



الرباط في : 02 جمادى الثانية 1432
الموافق ل : 05 ماي 2011

مذكرة رقم : 70

إلى السيدات والسادة

- المفتش العام للشؤون التربوية؛
- المفتش العام للشؤون الإدارية؛
- مديرات ومديري الإدارة المركزية؛
- مديرتي ومديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين؛
- النائبات والنواب الإقليميين بالعمالات والأقاليم؛
- مديرات ومديري المؤسسات التعليمية.

الموضوع: الارتقاء بالإدارة التربوية.

- المرجع: القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.00.203 صادر في 15 من صفر 1421 (19 مايو 2000)؛
- المرسوم رقم 2.02.376 الصادر في 17 يوليو 2002 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، كما وقع تغييره وتتميمه؛
- المرسوم رقم 2.02.854 الصادر في 10 فبراير 2003 بمثابة النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية، كما وقع تغييره وتتميمه؛
- قرار وزير التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي رقم 583.07 الصادر في 29 يناير 2007 بتحديد كفايات وضع لوائح الأهلية لشغل مهام الإدارة التربوية بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.

سلام تام بوجود مولانا الإمام المؤيد بالله؛

وبعد، ففي سياق تفعيل الأمل للمهام الوظيفية للمدير وفقا للمرسوم رقم

2.02.376 المشار إليه في المرجع أعلاه وخاصة المادة 11 منه؛

وتفعيلا لتدابير البرنامج الاستعجالي، خاصة منها المندرجة ضمن المشروع رقم

E1.P12 المتعلق ب "تحسين جودة الحياة المدرسية"، وكذا المشروع رقم E3.P4 المتعلق

ب"الحكامة والتخطيط ومقاربة النوع"؛

وانسجاما مع توجهات الوزارة في مجال تكريس سياسة اللاتمرکز التي تعتبر الإدارة التربوية، بحكم عامل القرب وطبيعة الأدوار المناطة بها، فاعلا أساسيا في تكريسها على المستوى الميداني؛

واعتبارا لأدوار الإدارة التربوية في الرفع من مردودية المؤسسة التعليمية وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها "مدرسة النجاح"، التي يسعى البرنامج الاستعجالي إلى إرسائها؛

ومواصلة للمجهودات والتدابير المرتبطة بالارتقاء بالإدارة التربوية وتبويتها المكانة التي تستحقها داخل المنظومة التربوية، في أفق ترسيخ قيادة تربوية مؤهلة ومبادرة ومحفزة، للمساهمة في إحداث دينامية الإصلاح على صعيد المؤسسات التعليمية؛

وسعيا إلى تطوير أداء مدير (ة) المؤسسة باعتباره قائدا تربويا وإداريا يشتغل في إطار مجالس المؤسسة، ويعمل على بلورة المشاريع، ويتتبع تنفيذها، ويضمن تطورها، ويبني علاقات إنسانية مع المجتمع المدرسي، وعلى رأسه الأساتذة والتلميذات والتلاميذ والأمهات والأباء، ويحرص على حسن الإنصات وعلى إرساء مناخ الثقة المتبادلة بينه وبين مكونات المدرسة ومحيطها، ويهتم بالفعل البيداغوجي متتبعا لنتائج التلميذات والتلاميذ، وساعيا إلى ضمان جودة التعلّمات؛

يشرفني موافاتكم بالترتيبات الواجب اتخاذها لإرساء شروط الارتقاء بالإدارة التربوية، والتي تم تجميعها في ثلاثة محاور رئيسية ستصدر لاحقا مذكرات تفصيلية في شأن كل منها؛

أولا- تنظيم العمل وإحكامه وتحسين شروطه

يعتبر المدير(ة) مسؤولا عن التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة وعن تنظيم العمل بها عبر مراقبة وتأطير العاملين بها، وضمان حسن سير الدراسة والنظام، وتوفير شروط الصحة والسلامة للأشخاص والممتلكات، وتمثيل المؤسسة محليا لدى السلطات العمومية والهيئات المنتخبة؛

وبالنظر إلى مسؤوليته التامة على ما يجري بمؤسسته، وما يتطلبه الحرص على سيرها العادي في إطار احترام القوانين والتشريعات الجاري بها العمل، وعلى تجسيد حضوره المباشر أو غير المباشر بالمؤسسة خلال أيام العمل والعطل الأسبوعية والمدرسية؛

وعملا على تيسير عمله وتمكينه من الاضطلاع بالمهام المناطة به في ظروف مواتية، فإنه يتعين العمل بما يلي:

1. جداول حصص هيئة الإدارة التربوية،

يتم إعداد جداول حصص هيئة الإدارة التربوية بما فيها جدول الحصص الخاص بالمدير (ة) وفقا لما يستلزمه الحرص على ضمان أداء المؤسسة لجميع وظائفها وخدماتها، دون أن تتسبب فترات الراحة التي يستفيد منها بعض أطر الإدارة التربوية في إحداث أي فراغ أو خلل في سيرها العادي، وذلك بأن يتم تحديد من يقوم بهذه الوظائف أو المهام في حالة عدم حضور المسؤول المباشر عنها.

2. السكن الوظيفي؛

ضمن هذا السياق، ولتوفير الشروط اللازمة لتمكين المدير (ة) من تأطير المؤسسة عن قرب، وضمن حضوره الدائم بها، فإنه يتعين:

- الحرص على أن يشغل المديرين والمديرات السكنيات الشاغرة المخصصة لهم؛
- اتخاذ كل التدابير والإجراءات الكفيلة بتمتع جميع المديرات والمديرين بالسكن الوظيفي المخول لهم بحكم القانون.

3. مستلزمات ووسائل العمل؛

تعتبر وسائل الاتصال، من هاتف وحاسوب وإنترنت، من مستلزمات العمل الضرورية التي تتيح للمدير(ة) حضورا مستمرا في المؤسسة حتى في فترات الراحة والعطل. وتبعاً لذلك، فإنه يتعين العمل على تعميم هذه الوسائل على جميع المديرات والمديرين وتنظيم حلقات تدريبية لفائدتهم لتمكينهم من استعمالها بالنجاعة المطلوبة. وبالإضافة إلى ذلك، يتعين الحرص على صرف تعويضات التنقل لفائدة المديرات والمديرين في الفترات المحددة لذلك.

4. توفير اعتمادات التدبير عن قرب:

سعيًا إلى تعزيز موقع المؤسسة التعليمية، باعتبارها نقطة ارتكاز المنظومة التربوية، واعتبارًا لكون الطاقم الإداري والتربوي لكل مؤسسة أعرف من غيره بحاجياتها من وسائل العمل الإدارية والتربوية التي تمكنها من أداء مهامها على الوجه المطلوب، تعمل الوزارة على إعداد التشريعات وتدقيق المساطر التي تتيح تضييق أكبر قسط من الاعتمادات إلى المؤسسة التعليمية، توخيا للسرعة والنجاعة اللتين يتطلبهما التدبير اليومي، والتلبية الآنية لمتطلبات وأدوات العمل.

ضمن هذا التوجه، وبالنظر إلى أن "جمعية دعم مدرسة النجاح" المحدثّة على مستوى كل مؤسسة، آلية تيسر التدبير الذاتي لها، وأن الدعم المالي الذي توفره وعاء لتنفيذ مشروعها وتمويل حاجيات التدبير اليومي للإدارة التربوية والفضول الدراسية والمختبرات العلمية، فإنه يتعين العمل على تعزيز هذا الدعم وتبويبه وفقا لحاجيات المؤسسة وأولوياتها، والحرص على حسن استعماله وصرفه.

كما يتعين الاستمرار في تدبير المداخيل الأخرى التي تستفيد منها المؤسسة (رسوم التسجيل، واجبات الانخراط في التعاونيات المدرسية والجمعيات الرياضية، واجبات الانخراط في التأمين المدرسي) وفقا للمذكرات الخاصة بها.

5. توفير الخدمات الأساسية:

حرصًا على توفير فضاءات مناسبة للمتعلّقات والمتعلّمين والأساتذات والأساتذة ولأطر الإدارة التربوية، فإنه يتعين الإسراع بالتعميم التدريجي لخدمات الحراسة والصيانة وفقا لما هو مسطر في البرنامج الاستعجالي، فضلا عن تفعيل الشراكات المبرمة مع مختلف شركاء المدرسة لدعم مجهودات الوزارة في هذا الصدد وخاصة مع وزارة الداخلية.

6. دعم التأطير الإداري للمؤسسات التعليمية:

تعزيزا للتدابير والإجراءات المشار إليها أعلاه، وفي سياق الاهتمام الذي توليه الوزارة للمؤسسات التعليمية الابتدائي باعتبارها حجر الزاوية في الإصلاحات الجارية، وعملا على تمكين مديرات ومديري هذه المؤسسات من إحكام تدبيرها بما يساعد على حسن قيادتها، فإنه يتعين العمل تدريجيا بالإجراءات التالية:

- توفير مساعدة (ة) متفرغ للمديرة (ة) بالمؤسسات الابتدائية استنادا إلى معايير يتم تحديدها وطنيا بناء على حجم المؤسسة وتوفر الموارد البشرية الضرورية؛
- الارتقاء بمهام الأستاذ المكلف بمساعدة المديرة (ة) في تسيير الفرعية بالتحديد الدقيق لمجال عمله ولاختصاصاته، وتأهيله للاضطلاع بها، بالإضافة إلى المزيد من ضبط المعايير التي ينبغي اعتمادها في إسناد هذه المهام.

ثانيا- التواصل والإشراك والاستقبال

تعميقا لمنهجية التواصل المستديم، وترسيخا لتقاليد التقاسم والإنصات الجيد، وتعزيزا لإشراك المديرات والمديرين في قضايا التربية والتكوين، وتحسينا لظروف استقبالهم، فإنه يتوجب القيام بما يلي:

- العمل على تكثيف التواصل عن قرب مع مديرات ومديري المؤسسات التعليمية، عبر ما تتيحه تكنولوجيات الإعلام والتواصل، أو بعقد اجتماعات منتظمة ودورية ليتمكنوا من تقاسم التجارب، ومن مواكبة مختلف المستجدات التربوية والقضايا المرتبطة بتصريف المهام؛
- تمكين المديرين والمديرات، من خلال تمثيلية محددة، من حضور أشغال المجلس الإداري بصفة ملاحظين؛

▪ إطلاع المديرات والمديرين على دفاتر التحويلات المرتبطة بتأهيل المؤسسات التعليمية أو توسيعها أو حراستها ونظافتها، وإشراكهم في مختلف العمليات التي تهم مؤسساتهم ضمانا لحسن سير هذه العمليات؛

▪ العمل على تحسين ظروف استقبال المديرات والمديرين في مواقيت وفضاءات ملائمة تصون اعتبارهم، وتعجل بقضاء أغراضهم بالأكاديميات والنيابات للعودة لمزاولة مهامهم بمؤسساتهم التعليمية.

ثالثا- التأطير والمصاحبة والتقويم

1- التأطير والمصاحبة؛

بالنظر إلى التحولات التي تمر بها بلادنا، والاستحقاقات التي يتطلبها ترسيخ المجتمع الديمقراطي الحداثي، أصبح لزاما على المدرسة أن تواكب هذه التحولات وعلى الأسرة التعليمية عموما والإدارة التربوية خصوصا أن تستوعبها، وبالنظر إلى كون المدير(ة) مسؤول(ة) عن مراقبة وتأطير العاملين بالمؤسسة التي يشرف على تسييرها، فإنه أصبح في حاجة إلى تطوير عمله والتحكم الجيد في مهامه، وأضحى من حقه على الوزارة أن يستفيد من تكوينات دقيقة مناسبة للارتقاء بتدبيره، ومن مصاحبته عن قرب، مباشرة أو عبر تكنولوجيات الإعلام والاتصال، لمؤازرته وتدليل الصعوبات التي تعترض سبيله، وذلك حتى يتمكن من تحسين الأداء، ومن تفادي التعثرات أو الإسراع بتصحيحها حال وقوعها.

2- التقويم؛

ضمن هذا السياق، سيتم اعتماد صيغة مناسبة ومنهجية واضحة لتتبع عمل أطر الإدارة التربوية عموما، والمديرات والمديرين خصوصا، وتقويم أدائهم، وتشجيع المجيدين منهم، وإثارة انتباه المخللين إلى ضرورة تقويم الأداء وتصحيح الاختلالات.

وفي حالة تأكيد الأخطاء وتحديد مدى جسامتها، واستنفاد كل الصيغ التصحيحية الممكنة، فإن الإدارة تلجأ إلى تطبيق مسطرة الإعفاء من المهام بعد القيام بالتحريات اللازمة، واتخاذ الاحترازمات المطلوبة، ضمانا للإنصاف وصونا لحقوق مختلف الأطراف، وذلك عبر مسار محدد يعطى فيه للمعني بالأمر إمكانية الإجابة على ما سجل في حقه.

هذا، ويجدر التذكير بأن الوزارة ستصدر، لاحقا، مذكرات تفصيلية بخصوص هذه الترتيبات؛ وعليه، فالمرجو من السيدات والسادة مديرتي ومديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ونواب الوزارة بالعمالات والأقاليم إعطاء هذا الموضوع ما يستحقه من العناية، والسهر على تتبع تنفيذه على الوجه الأكمل، لتوفير الشروط المساعدة على اضطلاع الإدارة التربوية بأدوارها في تنفيذ أورش تجديد المدرسة العمومية وإرسائها على مقومات الجودة، والسلام.

كاتبة الدولة لدى وزير التربية الوطنية
والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث
العلمي المكلفة بالعمل المدرسي
لطيفة العنينة