2023

[redacted]

كيبي حول :

المؤسسة

ندمج

ABDERRAZZAK.ZHAR

04/01/2023

في إطار التوجهات الكبرى للوزارة الرامية إلى اعتماد اللامركزية واللاتركيز كخيار استراتيجي يجعل المؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز المنظومة التربوية، ودعامة أساسية للرقي بالفرد والمجتمع، وقاطرة التنمية الشاملة والمستدامة. ومن أجل الرقي بالأداء التربوي والتدبيري للمؤسسات التعليمية، من خلال تطوير مؤشرات الإنجاز الكمية والنوعية.

من هذا المنطلق، عملت الوزارة اعتماد توجهات تهدف إلى إرساء وتعميم منهجية العمل بمشروع المؤسسة، مستثمرة في ذلك ما راكمته المنظومة في هذا المجال، بعد إجراء تقويم شامل لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة، خلصت من خلاله إلى ضرورة نشر الوعي بثقافة المشروع لدى مختلف الفاعلين التربويين والشركاء ودورها في تنزيل وأجرة البرامج والمشاريع التربوية الوطنية داخل كل مؤسسة تعليمية

أصدرت وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة مذكرة بتاريخ 06 أكتوبر2021 تحت رقم 21/087 في شأن تعميم العمل بمشروع المؤسسة المندمج 2022، وتدعوا فيها السيدات مديرات ومديري المؤسسات التعليمية إلى الاسراع بإعداد مشاريع مؤسساتهم التعليمية وارسالها من أجل اخضاعها للمصادقة من طرف لجنة القيادة الاقليمية قبل منتصف أكتوبر مع تحديد أهم العناصر التي يجب التركيز عليها في صياغة هذه المشاريع:

تركيز المشروع على تحسين جودة التعليمات لجميع المتعلمين والمتعلمات والارتقاء بأنشطة الحياة المدرسية.

اعتماد منهجية DEPART وذلك ضمانا للتنزيل السليم للمشروع وتحقيق الفعالية والنجاعة في تنزيله.

تنزيل المشروع عبر برنامج عمل لثلاث سنوات يتضمن مختلف العمليات التي تروم تجويد التعليمات

استهداف ما أسمته المذكرة المداخل الرئيسية للجودة (الحياة المدرسية-الدعم المدرسي- التوجيه المهني والمدرسي-الدعم التربوي والاجتماعي والنفسي-التجهيزات البيداغوجية) كمجالات رئيسية للمشروع.

ونظرا للطابع الاستعجالي للمذكرة الوزارية وحالة الارتباك التي خلقتها وخاصة ما تتضمنه من منهجية جديدة في البناء، وفي ظل الاكراهات التدبيرية التي فرضها الدخول التربوي لهذا الموسم في ظل جائحة كورونا، المرحلة الأولى: انطلاق مسار اعداد مشروع المؤسسة

يستمد مشروع المؤسسة المندمج مرجعيته من مختلف القوانين المرجعية والنصوص التنظيمية والمذكرات والمشاريع المتعلقة بمجال التربية والتكوين، منها:

أ -فصول دستور المملكة المغربية ذات العلاقة بالحكامة، والانصاف وتكافؤ الفرص، والتعليم الذي هو حق للأطفال وواجب على الأسرة والدولة. (الفصل 32)

ب -مهام كل من المدير(ة) ومجلس تدبير المؤسسة والمجلس التربوي والمجالس التعليمية في المرسوم رقم 2.02.376 (17 يوليو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، كما وقع تغييره وتتميمه بالمرسوم رقم 2.675 الصادر بتاريخ 22 ديسمبر 2004.

ج -القانون الإطار 51.17. المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، الذي أكد ضرورة "إرساء استقلالية مؤسسات التربية والتعليم والتكوين والبحث العلمي، باعتماد مشروع المؤسسة أساسا لتنميتها المستمرة وتدبيرها الناجع، وأعطى أهمية كبرى لمشروع المؤسسة باعتباره الآلية الضامنة لاستقلال المؤسسات التعليمية وتجويد حكامتها".

وقد اعتمد القانون الإطار 51.17. مشروع المؤسسة باعتباره "الإطار المنهجي الموجه لمجهودات جميع الفاعلين التربويين والشركاء، باعتباره الآلية العملية الضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف العمليات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعلمات لجميع المتعلمين، والأداة الأساسية لأجرأة السياسات التربوية داخل كل مؤسسة للتربية والتكوين، مع مراعاة خصوصياتها ومتطلبات انفتاحها على محيطها". المادة الثانية من الباب الأول (أحكام عامة).

2

ضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين الذي قدم رؤية للمدرسة الوطنية ينبغي استحضارها في مشروع
سسة المندمج " تسعى المدرسة المغربية الوطنية الجديدة إلى أن تكون:
مفعمة بالحياة، بفضل نهج تربوي نشيط، يجاوز التلقي السلبي والعمل الفردي إلى اعتماد التعلم
لذاتي، والقدرة على الحوار والمشاركة في الاجتهاد الجماعي:
مفتوحة على محيطها بفضل نهج تربوي قوامه استحضار المجتمع في قلب المدرسة، والخروج إليه منها
كل ما يعود بالنفع على الوطن، مما يتطلب نسج علاقات جديدة بين المدرسة وفضائها البيئي والمجتمعي
والثقافي والاقتصادي".

كرات الوزارية التي أصدرتها الوزارة منذ تسعينات القرن الماضي، وخاصة:
رقم 73 بتاريخ 20 ماي 2009 في شأن إحداث "جمعية دعم مدرسة النجاح" بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.
رقم 125 بتاريخ 1 شتنبر 2011 في شأن الاستراتيجية الوطنية لتعميم مشروع المؤسسة.
رقم 36 بتاريخ 11 مارس 2011 في موضوع إرساء نظام الجودة بمنظومة التربية والتكوين.
رقم 159 بتاريخ 25 نونبر 2014 في شأن أجرأة الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة.
رقم 007/ 17 بتاريخ 10 يناير 2017 في شأن تفعيل مشروع الارتقاء بالعمل التربوي داخل المؤسسات التعليمية.
20×040 بتاريخ 18 يناير 2020 في موضوع: تفعيل أحكام القانون الإطاررقم 51.17 ...
ة 087.21 في شأن تعميم العمل بمشروع المؤسسة المندمج بتاريخ 06 أكتوبر 2021

وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي لتنزيل مقتضيات القانون الإطار
51.، المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، وخاصة:
ع 10 المتعلق بالارتقاء بالحياة المدرسية.
ع 16 المتعلق بتطوير الحكامة ومأسسة التعاقد.
ع التنموي الجديد: وذلك ضمن التوجهات المتعلقة بالمؤسسات التعليمية ضمن الاختيار الاستراتيجي
"تعليم ذو جودة للجميع".

1. تعريف مشروع المؤسسة المندمج: PEI

مشروع المؤسسة المندمج هو مشروع يهدف إلى تجويد التعليمات وتحسين مؤشرات المتمدرس من خلال التركيز على مجالات عمل ستمكن من تحقيق ملائمة للبرامج التعليمية من خلال اعتماد منهجية جديدة ترتكز على تعبئة المتدخلين قصد تشجيعهم على اعتماد ممارسات جديدة في مجال التدبير المدمج والمناهج التربوية المتمحورة حول التلميذ.

2. تعريف منهجية DEPART

هي منهجية عمل في اعداد المشاريع المدرسية تم اعتمادها في إطار مشروع التعليم الثانوي (ثانوية التحدي) بشراكة بين وزارة التربية الوطنية ووكالة تحدي الألفية بالمغرب، تتكون من ستة مراحل مترابطة ومتناسقة – لا تختلف كثيرا عن منهجية EPAR السابقة – ويرتكز مسار اعداد وتنزيل مشروع المؤسسة المندمج على اعتماد منهجية DEPART وفق المراحل التالية:

الانطلاقة: D

التشخيص: E

الأولويات: P

العمليات: A

التعديل والتتبع: R

المرحلة الانتقالية: T

. المنطلقات الأساسية التي يجب استحضارها في بناء مشروع مندمج للمؤسسة التعليمية:

اعتماد مقاربة مندمجة تستحضر أهداف مشاريع تنفيذ القانون الإطار 51.17؛

اعتماد مقاربة تشاركية من خلال اشراك كافة المتدخلين في مختلف عمليات اعداد وتنفيذ وتقويم المشروع.

اعداد المشروع منهجية DEPART (الانطلاقة، التشخيص، تحديد الأولويات، تحديد

4. المرجعيات التي يجب استحضارها في صياغة مشروع مؤسسة مندمج:

القانون الإطار 17-51 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي؛

الرؤية الاستراتيجية لإصلاح منظومة للتربية والتكوين 2015-2030؛

مشروع الوثيقة المرجعية لتنزيل مقتضيات القانون الإطار رقم 17-51؛

المذكرة الوزارية رقم 159/14 بتاريخ 25 نونبر 2014 بشأن أجراه الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة؛

حافظة مشاريع تفعيل مضامين القانون الإطار رقم 17-51 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين

المذكرة الوزارية 087/21 الصادرة بتاريخ 06 اكتوبر 2021 في شأن تعميم العمل بمشروع المؤسسة المندمج.

وفي هذا السياق سأحاول تقديم تصور شامل لأهم العناصر التي يجب أن تتضمنها هذه المراحل والتي يمكن توظيفها لبناء مشروع كل مؤسسة تعليمية، مع التركيز على جودة التعليمات والارتقاء بتنشيط الحياة المدرسية.

منهجية الخطوات الست (DEPART)

- تحييين مجالس المؤسسة وجمعية دعم مدرسة النجاح ...
- إنشاء فريق قيادة المشروع
- تحديد الأطراف الشريكة

1- الانطلاق

2- تشخيص وضعية المؤسسة

- وصف وضعية المؤسسة
- تحليل المعطيات
- تشخيص تشاركي

3- الأولويات

- الرؤية المحلية
- الأولويات

4- العمليات

خطة العمل السنوية (تخطيط العمليات)

- تصنيف العمليات حسب الأولويات ومصادر التمويل
- وضع الميزانية
- تحديد المؤشرات

5- ضبط تنزيل المشروع

- ضبط تنزيل المشروع
- التتبع والتقويم

6- الانتقال

- حصيلة المشروع
- الانتقال إلى مشروع جديد

المندمج وفق منهجية DEP

ف والفرص والتهديدات من لدن فريق

مواطن قوة المؤسسة	مواطن ضعف المؤسسة
▪ مواطن القوة في صيغة قدرات المؤسسة على تأمين الإدماج والنجاح لكل متعلم(ة).	▪ مواطن الضعف من حيث عدم قدرة المؤسسة على تأمين الإدماج والنجاح لكل متعلم(ة).
الفرص	**التهديدات**
▪ يتعلق الأمر بالفرص التي يوفرها المحيط للمؤسسة.	▪ يتعلق الامر بالتهديدات والمخاطر المرتبطة بمحيط المؤسسة.

التطلعات الأساس الواجب الترافع عنها	
▪ يتعلق الأمر بالقواسم المشتركة للتطلعات التي سيتم الترافع عنها من لدن الفاعلين بالمؤسسة.	▪ يتعلق الأمر بالقواسم المشتركة للتطلعات التي سيتم الترافع عنها لدى الأطراف المسؤولة.
▪ التطلعات لدى الأكاديمية والمديرية الإقليمية	▪ التطلعات المتعلقة بالرهانات التي يجب الترافع عنها لدى الجهات المؤسسية.
▪ السلطات المحلية والاقليمية ووكالات التنمية والشركاء.	▪ التطلعات المتعلقة بالرهانات التي يجب الترافع عنها لدى الشركاء من خارج المؤسسة كالجمعيات.

المصفوفة 1: بيانات عن المؤسسة التعليمية

سسة			
			مستوى المؤسسة
			إعدادي -تأهيلي
ليمية			رمز المؤسسة
لجهوية			

	عدد التلاميذ الخارجيين	عدد التلاميذ الداخليين	عدد الأستاذة والأستاذات	عدد أطر الإدارة

ربة	النوع	الإدارة التربوية		الأطر التربوية		نسبة من لديهم 3 سنوات وأكثر في المؤسسة(%)	نسبة من ين على بعد أق ساعة عن ا
		العدد	%	العدد	%		
	الذكور						
	الإناث						

ق القيادة

ة	الاسم العائلي	الاسم الشخصي	الوظيفة

تستهدف هذه المرحلة أجراه مختلف الآليات التدبيرية

والحكامة بالمؤسسة، والتي تتم عادة نهاية وبداية كل موسم دراسي وتهم مجموعة من الاجراءات والمحطات التقويمية والتحضيرية والتي وجب ادراجها في مشروع المؤسسة على اعتبار أن مشروع المؤسسة اليوم – في توجهات الوزارة –يشكل آلية وحيدة وملزمة لتدبير وحكامة المؤسسات التعليمية، والآلية العملية الضرورية لمختلف العمليات التدبيرية والتربوية والتي تشكل معطياتها انطلاقة لمشروع المؤسسة المندمج. ويمكن عرض هذه المعطيات في جداول تفصيلية تتضمن بطاقات تقنية مجالس المؤسسة و مختلف أجهزتها التدبيرية تتضمن تواريخ تجديدها وكل المعطيات التي يمكن أن تساهم في التحضير للإعداد للمشروع كما تشكل هذه المرحلة فرصة لعرض أليات بناء مشروع المؤسسة المندمج وتتجلى في اللقاءات التحضيرية التقويمية لنهاية الموسم الدراسي لمشروع المؤسسة؛ ومحطات تقويم النتائج الدراسية وأهم اللقاءات الإعدادية و الاستعمالية لبناء المشروع خلال الموسم الدراسي الجاري ؛ كما يجب أن تتضمن هذه المرحلة تحديد لجنة قيادة المشروع : أي الفريق القيادي الذي سيشرف على اعداد وتنزيل المشروع، بتحديد مسؤوليته ومهامه في المشروع خلال الموسم الدراسي ، مع الاشارة أن عملية تجديده يجب أن يتم بداية كل موسم دراسي وذلك في إطار المسؤولية والمحاسبة.

ما هيئات التدبير التي ينبغي تفعيلها؟	• قبل انطلاق إعداد المشروع، يلزم أن تكون هيئات تدبير المؤسسة (مجالس المؤسسة؛ جمعية دعم مدرسة النجاح؛ المجلس التلاميذي؛ جمعية الأمهات والآباء والأولياء) مفعلة طبقا للنصوص التنظيمية والتشريعية الجاري بها العمل.
كيف يتم تفعيل هيئات تدبير المؤسسة؟	• التأكد من سلامة الوضعية القانونية لكل هيئة من هيئات تدبير المؤسسة، ومن جاهزيتها لمزاولة مهامها دون موانع. • ضمان إسهام الفاعلين بهذه الهيئات في المشروع والتزامهم بذلك. • دعوة المتعلمات والمتعلمين وأوليائهم، وأطر التدريس والإدارة للتعبير عن رغبتهم في الانخراط في فريق القيادة، وذلك خلال أجل مسمى. • التأكد من تمثيل المتعلمات والمتعلمين في فريق القيادة، وأخذ آرائهم في المشروع.
كيف يتم تحديد فريق القيادة	• يتشكل فريق القيادة من 7 إلى 13 عضوا حسب حجم المؤسسة وعدد أسلاكها. • يجب التأكد من تمثيلية جميع الأطراف "مجالس المؤسسة، المجلس التلاميذي (ذكورا و إناثا)، جمعية أمهات و آباء وأولياء التلاميذ، أطر التدريس والإدارة ...". • يجب الحرص على تطبيق مبادئ النوع والإدماج الاجتماعي. • يجب تعزيز عمل فريق القيادة بدعم من المواكب(ة) ومن المنسق الإقليمي. • يجب التأكد من أن أمين صندوق جمعية دعم مدرسة النجاح عضو في فريق القيادة: مقتصد(ة) أو أستاذ(ة). • ينبغي تعويض الأعضاء المغادرين لفريق قيادة المشروع، وذلك داخل أجل محدد، من أجل تأمين السير العادي لأعمال الفريق. • في حال قلة عدد المتطوعين، يقترح مجلس التدبير ممثلين عنه مع مراعاة تمثيلية

. المرحلة الثانية: تشخيص لمعطيات المتمدرس بالمؤسسة E

في هذه المرحلة يتعين على فريق القيادة الساهر على اعداد المشروع التركيز على مجموعة من المعطيات التي تهم بالخصوص وضعية المؤسسة – دون الاطناب في العرض – والاقتصار فقط على المعطيات التي تخدم الاشكالية التي سيتم معالجتها في إطار المندمج للمؤسسة ، ويستحسن عرض هذه المعطيات على شكل جداول و مبينات رقمية تتضمن تقديم تشخيص حول الوضعية الراهنة للمؤسسة ومنها : البطائق التقنية (بطاقة تعريف المؤسسة/ البنية التحتية/ وضعية الموارد البشرية/ البنية التربوية/ مؤشرات المتمدرس/ والنتائج الدراسية في المحققة في المواسم الدراسية السابقة.

كما يجب أن تتضمن هذه المحطة نتائج التشخيص التشاركي الذي تم التوصل اليها من خلال استثمار النتائج أو اللقاءات التشاورية الاكراهات والصعوبات التي تعترض تجويد التعليمات بالمؤسسة (نقط الضعف) وتحديد المتحكم فيه وغير المتحكم، إلى جانب تحديد نقط القوة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي يمكن ان تساهم في تحقيق وتنزيل المشروع المندمج.

- ✓ أنشطة خلايا الإنصات والوساطة ومحاربة العنف.
- ✓ أنشطة التربية على قيم المواطنة والسلوك المدني
- ✓ أنشطة التنمية المستدامة وحماية البيئة
- ✓ أنشطة الدعم التربوي لمن يحتاجه
- ✓ عدد المشاركات والمشاركين في تأطير أنشطة الحياة المدرسية
- ✓ عدد المستفيدات والمستفيدين من أنشطة الحياة المدرسية
- ✓ عدد المتعلمات والمتعلمين الذين هم في وضعية إعاقة أو وضعيات خاصة بالمؤسسة
- ✓ نسبة المشاركات والمشاركين منهم في أنشطة الحياة المدرسية.

وضعية البنية المادية والتربوية للمؤسسة من حيث العدد والحالة والحاجيات:

القاعات	الوسائل التعليمية	المعدات المعلوماتية	المكاتب الإدارية	قاعة الأساتذة	الملاعب الرياضية	الخزانة	قاعات الوسائط المتعددة	الساحة	المرافق الصحية

الموارد البشرية من حيث العدد الإجمالي ونسب الإناث:

المتعلمات والمتعلمون	أطر الإدارة	أطر التدريس	الأطر التقنية	الأعوان

موضوع التحليل الاستراتيجي:

- **يتناول التحليل الداخلي للمؤسسة مواردها البشرية وقدراتها التنظيمية والتدبيرية وما يرتبط بذلك من مواطن القوة والضعف.**

- **يتناول التحليل الخارجي للمؤسسة ما يوجد في محيطها من فرص تشكل**

عاملا مساعدا وما فيه من تحديات قد تشكل عاملا معرقلا.

يمكن في هذا السياق استعمال طريقة التحليل الاستراتيجي (swot) لإنجاز

نمطين من التحليل:

- **تحليل المحيط الداخلي من حيث مواطن القوة والضعف.**

- **تحليل المحيط الخارجي من حيث الفرص المتاحة لتطوير المشروع، والتحديات**

التي يطرحها هذا المحيط على المؤسسة

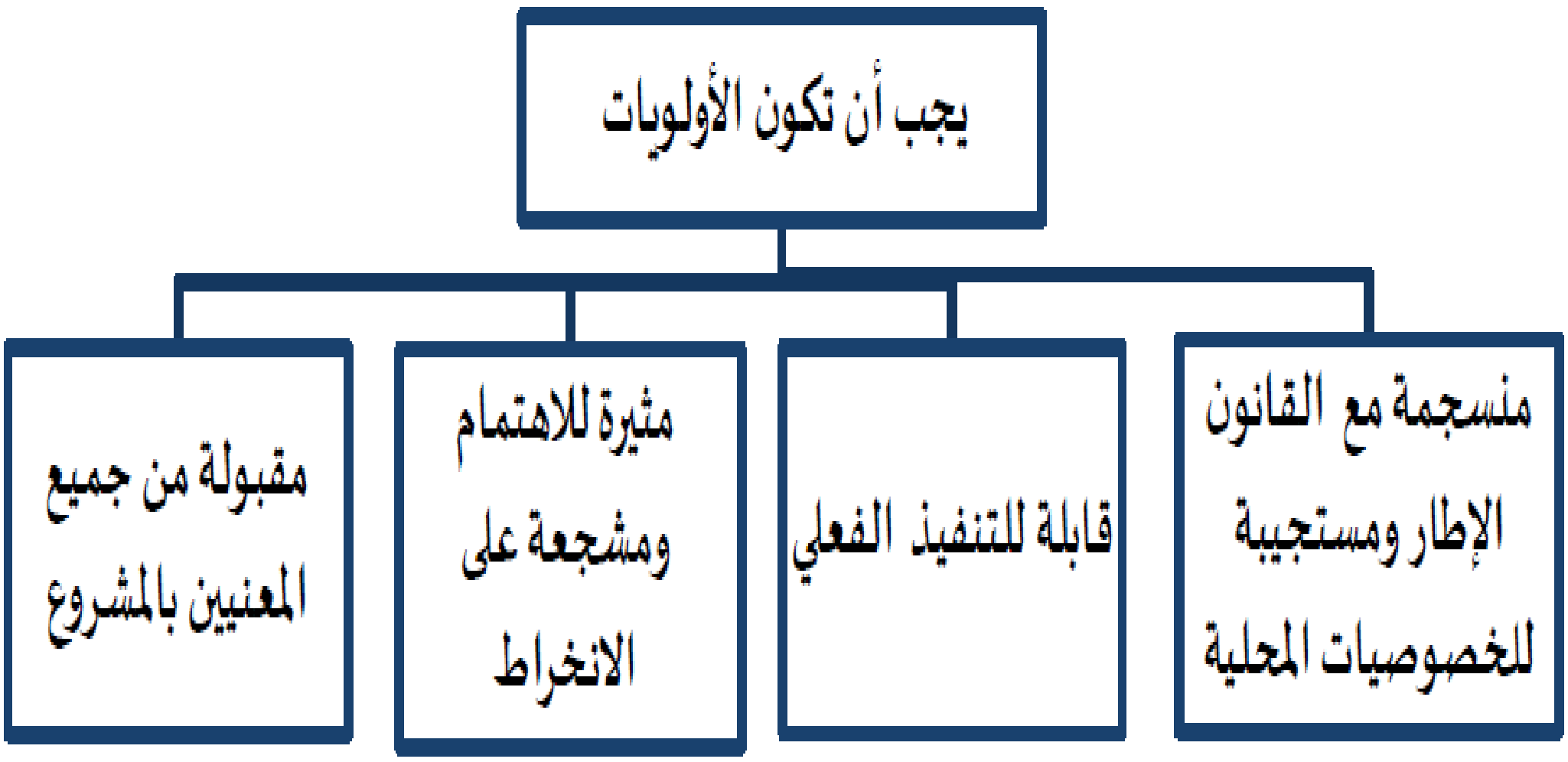
ومشروعها.

❖ أهداف التحليل

الاستراتيجي:

- o تقصي الإمكانات الفعلية والقدرات الممكنة لتطوير أداء المؤسس
- تحديد الاختيارات المتاحة.
- تحديد أهداف المشروع في ضوء عوامل داخلية وخارجية.
- تحليل مدى امكان معالجة مواطن ضعف المؤسسة حتى يتسنى لها استثمار قدراتها على أكمل وجه.
- استخدام الإمكانات لمواجهة التحديات

ب -معايير اختيار الأولويات



3. المرحلة الثالثة : تحديد

الأولويات التي سيتم الاشتغال عليها P

بعد تشخيص وتحليل معطيات المؤسسة وخاصة نتائج التلاميذ بمختلف المواد الدراسية، وبعد عقد لقاءات تشاورية مع الأطر الإدارية و التربوية بالمؤسسة، وبعد تجميع مختلف المعطيات ننتقل في هذه المرحلة إلى:

تحديد رؤية المؤسسة : والتي تروم تجويد التعلمات و تحسين مؤشرات التمدرس والارتقاء بالحياة المدرسية

تحديد الاولويات التي سيتم الاشتغال عليها خلال المواسم الدراسية الثلاثة المقبلة ، والتي يتم استخلاصها من مختلف الصعوبات المتحكم فيها التي تواجه تحسين مؤشرات التمدرس وتجويد التعلمات.

الرؤية المحلية

(نموذج)

في المرحلة الممتدة من 2021 إلى 2024 ستعمل مؤسستنا على تربية التلاميذ على الاعتزاز بالثقافة المحلية والقيم الإنسانية وعلى مساعدتهم على اكتساب المهارات الأساسية في الكتابة والقراءة والحساب من خلال إغناء كل من الأنشطة التربوية والتعليمية وأنشطة الدعم، اعتمادا على تحسين طرق التدريس؛ كما ستعمل على الانفتاح على المحيط الخارجي.

والمهن.....

تحديد المشكلات وحلولها

التوافق على رؤية محلية

تحديد الأولويات

بلورة رؤية محلية متوافق عليها

ما المقصود بالرؤية المحلية؟	المقصود بالرؤية المحلية رؤية استراتيجية يتوافق عليها المجتمع المدرسي الموسع لتحديد مواصفات المؤسسة والتعلم المنشودين، في توافق مع القانون الإطار 51.17، وتوجهات منظومة التربية والتكوين. وهي تشكل منطلقا لمشروع المؤسسة، وتعبر عن إرادة محلية للانخراط فيه بالجواب عن السؤالين الآتيين: ➢ ما مواصفات مدرسة الجودة التي نريدها أن تتحقق في مؤسستنا؟ ➢ ما مواصفات التعلم الجيد التي نريد أن يتحقق في مؤسستنا؟
لماذا؟	• للانطلاق من تصور مشترك بخصوص الوضعية المنشودة للمؤسسة والتعلمات؛ • لوضع تصور استراتيجي واضح يوجه المشروع على الأمد المتوسط والبعيد، ويتيح الانسجام بين أهداف المشروع وعملياته وسبل تتبع تنزيله وتقويمه؛ • لتفعيل المشاركة والانخراط الفعال للمعنيين في مشروع أسهموا في رسم أفقه المنشود.
مؤشرات التثبت من تحديد الرؤية المحلية	• الرؤية المعتمدة تستجيب لخصوصيات المؤسسة وحاجاتها، وتنسجم مع القانون الإطار 51.17 وتوجهات المنظومة. • مكونات المجتمع المدرسي شاركت في بناء الرؤية المحلية المتوافق عليها. • الرؤية المحلية توضح بإيجاز مواصفات الجودة المنشودة للمؤسسة والتعلمات. • الرؤية المعتمدة قابلة للتنفيذ والتحقق على الأمد المتوسط والبعيد. • الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة مدونة ومعروفة ومتعاقد عليها بين المعنيين بالمشروع.
يتم تعليق الرؤية المحلية المتوافق عليها في مكتب المدير(ة) وقاعة الأساتذة ولوحة الإعلانات بالمؤسسة، لتكون بمثابة منارة هادية تذكر الجميع بالرؤية المشتركة المنشودة، وتدعوهم إلى الانخراط في العمل الجماعي من أجل تحقيقها.	

الصعوبات الأساسية التي أفرزها جدول المجموعة الاسمية

ر ت	الصعوبات التي حصلت على الاهتمام (الأولويات)	النتائج المنتظرة
1	صعوبات قرائية وضعف القراءة باللغتين.	متعلمون متمكنين من الكفايات القرائية باللغتين العربية والفرنسية
2	ضعف في التعبير الشفهي والمنتوج الكتابي.	متعلمون يجيدون التعبير الشفهي والتعبير الكتابي.
3	صعوبة استيعاب الظواهر التركيبية والصرفية والإملائية.	تلاميذ مستوعبون للظواهر اللغوية
4	عدم تركيز التلاميذ اثناء تقديم الدرس	متعلمون ذوو تركيز عال أثناء الحصص الدراسية
5	عدم التمكن من جدول الضرب ومن العمليات الاربع في الرياضيات	تلاميذ متمكنون من جدول الضرب ومن العمليات الاربع في الرياضيات

2- الأولويات والنتائج المنتظرة

بناء على ما أفرزه جدول المجموعة الاسمية، قرّر فريق القيادة بالتوافق الاشتغال على الأولويات الثلاث التالية المستخلصة من بين الصعوبات المذكورة أعلاه:

ر ت	الصعوبات	الأولويات	النتائج المنتظرة
1	صعوبات قرائية وضعف القراءة باللغتين.	تطوير الكفايات القرائية باللغتين	متعلمون متمكنين من الكفايات القرائية باللغتين العربية والفرنسية
2	ضعف في التعبير الشفهي والمنتوج الكتابي.	تنمية كفايات التعبيرين الشفهي والكتابي	متعلمون يجيدون التعبير الشفهي والتعبير الكتابي.
3	عدم التمكن من العمليات الأساسية في الرياضيات	تطوير كفايات الرياضيات المتعلقة بالعمليات الأساسية	تلاميذ متمكنون من العمليات الأساسية في الرياضيات

راهنات المشروع
الارتقاء بالتعلمات وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
الارتقاء بالحياة المدرسية وتطبيق
البنية التحتية والتجهيزات
التدبير والشراكة

تحديد العمليات وتبويبها حسب الميزانية المرصودة من الأكاديمية

- ترتيب العمليات ترتيبا يطابق الإجراءات المعتمدة لصرف التمويل.
- تفادي عدم قبول التمويل المطلوب لأسباب تتعلق بمساطر الصرف.
- الالتزام بمساطر صرف الميزانية.

المرحلة الرابعة العمليات : تنفيذ التدابير التي تم تحديدها A

تستهدف هذه المرحلة بشكل أساسي أجرأة عملية لآليات تنزيل التدابير التي تم وضعها لتحقيق أولويات المشروع، ومن أهم محطات هذه المرحلة تحديد الهدف العام للمشروع وغالبا ما يستمد من رؤية المؤسسة ومن الأولويات المحددة.تحديد الأهداف الإجرائية الدقيقة والقابلة للقياس تتضمن النسبة المتوقعة/المستهدف/المعيار/المدة الزمنية؛تحديد النتائج المتوقعة من تنفيذ المشروع بالاستناد إلى النتيجة المرجعية موضوع التشخيص، والمدة الزمنية لتحقيقها وتتضمن مؤشرات واضحة وقابلة للقياس والتحقق.مخطط عمل تنفيذ المشروع أو ما يصطلح عليه بالاطار

يتم ترتيب الأولويات حسب الرافعات الأربع الآتية:

الارتقاء بالتعلمات وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	الارتقاء بالحياة المدرسية والنوع والإدماج الاجتماعي	البنية التحتية والتجهيزات	التدبير والشراكة

يجب مراعاة مصادر تمويل المشروع في ترتيب الأولويات:

- الأكاديمية والمديرية الجهوية والشركاء من أجل تحسين البنية التحتية (التمويل المعمول به على مستوى البنية التحتية والتجهيزات).
- الميزانية التقديرية الممنوحة من لدن الأكاديمية / المديرية الإقليمية؛
- مصادر التمويل الخاصة بالمؤسسة (شركاء، جمعيات أمهات و أباء وأوليات التلاميذ، آخرون).
- مصادر التمويل في لإطار الشراكة.

بعد تحديد الأولويات، تتم العودة إلى الرافعات الأربع ومجالاتها لربط كل أولوية بالرافعة والمجال الذي تندرج فيه: الارتقاء بالتعلمات وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ الارتقاء بالحياة المدرسية والنوع والإدماج الاجتماعي؛ البنية التحتية والتجهيزات؛ التدبير والشراكة.

2

. تصميم مفصل لخطة العمل السنوية

1. البدء بتحديد الرافعات والمجالات التي ينبغي ترجمتها إلى عمليات

2. ترجمة مجال كل رافعة إلى عمليات حسب الأولويات المعتمدة مع صياغة كل عملية وتحديد رقمها والمسؤول عنها

3. تحديد النتيجة المنتظرة ومؤشر تتبعها

4. تحديد تاريخ بداية إنجاز كل عملية وتاريخ الانتهاء من إنجازها

5. تقدير ميزانية العملية عند اللزوم

6. تحديد الشركاء وكذا الأشخاص المسؤولين عن الإنجاز

المصفوفة 9: تصميم مفصل لخطة العمل السنوية

1. الرافعات والمجالات		2. تحديد العملية			3. النتيجة المنتظرة ومؤشرات التتبع				4. آجال الإنجاز		5. الميزانية			6. الشركاء والمشاركون/ المشاركات
1.1. الرافعة	2.1. المجال	1.2. رقم العملية	2.2. صياغة العملية	2.3. المنسق	1.3. النتيجة المنتظرة	2.3. المؤشرات	3.3. القيمة الحالية للمؤشر	3.4. القيمة المنشودة للمؤشر	1.4. تاريخ بدء الإنجاز	2.4. تاريخ إنهاء الإنجاز	1.5. كلفة العملية	2.5. الكلفة التقديرية	3.5. مبلغ إسهام الشركاء	
التعلمات وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TICE)	الارتقاء بالتعلمات													
	تعزيز التعليم عن بعد													
	التكوين التربوي													
	تشجيع التميز													
الارتقاء بالحياة المدرسية والنوع والإدماج الاجتماعي	أنشطة التفتح وتشجيع المواهب													
	التربية على الصحة والوقاية													
	الأندية الفنية والثقافية والعلمية													
	التربية على المواطنة والتنمية المستدامة													
	الدعم التربوي والنفسي والاجتماعي													
البنية التحتية والتجهيزات	البناءات													
	الصيانة													
	التجهيزات													
	إصلاح الوسائل التعليمية													
التدبير والشراكة	التدبير													
	التواصل													
	الشراكة													
	التكوين الإداري													

النتائج التي تحدد عدد المستفيدين أو الخدمات أو التعلمات المتوقع تحقيقها بفضل المشروع.

أدوات التقويم المساعدة على اتخاذ القرار. تكون قابلة للقياس والتقويم لمعرفة مدى التقدم نحو النتائج المنتظرة.

قيمة المؤشر أثناء وضع خطة العمل السنوية (نسبة النجاح في السنة النهائية بالمؤسسة قبل بدء المشروع)

قيمة المؤشر المراد تحقيقه خلال السنة المعنية بخطة العمل السنوية، النتيجة في صيغة مؤشر معبر عنها (نسبة النجاح في السنة النهائية بالمؤسسة في نهاية السنة المعنية بخطة العمل)

التكلفة الإجمالية للعملية

المبلغ الممول من لدن الأكاديمية والمديرية

مبلغ إسهام الشركاء

المدير(ة)؛ مجلس تدبير المؤسسة؛ لجنة القيادة؛ المنسق الإقليمي المواكب(ة)؛ جمعية الأمهات والآباء؛ أطر التدريس؛ أطر الإدارة؛ التلميذات والتلاميذ؛ الأمهات والآباء؛ الشركاء؛ أطراف أخرى...

. تخطيط العمليات: الموضوع والأهداف

تخطط لجنة القيادة عمليات مشروع المؤسسة المندمج وهي على بينة من الاتجاه الذي تقصده والغاية التي سعى إليها. لأن تخطيط العمليات ينبغي أن يكون منسجما مع الرؤية المحلية والأولويات المتو افق عليها من ن المجتمع المدرسي الموسع. ويتضمن التخطيط:

- التصريح بما يجب تحقيقه (النتائج المقصودة والمؤشرات الدالة عليها)؛
- تحديد المراحل التي ينبغي اتباعها لبلوغ النتائج المستهدفة؛
- توزيع المهام بين الفاعلين المشاركين في مشروع المؤسسة المندمج؛
- تحديد التاريخ والمكان الخاصين بكل عملية؛
- التحديد الملائم لكل من الوسائل والموارد والتمويل.

لماذا يتم تخطط العمليات؟

يتم تخطيط العمليات من أجل:

- تدقيق الأولويات بترجمتها إلى أهداف يتم تخطيط العمليات على أساسها.
- توقع نتائج المشروع وتحديد المؤشرات من خلال الأهداف/ النتائج المنتظرة.
- تحديد العمليات والأنشطة الملائمة لتحقيق الأهداف/ النتائج المشتقة من الأولويات.
- تدوين البيانات المتعلقة بالمشروع على منظومة "مسار".

1. تصويب العمليات خلال السنوات الأربع

تخضع عمليات المشروع لتتبع منتظم منذ الشروع في تنزيلها خلال السنة الأولى. ويتولى فريق القيادة مراجعة خطة العمل عبر توالي سنوات المشروع. وتفضي المراجعة عادة إلى اتخاذ قرار من بين القرارات الآتية:

- الاحتفاظ بخطة العمل المعتمدة أثناء إعداد المشروع؛
- إجراء التصويبات اللازمة بالنسبة للعمليات التي تحتاج إلى تصويب؛

2. تدبير المخاطر و اتخاذ قرارات وقائية

يشكل الانتباه إلى المخاطر المحتملة و آثارها مفتاح أمان لضمان جودة النتائج.

الشكل 7: عوامل المخاطر

- ضعف انخراط الفاعلين داخل المؤسسة
- نقص التمويل اللازم للمشروع
- نقص في التجهيزات والوسائل المطلوبة
- ضعف مشاركة المتعلمات والمتعلمين
- نقص مشاركة أمهات و أباء وأولياء المتعلمات والمتعلين
- عدم تلاؤم بعض الأعمال مع مقتضيات التشريع
- حركية المعنيين بالمشروع بسبب الانتقال أو التقاعد أو غيرهما

ما القرارات الممكن اتخاذها لتلافي المخاطر؟

- عند الانطلاقة: قرارات توقعية
- خلال الإنجاز: قرارات تصويبة/علاجية
- عند النهاية: قرارات تطويرية

2

التعديل و

التصحيح R

خلال هذه المرحلة يتم اقتراح مجموعة من آليات التتبع والضبط لتعديل وتصحيح مسار المشروع ضمانا لتحقيق أهداف المشروع المندمج وتحقيق امتدادات له في الواقع المدرسي من خلال مقارنة ما تحقق بعد تنفيذ انشطة المشروع والمؤشرات الواردة في الإطار المنطقي، إلى جانب نتائج التشخيص الميداني المرتبطة بجودة الانشطة التربوية التي تم تنفيذها، واستثمار مختلف الاحصائيات وخلاصات تقارير الاجتماعات وخلاصات تقارير اللقاءات التقييمية واستثمار نتائج المراقبة المستمرة.

تدابير جديدة للتصحيح والتطوير، ويتم هذا في نهاية كل موسم دراسي توفيرا لمعطيات المرحلة السادسة.

ولضمان تتبع واضح لنتائج الانشطة ومدى ملازمتها مع التدابير المقترحة يستحسن تتبع هذه العملية في إطار جداول يمكن من خلالها رصد وتتبع تنفيذ المشروع مند انطلاقته من خلال تحديد النتيجة المحققة على صعيد كل تدبير، ومقارنته بالنتيجة المنتظرة، وتحديد الاكراهات والعراقيل التي حالت دون تحقيق النتيجة واقتراح تدابير للتصحيح والتطوير، ويتم هذا في نهاية كل موسم دراسي توفيرا لمعطيات المرحلة السادسة.

يشكل التتبع والقويم وقفات محورية للتثبت والضبط عبر كافة مراحل المشروع عامة، وأثناء تخطيط عمليات المشروع وتنزيلها، وهما يؤثران تأثيرا بالغا في تأمين نجاح أي خطة.

موضوع التتبع والتقويم

التتبع:

- ⇦ ينجز بكيفية منظمة ومنتظمة خلال السنة لتقدير التقدم الحاصل في إنجاز العمليات المبرمجة ضمن خطة العمل السنوية؛
- ⇦ ينصب على العمليات المبرمجة في خطة العمل السنوية من خلال التركيز على 4 أبعاد تتعلق بتنزيل كل عملية: نتيجتها؛ المدة المخصصة لإنجازها؛ إنجازها الفعلي؛ تدبير ميز انيها.

التقويم:

- ⇦ تقويم مدى التقدم الحاصل، من سنة لأخرى، في تحقيق الأهداف (النتائج المنتظرة) المبرمجة أثناء إعداد المشروع، بناء على نتائج التشخيص والرؤية والأولويات التي تمت ترجمتها إلى أهداف ونتائج مترجمة بدورها إلى عمليات إجر ائية لتحقيق النتائج المنشودة.

أهداف التتبع والتقويم

- ⇦ تحديد الإكراهات والمعيقات التي تعرقل الإنجازات من أجل إيجاد الحلول اللازمة لتجاوزها، باتخاذ القرارات الضرورية في الوقت المناسب.
- ⇦ تقدير مدى التو افق بين ما تم تخطيطه وما تم إنجازه خلال مدة تنزيل خطة العمل السنوية.
- ⇦ تقدير مدى التقدم في إنجاز خطة العمل السنوية طوال سنة تطبيقها.

جدول : عمليات التتبع والتقويم

عمليات التتبع والتقويم	الموضوع	النتيجة
تتبع مستمر لإنجاز خطة العمل	- النتيجة المحققة في فترة محددة	- تصويب العمليات وضبطها

تهم هذه المرحلة بشكل أساسي

تجميع وتوطيد المعطيات المحصلة من تنفيذ المشروع بشكل مرحلي (في نهاية موسم دراسي) أو نهائي (في نهاية المشروع)، وذلك بقصد تحيين وضعية المؤسسة، فمختلف المؤشرات التي سيتم الوقوف عليها ستشكل لوحة قيادة يمكن استثمارها في تطوير خطة العمل الموسم الدراسي الموالي من خلال تعديل خطة تنفيذ ومن المؤشرات التي يتم استحضارها في هذه المرحلة، مؤشرات تحسن التمدرس بالمؤسسة خلال السنة الأولى من تنفيذ المشروع نموذجا (نسب النجاح حسب كل مستوى دراسي..)، مؤشرات تحسين جودة التعلمات (نسب التلاميذ الحاصلين على معدل ≤10 في المواد العلمية في الامتحان الموحد لنيل شهادة السلك الاعدادي.) أو على مستوى الارتقاء بتنشيط الحياة المدرسية (عدد الأندية النشيطة والفاعلة/ عدد التلاميذ المستفيدين بشكل فعلي من أنشطة النوادي...)المشروع.

ومن المؤشرات التي يتم استحضارها في هذه المرحلة، مؤشرات تحسن التمدرس بالمؤسسة خلال السنة الأولى من تنفيذ المشروع نموذجا (نسب النجاح حسب كل مستوى دراسي..)، مؤشرات تحسين جودة التعلمات (نسب التلاميذ الحاصلين على معدل ≤10 في المواد العلمية في الامتحان الموحد لنيل شهادة السلك الاعدادي.) أو على مستوى الارتقاء بتنشيط الحياة المدرسية (عدد الأندية النشيطة والفاعلة/ عدد التلاميذ المستفيدين بشكل فعلي من أنشطة النوادي...)

هذه المؤشرات تشكل بوصلة لتتبع مسار تنزيل انشطة المشروع المخطط لها، وغالبا ما تمتد نهاية السنة الدراسية إلى انطلاق الموسم المدرسي الفترة الزمنية

2

لتحليل هذه المؤشرات باعتبارها

محطة انتقالية بين موسم دراسي وإخر مما يشكل فرصة لاستمرارية ونسقية المشروع.

هذه المؤشرات تشكل بوصلة لتتبع مسار تنزيل انشطة المشروع المخطط لها، وغالبا ما تمتد نهاية السنة الدراسية إلى انطلاق الموسم المدرسي الفترة الزمنية لتحليل هذه المؤشرات باعتبارها محطة انتقالية بين موسم دراسي وإخر مما يشكل فرصة لاستمرارية ونسقية المشروع.

أهداف الانتقال وموضوعه

أ. أهداف الانتقال:

- تطوير المشروع وتحسينه بكيفية مستمرة لبلوغ النتائج القصوى.
- استثمار الجهود المبذولة على أفضل وجه ممكن.
- ضمان ترسيخ والمشروع وتوسيع دائرته.

ب. موضوع الانتقال:

الانتقال عملية استثمار حصيلة المشروع المنتهي والدروس المستخلصة منه لإعداد مشروع جديد مطور. إنه عملية لتدبير التغيير تتحدد في شكل مسيرة يتم خلالها الانتقال من حالة راهنة (أ) الى حالة منشودة (ب).

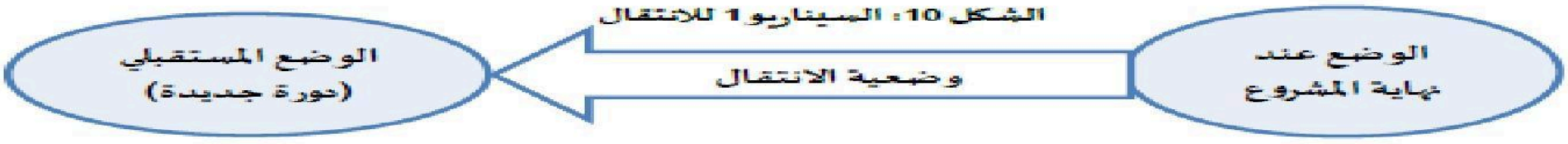
ج. سيناريوهات للانتقال.

السيناريو الأول:

الانتقال المباشر حين يتم تحقيق أهداف المشروع الأول والانتقال الى مشروع ثان.

الانتقال من دورة المشروع المنتهي إلى دورة مشروع آخر

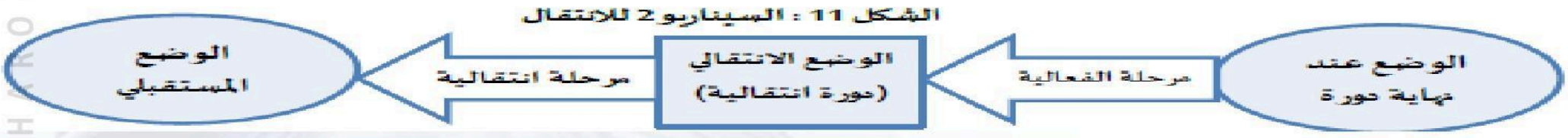
الشكل 10: السيناريو 1 للانتقال



السيناريو الثاني:

الانتقال بكيفية غير مباشرة بسبب عدم تحقق جميع الاهداف، وفي هذه الحالة نبرمج مرحلة انتقالية تسمح بالانتقال نحو مشروع جديدة.

الشكل 11 : السيناريو 2 للانتقال



أسئلة مفيدة لإنجاز الانتقال

ما درجة انخراط الأطراف المعنية في المشروع حسب الخطة المعدة ؟	اي وسائل وموارد كانت متاحة لانجاز عمليات المشروع ؟	ما الذي تحقق جزئيا وماالذي لم يتحقق، ولماذ؟	أي عمليات وتدابير يجب استثمارها لتحسين العمل مستقبلا؟

➢ ما القرارات الممكن اتخاذها بخصوص الانتقال؟

التعزيز	• تعزيز الوسائل والموارد أو تعزيز عدد المشاركين أو المتدخلين.
التقليص	• تقليص مدة التنفيذ أو عدد الفئات المستفيدة تبعا للموارد المتوفرة.
الحذف	• حذف نشاط يتطلب كلفة أو خبرة ليست متاحة.
التحويل	• تكييف هدف أو نشاط أو عملية من صيغة إلى أخري تبعا لإمكانات التمويل.

ينبغي في تدبير الانتقال مراعاة ما يأتي:

- حركية انتقال أطر المؤسسة؛
- التغيرات الطارئة على استراتيجيات واختيار المؤسسات المعنية؛
- العمل على إخبار الأطراف المعنية بهذه التغيرات؛
- دعم قدرات الملتحقين الجدد بمشروع المؤسسة.

على سبيل الختم

إن اعداد مشروع المؤسسة وفق منهجية DEPART الجديدة يقتضي احترام مجموعة من التوجيهات و الضوابط المنهجية نوردها في النقط التالية:

الانتقال من وثيقة المشروع الكلاسيكية المبنية على الانشاء والاطناب في التأصيل النظري إلى وثيقة مشروع تقنية مضبوطة المراحل وتتضمن مؤشرات واضحة تضمن الانسجام و الشمولية والنسقية.

التركيز على المرحلة الأولى و الأخيرة في اعداد المشروع، بحيث أن عدد من مشاريع المؤسسات التعليمية يتم بناؤها من من دون تفعيل اجهزة التدبير و الحكامة بالمؤسسة، أو تبنى على معطيات تشخيصية غير متناسبة مع وضعية المؤسسة، مما يجعل مخرجات المشروع غير متناسقة ولا تدرس بشكل مرحلي انتقالي ضمانا لسيرورة تنفيذ المشروع مما يجعل المؤسسات تنتقل بعد 03 سنوات إلى مشروع آخر يختلف تماما عما تم الاشتغال عليه سابقا .

ان تحرص فرق القيادة على إعداد بطائق تقنية لمختلف أنشطة مشروع المؤسسة المندمج كملحق اضافي تتضمن مختلف معطيات تنزيلها وأجرأتها بشكل يسمح بتتبع التنزيل لمختلف أنشطة المشروع.

2