

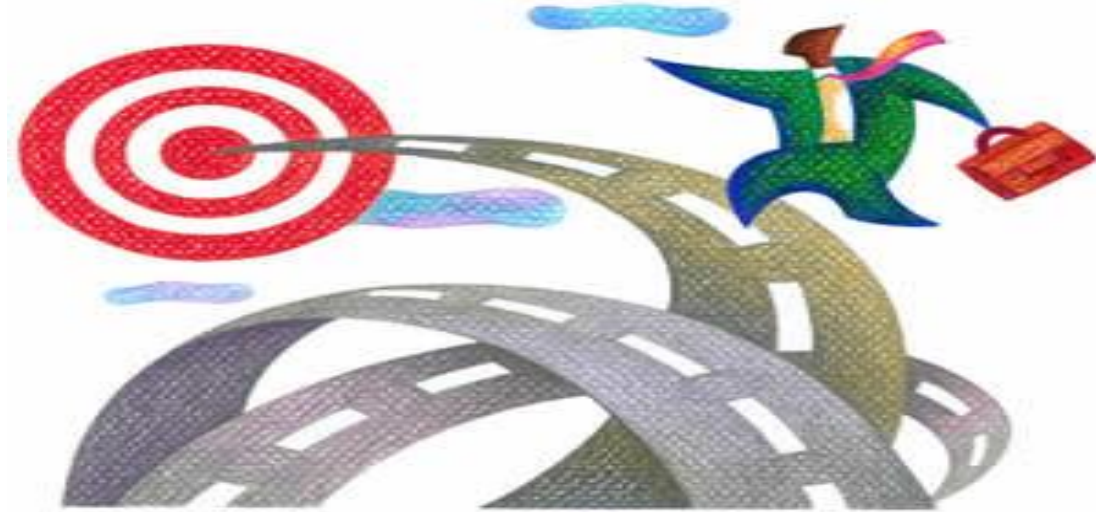


## الكفاية المستهدفة والأهداف المتوخاة

### الكفاية المستهدفة من المجزوءة

تملك آليات إعداد وإنجاز وتتبع وتقويم مشروع المؤسسة المندمج،  
وتقديم مقترحات لتطويره وتعديله، وذلك بالاستناد إلى الأسس  
والمرتكزات التشريعية والتنظيمية والتعرف على مختلف المرجعيات  
التربوية المؤطرة لمشروع المؤسسة المندمج وتوظيفها في الممارسات  
المهنية بالمؤسسات التعليمية ونشر الوعي بثقافة المشروع ودورها في  
تنزيل وأجراة البرامج والمشاريع التربوية الوطنية داخل المؤسسات  
التعليمية، والانفتاح على شركاء المؤسسة المحتملين، وباعتماد مقاربة  
الاشتغال بالفريق.

# المحور 1 : كرونولوجيا إرساء مشروع المؤسسة المندمج



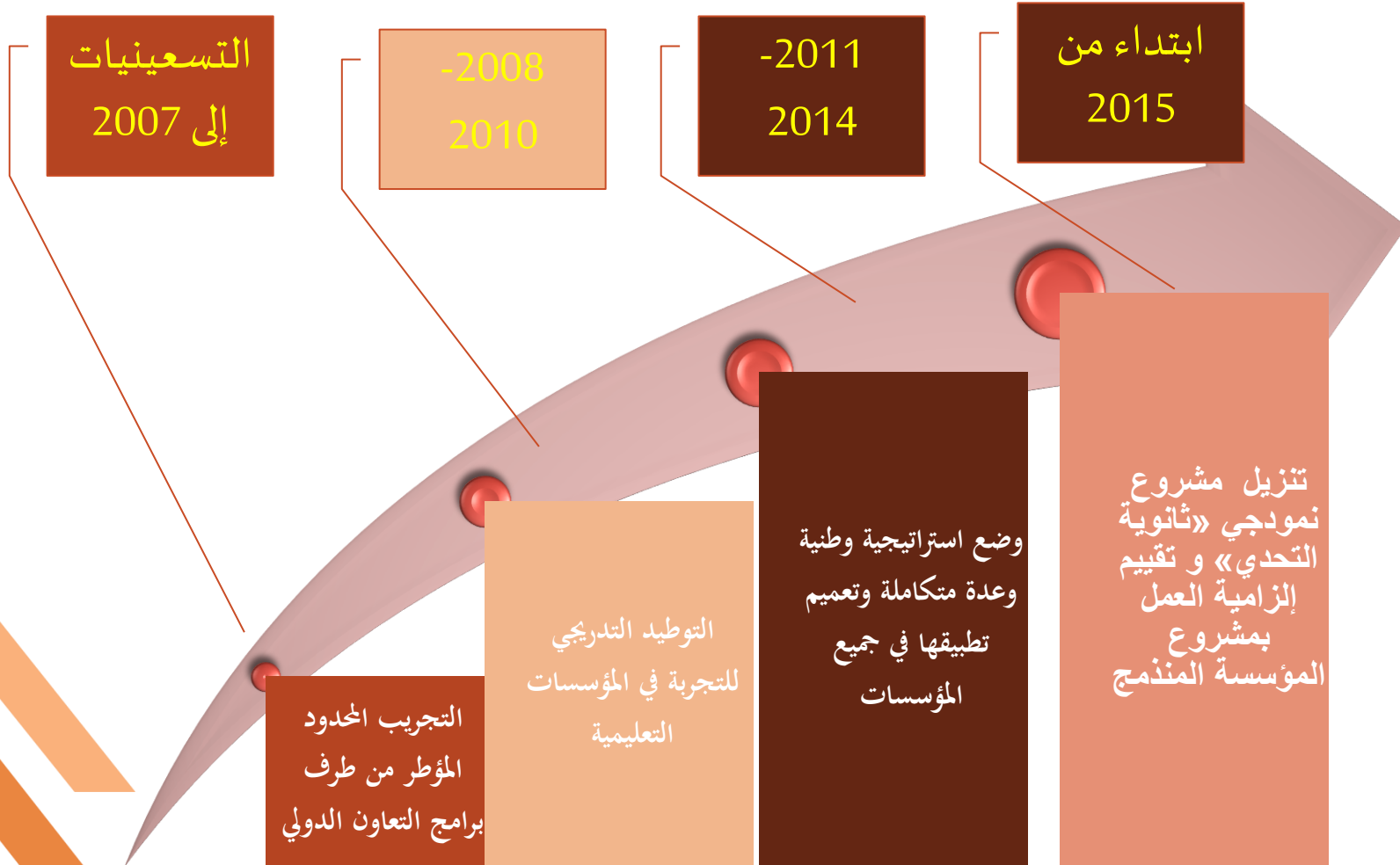
مجزوءة مشروع المؤسسة المندمج  
ذة. عفاف السعداوي

## يندرج مشروع المؤسسة في إطار التوجهات الكبرى الرسمية لى

- اعتماد اللامركزية واللاتركيز كخيار استراتيجي يجعل المؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز المنظومة التربوية؛
- إرساء استقلالية مؤسسات التعليمية؛
- إرساء المقاربة التشاركية والشمولية للشأن التربوي والعمل بمنهجية المشروع؛
- جعل مصلحة المتعلمة والمتعلم المنطلق والمنتى؛
- اعتماد مبدأ التعاقد والتدبير بالنتائج؛
- تبني سياسة القرب للاستجابة لمختلف حاجات المؤسسة.

# المحور 1: كرونولوجيا ارساء مشروع المؤسسة

## مرم مشروع المؤسسة من مجموعة من المراحل والمحطات:



## المحور 1: كرونولوجيا ارساء مشروع المؤسسة

### مرحلة المؤسسة والحكمة

ابتداء من 2015 :

- مرحلة توسيع مفهوم مشروع المؤسسة ليشمل الجوانب التربو والحكمة. وعرفت تجريب منهجية (DEPART) في ثلاث أكاديميات جهوية (في إطار مشروع ثانوية التحدي)
- المذكرة 21/087
- (2021/10/06) : في شأن تعميم وإلزامية العمل بمشروع المؤسسة المندمج كالية وحيدة للتدبير وحكمة المؤسسات التعليمية .

### مرحلة الإغناء والتطوير

ابتداء من 2010

2011/ :

- المذكرة 11 /125 (11 /09/ 01)  
الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة-  
الدليل المرجعي(مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية PAGESM
- المذكرة 14 /159 (14 /11/ 25) :  
أجراة الاستراتيجية الوطنية مشروع المؤسسة: شملت أهمية وأهداف و منهجية و تدبير المشروع و آلية التتبع و التقويم و عدة مشروع المؤسسة .

### مرحلة التعميم

ابتداء من 2008 : رصد كل لتجارب والمبادرات والدراسات و توحيد الرؤى حول مشروع المؤسسة :  
المرتكزات ، الأهداف ، المفهوم ، المقاربات و بلورة استراتيجية وطنية لإرساء العمل بمشروع,

• المذكرة 09 /73 (09 /20) /05  
09) توفير آلية للتمويل تمثلت في تأسيس جمعية دعم مدرسة النجاح ، من أجل دعم مالي لجميع المؤسسات التعليمية.

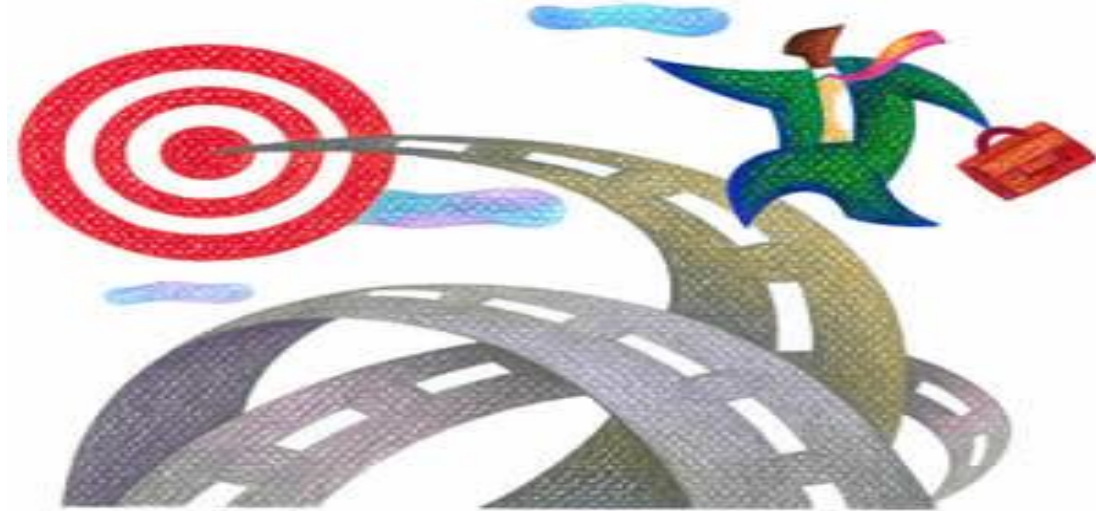
• المذكرة 09 /121 (09 /31) /  
09 /08): إرساء و تعميم منهجية العمل بمشروع المؤسسة

### مرحلة التجريب

- المذكرة 73 (12 /04/ 94)  
: من المفيد أن تشارك المؤسسات التعليمية بما تتوفر عليه من إمكانات مادية وبشرية في الرفع من مردودية التعليم والارتقاء بمستواه....".
- المذكرة 27 (102 /24) /95): توجيهات ومراحل المشروع
- من التسعينيات الى 2007  
: مبادرات محدودة على مستوى بعض الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين مؤطرة من طرف برامج التعاون الدولي  
ALEF – APEF – UNICEF



# المحور 2: الإطار المفاهيمي والمرجعي لمشروع المؤسسة المندمج



مجزوءة مشروع المؤسسة  
ذة. عفاف السعداوي

## المحور 2: الإطار المفاهيمي والمرجعي لمشروع المؤسسة

### ❖ مفهوم مشروع المؤسسة

- مشروع المؤسسة هو إطار منهجي ، يستشرف من خلاله الفاعلون التربويون الوضعية المستقبلية للمؤسسة في إطار رؤية موحدة ، وتتحقق هذه الرؤية عبر خطة للتجويد تركز على تعلمات التلميذات والتلاميذ" في شأن أجراة الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة.

المذكرة الوزارية 14\159 في شأن أجراة  
الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة

• يعتبر مشروع المؤسسة إطارا منهجيا لتفعيل مختلف المقاربات والتدابير الهادفة إلى تحسين جودة التعليم والتعلم والحياة المدرسية ، كما أنه يشكل آلية عملية لأجراة الإصلاحات التربوية داخل كل مؤسسة . فهو عبارة عن خطة تربوية يعدها المجتمع المدرسي الموسع وفق المقاربة التشاركية ومقاربة التدبير بالنتائج انطلاقا من منظور محلي شمولي لجودة المدرسة والتعلم المنشودين ، في توافق مع الغايات والأهداف الوطنية

التدبير المالي لجمعية دعم مدرسة  
النجاح" مجزوءة دعم تكوين هيئة  
الإدارة التربوية نونبر. 2012 الوحدة  
المركزية لتكوين الأطر.



## المحور 2: الإطار المفاهيمي والمرجعي لمشروع المؤسسة المندمج

الرافعة 15:

- مأسسة مشروع المؤسسة، مع تحديد دور كل طرف في إطار فرق عمل؛
- إرساء استقلالية المؤسسة بوصفها الخلية الأساسية للمدرسة، وذلك باعتماد مشروع المؤسسة أساسا لتنميتها المستمرة وتديرها الناجع؛

الرؤية الاستراتيجية للإصلاح  
2030-2015

- الآلية العملية الضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف العمليات التدييرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعلّمات لجميع المتعلمين، والأداة الأساسية لأجراة السياسات التربوية داخل كل مؤسسة للتربية والتكوين مع مراعاة خصوصياتها ومتطلبات انفتاحها على محيطها... (مقتضيات المادة 02)
- في الباب السابع المتعلق بحكامه المنظومة، وفي المادة 40 منه على الخصوص، إلى ضرورة إرساء استقلالية مؤسسات التربية والتعليم والتكوين والبحث العلمي، باعتماد مشروع المؤسسة أساسا لتنميتها المستمرة وتديرها الناجع.

القانون الاطار رقم  
17.51

## المحور 2: الإطار المفاهيمي والمرجعي مشروع المؤسسة المندمج

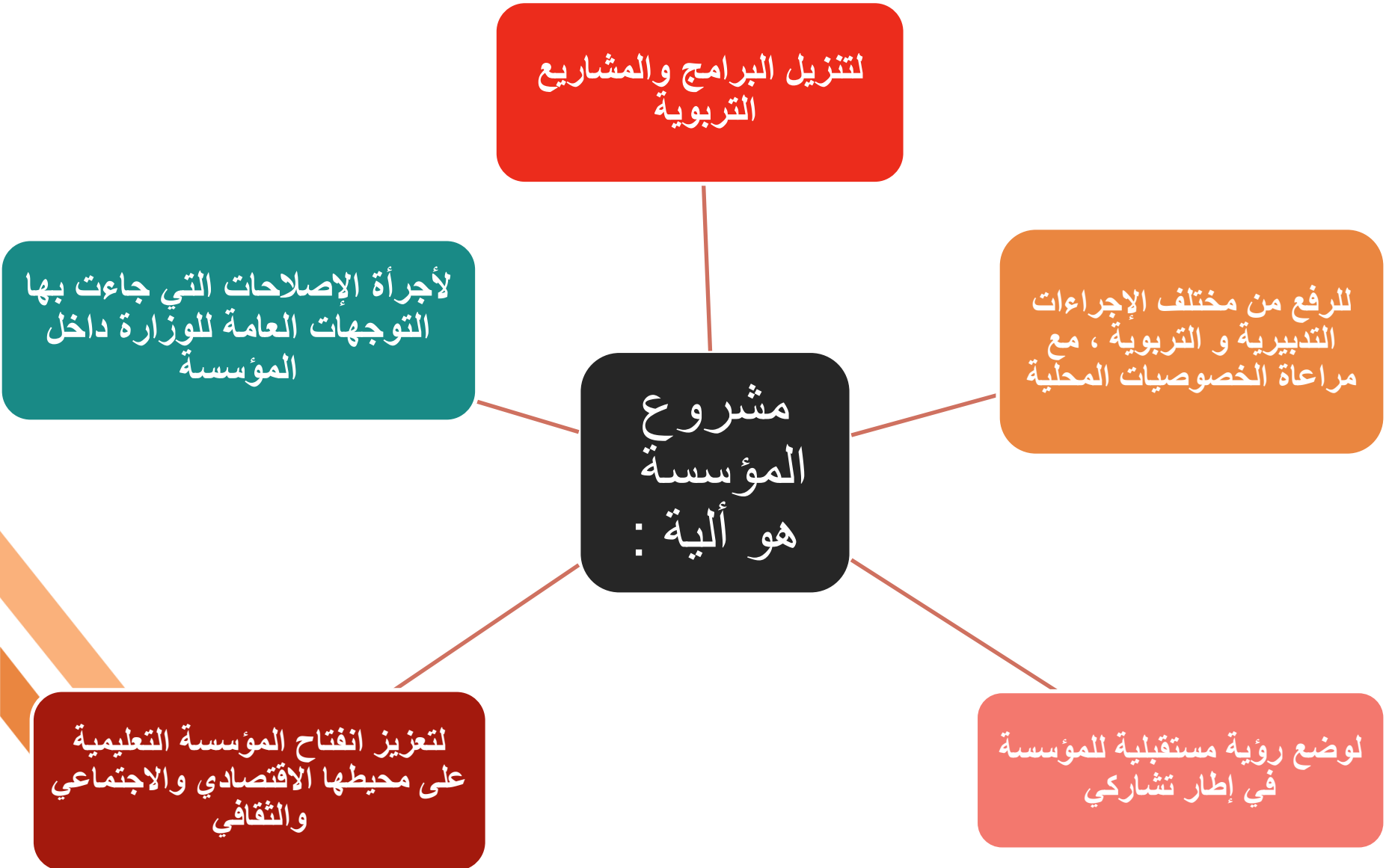
إطار منهجي وآلية عملية ضرورية لتنزيل و أجرأة البرامج والمشاريع التربوية داخل كل مؤسسة تعليمية، وتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التدييرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعلّات لفائدة التلميذات والتلاميذ، مع مراعاة الخصوصيات والرهانات المحلية.

المذكرة الوزارية 14/159

• الحرص على اعتماد مشروع المؤسسة **كآلية وحيدة وملزمة** لتديير وحكامه المؤسسات التعليمية وكأداة للتعاقد معها. وذلك انسجاما مع المقاربة المنهجية المسطرة. إعدادا وتنزيلا وتقييما.  
• يعتبر بذلك الآلية الكفيلة بضمان **استقلالية المؤسسة التعليمية** وتنميتها المستمرة. وذلك من خلال تنزيله عبر برنامج عمل لثلاث سنوات. يتضمن مختلف العمليات التي تروم تجويد التعلّات لدى المتعلمين والمتعلّات باستهداف المداخل الرئيسية للجودة ( الحياة المدرسية، التوجيه المدرسي والمهني، الدعم التربوي والاجتماعي والنفسي، التجهيزات البيداغوجية) مع الحرص على تحيين مشروع المؤسسة بداية كل سنة دراسية.

المذكرة الوزارية 21/87

## المحور 2: الإطار المفاهيمي والمرجعي لمشروع المؤسسة ❖ مفهوم مشروع المؤسسة



## المحور 2: الإطار المفاهيمي والمرجعي لمشروع المؤسسة ❖ أهداف مشروع المؤسسة

1 المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية مع مراعاة مستوى المتعلمين وواقع المدرسة والمحيط؛

2 رفع مستوى التعليم وزيادة فاعلية العمل التربوي؛

3 إذكاء دينامية التخطيط الاستراتيجي للشأن التربوي بالمؤسسات؛

4 التعبير عن الإرادة المحلية في الاستجابة لحاجات المتعلمين وشركاء المدرسة؛

5 تشجيع المبادرة والابتكار وتنمية المواهب؛

6 تعبئة الفاعلين التربويين والشركاء حول المدرسة.

7 تحسين فاعلية المؤسسات من خلال الحد من نسب الفشل الدراسي وتحسين نتائج التحصيل الدراسي؛

## المحور 2: الإطار المفاهيمي والمرجعي لمشروع المؤسسة ❖ مرتكزات وأسس مشروع المؤسسة

ترسيخ المقاربة التشاركية  
وتفعيل مجالس المؤسسة من  
إشراك المتعلمين والانفتاح  
على فاعلين آخرين خارج  
المؤسسة.

تغطية جميع المجالات  
(الحياة المدرسية، تحسين  
جودة التعليمات..).

التمفصلات بين  
البرامج والمشاريع  
التربوية للوزارة

التشارك

الشمولية

التكامل و  
الإنسجام

مرتكزات  
مشروع  
المؤسسة

الوظيفية

اعتماد أنشطة  
ملائمة وقابلة  
للإنجاز للرفع من  
المردودية التربوية

الدينامية

قابلية المشروع للإغناء  
والتطوير بناء على  
المستجدات

الواقعية

الانفتاح

مد جسور التواصل و  
التعاون بين العاملين  
بالمؤسسة والشركاء

التوثيق

إعداد تقارير وبطاقات  
تقنية حول مختلف  
مراحل المشروع

مراعاة الأولويات والموارد  
البشرية والمادية والمالية  
للمؤسسة ولشركائها

# المحور 3 : مراحل إعداد مشروع المؤسسة المتدمج وفق منهجية DEPART



مجزوءة مشروع المؤسسة  
ذة. عفاف السعداوي



## المحور 3: مراحل إعداد مشروع المؤسسة المندمج

### وفق منهجية DEPART منهجية العمل بمشروع المؤسسة المندمج ❖

في إطار مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية  
بالمغرب PAGESM ، قدم الفريق الكندي المسؤول عن المشروع :

منهجية مبسطة ، مختصرة وعملية وملائمة تعرف بمنهجية DEPART

إعطاء بعدا رسميا وإطارا مرجعيا قانونيا لهذه المنهجية بإصدار المذكرة  
14/159 في شأن إجراء الاستراتيجية الوطنية للعمل المشروع والمذكرة 21/87



## المحور 3: مراحل إعداد مشروع المؤسسة المندمج وفق منهجية DEPART

### المرحلة 1: تدير انطلاق عمليات إعداد المشروع (Départ)

مجزوءة مشروع المؤسسة  
ذة: عفاف السعداوي

## المحور 3 - المرحلة 1 : تدبير انطلاق عمليات إعداد المشروع

### ❖ التعبئة حول مشروع المؤسسة المندمج

عقد لقاءات موسعة مع الأطر التربوية والإدارية، المتعلمين، جمعية اباء وأولياء التلاميذ والشركاء لإقناعهم بالانخراط في اعداد مشروع المؤسسة كاختيار أساسي في التعامل مع و اقع المؤسسة التعليمية والذي يقوم على ما يلي:

الايمان بفكرة المشروع كنمط اشتغال على المستوى الفردي والجماعي،

بناء نظرة جماعية للعمل التربوي وتملك أدواته التدييرية،

العمل كفريق تجمعه رؤية مشتركة يمكن تحقيقها من خلال الحوار والنقاش والتواصل  
المستمر بين مختلف أطر المؤسسة،

تبني المشروع لا بوصفه أداة فحسب بل منطلق اشتغال و انخراط في العمل المستقبلي،

البساطة في المقاربة والخطوات وبناء المشروع،

الطابع العملي من خلال اعتماد التركيز على الأنشطة والتدخلات والبحث عن النتائج،

النجاعة والتأثير باعتماد أهداف واضحة ومحددة وتدخلات ملائمة.

## المحور 3 - المرحلة 1 : تدير انطلاق عمليات إعداد المشروع

### ❖ التعبئة حول مشروع المؤسسة المندمج

قبل الاجتماع

- \* أن يختار المدير الشركاء الذين سيتدخلون في المشروع: ج الأباء، المنتخبون، المجالس البلدية، التكوين المهني، جمعيات مدنية، كل من يرى فيه قيمة مضافة،
- \* أن يوجه استدعاءات رسمية للشركاء المقترحين يخبرهم بتاريخ وموضوع الاجتماع ،
- \* أن يوجه مذكرة داخلية لمجلس التدبير لإخباره بتاريخ وموضوع الاجتماع ،
- \* أن يشرك جميع العاملين بالمؤسسة عن طريق مذكرة داخلية يخبرهم فيها بحضور الاجتماع
- \* ولكل من يريد المشاركة ضمن فريق قيادة المشروع.

خلال الاجتماع

- \* أن يستعد ذهنيا ونفسيا للاجتماع،
- \* أن يشرح مزايا التدبير المشروع للحاضرين ويدافع عنه ويقدم معطيات دقيقة وتبريرات مقنعة ،
- \* أن يشرك جميع الحاضرين من خلال دفعهم الى النقاش وطرح الافكار والاقترحات و المبادرات،
- \* أن يشجع جميع المبادرات والافكار والاقترحات ،
- \* أن يوجه بذلك النقاش الى الاهداف التي سطرها مسبقا في ذهنه ،
- \* أن يقنع الشركاء بأهمية أدوارهم ويتفاوض معهم.
- \* أن يختار فريق قيادة المشروع ويوزع المهام على أفرادها بالتوافق ،
- \* أن يحدد تواريخ الاجتماعات المقبلة .

## المحور 3 - المرحلة 1 : تدير انطلاق عمليات إعداد المشروع

### ❖ تشكيل فريق قيادة المشروع

فريق القيادة : مجلس التدير بقيادة المدير(ة) وكافة العاملين بالمؤسسة الممثلين بمجالسها تبعا لمهام المجالس التي ينتمون إليها أو المهام الوظيفية المسندة إليهم وفق المرسوم النظام الأساسي وجمعية الآباء والأمهات والجماعة المحلية؛

إمكان تنوع تشكيلة فريق القيادة من مؤسسة لأخرى تبعا لاختياراتها وظروفها بمصادقة من مجلس التدير. بحيث يتم الحرص على توفر خصائص الفريق الذي يتصف أعضاؤه بروح الانتماء والانخراط والتطوع والمبادرة والدينامية لتحقيق الأهداف.

تشكيل فرق العمل واللجان المتخصصة (حسب مجالات المشروع وطبيعة أنشطة كل مجال) من أعضاء ينتمون للمجتمع المدني والشركاء غير الممثلين في مجالس المؤسسة،

المتعلمين والمتعلمات.



## المحور 3: مراحل إعداد مشروع المؤسسة المندمج وفق منهجية DEPART

المرحلة 2: تشخيص الوضعية الراهنة وتحليلها (Etat des lieux)

مجزوءة مشروع المؤسسة  
ذة: عفاف السعداوي



## المحور 3 - المرحلة 2 : تشخيص الوضعية الراهنة وتحليلها

### ❖ مفهوم التشخيص

زوبعة أفكار ناتجة عن الاستماع والإنصات لبعضنا البعض قصد وضع اليد و رصد الاختلالات و النجاحات التي تعرفها المؤسسة

### التشخيص

يرتكز على أربعة مداخل أساسية تعتبر معايير محددة لمكامن القوة و الاختلال بالمؤسسة وهي :  
**التلميذ، المدرسة، الأسرة، المحيط**

مرحلة تهتم بجمع وتحليل المعطيات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، قصد تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة والتهديدات التي يمكن أن يواجهها المشروع، وذلك لاستثمارها في تحسين جودة تعلمات المتعلمات والمتعلمين.

## المحور 3 - المرحلة 2 : تشخيص الوضعية الراهنة وتحليلها

### ❖ منهجية تشخيص الوضعية الراهنة

#### 1 منهجية التشخيص 1

مقارنة الوضعية  
الحالية للمؤسسة  
بالوضعية المنشودة  
(رؤيا أو منظور  
نموذجي)،

جمع المعطيات وتحليلها  
ومعالجتها وتحديد  
حاجيات المؤسسة

تشخيص الوضعية الحالية  
للمؤسسة التعليمية بكل  
مكوناتها ومحيطها ومؤشرات  
المردودية

تحديد المنظور المحلي  
(رؤيا نموذجية)

#### 2 منهجية التشخيص 2

بلوغ الوضعية  
المنشودة

تحديد المنظور المحلي  
(رؤيا واقعية)

جمع المعطيات وتحليلها  
ومعالجتها وتحديد  
حاجيات المؤسسة

تشخيص الوضعية  
الحالية للمؤسسة  
التعليمية بكل مكوناتها  
ومحيطها ومؤشرات  
المردودية

## ❖ أدوات التشخيص

### أدوات التشخيص

شجرة المشاكل (Arbre à problème)

المبيان السمكي (Diagramme de poisson)

تقنية SWOT

الاستقصاء الجماعي

طرق النقاش الجماعي: جماعة التفكير

تقنية التشخيص التطبيقي القصير (Diagnostic Court Appliqué) DCA

شبكة الجودة

## ❖ عناصر التشخيص

### بيانات البيئة الداخلية للمؤسسة

وضعية المؤسسة : قروية ، حضرية..... ؛  
البنية التحتية للمؤسسة : قاعات ، مراحيض ، مطعم..... ؛  
المحيط القريب من المؤسسة : الملاعب ، النوادي ، الجمعيات..... ؛  
بعد المؤسسة عن سكنى التلاميذ ؛  
عدد التلاميذ بالمؤسسة ونسبة الإناث منهم ؛  
عدد التلاميذ بكل قسم ( نسبة الاكتظاظ).

### معطيات خاصة بالتلاميذ:

نسب الغياب والانقطاع ؛  
نسب النجاح والرسوب حسب السن والجنس والمستوى ؛  
معلومات خاصة بالتقويمات ( تشخيصي ، تكويني ، إجمالي ) ؛  
الموارد المتحكم فيها والموارد التي تعرف ضعفا في التحكم ؛

## المحور 3 - المرحلة 2 : تشخيص الوضعية الراهنة وتحليلها

### ❖ عناصر التشخيص

#### معلومات متعلقة بالأساتذة:

- الأساتذة الذين استفادوا من تكوين أساسي وتكوينات مستمرة ؛
- نوع التكوين الأساس الذي تلقاه الأساتذة ( معرب ، مزدوج ) ؛
- مستوى التمكن من البيداغوجيات الحديثة وتقنيات التدريس والقدرة على تطبيقها في القسم

#### القسم ؛

- درجة الإنخراط في الأنشطة الموازية والدعم المؤسسي... ؛
- نسبة الأساتذة الذين يمارسون نشاطا جمعويا خارج المؤسسة ؛
- مدى تمكن الأساتذة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال ؛
- كفاياتهم في مجال التقويم والدعم.

#### بيانات البيئة الخارجية للمؤسسة :

- معلومات تخص الآباء : الوضع السوسيو اقتصادي والثقافي للأسر ، درجة-  
انخراطهم في مجالس المؤسسة وفي تأسيس وتفعيل جمعية الآباء ؛
- جمعية الآباء : تواجدها من عدمه ، وفي حالة تواجدها ، ماهي أنشطتها ومنجزاتها وبرنامجها السنوي ؛
- الشركاء الدائمون والشركاء المحتملون.

## المحور 3 - المرحلة 2 : تشخيص الوضعية الراهنة وتحليلها مجالات التشخيص ❖

### المحيط السوسيو - اقتصادي

- الخصائص الجغرافية المحيطة، والنمو الديموغرافي، والتجهيزات التحتية الثقافية، والمؤسسات المحيطة...

### الخدمات المدرسية

- خدمات النقل المدرسي، والإطعام، والمكتبة المدرسية، والتجهيزات الرياضية....

### المتدربون

- نسبة التأخر عن ولوج المؤسسة، ونسبة المكررين، والحالات الاجتماعية،...

### خصائص الموارد البشرية

- هرم سن المدرسين، وعددهم، ومستوى تأهيلهم المهني، وخبراتهم المهنية، ونوع فرق العمل الموجودة، والكفاءات المتوفرة، ودرجة مساهمتها في الأنشطة أو قيمة العلاقات بين المدرسين والتلاميذ.

### الأسر

- الفئات الاجتماعية الطاغية، واهتمامات الأسر بالنسبة إلى المؤسسة، وما ترتقبه منها، وآراء جمعيات أولياء التلاميذ.

### الموارد

- الخصائص المادي، ونقص الوسائل والأدوات، والأساتذة الاحتياطيين...



## ❖ نموذج شبكة الجودة UNICEF

يتكون هذا النموذج من وصف لما يرجى أن تكون عليه المكونات الأساسية التالية:

- محيط المؤسسة والبنىات التحتية والتجهيزات؛
- إدماج المدرسة في محيطها وظروف العمل بالمؤسسة؛
- ظروف التعلم بالقسم؛
- مواقف وطرق وسلوكات تربوية؛
- المحتويات الدراسية؛
- التتبع الفردي للتلاميذ.

تصف الشبكة، النموذج الذي ينبغي أن تقترب منه المؤسسات التعليمية عن طريق تشخيص التباعد الحاصل بين النموذج والحالة الفعلية للمؤسسة وبناء مشروع يقلص الفارق بين الحالة الحقيقية للمؤسسة والحالة النموذجية.

## ❖ نموذج شبكة الجودة UNICEF

- تشكيل ثلاث مجموعات :
- التلاميذ والتلميذات؛
- الآباء والمنتخبون وممثلو الجمعيات،...؛
- المدرسون والمفتشون وأطر التوجيه...
- تقوم كل مجموعة بتعبئة الشبكة سؤالا تلو سؤال بتأطير من منشط يتم تكوينه للقيام بهذه المهمة؛
- تلتقي المجموعات الثلاث من أجل مقارنة النتائج المتوصل إليها؛
- تتم معالجة النتائج لرصد الأولويات وتحديد مجالات مشروع المؤسسة.

كيف تستعمل  
الشبكة كأداة  
للتشخيص؟

## ❖ نموذج شبكة الجودة UNICEF

### أ- المحيط (الموقع, البنايات..الخ).

1- موقع المدرسة مناسب.	نعم اكتب:1
1-1 موقع بناء المدرسة لا يعرض التلميذ لأي خطر.	1
2-1 كل طفل يقطع أقل من ثلاث كيلومترات ليصل إلى المدرسة.	1
3-1 يمكن الوصول بسهولة إلى المدرسة.	1
4-1 بوابة المدرسة تفتح على مجال آمن	1
النتيجة الإجمالية :	4/4
2- المدرسة نظيفة وتحرص على صحة التلميذ.	نعم اكتب:1
1-2 المدرسة بعيدة عن كل مصدر للتلوث.	1
2-2 المدرسة مزودة بالماء الصالح للشرب.	1
3-2 تتوفر المدرسة على مرافق صحية أو على مراحيض صالحة للاستعمال.	1
4-2 تتوفر المدرسة على مراحيض للفتيات.	0
5-2 تتوفر الساحة على سلات قمامة موضوعة بشكل منظم وبعدهد كاف.	0
6-2 يتم تنظيف الساحة على الأقل مرة كل يوم.	0
7-2 تتوفر المدرسة على صيدلية حائطية يتم تجديد مخزونها بشكل منظم.	1
النتيجة الإجمالية :	4/7

## المحور 3 - المرحلة 2 : تشخيص الوضعية الراهنة وتحليلها

انطلاقا من نتائج التشخيص، يتم :

\*جرد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة،

\*جرد نقاط الضعف التي تعترض الأداء العادي للمؤسسة،

\*تحديد الصعوبات التي تتطلب تدخلا على المستوى الإقليمي أو الجهوي أو المركزي.

\*تحديد الصعوبات المتحكم فيها أي التي بإمكان فريق القيادة وأطر المؤسسة التأثير فيها،

\*تصنيف الصعوبات حسب المجالات الاربعة الآتية: جودة التعليمات، الحياة المدرسية، البنية التحتية والخدمات،

## La vision: بناء المنظور المحلي

- صيغة تركيبية لنتائج التحليل التشخيصي للمعطيات، يلخص أولويات مشروع المؤسسة، يشكل **منطلق المشروع** و يعبر عن الرؤيا الإستراتيجية التي يضعها المجتمع المدرسي المحلي لتحديد **مواصفات المؤسسة والتعلم المنشودين** في توافق مع توجهات نظام التربية والتكوين خلال فترة **زمنية محددة** وذلك من خلال الجواب عن الاسئلة التالية :
- ما **مواصفات التعلم الجيد** التي نريد أن يتحقق في مؤسستنا؟
- ما أفضل وضعية ننشدها لمؤسستنا فيما يتعلق **بالحياة المدرسية**؟
- ما أفضل وضعية ننشدها لمؤسستنا فيما يتعلق **بالبنية التحتية والخدمات**

بم يتعلق  
الأمر؟

- للانطلاق من تصورات متوافقة عليه بخصوص الوضعية المنشودة للمؤسسة والتعلم،
- لوضع تصور استراتيجي واضح يوجه المشروع ويتيح انسجام أهدافه ومجالاته وأنشطته،
- لتفعيل المشاركة المجتمعية وتعبير الشركاء عن إرادة الانخراط في مشروع ساهموا في إعداده.

لماذا؟

- المجتمع المدرسي الموسع من مجالس ومتعلمين وشركاء برئاسة المدير(ة) أو بتكليف لجنة خاصة لتنظيم الاستشارات بموافقة من مجلس التدبير.

من؟

## المحور 4: تدير عمليات التحضير والتشخيص

### IV- بناء المنظور المحلي: La vision

- يمكن استعمال وسائط مناسبة مثل الاجتماعات وجلسات الاستشارة والموارد المستديرة. يمكن أن يمر تحديد المنظور بمرحلتين :
- مرحلة أولى تحدد فيه كل مجموعة منظورها للتعليم المنشود: مجموعة العاملين بالمؤسسة وهيئة التفتيش، مجموعة التلاميذ والتلميذات، مجموعة شركاء المؤسسة من جمعية الآباء وجماعة محلية وفاعلين اجتماعيين واقتصاديين.
- مرحلة ثانية يقودها مجلس التدبير لاستثمار مقترحات المجموعات في تحديد منظور شمولي بحضورها.

كيف؟

- صياغة واضحة وسهلة الفهم بوضع جمل مركزة تعبر عن الغايات الكبرى المنشودة محليا بخصوص :
- مواصفات الجودة التي ينشد المجتمع المدرسي تحقيقها في المؤسسة.
- مواصفات التعلم الجيد والملائم الذي ينبغي أن توفره المؤسسة للتلاميذ والتلميذات.

النتيجة  
المنتظرة



## المحور 4 : تدير عمليات التحضير والتشخيص

### IV- تحديد الأولويات les Priorités

تحدد أولويات المشروع انطلاقا من الحاجات المستعجلة التي كشفت عنها الفروق الموجودة بين الوضعية المنشودة (المنظور المحلي) والوضعية الحالية بمواطن قوتها وضعفها، مرفقة بمؤشرات قياسها.

عدد الأولويات من 2 الى 3 كحد أقصى

تتمحور الأولويات حول الصعوبات الرئيسية ،

استحضار الفريق لكل إمكانياته للتغلب على هذه الصعوبات .

## المحور 4 : تدير عمليات التحضير والتشخيص IV- تحديد الأولويات les Priorités

يجب أن تستجيب الأولويات لمجموعة من  
الضوابط أهمها

انسجام الأولويات مع الأهداف الوطنية والمحلية،

أن تقع الأولويات المستهدفة ضمن مجال تدخل المؤسسة،

العمل على تجويد تعلمات المتعلمات والمتعلمين،

الإرتقاء بالحياة المدرسية والخدمات،

أن تتوفر المؤسسة على إمكانيات التدخل والتحكم في الأولويات المستهدفة.

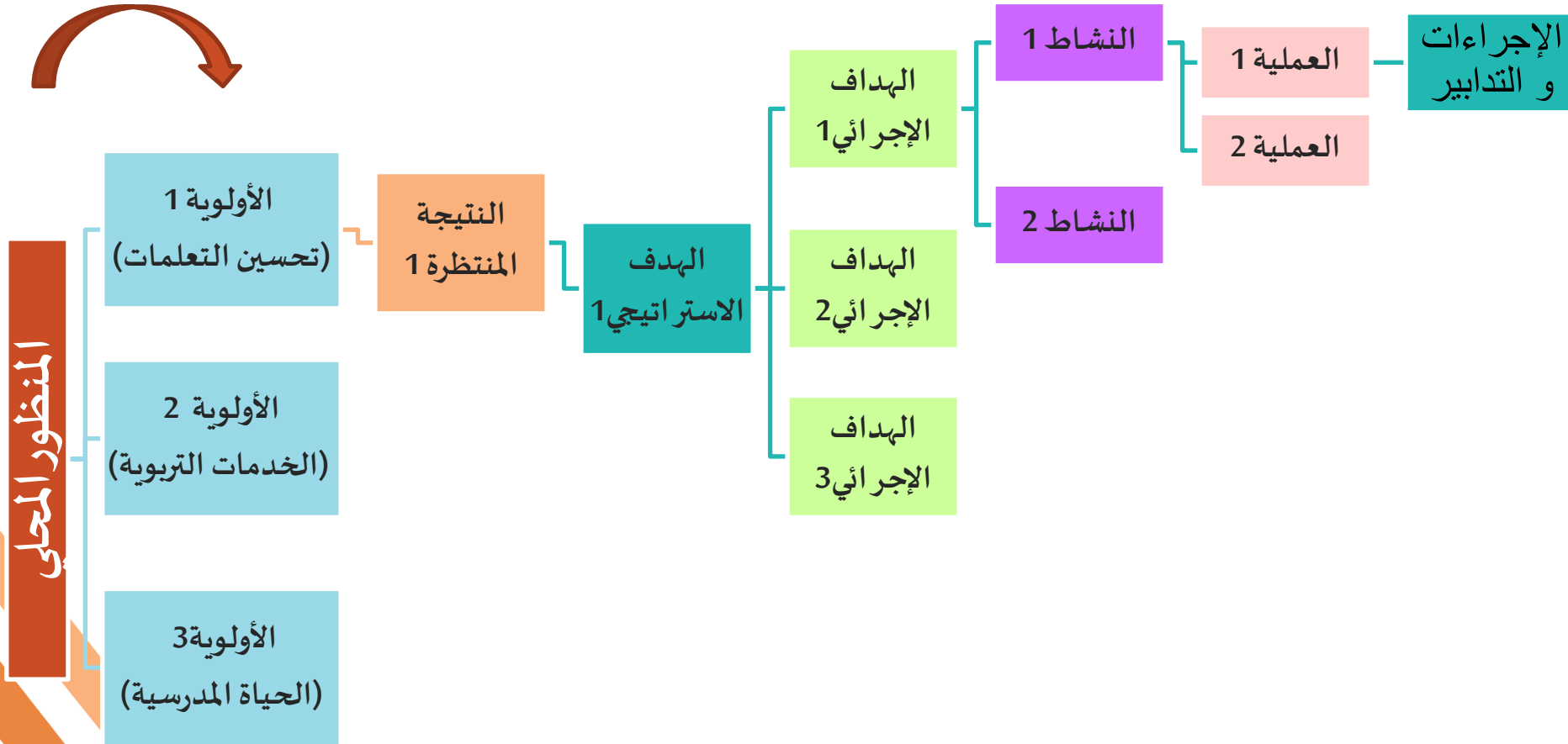
# المحور 5 : تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة



مجزوءة مشروع المؤسسة  
ذة. عفاف السعداوي

## المحور 5: تدبير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VI- ترجمة الأولويات إلى أهداف إجرائية



## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة VII- وضع خطة العمل

### المنظور المحلي

#### أجراء النتائج المنتظرة من الأولوية 1

النتيجة المنتظرة 1	
	الهدف الاستراتيجي
	الأهداف الإجرائية



## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

لتنفيذ خطة عمل مشروع المؤسسة، يجب اعداد ميزانية المشروع يتضمن البطائق التالية:

بطاقة تمويل المشروع تشمل على المبلغ الإجمالي للمشروع مفصل حسب مصادر التمويل (المؤسسة، المديرية الاقليمية، الاكاديمية، جمعية دعم مدرسة النجاح، الشركاء) وأنواع الموارد الذي سيساهم بها الشركاء بالمشروع:

- بشرية (متدخلون، متطوعون...)
- تقنية (دراسات، استشارات، عملية تتبع...)
- مادية (أدوات، تجهيزات...)
- مالية (الهبات،...).

بطاقة تمويل الاوليات المبرمجة في المشروع مفصلة حسب الاهداف الاستراتيجية، الاهداف الاجرائية و الانشطة،

بطاقة توزيع الميزانية حسب مجالات وبنود الصرف.

# المحور 5: تدبير عمليات بناء مشروع المؤسسة

## VIII- الميزانية المتوقعة للمشروع (مثال)

مجزوءة مشروع المؤسسة  
ذة. عفاف السعداوي

مصادر التمويل :	المؤسسة	التعاونية المدرسية
	جمعية أولياء التلاميذ	شركاء آخرون

الأنشطة	العمليات	الوسائل والموارد	الكلفة المالية	الكلفة الإجمالية	مصادر التمويل
مشروع الدعم الصفي لتنمية كفاية التواصل باللغتين العربية والفرنسية	تجهيز الفضاء بالوثائق المكتوية والمعلوماتية	مراجع وموسوعات وكتب وقصص أقراص تعليمية	10.000,00	12.000,00	التعاونية المدرسية جمعية دعم مدرسة النجاح
	إنجاز أنشطة للدعم في القراءة	اقتناء كتب ومراجع وقصص لتنفيذ القراءة في المشروع الصفي والمكتبة المدرسية	2000,00	20.000,00	جمعية دعم مدرسة النجاح
التعليم الأولي	تعيين وتكوين المربيات	كفة التغذية والتنقل والتأطير لثلاثة أيام	2000	2000	المديرية
	تجهيز الفضاء لاستقبال التلاميذ	بناء القسم	70000	60000	الجماعة الترابية
		كراسي - طاولات --	5000	5000	جمعية أولياء التلاميذ
		ألعاب الهواء الطلق	3000	3000	
	أدوات اللعب والتعلم	2000	2000		
برنامج الأنشطة المندمجة	تنظيم تظاهرات فنية وثقافية ورياضية	أدوات رياضية	10.000,00	40.000,00	المديرية
		أكسسوار المسرح	10.000,00	10.000,00	المؤسسة
		وسائل الرسم والجداريات	5000,00	5000,00	جمعية دعم مدرسة النجاح
		كلفة جوائز المسابقة	3000,00	3000,00	الجمعية الرياضية شركاء
	إحياء المناسبات والاحتفالات	كلفة الخرجات والرحلات مدرسية كراء الأجهزة : مكبر الصوت - كراسي ...	12.000,00	12.000,00	3000,00
		المجموع		147.000,00	على مدى ثلاث سنوات



## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

## مجالات وبنود الصرف لتنفيذ الميزانية

المبلغ	بنود الميزانية	المجال
	لوازم تعليمية صغيرة	نفقات تديرية صغرى
	لوازم معلوماتية صغيرة (أقراص مدمجة، حبر الطابعة، ...)	
	مراجع تربوية	
	طباعة وإعادة إنتاج الوثائق	
	وثائق	
	مصاريف البريد	
	نقل البضائع	
مجموع النفقات التديرية الصغرى		

## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

## مجالات وبنود الصرف لتنفيذ الميزانية

المبلغ	بنود الميزانية	المجال
	عقاقير وصبغة	الصيانة الوقائية
	عتاد صغير وتجهيز صغير	
	لوازم التنظيف و التطهير	
	لوازم صحية	
مجموع الصيانة الوقائية		
	مساهمة في نفقات الاستقبالات	التظاهرات المدرسية وتشجيع التميز
	مساهمة في نفقات توزيع الجوائز	
	كراء معدات المناسبات واقتناء الملصقات	
	تنقل المشاركين في التظاهرات	
مجموع التظاهرات المدرسية وتشجيع التميز		

## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

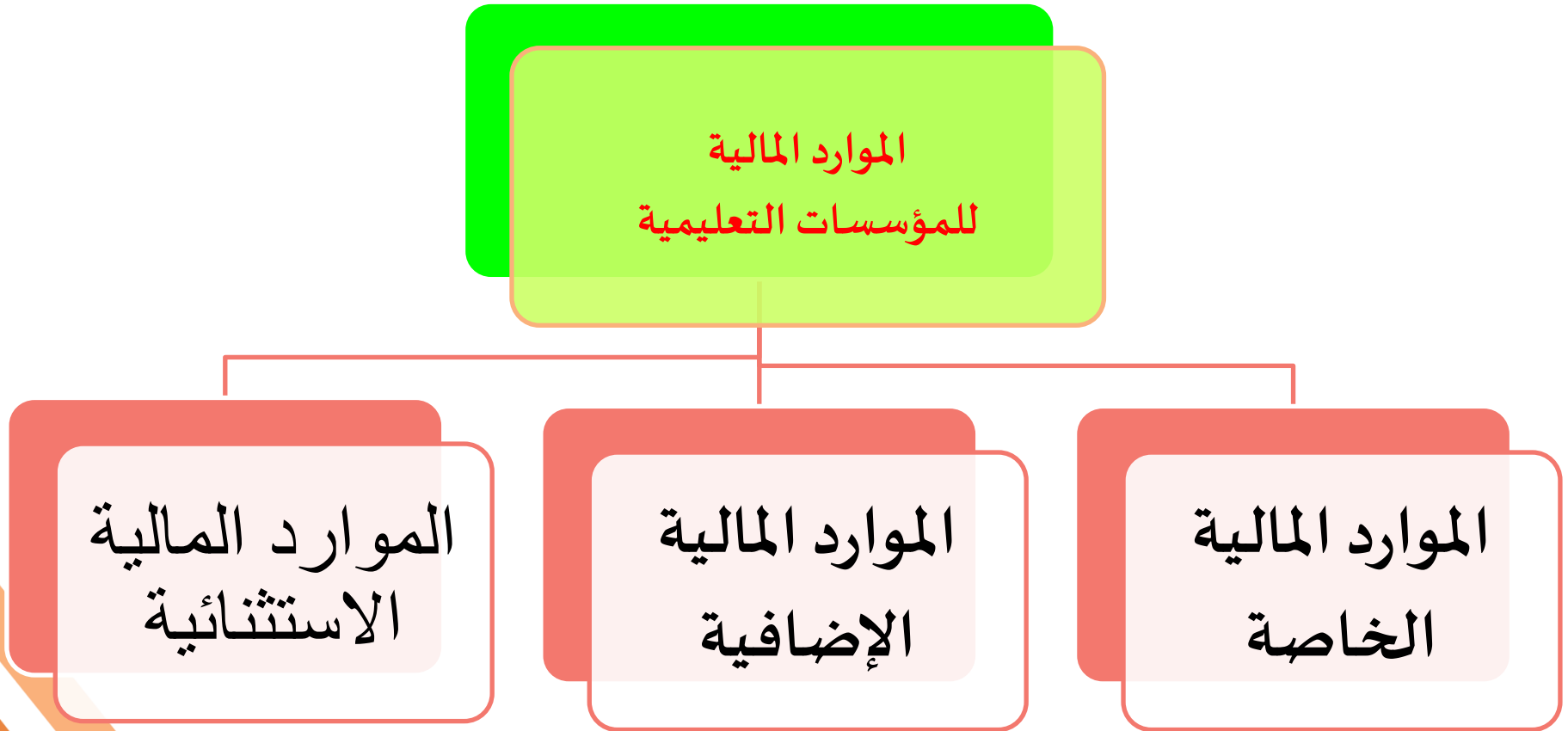
## مجالات وبنود الصرف لتنفيذ الميزانية

المبلغ	بنود الميزانية	المجال
	مقتنيات وسائل العمل الصغيرة	النوادي المدرسية
	مكتريات صغيرة لخدمات التنشيط	
	نفقات التواصل والنشر	
مجموع النوادي المدرسية		
	تحمل استثنائي ومؤقت لانقطاع التمويل	نفقات استثنائية
	نفقات غير متوقعة ناجمة عن تدبير الأزمات	
مجموع النفقات الاستثنائية		
المجموع العام		

## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

تذكير بالموارد المالية للمؤسسة:



## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

رسوم التسجيل بالقسم الخارجي

رسوم التأمين المدرسي والرياضي

رسوم الانخراط في الجمعية الرياضية المدرسية

رسوم استعارة الكتب المدرسية وضماتها

رسوم الضمان بالمعامل

رسوم الذخائر بالداخلية

واجبات المائدة المشتركة والإقامة بالداخليات

الكفالات

تذكير بالموارد المالية  
لمؤسسة:

الموارد المالية الخاصة

## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

#### تذكير بالموارد المالية للمؤسسة:

الاعتمادات المرصودة بميزانية الأكاديمية الجهوية والتي تخول للمؤسسات التعليمية لصرفها في مجالات معينة لا تتوفر المؤسسات على الإمكانيات الضرورية لتغطيتها وهي:

اعتمادات التغذية الخاصة بالتلاميذ الممنوحين

إعانات تسيير الداخليات

اعتمادات التسيير والصيانة للخارجية

اعتمادات تسيير الأقسام التحضيرية ودبلوم التقني العالي

الموارد المالية  
الإضافية

## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

## الموارد المالية لجمعية دعم مدرسة النجاح

- تعتبر جمعية دعم مدرسة النجاح هي البنية المخول لها باستخلاص وصرف الموارد المالية و المنح المتعلقة بمشاريع المؤسسات باستثناء الموارد المالية الخاصة و الإضافية للمؤسسات التعليمية،
- تخضع عملية الصرف للقوانين و التشريعات الجاري بها العمل في شأن التدبير المالي للجمعيات؛
- الفصل 32 من ظهير 1958، يلزم الجمعيات التي تتلقى دوريا إعانات تتجاوز 10 آلاف درهما، بتقديم حساباتها للجهات المانحة،
- دورية الوزير الأول عدد 7/2003، تلزم الجمعيات التي راکمت مبلغ 500000 درهم كإعانات بالتصديق على حساباتها السنوية.

## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

## الموارد المالية لجمعية دعم مدرسة النجاح

مداخيل قارة: المداخيل التي لا تتغير كل سنة وتتمثل في:

واجب الانخراط السنوي للأعضاء: هو ذلك المبلغ المحدد بقوانين الجمعية وبدونه تظل العضوية ناقصة.

**اشتراكات الأعضاء:** هي تلك الاشتراكات التي يحددها الأفراد فيما بينهم إما شهريا، أو دوريا، أو سنويا من أجل المساهمة في نفقات التسيير، أو الاشتراكات الإلزامية مقابل الحصول على منشورات أو دوريات تصدرها الجمعية.



## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

## الموارد المالية لجمعية دعم مدرسة النجاح

مداخيل الأنشطة: هي تلك المداخيل التي تجنيها الجمعية من وراء الأنشطة التي تقوم بها:

اشتراكات المستفيدين: تلك المساهمات، الاشتراكات أو الانخرافات التي يدفعها المستفيدون مقابل المشاركة أو الاستفادة من نشاط (مثلا واجب اشتراك في رحلة).

مقابل الخدمات: تلك المساهمات التي تقدمها المؤسسات المختلفة للجمعيات التي تؤدي بعض الخدمات، كالتكوين، أو تنظيم بعض التظاهرات...

مقابل المنتوجات: تلك المداخيل التي تأتي من عرض الجمعية لبعض منتوجاتها أو منتوجات مستفيديها للبيع (كالمنشورات، الدلائل، لوحات فنية، الصور الفوتوغرافية...).

## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

## الموارد المالية لجمعية دعم مدرسة النجاح

المنح والهبات: هي تلك المداخل التي تتأتى من الإعانات والمنح الصادرة عن المؤسسات والأفراد:

منحة الاكاديمية: الدعم المالي المخصص للمشروع بعد المصادقة عليه من طرف النيابة،

منحة المجلس البلدي: في مجموعة من المناطق تخصص الجماعات المحلية منحا للجمعيات،

تمويل في إطار شراكة: تلك المداخل التي تساهم بها منظمات، أو شركات، أو أفراد من أجل تمويل إحدى مشاريع الجمعية في اطار شراكة،

الهبات: تلك المبالغ التي تصدر غالبا عن أفراد أو منظمات في إطار الإحسان لتلبية بعض الحاجيات الاساسية للمؤسسة. ويمكن أن تكون هذه الهبات عينية.

## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

## مسطرة تحصيل مداخيل جمعية دعم مدرسة النجاح

**التحويلات البنكية:** عندما تتلقى الجمعية أي تحويل بنكي فإنها تقوم بالخطوات التالية:

- تسجيل الإشعار بالدائنية Avis de crédit بسجل الواردات للجمعية،
- تسجيل المبلغ الذي تلقتة الجمعية في حسابها في خانة المداخيل بسجل البنك للجمعية بتاريخ ومراجع العملية البنكية،
- تحيين الرصيد بسجل البنك،
- تسجيل المبلغ الذي تلقتة الجمعية في حسابها بالسجل اليومي للعمليات في خانة المداخيل،
- تحيين الرصيد بالسجل اليومي للعمليات (خصم المصاريف من المداخيل).

تتلقى الجمعية أنواعا من المداخيل يمكن إجمالها إما في تحويلات بنكية أو مداخيل نقدا أو مداخيل عينية.

جميع المداخيل تودع في حساب الجمعية، يفتح بناء على طلب من رئيس الجمعية وأمين المال.

## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

#### مسطرة تحصيل مداخيل جمعية دعم مدرسة النجاح

المداخيل نقدا: عندما تتلقى الجمعية أي مداخيل نقدية (اشتراكات، انخرافات، تبرع،...) فإن عملية الاستخلاص يجب أن تتم عن طريق الخطوات التالية:

تدوين العملية وجوبا بدفتر الوصولات المخصص للمداخيل..

تسليم وصل مؤرخ ومرقم وموقع مقابل المبلغ للطرف المسلم والاحتفاظ  
بنسخة من الوصل المسلم في أصل دفتر الوصولات،

تدوين العملية بتاريخها ومرجعها في سجل الصندوق بخانة المداخيل،

تحيين رصيد الصندوق (خصم المصاريف من المداخيل)،

إيداع المبلغ أو المبالغ المتسلمة بالحساب البنكي للجمعية في أجل لا يتعدى ثلاثة أيام  
مفتوحة بالنسبة للمدار الحضري وخمسة أيام مفتوحة بالمدار القروي.

## المحور 5: تدير عمليات بناء مشروع المؤسسة

### VII- اعداد ميزانية المشروع

#### مسطرة الصرف

تنقسم مسطرة الصرف إلى آليتين:

- من اجل اقتناء توريدات، إنجاز أشغال أو خدمات...، وذلك باللجوء للمنافسة كقاعدة عامة للحصول على أحسن العروض،

سند الطلب

: (Bon de commande)

- لانجاز العمليات الصغرى المستعجلة ذات المبالغ القليلة (أقل من 500 درهم) والتي يكون المتعامل معه لا يتوفر على حساب بنكي، و لا السجل التحاري،...

سند الصندوق

: (Bon de caisse)

# المحور 5: تدبير إنجاز مشروع المؤسسة



مجزوءة مشروع المؤسسة  
ذة. عفاف السعداوي

## المحور 5: تدبير انجاز مشروع المؤسسة المصادقة الأولية على مشروع المؤسسة

تتم المصادقة على مشروع المؤسسة عبر المراحل التالية:

### على صعيد الأكاديمية والمديرية الإقليمية

❖ تشكيل لجنة جهوية للمصادقة برئاسة مدير الأكاديمية وعضوية النواب وذوي الخبرة في مجال مشاريع المؤسسة. «المادة 11 من النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي: من مهام المدير: إعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة والعمل على تنفيذه بعد دراسته من قبل مجلس التدبير وعرضه على مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية قصد المصادقة عليه»

❖ تشكيل لجن إقليمية للمصادقة، متفرعة عن اللجنة الجهوية وتابعة لها، برئاسة المدير الإقليمي وعضوية ذوي الخبرة بمن فيهم أعضاء الفريق الإقليمي للتكوين والقيادة والتأطير والتتبع،

❖ تفحص اللجنة الإقليمية كل مشروع لاتخاذ القرار في ضوء محتواه وأهميته التربوية والاستراتيجية ومتطلباته المالية، وذلك في إطار توافقه مع مخطط النيابة والأكاديمية والتوجهات الوطنية؛

❖ يمكن تخصيص أنصاف أيام لإتاحة الفرصة للمديرين والمديرات للدفاع عن مشروعهم أمام اللجنة المصادقة في النيابة عندما يحتاج الأمر إلى ذلك؛





## المحور 5: تدبير انجاز مشروع المؤسسة المصادقة الأولية على مشروع المؤسسة

يمكن للجنة المصادقة على مستوى المديرية الإقليمية اتخاذ القرارات التالية:

- موافاة المؤسسة بالموافقة المبدئية على المشروع وإرساله إلى الأكاديمية للمصادقة النهائية أو تأجيل الموافقة مع توضيح أسباب التأجيل وتقديم مقترحات تبين ما يحتاجه المشروع للحصول على الموافقة لتقوم المؤسسة بمراجعة مشروعها لتقديمه مجددا للمصادقة؛

- تعتبر مصادقة المديرية الإقليمية بمثابة مصادقة مبدئية من طرف اللجنة الجهوية للقيادة التي يرأسها مدير الأكاديمية ويكون النواب ممثلين فيها؛  
- تصادق اللجنة الجهوية للقيادة على المشروع وفق قرار اللجنة الإقليمية ما لم تكن هناك أسباب تقتضي خلاف ذلك. وفي هذه الحالة يتم إرجاع الملف للجنة الإقليمية مرفقا بتحديد المطلوب؛

يجب أن تتم المصادقة على مستوى المديرية الإقليمية والأكاديمية داخل أجل لا يتعدى شهرا، وذلك للإسراع بتفعيل الإنجاز في المؤسسات، وتعزيز انخراط المؤسسة والشركاء في بذل الجهود على المستوى المحلي لتحسين التربية والتكوين.



## المحور 6: الضبط والتصويب: تدير عمليات التتبع والتقييم



مجزوءة مشروع المؤسسة  
ذة. عفاف السعداوي

## المحور 6 : تدير عمليات التتبع والتقويم

- المنهجية التي يعتمدها فريق القيادة لقياس مدى تحقق الأهداف و النتائج المسطرة في الأنشطة و تتقضي هذه المنهجية برمجة زمنية يقوم خلالها الفريق بوقفات للتأمل و التوصيب.

الضبط و المراقبة  
ما المقصود؟

- يقوم فريق القيادة بهذه العملية للتأكد من أن الأنشطة التي قد تمت برمجتها، حققت أهدافها و في حالة تعثر ما، فإن الفريق يقترح أساليب أخرى للتقويم قصد تجاوز الثعثرات

الضبط و المراقبة  
ما الهدف؟

- روائز، شبكة التقويم، لوحة القيادة

الضبط و المراقبة  
ما أدوات ؟

## المحور 6 : تدير عمليات التتبع والتقييم

يتم تتبع وتقييم المشروع من خلال لوحة للقيادة، تتيح تتبع تطور مؤشرات الإنجاز على ضوء المعطيات والإحصائيات والبيانات السنوية المستخرجة من منظومة "مسار". ومن أبرز المؤشرات التي يتم التركيز عليها ما يلي:

تطور نسبة المعدلات السنوية للنجاح في جميع المستويات والمواد التعليمية

عدد الغيابات السنوية بالنسبة للتلميذات والتلاميذ

نسب الاحتفاظ بالمتعلمين,نسب التكرار.

تطور عتبة النجاح...

## المحور 7: المرحلة الإنتقالية Transition

### ترتكز المرحلة الانتقالية على ما يلي:

جمع وتوحيد المعطيات لتحديث المؤسسة واستثمار نتائج وقوة المشروع والاستفادة من مختلف العوائق والصعوبات،

تبني المقاربة الإدماجية والمقاربة التشاركية وانجاز تقويم نهائي للمشروع ومدى تحقق الأهداف،

التفكير في المشروع الجديد (انتظارات - الرؤية المستقبلية للمؤسسة)،

الحرص على تحيين مشروع المؤسسة بداية كل سنة دراسية (انتقال مرحلي)

# تطبيق مشروع المؤسسة في منظومة مسار

دليل استعمال:

"مشروع المؤسسة المندمج"  
"Projet Etablissement Intégré"