكفايات المهنية والتبصر المهني؟
- تدرج ضمن المهام الرسمية للمراكز الجهوية تنظيم التكوين المستمر لفائدة الخريجين لذا وجب:
- وضع صيغة دورية للتكوين المستمر؛
- تخطيط برنامج أنشطة مهننة شهرية تجمع الخريجين والأطر المتدربة الجديدة؛
- اقتراحات بخصوص هيكلية التكوين للسنة الثانية
- سنة أولى للتكوين النظري مع اضافة بعض المجزوءات الملائمة للمستجدات والتجديد التربوي والاداري وندوات وأنشطة مرافقة... تم سنة ثانية خاصة بالتداريب الميدانية والبحث التدخلي وتقرير نهاية التكوين مرفوقا بالملف التراكمي حول تجربة سنتين؛
- إضافة مجزوءة منهجية البحث في بداية السنة الثانية مع دروس تطبيقية في برامج الاحصائيات؛

- جعل مدة التدريب تمتد على شهر أو شهرين بدل أسابيع؛
- ضرورة اجتياز امتحان آخر السنة الأولى من أجل الانتقال إلى السنة الثانية وجعل السقوط في السنة الأولى إقصائياً.

خاتمة

اقتراحات وتوصيات

- 1) لقد تمكن التكوين بمسلك الإدارة التربوية بالمراكز الجهوية للتربية والتكوين من توفير أطر إدارية مؤهلة وقادرة على تدبير مختلف المهام الإدارية والتربوية في مختلف الاسلاك التعليمية، من خلال ممارسة الإدارة أو الحراسة العامة أو النظار ومنهم من يتولى مهاماً بالمصالح الإقليمية كرئاسة مكاتب أو مصالح، فالمسلك ساهم بشكل فعال في توفير رأسمال بشري قادر على الاسهام في الارتقاء بالمنظومة التعليمية متشعباً بالمقاربات الحديثة الرامية إلى تجويد العمل التربوي لذا وجب الاهتمام بآليات التكوين بالمسلك وتنقيحها وتحديد مضامينها بغية تحقيق الأفضل.
- 2) تميز خريجات المسلك بكفاءة جيدة في التدبير الإداري والتربوي وقد لامسنا ذلك من خلال التداريب الميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بالإضافة إلى الإشادة بمجديتهن من طرف السيدات والسادة المكونات والمكونين بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين إلا أن اقبالهن على المسلك لازال ضعيفاً وأن مقارنة النوع لم تصل إلى المستوى المطلوب وفي هذا الإطار لابد من البحث عن آليات لتشجيعهن وتحفيزهن لولوج المسلك وتقلد المهام الإدارية والتربوية.
- 3) ضرورة توفر الأطر الإدارية على حس عال من المسؤولية والرغبة المفعمة بالحياة في اكتساب آليات التدبير الإداري والتربوي مما يجعله أكثر بحثاً على سبل النجاح وكيفيات تحقيقه.
- 4) التعليم عن بعد الية معتمدة منذ ما يزيد على عشر سنوات إلا أنه لم يعطي نتيجة بالقدر الذي أسفر عنه خلال الجائحة التي عرفتها بلادنا فيروس كورونا المستجد covid 19 فقد اعتبر آلية لإنقاذ الموسم الدراسي بخلق منصات خاصة بتقديم الدروس عن بعد، فالتجربة الحالية أكدت أن المدرسة المستقبلية هي مدرسة معلوماتية بامتياز مما يستوجب التمكن من المعلومات واعتمادها في التدبير الإداري والتربوي لذا يستحسن إضافة محاور جديدة لمجزوءة المعلومات بالإضافة إلى التوسع في استيعاب البرامج المعتمدة بالمؤسسات التعليمية "مسار" "مسير"... وكذلك إنشاء منصات تربوية للتعليم عن بعد.
- 5) تحيين وتحديد المجزوءات المخصصة للشق النظري من التكوين بمسلك الإدارة التربوية من خلال إضافة محاور أو مجزوءات وكمثال لذلك إضافة مجزوءة تعنى بالأطفال في وضعية إعاقة تتضمن كل ما يتعلق بهذه الفئة وآليات تدبير شؤونها التربوية على مستوى المؤسسات التعليمية بهدف تحقيق مدرسة داخجة مفعمة بالمساواة وتكافؤ الفرص.
- 6) بما أن المواكبة التأطيرية بالمؤسسات التعليمية تساهم في الارتقاء بمستوى التكوين فلا بد من إشراك فعلي للمكونين بناء على دفتر تحملات جديد وواضح ينجز بمقاربة تشاركية مع الكفاءات ويكون مرجعه الدليل المرجعي للتداريب الميدانية ودفتر التحملات السابقين والتي تم إنجازها مع عدة التكوين النظري سنة 2014.

7) ضرورة توفر الكفيل على خصائص متميزة تتمثل بالأساس في القدرة على التواصل وتدريب مختلف محطات التدريب بتنسيق مع مركز التكوين وله من الأندرجولوجيا من نقل تجربته إلى الأطر المتدربة بالإضافة إلى قيامه بدوه بكل مسؤولية وإخلاص بغض النظر عن المحفزات لذا وجب استفادته من تكوينات مستمرة في هذا المجال لجعل عطاءاته أكثر فعالية.

8) وضع صيغة جديدة للتقويم النهائي للتدريب الميدانية من قبيل تقويم داخل المؤسسات التعليمية أو اعتماد مشاريع تطبيقية ومقابلات شفوية نهاية السنة التكوينية و حضور الكفلاء لعملي التحضير والضبط وتنظيم تكوينات للتقاسم والتمكن من برامج التدريب .

9) استمرار التكوين لفائدة الأطر الإدارية والتربوية بعد التخرج وتوليفهم لمختلف المهام بالمؤسسات التعليمية وجعله منظما بصفة دائمة ومستمرة بهدف التقييم والتوجيه والتصويب في مجال التدبير الإداري والتربوي وذلك من خلال دورات تكوينية بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين كما هو مقرر أو عن طريق التكوين عن بعد بخلق منصات تربوية.

10) اقتراحات بخصوص هيكلية التكوين للسنتين :

✓ سنة أولى للتكوين النظري مع إضافة بعض المجزوءات الملائمة للمستجدات والتجديد التربوي والاداري وندوات وأنشطة مرافقة... تم سنة ثانية خاصة بالتدريب الميدانية والبحث التدخلي وتقرير نهاية التكوين مرفوقا بالملف التراكمي حول تجربة سنتين.

✓ إضافة مجزوءة منهجية البحث في بداية السنة الثانية مع دروس تطبيقية في برامج الاحصائيات

✓ جعل مدة التدريب تمتد على شهر أو شهرين بدل أسابيع

✓ ضرورة اجتياز امتحان اخر السنة الأولى من أجل الانتقال إلى السنة الثانية وجعل السقوط في السنة الأولى إقصائيا.

خلاصة عامة

من خلال التطرق لهذا البحث المتواضع لامسنا أهمية التكوين بمسلك الإدارة التربوية بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين وبقدرته على المساهمة في الارتقاء بالمنظومة التربوية من خلال توفير موارد بشرية ملمة بآليات التدبير الإداري والتربوي ، قادرة على تحمل المسؤولية بكل تفان وإخلاص معتمدة مقاربات حديثة تتمركز حول التشارك والتواصل والتدبير المعقلن بغية المساهمة في الإصلاح المنشود.

إلا أنه من خلال الشق الميداني نستشف أن هذا التكوين في حاجة إلى التحيين والتجديد لهيكلته في الشقين معا النظري والميداني وما نركز عليه بالأساس هو ضرورة تميز الإطار المتدرب بالقدرة على تحمل المسؤولية طامحا للتغيير وراغبا في المساهمة الفعلية للارتقاء بالناشئة خاصة وبالمنظومة التربوية عامة دون الحاجة إلى التحفيز، توفره على هذه الخصائص تجعل تكوينه فعالا وممارسته المهنية ذات جدوى ومردودية عالية.

ونأمل أن تحمل هيكله التكويني بمسلك الإدارة التربوية التي ستعتمد ابتداء من السنة الموالية 2021/2020 من خلال نظام السنتين بدل سنة واحدة الجديد الفعال بين طياتها وأن تعالج مختلف الاختلالات التي عرفها نظام السنة الواحدة.

المراجع المعتمدة

الكتب:

- أحمد باشات، أسس التدريب، دار النهضة الحديثة، القاهرة، 1978، ص: 11
- راجع في هذا الصدد محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، 2007، ص 5 وما يليها
- حسن شحاتة والدكتور مروان السيمان، المرجع في تعلم اللغة العربية وتعلمها، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، ص 134
- موسوعة الشامل في البحوث.
- أحمد أوزي، المعجم الموسوعي لعلوم التربية، الطبعة 2006، ص 61
- عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، 2017، ص 53
- محمد الدريج، الكفايات في التعليم، سلسلة المعرفة للجميع، الطبعة 2000، عدد 16
- حسن شكير، مدخل للكفايات والمجزوءات-مقاربة نظرية وتطبيقية - مطبعة المنقي، المحمدية، الطبعة 1، ماي 2002.
- عبد الرحيم الضاقية، التدريس بالمجزوءات (المرجعيات العدد البيداغوجية والديداكتيكية)، منشورات الجمعية المغربية لمفتشي التعليم الثانوي، مطبعة الملتقى بربلز المحمدية، الطبعة 1 ماي 2014
- التدبير والتواصل، مديرية العمل التربوي، وزارة التربية الوطنية، 2004.
- محمد الدريج، مشروع المؤسسة والتجديد التربوي في المدرسة المغربية، 1996
- مديرية العمل التربوي ضمن مشروع تربية الفتاة بالمغرب، تدبير المدرسة في أفق الشراكة التربوية، 2002
- تقنيات التواصل والتحرير بالإدارة العمومية ع. أشرفي مطبعة الجديدة 2000.
- مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر وقسم استراتيجيات التكوين، التدبير والتشريع، مصوغة تكوينية لفائدة مديري المؤسسات التعليمية الثانوية الاعدادية والثانوية التأهيلية، كتاب المشارك، 2004.
- جاسم محمد، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- دليل المدرسة والسلوك المدني 2008.
- مديرية المناهج والحياة المدرسية، تدبير المدرسة في أفق الشراكة التربوية، 2003.
- مديرية المناهج والحياة المدرسية، مهام وأدوار هيئة الإدارة التربوية، 2009.
- عزت جرادات ومنى مؤتمن، التجارب العلمية المتميزة في الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2000.
- منى مؤتمن، إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية، رسالة المعلم، مجلد 36، عدد 1995، ص 34
- مركز التكوينات والملتقيات الوطنية -مجزوءة التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي- الرباط 2014

● دليل الحياة المدرسية 2008

المقالات:

التدبير التشاركي، منشورات وزارة التربية الوطنية.

المرجعيات التنظيمية والقانونية والتربوية

الدستور المغربي 2011.

-الجريدة الرسمية، ظهير شريف رقم 1.11.91 صادر في 27 شعبان 1432 (29 يونية 2011) بتنفيذ نص الدستور-ج.ر. عدد 5964 مكرر (30 يوليو 2011).

-الظهير الشريف رقم 1.03.195 صادر في 16 رمضان 1424 (11 نونبر 2003) بتنفيذ القانون رقم 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة وهيئات أخرى. ج ر عدد 5170 (ديسمبر 2003)

-الجريدة الرسمية، ظهير شريف رقم 1.11.91 صادر في 27 شعبان 1432 (29 يونية 2011) بتنفيذ نص الدستور-ج.ر. عدد 5964 مكرر (30 يوليو 2011).

-الظهير الشريف رقم 1.03.195 صادر في 16 رمضان 1424 (11 نونبر 2003) بتنفيذ القانون رقم 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة وهيئات أخرى. ج ر عدد 5170 (ديسمبر 2003)

- المرسوم رقم 2.02.854 الصادر في 13 فبراير 2003 بمثابة النظام الأساسي الخاص لموظفي وزارة التربية الوطنية.

-المرسوم الملكي رقم 62.68 بتاريخ 17 مايو 1968 بتحديد مقتضيات المطبقة على الموظفين المتمرنين بالإدارات العمومية.

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

- المرسوم رقم 2.02.854 الصادر في 13 فبراير 2003 بمثابة النظام الأساسي الخاص لموظفي وزارة التربية الوطنية.

-المرسوم رقم 66.330 بتاريخ 21 أبريل 1967 بسن نظام عام للمحاسبة العمومية كما وقع تنميته وتعديله -ج ر عدد 2843 (26 أبريل 2013).

- المرسوم رقم 66.330 بتاريخ 21 أبريل 1967 بسن نظام عام للمحاسبة العمومية كما وقع تنميته وتعديله -ج ر عدد 2843 (26 أبريل 2013).

- خطاب 20 غشت 2013

-خطاب 10 أكتوبر 2014

-بلاغ توضيحي لوزارة التربية الوطنية حول ميزانية المراكز الجهوية للتربية والتكوين

● المذكرة رقم 70 الارتقاء بالإدارة التربوية 05 ماي 2011

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

● -المذكرة 187 المتعلقة بتنظيم وتسيير المكتبات المدرسية، الصادرة بتاريخ 16/12/1992.

● -المذكرة 156 حول تفعيل أدوار المكتبات المدرسية ونظام الإعارة، الصادرة بتاريخ 17/11/2011.

- -المذكرة 70 الارتقاء بالإدارة التربوية الصادرة بتاريخ 05 ماي 2011
- -المذكرة الإطار لا جرأة الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة بتاريخ 25 نونبر 2014.
- -مذكرة رقم 3-02 فبراير 2005 حول تأطير اتفاقيات الشراكة المبرمة من لدن الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ومصالحها الإقليمية والمحلية.
- -المذكرة الوزارية رقم 42 : بتاريخ 12 أبريل 2001، تفعيل الأندية التربوية في المؤسسات التعليمية
- -المذكرة الوزارية رقم 87 بشأن تفعيل أدوار الحياة المدرسية، 2004
- مركز التكوينات والمليقات الوطنية -مجزوءة التواصل والتنشيط-الرباط-2014.
- إدارة المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين -فرع القنيطرة-
- المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين: مسلك الإدارة التربوية - التداريب الميدانية: الإطار المرجعي نونبر 2015.
- مركز التكوينات والمليقات الوطنية -مجزوءة التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي-الرباط 2014.
- مركز التكوينات والمليقات الوطنية -مجزوءة مكونات ومهام الإدارة التربوية بمؤسسات التربية والتكوين 2014.
- الأستاذ سمير الردعي أستاذ مكون لمجزوءة التقوية المؤسساتي-المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين فرع القنيطرة- التداريب ذات الأولوية مارس 2015.
- الأستاذ سمير البرعي، أستاذ مكون لمجزوءة التقويم المؤسساتي- المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين. تكوين أطر الإدارة التربوية لماذا وكيف؟ 2019.

Bibliographie :

- ARMSTRONG, T. Les intelligences multiples, Montréal : Chenelière/McGraw-Hill,1999, p183
- PERRENOUD, p. Construire des compétence dès l'école, paris : ESFéditeur,1998, p125.
- GRAVEL.M. Lediner traditionnel chinois ou l'image d'un modèle systématique de l'apprentissage en milieu scolaire. Conférence donnée à des éducateur québécois et chinois, Alma,2002, p 15
- MELCHERS.D.B. La communication intelligente. GC éditions canada.2002.171p
- -Aktouf, Omar (1993). Le management entre tradition et renouvellement(3eéd), Boucherville : Gaetan Morine. (Ch.4).
- Massé, Denis (2005).la compétence collective dans un établissement scolaire en vie pédagogique, Numéro137, Novembre-Décembre
- Etienne et M. Amiel (1995). Communication dans l'établissement scolaire. Paris : Hachette-Education
- -Ministère de l'éducation Nationale (1996) : Le projet éducatif. Plant, M. Casablanc : NajahElJadida
- -Aktouf, Omar (1993) Le management entre tradition et renouvellement (3èed). Boucherville : Gaétan Morin(ch.5et15).
- Ethier, Gérard (1989). La gestion de l'excellence en éducation. Ste-Foy : Presses de L'Université du Québec. (Ch.3 ,11 et 12).

Revus :

- Revu le point en administration scolaire.vol3.no.2. Hiver2000 'l'exercice d'un leadership'
- Revu le point en administration scolaire.vol.7no.2. Hiver 2004.'Travail de gestion. Chemain de passion'
- Sitographie :
- Site internet.www.Afides.org (plusieurs texte et articles pertinents sont disponibles).
- www.crepas.qc.ca.(Recherche sur la persévérance et réussite scolaire).

الملاحق

المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين

لجهة الرباط - سلا - القنيطرة

فرع القنيطرة

استبيان موجه إلى السيدات والسادة خريجات وخريجي مسلك الإدارة التربوية للمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين - فرع القنيطرة -

يدخل هذا الاستبيان في إطار بحث ميداني موضوعه: "قراءة في مخرجات التكوين بمسلك الادارة التربوية بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين- فرع القنيطرة نموذجا- " نطمح من خلاله إلى تحديد فعالية ونجاعة التكوين بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين بمسلك الإدارة التربوية. لهذا الغرض نطلب منكم الالتزام بالمصادقية. ونود اخباركم بان المعلومات التي ستدلون بها ستخضع لسرية تامة وتهدف لغرض علمي دقيق.

شكرا على تفهمكم وتعاونكم

معلومات عامة:

معلومات شخصية عن الخريج:

- الجنس: ذكر أنثى
- المستوى الدراسي: الاجازة ماستر اخر يذكر
- السن: 40-30 50-41 60-51

الاقدمية العامة في التعليم:

فوج التخرج:

ما دوافعك لاختيار مسلك الأطر الادارية والتربوية

من اجل المساهمة في الارتقاء بتدبير المؤسسات التعليمية

من أجل التغيير

اخر يذكر.....

معلومات عن مؤسسة الاشتغال:

ما هي المهام التي تتولونها حاليا؟

- الادرة ابتدائي الإدارة ثانوي اعدادي الإدارة ثانوي تأهيلي
- حارس عام داخلي حارس عام خارجي مهام أخرى تذكر

(2) ما هو موقع المؤسسة؟

- حضري شبه حضري قروي
- كم عدد التلاميذ بالمؤسسة؟

- اقل من 500 ما بين 500-1000 أكثر من 1000

إذا كانت مؤسسة ابتدائية فما طبيعتها؟

- مدرسة مستقلة مجموعة مدارس مدرسة جماعية

المحور الأول: مستوى التكوين والتأهيل لممارسة المهام الإدارية

ما هو تقييمك للمجزوءات المقدمة في الشق النظري من التكوين؟

كل المجزوءات مفيدة.

بعض المجزوءات ثانوية.

بعض المجزوءات تستلزم حيزا زمنيا أكبر من المخصص لها.

هل ما تلقيتته من المجزوءات يعد كافيا للممارسة المهنية في هذا المجال؟

كاف غير كاف نسبيا

ما درجة استفادتك من التدريبات الميدانية؟

ضعيفة متوسطة جيدة جيدة جدا

حدد مجالات استفادتك من التدريبات الميدانية.

التدبير الاداري والتربوي والمادي والمالي للمؤسسة

التعرف على اكراهات المؤسسة وسبل تجاوزها

هما معا

آخر يذكر.....

هل هناك محاور لم يتم التطرق إليها في اية مجزوءة رغم اهميتها؟

نعم: لا:

6) كيف كان تجاوب الكفيل اثناء مرحلة التداريب الميدانية؟

فعالاً نسبياً ضعيفاً

7) ما مستوى رضاك عن المواكبة التأطيرية خلال التداريب الميدانية؟

غير راض راض راض جداً

8) ما تقييمك لمشروع نهاية التكوين بالمسلك؟

ضروري لتقييم اداء الإطار الاداري المتدرب.

وعاء لإدماج الموارد المكتسبة خلال فترة التكوين.

لا فائدة منه

9) هل استفدتم من أنشطة موازية خلال فترة التكوين؟

لقاءات ندوات خرجات

10) هل انت راض عن التكوين الذي تلقينته بالمركز الجهوي للتربية والتكوين؟

نعم لا نسبياً

المحور الثاني: الممارسة الميدانية للتدبير الإداري والتربوي

هل لامستم بالمؤسسة التي تدبرونها التغييرات التي عرفها القطاع من خلال الإصلاحات المتتالية؟

نعم لا نسبياً

ما هي المقاربات التي تعتمدونها في تدبير مؤسستكم؟

مقارنة قانونية.

مقارنة تشاركية.

مقارنة بمخططات تواصلية.

مقارنة مندمجة.

هل انت راض عن ادائك المهني؟

غير راض راض جد راض

هل هناك مواكبة لتقويم مهامكم الادارية والتربوية من خلال دورات تكوينية؟

نعم لا نسبياً

ماهي اقتراحاتكم فيما يخص السنة الثانية من التكوين؟

تخصص للممارسة الميدانية.

التوسع في بعض المجزوءات مع الشق الميداني.

اخر يذكر

المحور الثالث: مقترحات حول التكوين بمسلك الإدارة التربوية

كيف ساهم التكوين بمسلك الادارة في الارتقاء بالإدارة التربوية؟

.....

.....

.....

ما هي في نظرك ظروف وآليات الاشتغال التي تخول التدبير القيادي الفع

المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين

جهة الرباط-سلا- القنيطرة

-فرع القنيطرة-

مقابلة الكترونية مع السيدات والسادة الأساتذات والأساتذة مؤطري مسلك الإدارة التربوية

يندرج هذا العمل في إطار استكمال الشق الميداني المخصص لمشروع البحث الذي موضوعه "قراءة في مخرجات التكوين بمسلك الإدارة التربوية بالمراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين -فرع القنيطرة نموذجاً -"

يهدف من خلال هذا البحث إلى رصد مختلف الاختلالات التي يعرفها التكوين بمسلك الإدارة التربوية، والعمل على اقتراح حلول لها بغية تجويد العمل الإداري والتربوي للأطر الإدارية وكذا الارتقاء بمستوى التكوين، وفي هذا الصدد تم اعتماد استبيان (الالكتروني) وجه لخزجي مسلك الإدارة التربوية للمركز الجهوي للتربية والتكوين فرع القنيطرة ومن خلال الإجابات المقدمة تم تحديد مجموعة من الاختلالات التي تستلزم المعالجة.

باعتباركم أطر مكونة بالمسلك وفاعلة، نود من خلال هذه المقابلة التي حالت الظروف دون جعلها مباشرة في جعلها مقابلة الكترونية، اشراككم في وضع اقتراحات وحلول مناسبة لأهم الاختلالات التي حصلنا عليها بعد تفريغ الاستمارة والتي تتلخص في:

كون المدة الزمنية المخصصة لبعض المجزوءات غير كافية.

غياب بعض المحاور الهامة وعدم التطرق إليها في أية مجزوءة.

نقص في المواكبة التأطيرية بالمؤسسات التدريبية.

تجاوب الكفيل يبقى دون المستوى المطلوب مما يجعل الاستفادة نسبية ولا ترقى إلى المساهمة في صقل الكفايات المهنية للأطر الإدارية.

تعديل هندسة التكوين للارتقاء بتأهيل موارد بشرية مواكبة لمستجدات التنمية

غياب التكوين المستمر وضعف المواكبة الداعمة حيث ان أدوار المركز تنتهي بنهاية السنة التكوينية.

ولكم جزيل الشكر والامتنان على حسن الاستجابة والمساهمة في انجاز هذا العمل.

معلومات خاصة بالأساتذة(ة) المؤطري(ة)

-الأساتذة(ة):

-المجزوءة (ات) التي تشرفون على تأطيرها

- مدة ممارسة التأطير بمسلك الإدارة التربوية

1) ماهي التعديلات التي تقترحونها فيما يخص المجزوءة أو المجزوءات التي تقومون بتأطيرها بعد مرور ما يناهز الست سنوات على اعدادها؟

.....

 (2) ما هي معايير تحديد المدة الزمنية المخصصة لكل مجزوءة؟

.....

 (3) ما هي التدابير المقترحة لجعل المواكبة التأطيرية بالمؤسسات التعليمية تساهم في الارتقاء بمستوى التكوين؟

.....

 (4) ما هي آليات اختيار الكفيل لجعل مساهمته في تكوين الأطر تحظى بالفعالية؟

.....

 (5) ما هي التعديلات اللازم اضافتها للنظام التكويني من اجل تجويد مردودية خريجي المسلك؟

.....

 (6) كيف يمكن للمراكز الجهوية مواكبة وتتبع الخرجين لتحقيق الارتقاء بالكفايات المهنية والتبصر المهني؟

.....

 (7) انطلاقا من السنة المقبلة سيعتمد نظام التكوين سنتين بدل سنة واحدة من خلال تجربتكم في مجال التأطير بمسلك الإدارة التربوية، ما هي اقتراحاتكم بخصوص هيكله التكويني للسنة الثانية؟



Seven issue - Part III July 2021 - Second Year **Refereed Quarterly Scientific Journal**

American International Journal of Humanities and Social Sciences

ISSUED BY AMERICAN INTERNATIONAL ACADEMY FOR HIGHER EDUCATION AND TRAINING

QUARTERLY JOURNAL ON HUMANITARIAN AND SOCIAL AFFAIRS

ISSN - 2710 - 4834

Deposit number in the Iraqi National Library and Archires: 2460

