

**نص الوضعيات**

السيد عبد الحميد أستاذ ممارس بمقطع التعليم المدرسي، فاعل جمعي ومهتم بتتبع أورش إصلاح المدرسة المغربية. موقعه كاستاذ لم يساعده كثيرا على الإسهام في بلورة منطق الرؤية الاستراتيجية 2030/2015 وأجراة مخطط المشاريع المتدمجة لوزارة التربية والتعليم. بعد صدور المذكرة المنظمة لمباراة الدخول للمراكز الجهوية لمهن التربية والتعليم - مسلك تكوين أطر الإدارة التربوية اعتبر السيد عبد الحميد أنها فرصة لتحقيق رؤيته للإصلاح من خلال موقعه القيادي داخل المؤسسة التي سيحظى بتدبيرها والإشراف عليها.

اعتبار لما سبق صاغ السيد عبد الحميد رسالته التحفيزية للترشح للمباراة ومما جاء فيها:

«... إن فشل العديد من جهود التغيير في المؤسسات التعليمية مرده إلى الإفراط في ممارسة الإدارة وتغيب الدور القيادي، ذلك أن معظم المديرين يتقنون دور المدير بصورة جيدة ولكنهم لا يمارسونه. قائد التغيير بشكل فعال، فهم يقومون بعمليات التخطيط والتنظيم وإدارة شؤون الموارد البشرية والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية. أي ممارسة جميع المهام الإدارية التي تحقق الأهداف التي يسعى إليها. أما عندما يتعلق الأمر بقيادة برامج التطوير والتأهيل فقد لا تكفيهم هذه المهام الإدارية لتحقيق النجاح المأمول من مشاريع الإصلاح.

لذلك يتعين اليوم أن يقتنع المدير الناجح بوصفه قائدا للتغيير أن الإدارة التربوية في جوهرها عملية قيادة في نظام الأول، تعتمد في جوهرها على الحكامة الجيدة بمرتكزاتها الثلاث: التخطيط الاستراتيجي - التدبير التشاركي - والتدبير بالنتائج في إطار المأسسة والتعاقد...»

#### المطلوب

- استحضارا لتجربتك الميدانية واطلاعاك على الرؤية الاستراتيجية للمجلس الأعلى للتعليم والمشاريع المتدمجة لوزارة التربية والتعليم، واعتمادا على الأسناد رفقة، أجب (ي) على التعليمات
- 1- انطلاقا من نص الوضعيات، حدد (ي) بوضوح: (6ن)
  - أ- الفرق بين التدبير الإداري والتدبير القيادي مع الإشارة إلى خصائص ومميزات كل واحدة. بد مفهوم الحكامة بمرتكزاتها الثلاث.
  - 2- يقتضي التغيير التمكن من خطوات منهجية للتنفيذ. وضح (ي) بتفصيل مفهوم كل خطوة من الخطوات الخمس لتحقيق التغيير (أنظر السند 2) علاقتها بالتدبير القيادي، مع الإشارة إلى الخلل الذي ينتج عن غياب إحدى هذه الخطوات.
  - 3- أشار السيد عبد الحميد في نص رسالته التحفيزية إلى أن القيادة التربوية الانفتاح على مختلف الفاعلين والشركاء بما يضمن التعاقد لإنجاح مشروع المدرسة الجديدة أبرز (ي) تدابير وأدوار مختلف الفاعلين لبلوغ تعبئة مجتمعية مستدامة تساعد السيد عبد على تحقيق رؤيته للإصلاح وبلوغ أهداف مشروع مدرسته المستقبلية. (8ن)

دورة 2017 (3 يوليوز)

اختبار الشق الكتابي

## شبكة التصحيح:

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