

## المجزوءة السادسة: المظاهر السيكوسوسولوجية للتدبير

الفئة المستهدفة : المتدربون بسلك الإدارة التربوية.

الغلاف الزمني : 30 ساعة.

### توصيف المجزوءة:

تستهدف هذه المجزوءة تحسيس أطر الإدارة التربوية المتدربين وإعدادهم لمختلف أدوار التدبير العلائقي التي سيضطلعون بها بعد التخرج. ومن بين هذه الأدوار:

1. التحفيز؛

2. القيادة؛

3. الإشراف؛

#### 4. السلطة؛

والاضطلاع، عمليا، بهذه الأدوار يتطلب اكتساب المتدرب مجموعة من المهارات العلائقية، كما يستدعي قدرته على ممارسة سلطته التربوية.

#### الكفاية المستهدفة:

حسن تدبير المتدرب للعلاقات مع جميع شركاء المؤسسة التربوية، من خلال قيامه بأدوار التحفيز والقيادة والإشراف وتدبير النزاعات.

#### أهداف المجزوءة:

في نهاية هذه المجزوءة ينبغي أن يكون المتدرب قادرا على:

1. تحديد معاني المفاهيم التالية: التحفيز والقيادة والإشراف، استنادا إلى أطر نظرية؛
2. اقتراح المتدرب خطة عمل تمكنه، في وضعيات مقترحة، من القيام بأدوار التحفيز والقيادة والإشراف على الوجه المطلوب، مستحضرا الخصائص النمائية للطرف الآخر (إداري، أستاذ، تلميذ...)، ومستجيبا لحاجاته النفسية-الاجتماعية؛

3. اقتراح صيغ وآليات لتدبير تشاركي ناجح، يعكس حسن فهمه لمزايا ومتطلبات هذا التدبير؛
4. ممارسة المتدرب لسلطته وحسن تدبيره للنزاعات.
5. وضع خطة للإشراف البيداغوجي من شأنها تجويد أداء الإداريين والمدرسين والمتعلمين؛
6. بناء المتدرب لشبكات واستثمارها في تحليل اتجاهاته وسلوكاته أثناء أدائه للأدوار المذكورة (القيادة، التحفيز، الإشراف).

## الموضوعات والمضامين

1. مفاهيم المجزوءة: التحفيز والقيادة والإشراف؛
2. أسس واستراتيجيات التحفيز؛
3. القيادة: محدداتها وأساليبها وتأثيرها في المناخ التنظيمي للمؤسسة؛
4. أساليب التدبير وما يحكمها من تمثلات اجتماعية للشركاء؛
5. التدبير البيداغوجي التشاركي: إيجابياته ومتطلباته وحدوده؛
6. الإشراف: أنشطته، علاقته بمشروع المؤسسة وبالنجاح المدرسي للتلاميذ؛
7. السلطة داخل المؤسسة التربوية، وتدبير النزاعات.

الأهداف	المضامين	الأنشطة	طرق التكوين	التقويم
1. تحديد معاني مفاهيم المجزوءة	مفاهيم المجزوءة التحفيز والقيادة والإشراف، استنادا إلى أطر نظرية؛	اشتغال المتدربين فرديا و/أو جماعيا على الأسناد التالية :  - وثائق،  - حالات،	- عروض نظرية من طرف المكون؛  - عروض من إنجاز المتدربين؛	-وضعية مشكلة؛  - امتحانات تقليدية و/أو حديثه؛  -تحليل المتدرب لاتجاهاته وسلوكاته التدبيرية، باستعمال شبكات الملاحظة من إعداد الخ.
2. اقتراح المتدرب أسس واستراتيجيات للقيام بأدوار التحفيز والقيادة والإشراف، مستجيبا لحاجات الطرف الآخر النفسية-الاجتماعية؛	- أسس واستراتيجيات التحفيز - أساليب القيادة والإشراف	- وضعيات مشكلة،  - أفلام،  - تقارير مجالس،	- دراسة حالات باستثمار أدوات وشبكات التحليل؛	
3. اقتراح صيغ وآليات لتدبير تشاركي ناجع، يعكس حسن فهمه لمزايا ومتطلبات هذا التدبير؛	التدبير البيداغوجي التشاركي: إيجابياته ومتطلباته وحدوده؛ صيغه وأساليبه	- محاضر اجتماعات  - TICE  - ...	- المهنة المعيشة للمتدربين	
4. ممارسة المتدرب لسلطته وحسن تدبيره للنزاعات.	السلطة داخل المؤسسة التربوية، وتدبير النزاعات.		- طريق العمل في جماعات؛	

	- أعمال تطبيقية؛ - تقنيات التنشيط؛ - استعمال شبكات الملاحظة وتقنيات المحاكاة؛	المجزوءة.	الإشراف: أنشطته، علاقته بمشروع المؤسسة وبالنجاح المدرسي للتلاميذ؛	5. وضع خطة للإشراف البيداغوجي من شأنها تجويد أداء المؤسسة؛
			شبكات تحليل الاتجاهات والسلوكيات الإدارية للمتدرب.	6. بناء المتدرب لشبكات واستثمارها في تحليل اتجاهاته وسلوكاته أثناء أدائه للأدوار المذكورة (القيادة، التحفيز، الإشراف).

## طرق التكوين

1. عروض نظرية من طرف المكون؛
2. عروض من إنجاز المتدربين؛
3. دراسة حالات باستثمار أدوات وشبكات التحليل؛
4. توظيف التجارب المهنية المعيشة للمتدربين للمتدربين في تناول مواضيع المجزوءة؛
5. طريق العمل في جماعات؛
6. أعمال تطبيقية؛

7. تقنيات التنشيط؛

8. جمع وتحليل معطيات حول ممارسات تدبيرية بواسطة شبكات الملاحظة وتقنيات المحاكات؛

### تقويم مكتسبات المتدربين

1. امتحانات حول مختلف مواضيع المجزوءة؛

2. إعداد شبكات واستعمال شبكات الملاحظة، وجمع المعطيات أثناء المقابلات؛

3. تحليل المتدرب لقيمه وقناعاته وتأثيراتها الممكنة في أسلوب تدبيره؛

### بيبليوغرافيا ومواقع على الأنترنت:

Aktouf, Omar (1993). *Le management entre tradition et renouvellement* (3<sup>e</sup> éd.). Boucherville : Gaëtan Morin. ( ch. 4 )

Bennis, W. et B. Nanus (1985). *Diriger*. Paris : InterÉdition

Glasser, W. (1999). *Contrôler ou influencer*. Montréal : Éditions Logiques.

Goleman D., Boyatzis R et Mckee A ( 2002). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris : Village Mondial. ( traduction de *Primal Leadership*)

Kouses, J. et B. Posner (1998). *Les 10 pratiques des leaders exemplaires : le défi de leader*. Montréal : Éditions Actualisation.

Massé, Denis (2008). *Relève et leadership* in *Le Point en Administration scolaire*, Vol.10, no 4, Printemps 2008, p.28-33

Massé, Denis (2005). *La compétence collective dans un établissement scolaire* in *Vie Pédagogique*, Numéro 137, Novembre-Décembre 2005, p.32-36.

OCDE (2003). *Le Secteur Public au XXI<sup>e</sup> siècle :Repenser le Leadership* in *La Revue des Échanges* No 2 2003, p. 3-10.

Pauchant, Thierry (1996). *La quête de sens*. Montréal :Presses HEC.

Pitcher, Patricia (1994). *Artistes, artisans et technocrates*. Montréal :Presses HEC.

Revue Le point en administration scolaire , vol.3, no. 2. Hiver 2000. « *L'exercice d'un leadership* ».

Revue Le point en administration scolaire , vol.6, no. 3. Printemps 2004. « *L'intelligence émotionnelle* ».

Revue Le point en administration scolaire , vol.7 no. 2. Hiver 2004. « *Travail de gestion, chemin de passions* ».

Riboud, F. (1999). *Le Leadership*. Paris : Éditions d'Organisation..

Thévenet, M. (2004). *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*. Paris : Éditions d'Organisation.

Tremblay, Jacinthe (2005). *Les 15 leviers de la mobilisation* in La Presse, lundi 3 janvier 2005, Cahier Affaires, p.1.

## Quelques sites Internet

[www.afides.org](http://www.afides.org) ( Plusieurs textes et articles pertinents sont disponibles)

[http://www.cmd-ccg.gc.ca/leadership/index\\_f.html](http://www.cmd-ccg.gc.ca/leadership/index_f.html) ( Le leadership)

<http://www.cse.gouv.qc.ca/> ( Il s'agit du site du Conseil supérieur de l'éducation du Québec. Plusieurs avis et rapports portent sur la gestion en éducation)

Lécrivain, G. *Management des organisations et stratégies : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL*. Site internet de [Managmarket.com](http://Managmarket.com)

## أعضاء الورشة:

الأستاذ توبي لحسن، الأستاذ محمد مومن، الأستاذ علي بو لحسن، الأستاذ أحمد دكار