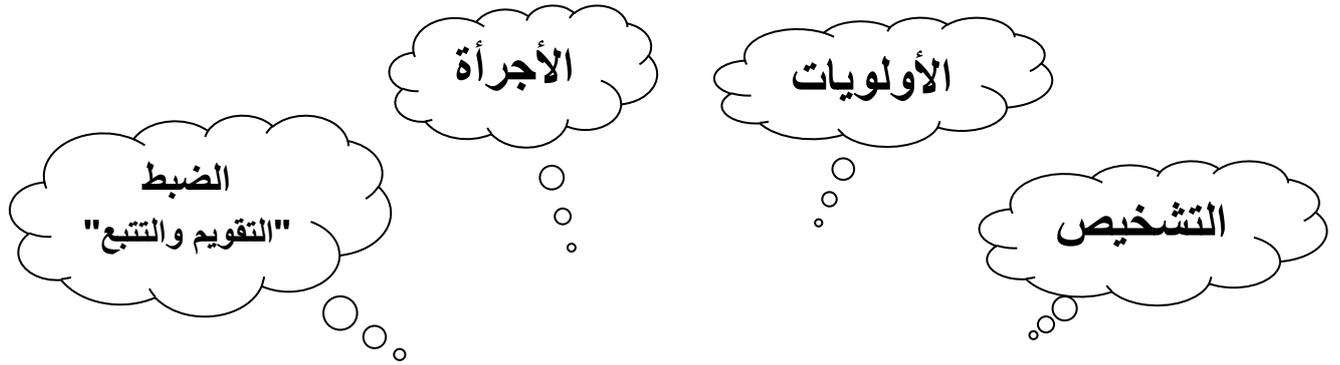


مشروع المؤسسة وفق منهجية EPAR



" دليل منهجي "



من إعداد : ذ. هشام البوجدراوي

أسفي في : 15/03/10
Mou1111@yahoo.fr

الفهرس

الصفحة	الموضوع
5	مقدمة
7	الإطار النظري.
7	1- تعريف مشروع المؤسسة.
8	2- معيقات تفعيل مشروع المؤسسة.
9	3- عوامل نجاح المشروع.
11	الإطار التطبيقي "دورة حياة المشروع"
11	I الإعداد
13	II التشخيص
13	1. تشخيص مراحل ونتائج المشروع السابق
14	2. تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة
14	1.2 تشكيل فريق التشخيص
14	2.2 تحديد مصادر جمع البيانات
15	3.2 جمع البيانات
15	أ- بيانات البيئة الداخلية
16	ب- بيانات البيئة الخارجية
18	4.2 تحليل المعطيات (تحليل SWOT)
22	5.2 صياغة المنظور المحلي
23	III تحديد الأولويات وتخطيط الأنشطة
23	1. تحديد الأولويات
25	2. تحديد الأهداف الخاصة
25	3. تحديد المؤشرات
26	4. تحديد الأنشطة

30	الأجراء IV
30	الضبط (التقويم والتتبع) V
31	خاتمة
33	ملاحق
34	ملحق 1 نموذج متكامل لمشروع مؤسسة
42	ملحق 2 شبكة تعريفية بأعضاء فريق القيادة وأعضاء مجلس التدبير
43	ملحق 3 شبكة خاصة بمرحلة التشخيص
44	ملحق 4 شبكة خاصة بمرحلة تحديد الأولويات
45	ملحق 5 شبكة خاصة بمرحلة الأجراء
46	ملحق 6 شبكة خاصة بمرحلة الضبط
47	لائحة المصادر

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل شكري وامتناني للأساتذة:

الأستاذ إدريس صابر مفتش ممتاز ومنسق بأكاديمية فاس بولمان ، ومدير سابق بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بفاس (متقاعد).
الأستاذ الميلودي بنساسي مفتش التعليم الابتدائي بأسفي.
الأستاذ عبد الرزاق بوتيل مفتش التعليم الابتدائي بأسفي ومنسق جهوي.
الأخ محمد بوعيشة مفتش التوجيه التربوي بالسمارة.
الأخ محمد معتمد أستاذ مرشد لمادة التربية الإسلامية بأسفي.

لتكبدهم عناء قراءة هذا البحث ولتفضلهم بتقديم النصح والارشاد خلال مراحل إنجازهم،
فجزاهم الله عني خير الجزاء.

مقدمة

يعد مشروع المؤسسة إحدى الأساسات التديبيرية والتربوية للمؤسسات التعليمية بمختلف عملياتها لما يحققه لها من فرص التوظيف الإجرائي للمكتسبات وإعطاء معنى للتعلّيمات. كما يعتبر إطاراً منهجياً وآلية عملية لتنزيل برامج ومشاريع الوزارة الرامية إلى تنظيم وتفعيل مختلف التدابير، التي تهدف إلى تحسين جودة العرض المدرسي داخل كل مؤسسة تعليمية، باستخدام إمكانياتها المادية والمالية والبشرية المتوفرة في المدرسة والمجتمع المحلي.

ولقد مر مشروع المؤسسة منذ إرسائه إلى الآن بعدة محطات، مستجيباً في ذلك للتحوّلات العميقة التي تعرفها ميادين العمل المدرسي محلياً ودولياً، ابتدأت بمرحلة الاستئناس وبلورة المفهوم الأولي حيث تم إصدار مذكرات توجيهية وتنظيمية مهدت لانطلاق مبادرات متدرجة في مقاربة مشروع المؤسسة (مكتبة المدرسة، بستان القسم...) تلتها خلال الفترة الممتدة ما بين التسعينات إلى 2007 مرحلة التجريب والتي تميزت بمبادرات محدودة على مستوى بعض الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، مؤطرة من طرف برامج التعاون الدولي (ALEF , APEP, UNICEF). كما تميزت بإنتاج مجموعة من الأدوات والتقنيات القيادية ووثائق للاستئناس بها في تدبير مشروع المؤسسة.¹

وجاءت مرحلة التعميم ما بين 2008 و 2010، حيث عرفت بلورة استراتيجية وطنية لإرساء العمل بمشروع المؤسسة تركز على تصور شمولي، يوحد الرؤى حول المفهوم والأهداف والمرتكزات، ويغطي جميع المجالات بالمؤسسات التعليمية (التعلّيمات الصفية، الأنشطة المندمجة، البيانات، التجهيزات، الحكامة). كما شهدت هذه المرحلة إعداد عدة التكوين وأدوات التشخيص، وإحداث آليات التمويل، وبلورة مشاريع على مستوى بعض النيابات.²

وابتداء من الموسم الدراسي 2010/2011 جاءت مرحلة التحسين والتطوير، والتي خلالها تم اعتبار مشروع المؤسسة الآلية الرئيسة للتدبير المدرسي وتنزيل مشاريع البرنامج الاستعجالي في واقع الممارسة المهنية، إذ عرفت تعزيز آليات التنسيق على كافة المستويات، وتكثيف المواكبة والتأطير والتقويم، وانتقاء المشاريع بناء على معايير الجودة الشاملة. كما تم تحديد رؤية استراتيجية جديدة وترجمتها إلى مخطط استراتيجي يهدف إلى معالجة أوجه الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية بالاعتماد على أداة للتخطيط الاستراتيجي تعرف باختصاراً بـ (DCA). لكن سرعان ما اعترتها

¹ وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الطر والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة: الدليل المرجعي، ص:2. ماي 2011

² المرجع السابق، ص:2

مشاكل متعددة، من بينها صعوبة فهم الأداة، وكثرة عملياتها، الشيء الذي نتج عنه التخلي عن اعتماد المشاريع بأغلب المؤسسات.¹

وفي 25 نونبر 2014 أصدرت الوزارة الوصية المذكرة 159 والتي تهدف من خلالها إلى إجراء الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة من خلال إعطاء نفس جديد لمأسسة منهجية أكثر ملاءمة وسهولة من سابقتها قدمت من طرف فريق كندي مسؤول عن مشروع PAGESM² تعرف اختصارا بمنهجية EPAR. كما تم إطلاع الفاعلين الإداريين بمضامين وتوجهات هذه الدينامية الجديدة وتعريفهم بأهم مرتكزاتها وبنياتها وأدواتها.³

ومواكبة منا لهذه المستجدات، ووعيا منا بالدور الكبير والمحوري الذي يلعبه مشروع المؤسسة في إيجاد الحلول العملية للمشكلات المدرسية، كالتعثر الدراسي، والهدر المدرسي، وضعف نتائج التحصيل، وفي إرساء منظور جديد للتسيير والتدبير، يركز على تجويد تعلمات التلاميذ والتلميذات، جاء هذا الدليل كأداة عملية تروم تفسير مختلف مراحل المنهجية الجديدة لقيادة مشروع المؤسسة، واقتراح نماذج وشبكات وأمثلة عملية من شأنها تيسير استيعاب كل المراحل المتعلقة بمنهجية EPAR.

وقد تم إعداد هذا الدليل من جزأين، ركزنا في جزئه الأول على الجانب النظري، حيث شمل تعريف مشروع المؤسسة، وتحديد المعوقات التي تحول دون أجرأته، واقتراح عوامل تساهم في نجاحه. أما جزؤه الثاني، فقد تميز بدراسة تطبيقية تضمنت تفسير المراحل الأربعة لمشروع المؤسسة، ابتداء بمرحلة التشخيص، ومرورا بمرحلتى تحديد الأولويات والأجراة، وانتهاء بمرحلة الضبط.

أهداف الدليل.

- ✓ بلورة مشاريع تربوية هادفة تروم تحسين التعلم، وتجويد نتائج جميع المتعلمات والمتعلمين، بما يحقق الإنصاف داخل المؤسسات .
- ✓ الإعداد الجيد للمشروع.
- ✓ تحقيق التكامل والانسجام بين جميع مراحل المشروع.
- ✓ التشخيص الدقيق لوضعية البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- ✓ التحديد الأمثل للأولويات بما يتوافق مع احتياجات كل مؤسسة.
- ✓ التخطيط الجيد للأنشطة.
- ✓ ترشيد وضبط عمليات التدخل.
- ✓ تدقيق مراحل المواكبة والضبط خلال مختلف مراحل المشروع.

¹ المرجع السابق، ص:3

² PAGESM مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب.

³ الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة: الدليل المرجعي، مرجع سابق، ص:3

الإطار النظري

1- تعريف مشروع المؤسسة:

كثيرة هي التعريفات التي تناولت مشروع المؤسسة، إلا أننا سنكتفي ببعض ما جاء في المذكرات والدلائل الرسمية الصادرة عن وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني خلال الفترة الممتدة ما بين 2014/2009.

المذكرة 121

"إطار منهجي وآلية عملية ضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التديبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة العملية التعليمية التعلمية، وأجراء الإصلاحات التربوية داخل كل مؤسسة."¹

الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة (آليات القيادة وآليات التفعيل ماي 2011)

"إن مشروع المؤسسة باعتباره آلية للتدبير الشامل والمندمج للمؤسسة التعليمية ولمختلف عملياتها ومن خلال جميع مكوناتها البشرية ومواردها المالية والمادية."²

دليل مساطر التدبير الإداري لمشروع 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 التلاميذ والتلميذات."³

المذكرة 14/159 حول إجراء الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة.

"يعتبر مشروع المؤسسة إطاراً منهجياً وآلية عملية ضرورية لتنزيل وأجراء البرامج والمشاريع التربوية داخل كل مؤسسة تعليمية وتفعيل مختلف الإجراءات التديبيرية والتربوية داخل كل مؤسسة."⁴

استنتاجات:

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج التالي:

يعتبر مشروع المؤسسة أداة وليس غاية، يهدف إلى تحقيق جودة التعلم، ورفع المردودية المدرسية، وتجاوز الصعوبات التي يواجهها المتعلمون خلال الفترات الصفية.

وهو إطار منهجي يعتمد التخطيط الاستراتيجي لوضع تصور لمستقبل المدرسة، بهدف الانتقال من وضع قائم إلى وضع متوقع في المستقبل، من خلال تحليل الواقع وتحديد الأولويات وتصور الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف.

¹ المذكرة 121 الصادرة بتاريخ 10 رمضان 1430 الموافق ل 31 غشت 2009.

² وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الطر والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة، آليات القيادة وآليات التفعيل، ماي 2011 ص:2

³ وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، دليل مساطر التدبير الإداري لمشروع المؤسسة، ص:9

⁴ المذكرة 159 بتاريخ 25 نونبر 2014 في شأن إجراء الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة.

كما يعد آلية عملية للتدبير الشامل والمندمج للمؤسسات التعليمية وعملياتها، وذلك باستثمار جميع الموارد الذاتية وإمكانات البيئة المحلية سواء منها المادية أو البشرية.

وهو مجموعة من العمليات التي تضمن انخراط واستثمار إمكانيات جميع مكونات المجتمع المدرسي، قصد الاشتغال على جميع المجالات المرتبطة ببيئة المؤسسة سواء منها الداخلية أو الخارجية، من تعلمات صافية، أنشطة مندمجة، الوسائل والمعينات الديداكتيكية، التواصل الفعال والتدبير التشاركي.

كما يعتبر آلية لتنزيل البرامج والمشاريع التربوية، وأجراء الإصلاحات التي جاءت بها التوجهات العامة للوزارة داخل المؤسسة، وتفعيل الإجراءات التدبيرية من قبيل المواكبة التربوية والتتبع وتحديد تواريخ التنزيل والتفعيل.

2- معيقات تفعيل مشروع المؤسسة.

لقد عرف مشروع المؤسسة، خلال مراحل إرسائه، معيقات متعددة حالت دون التحقيق الإجرائي لأنشطته داخل المؤسسات التعليمية. ولأن المعوقات كثيرة وذات صلة بأطراف متعددة، اقتصرنا فقط على ذكر تلك التي لها صلة بفرق قيادة المشاريع، والتي صنفناها إلى: معيقات منهجية ومعرفية ومالية وتواصلية تحفيزية ومؤسسية.

المعيقات المعرفية.

- ✓ ضعف الكفاءة المرتبطة بتدبير مشروع المؤسسة في أغلب فرق القيادة.
- ✓ التشخيص الانطباعي الذي يفتقر إلى الشروط العلمية.
- ✓ محدودية تمثل بعض المدراء لطبيعة ومنهجية تمرير مشروع المؤسسة، وحصره إما في الأنشطة الموازية (كالاستننة، المكتبة المدرسية،...)، التي يقوم بها المتعلمون خارج أوقات الدراسة، أو في تأهيل فضاء المؤسسة دون التركيز على المشاريع ذات الصلة بالتعلم الصافية.
- ✓ عدم الإدراك والاستيعاب الجيد لمفهوم الاستقلالية في التدبير واللامركزية واللامركز التي جاءت مع إصلاحات الميثاق الوطني للتربية والتكوين والمخطط الاستعجالي.

المعيقات المالية.

- ✓ ضعف الاعتمادات المالية المخصصة للمؤسسات، وقلة الوسائل المادية والبشرية التي تحتاجها أنشطة المشروع.
- ✓ عدم قدرة الأكاديميات على تمويل كل المشاريع المقترحة.

المعيقات المنهجية

- ✓ الانفراد بمهام الإعداد والتخطيط، واتخاذ القرارات المتعلقة بمشروع المؤسسة.

- ✓ كثرة الخطوات المقترحة في الدلائل وصعوبة فهمها، إما لتعقيد الأداة والمفاهيم المرتبطة بها (نموذج أداة DCA)¹، أو لعدم توفر العدة البيداغوجية التي يحتاجها تفرغ المعطيات (عدة تمرير منهجية EPAR)².
- ✓ الاقتصار على إجراء مرحلتين من مراحل مشروع المؤسسة (اختيار المشروع وتنفيذه)، وتجاهل باقي المراحل الأخرى لما تتطلبه من جهد وكفاءة.
- ✓ غياب منهجية واضحة ومتكاملة تفسر مراحل EPAR.

المعوقات التواصلية التحفيزية.

- ✓ قلة التنسيق بين أعضاء فريق القيادة عند التخطيط لمشروع المؤسسة.
- ✓ ضعف التواصل بين المؤسسات وعدم الاستفادة من التجارب الناجحة.
- ✓ عدم الاقتناع بأهمية مشروع المؤسسة، ومحدودية الانخراط فيه من طرف مكونات المجتمع المدرسي.
- ✓ عدم التأكد من فهم محتوى الدلائل والمذكرات والقدرة على تطبيقها من طرف فرق القيادة.
- ✓ مقاومة التغيير بسبب عدم استعداد رجال التعليم للتخلي عن المنظور القديم الخاص بمشروع المؤسسة، لعدم وضوح الرؤية المرتبطة بالمنهجية الجديدة، وعدم توفير عدة التمرير المساعدة.

المعوقات المؤسساتية.

- ✓ عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات دقيقة والتي من خلالها يمكن تشخيص واقع المؤسسات تشخيصاً علمياً بعيداً عن التشخيص الانطباعي الذي يفتقر بين مراحلها إلى التحليل والتأويل.
- ✓ الاقتصار على تكوين المديرين دون باقي مكونات فرق القيادة.
- ✓ صعوبة المواكبة على مستوى النيابات لكثرة المؤسسات وقلة الفرق النيابية المخصصة لذلك.

3- عوامل نجاح المشروع.

ولضمان نجاح المشروع، يجب على فريق القيادة أن يحرص على القيام بالإجراءات والعمليات التالية:

- ✓ التعرف على استعدادات مختلف مكونات المجتمع المدرسي، وتتكون من مجموع السلوكات التي يتبناها العاملون، والتي تحدد ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من العمليات والأنشطة داخل

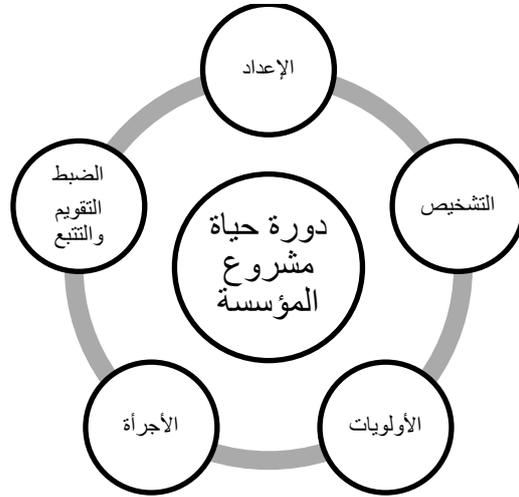
¹ تمثل (DCA) الأحرف الأولى للكلمات الانجليزية diagnostic court appliqué (التشخيص التطبيقي القصير). وهي تقنية استعملت لبناء مشروع المؤسسة.

² تمثل الأحرف EPAR المراحل الأربع لمشروع المؤسسة (التشخيص، الأولويات، الأجراء، الضبط)

- المؤسسة. فهي مرحلة مثالية لفرز المتحمسين للعمل بالمشروع، لضمان استمرارية الانخراط الجاد في مراحله، وتجنب الفوضى والاضطراب وعدم التماسك.
- ✓ إيجاد الانسجام والتناسق بين الثقافة السائدة لدى مختلف مكونات المجتمع المدرسي واستراتيجية المشروع.
- ✓ القدرة على تطوير المشروع كلما أمكن ذلك، ليصبح أكثر تجاوبا وارتباطا مع حاجات المتعلمين وتطلعات الآباء وانتظارات المجتمع.
- ✓ أن تكون الأهداف واقعية وعملية ومصممة في ضوء استشراف متغيرات مستقبلية يفرضها التطور التكنولوجي السريع والتأثيرات والتفاعلات بين المجتمعات الناتجة عن العولمة.
- ✓ خلق فرص التوازن بين مراحل منهجية المشروع وبين الإمكانيات المتاحة في المؤسسة. وتشمل الموارد المالية، والكفاءات البشرية، والتقنيات التكنولوجية، والمؤهلات الإدارية.
- ✓ كفاءة وتجربة فريق القيادة، وقدراته المرتبطة بالتخطيط والتنفيذ والتقييم والتعديل.
- ✓ توفر قاعدة بيانات مرتبطة بمدخلات المؤسسة.
- ✓ توفر فريق القيادة على ثقافة تربوية واسعة تتألف من رؤية واضحة للغايات والمرامي والكفايات والمبادئ والقيم التربوية، التي تسعى المجتمعات إلى تحقيقها.
- ✓ أن يكون المشروع بسيطا غير مكلف، يستهدف الأنشطة الفصلية، ويحظى بثقة وانخراط الجميع.
- ✓ أن يتم تكوين جميع أعضاء فريق القيادة حول مشروع المؤسسة.
- ✓ اعتماد المدير على أدوات التدبير الحديثة في تسيير المشروع قصد تعبئة فريق القيادة نحو الانخراط الفعلي والفعال في جميع مراحله ، من تواصل مثمر وتحفيز فريق العمل، وتفويض الصلاحيات، وغرس روح الفريق بين العاملين.

الإطار التطبيقي "دورة حياة المشروع"

يرى البعض أن مشروع المؤسسة يبدأ مع بداية أنشطته وينتهي مع نهايتها. ولكن دورة حياة المشروع الحقيقية تبدأ منذ لحظة الحاجة إلى القيام به، وتستمر خلال مراحلها وتنتهي بعد نهايتها. وتتكون دورة حياة المشروع، حسب المذكرة 159 الخاصة بأجراء العمل بمشروع المؤسسة، من أربع مراحل تتوزع بين التشخيص وتحديد الأولويات والأجراء والضبط¹. ولمزيد من الإيضاح والتفسير أضفنا بعض المراحل الثانوية، والتي نعتبرها ضرورية للانتقال بين الخطوات الأربع، مما يعني أن مراحل مشروع المؤسسة أصبحت تتكون من الإعداد للمشروع، و تشخيص الوضع الراهن، ثم تحديد الأولويات، وتخطيط الأنشطة، ثم الأجراء، وأخيرا الضبط (التتبع والتقييم). وسنستعرض فيما يلي المراحل التي تمر منها دورة حياة المشروع والخطوات التي تتم خلالها.



1. مرحلة الإعداد للمشروع.

تعتبر مرحلة الإعداد للمشروع عملية حيوية ومهمة لبلوغ الأهداف. ولعل من غير المبالغ فيه القول أن سبب الفشل أو التخلي عن كثير من مشاريع المؤسسة، يرجع بالأساس إلى تجاوز هذه المرحلة، أو عدم الاهتمام بها. وخلال مرحلة الإعداد للمشروع "يشكل المدير فريق قيادة مصغر تتكون نواته من أعضاء مجلس التدبير، تمثل فيه باقي مجالس المؤسسة، كما يمكن أن يستعين الفريق بكل إطار من شأنه أن يفيد بتجربته وخبرته في المجال"². ويجب على الفريق التركيز على المقاربة التشاركية في الإعداد للمشروع³، وتعبئة وتحفيز جميع مكونات المجتمع المدرسي للانخراط الجاد في مختلف مراحلها⁴.

¹ المذكرة 159 مرجع سابق.

² المذكرة 159 مرجع سابق.

³ وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، دليل قيادة مشروع المؤسسة، ص:11.

⁴ نفس المرجع السابق، ص:11.

ويستحسن التنوع في أعضاء الفريق، بحيث يكون من بينهم من يمتلك القدرة على التواصل الفعال، والرؤية المستقبلية، والتجربة في تسيير المشاريع، والانخراط الجاد، والحماسة للعمل داخل الفريق. كما يفضل أن يتسم أعضاء الفريق بالقبول داخل وخارج المؤسسة، وهو ما يعني اختيار أشخاص تعرف عنهم الاستقامة والاحترام والتطوع والتفاني في العمل، بالإضافة إلى الكفاءة والإشعاع في المحيط.

ومن المهم أن يتعرف المدير وباقي أعضاء فريق القيادة والفاعلون والشركاء المحليون، خلال مرحلة الإعداد، على مسار مشروع المؤسسة، ومهام وأدوار كل واحد منهم خلال مراحلها، قصد التعبئة وترشيد التدخلات، وتجنب الفوضى والاتكالية وتداخل الاختصاصات. لذلك نقدم جدولاً يمثل مختلف مراحل مسار مشروع المؤسسة.

مسار مشروع المؤسسة¹.

المتدخلون	العمليات
داخل المؤسسة	
المدير	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اختيار أعضاء فريق القيادة. ✓ تعبئة المدرسين والمدرسات. ✓ التشاور مع التلميذات والتلاميذ في كل مرحلة من مراحل المشروع. ✓ إشراك شركاء المؤسسة التعليمية في كل المراحل. ✓ توثيق كل مرحلة من مراحل المشروع الأربعة.
المدير + مجالس المؤسسة (المجالس التعليمية والتربوية)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التشاور في برمجة الأولويات والأنشطة؛
مدير المؤسسة مع الموكب(ة)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التأكد من أن المشروع يستجيب للمعايير المنهجية. ✓ تحرير تقرير مشترك في الموضوع.
مدير المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عرض المشروع على أنظار مجلس التدبير قصد المصادقة الأولية؛
مجلس التدبير	<ul style="list-style-type: none"> ✓ يصادق على مشروع المؤسسة، أو يطلب من المجلس التربوي أو المجلس التعليمي إدخال تغييرات معينة.
مدير المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تقديم المشروع لدى النيابة، مرفقاً بمحضر المصادقة الأولية لمجلس التدبير وتقرير الموكب(ة)؛
المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تقوم بتنفيذ الإجراءات والأنشطة المبرمجة في المشروع؛
مدير المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ يقوم بتسجيل المعطيات الضرورية في لوحة القيادة المعلوماتية، وذلك لتمكين النيابة والأكاديمية والمصالح المركزية من تتبع تطور إنجاز المشروع.
خارج المؤسسة	
في حالة المصادقة على المشروع	
النائب أو النائبة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ يخبر مدير(ة) المؤسسة في شأن المصادقة النهائية، ويدعوه للتعاقد مع النيابة؛
النيابة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تبرمج الدعم المالي أو المادي أو البشري لإنجاز المشروع؛

¹ دليل قيادة مشروع المؤسسة، مرجع سابق، ص: 11

في حالة رفض المشروع	
النيابة	✓ يمكن أن تعيد مشاريع المؤسسات التي تفتقد لبعض المعايير، وذلك عبر رسالة تتضمن ملاحظات واقتراحات تعديلية للمشروع في أجل زمني محدود؛
مدير المؤسسة	✓ يقوم بعرض المشروع الذي تم رفضه على أنظار مجلس التدبير وفريق القيادة لمراجعتها، وبعد إدخال التعديلات الضرورية، يتم وضع النسخة المعدلة لدى النيابة مرفقة بمحضر مصادقة مجلس التدبير؛
النيابة	✓ عند المصادقة على عملية المراجعة، يتم إخبار مدير(ة) المؤسسة بذلك، وتقديم الدعم اللازم له؛

II. التشخيص:

التشخيص عملية تهتم برصد وتحليل المعطيات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، وذلك لاستثمارها في تحسين وتطوير أداء المتعلمين والمتعلمات.

يتم التشخيص على مرحلتين:

1- تشخيص مراحل ونتائج المشروع السابق.

تتم عملية تشخيص المشروع السابق بالاعتماد على مؤشرات التقييم التي تمت صياغتها خلال التخطيط للمشروع (مؤشرات تنسجم مع رؤية المؤسسة "المنظور المحلي" ومع توجهات الوزارة).

وتهدف هذه العملية إلى الاستفادة من نتائج المشروع السابق من جهة:

- الاستمرار في نفس المشروع إن تبين عدم استكمال مراحل أو عدم بلوغ أهدافه أو لأهميته في تحسين مستوى التلاميذ.
- الاستفادة من تجارب وملاحظات المشروع السابق واستثمارها في تحسين أداء فريق القيادة (تخطيطاً وإنجازاً وضبطاً).

وللقيام بتشخيص جيد وتأطير عملياته، نقتراح طرح الأسئلة التالية:

ما الذي أردنا تطويره من خلال المشروع السابق؟

ماذا حققنا؟

ما الذي لم يتحقق؟

هل لاحظنا نجاحا بالنسبة للمتعلمين؟

هل هذه النجاحات مرتبطة بتغيير في طرق التدريس، أم هي نتيجة للدعم المدرسي؟

ماهي نقاط ضعف التلاميذ؟

ماهي نقاط قوة التلاميذ؟

ماهي نقاط قوة تدخلاتنا الصفية (طريقة التدريس، الوسائل، التقنيات، تنظيمنا)؟

ماهي نقاط ضعف تدخلاتنا الصفية (طريقة التدريس، الوسائل، التقنيات، تنظيمنا)¹؟

2- تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة.

يهتم بوصف وتحليل البيانات المتعلقة ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية سواء منها المعطيات المادية أو البشرية، لتحديد ودراسة عناصر القوة وجوانب الضعف، ورصد الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة والتهديدات التي يمكن أن تواجهها مراحل المشروع.

وتتكون مرحلة التشخيص من الخطوات التالية:

2.1- تشكيل فريق التشخيص وتحديد الأدوار.

يشكل فريق التشخيص وتحدد الأدوار أثناء اجتماع الإعداد للمشروع، ثم تجزأ معطيات البيئة الداخلية والخارجية إلى مجالات. ويقسم أعضاء فريق القيادة إلى مجموعات تختص كل واحدة بتشخيص مجال محدد. فمثلا تهتم المجموعة (أ) بتشخيص نتائج تقويمات المستلزمات، بينما المجموعة (ب) تشخص البيئة الخارجية للمؤسسة، والمجموعة (ج) تشتغل على بنية المؤسسة....

وللمدير دور أساسي في التنسيق بين المجموعات، وتوفير البيانات والمعلومات التي تحتاجها. ويمكن له، بالتنسيق مع المفتش التربوي أو المواكب، أن ينظم لقاء تربويا إعدادا لعملية التشخيص، يتم خلاله تدارس منهجية وطريقة التشخيص وكيفية كتابة التقارير.

2.2- تحديد مصادر جمع البيانات والمعلومات التي تخص واقع البيئة المدرسية.

ولكي يكون التشخيص موضوعيا يجب الاستعانة بالموارد التالية:

➤ **البيانات الموضوعية** كالنتائج الدراسية، وذلك من خلال تفحص المنظومة المعلوماتية "مسار"¹ وجمع البيانات المتعلقة بمعدلات النجاح الكمية والنوعية ونسب النجاح والرسوب.

¹ Académie Grenoble, *Projet d'école 2014/2018 Guide méthodologique*, Inspection Grenoble1, EN ligne <http://www.ac-grenoble.fr/ien.g1/spip.php?rubrique122>, consulté le 01/02/2015

➤ **تقارير المجلس التربوية:** تتضمن دراسة البرامج والمناهج التعليمية ومدى ملاءمتها للبيئة المحلية ومستوى التلاميذ وتطلعات الآباء، كما تتضمن كذلك تتبع تنفيذ وتقييم مشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة و برامج الأنشطة الداعمة و الموازية.

➤ **تقارير المجالس التعليمية:** تحتوي على تحليل وعلى دراسة وضعية تدريس المادة الدراسية و تحديد حاجياتها التربوية واقتراح برنامج الأنشطة التربوية الخاصة بها، كما ترصد الصعوبات والمشاكل التي تعترض تطبيق المناهج الدراسية، وتقتراح الأنشطة والطرائق المناسبة لتجاوزها. وتهتم أيضا بتحديد الحاجيات من التكوين لفائدة المدرسين العاملين بالمؤسسة.

➤ **تقارير ومقترحات جمعية الآباء.**

➤ **تقارير تقويمات المستلزمات:** التي تحدد مستوى كفاية كل متعلم، ومكان النقص وخطط المعالجة.

➤ **تقارير رئيس المؤسسة:** تصف حالة البنايات والممتلكات والتجهيزات وترصد حالة الوضعية المالية للمؤسسة (السيولة، الإيرادات، والمصروفات).

2.3- جمع البيانات:

يقوم فريق القيادة بجمع المعطيات المتعلقة ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وإمكاناتها المادية والبشرية الحالية والمستقبلية، وتشكل هذه المعلومات المدخلات الأساسية لعملية اختيار وتخطيط محاور المشروع. وتتعلق هذه المعطيات ب:

أ- بيانات البيئة الداخلية للمؤسسة:

- ✓ وضعية المؤسسة: قروية، حضرية، تتواجد بمنطقة نائية، مدرسة، مدرسة جماعية، مجموعة مدارس؛
- ✓ تجهيزات المؤسسة: قاعات فارغة، تواجد مبنى الداخلية، مبنى خاص بالإطعام المدرسي، مراحيض، مكتبة مدرسية، قاعة متعددة الوسائط؛
- ✓ المحيط القريب من المؤسسة: الملاعب، نوادي، جمعيات ثقافية، مقاولات...
- ✓ خدمات المؤسسة: الإطعام المدرسي، مكتبة، مسابقات رياضية وثقافية، احتفالات...
- ✓ البعد المكاني للمؤسسة عن سكنى التلاميذ.

¹وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، دليل قيادة مشروع المؤسسة، ص:6

- ✓ عدد التلاميذ بالمؤسسة خلال هذه السنة وخلال السنوات السابقة؛
- ✓ عدد الأقسام وعدد التلاميذ بكل قسم، نسبة الاكتظاظ؛
- ✓ الوضعية السوسيو اقتصادية لأباء التلاميذ وأمهاتهم وأوليائهم؛

■ معطيات خاصة بالتلاميذ.

- ✓ نسب الغياب والانقطاع في المستويات المختلفة؛
- ✓ نسب النجاح والرسوب؛
- ✓ نسب التلاميذ الذين يعانون مشاكل في: القراءة (فك الرمز)، الرياضيات، التعبير الكتابي والشفهي، الفهم القرائي والفهم الشفهي، التحكم في اللغات الأجنبية؛
- ✓ نسب التلاميذ الذين يعانون تأخرا دراسيا، أو مشاكل اجتماعية (الطلاق، اليتيم، الفقر)؛
- ✓ معلومات خاصة بالتقويمات: (إجمالي، تشخيصي، تكويني)؛
- ✓ نسب النجاح والرسوب حسب السن والجنس والمستوى؛
- ✓ الموارد المتحكم فيها والموارد التي تعرف ضعفا في التحكم؛
- ✓ الكفايات المتحكم فيها والكفايات التي تعرف ضعفا في التحكم.

■ معلومات متعلقة بالأساتذة.

- ✓ الأساتذة القارون بالمؤسسة والعرضيون المنتقلون من أجل مصلحة أو المعوضون للحالات المرضية أو حالات الولادة؛
- ✓ العلاقات الإنسانية بين الأساتذة (الخلافات، التضامن، التطوع)؛
- ✓ درجة الانخراط في التكوين المستمر مع تحديد الأسباب ؛
- ✓ درجة الانخراط في مجالس المؤسسة مع تحديد الأسباب ؛
- ✓ درجة الانخراط في المشاريع السابقة مع تحديد الأسباب؛
- ✓ درجة التمكن من البيداغوجيات الحديثة و تقنيات التدريس؛
- ✓ درجة الانخراط في الأنشطة الموازية، الدعم المؤسسي...

■ معلومات متعلقة بالمشروع السابق.

تتمثل هذه المعطيات في تحديد ما تحقق من المشروع السابق و ما لم يتحقق، وفي رصد المشاكل والصعوبات التي وقفت عائقا أمام تحقيق الأهداف، والكشف عن أسبابها (هل تتعلق بتحديد الأهداف أم بنتائج وطريقة التشخيص، أم باختيار الأنشطة، أم بفريق القيادة وأسلوبه في العمل، أم في تحديد الأولويات والمؤشرات، أم في التتبع والتقويم أم في دعم الشركاء...؟

ب- بيانات البيئة الخارجية.

▪ معلومات متعلقة بشركاء المؤسسة.

✓ معلومات تخص الآباء: درجة التردد على المؤسسة، درجة الاهتمام بنتائج تقويمات أبنائهم، مدى مساعدة الأبناء على إنجاز واجباتهم، درجة انخراطهم في مجالس المؤسسة وفي تأسيس وتفعيل جمعية الآباء.

✓ جمعية الآباء: أنشطة الجمعية، منجزاتها واهتماماتها...؛

✓ الشركاء الدائمون بالمؤسسة، الشركاء المحتملون...؛

✓ ماذا حققت اتفاقيات الشراكة السابقة بالنسبة للمؤسسة؟

❖ أهمية التنوع في معطيات التشخيص.

يتساءل البعض عن الغاية من التنوع في معطيات التشخيص، وهناك من يعتبر أن تحليل المعلومات المجمعة يجب أن ينصب فقط على نتائج التقويمات الخاصة بالتلاميذ: (التشخيصي والمرحلي والنهائي).

ولهذا نقول أن التخطيط الاستراتيجي الجيد ينبني بالأساس على تشخيص دقيق يحيط بكل الجوانب والمجالات المراد تحليلها ودراستها، من أجل صياغة رؤية واضحة وعمليات مناسبة وتقويم ومتابعة دقيقين.

ومعلوم أن العملية التعليمية التعلمية تتأثر بعوامل داخلية وخارجية، لذلك فتشخيص مجال دون آخر يغيب الدقة والموضوعية في تحليل النتائج. وبالتالي فاعتماد التخطيط الاستراتيجي في بناء مشروع المؤسسة يتطلب بالأساس تحديد نقاط ضعف المؤسسة ونقاط قوتها وتحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تعيق تحقيق أهدافها. وكل ذلك يتطلب معطيات متعددة ومتنوعة تحيط بجميع المجالات التي تتعلق ببيئة المؤسسة سواء منها الداخلية أو الخارجية.

فيم يفيد التنوع في معطيات التشخيص؟

المجالات المتعلقة ب	تفيد المعطيات المجمع في
نقاط الضعف	✓ التأكد من تجاوز نقاط ضعف المشروع السابق للبدء بالمشروع الجديد؛ ✓ تحديد الموارد والكفايات التي تعرف نسبا مرتفعة من عدم التحكم؛ ✓ تحديد وسائل واستراتيجيات العمل التي تعرف ضعفا وتؤثر بشكل كبير في الأداء وفي مخرجات العمليات الصفية؛ ✓ تحديد أسباب التعثر أو الفشل الدراسي المرتبطة بالعوامل الداخلية والخارجية؛ ✓ حصر لائحة نقاط الضعف التي تعرفها المؤسسة والتي من بينها تختار الأولويات؛
نقاط القوة	✓ تحديد نقاط ضعف وفرص المشروع السابق والتي تم تحويلها إلى نقاط قوة؛ ✓ تحديد جميع نقاط قوة المؤسسة والتي من خلالها سيتم اختيار النقاط ذات التأثير الأقوى؛ للاعتماد عليها في بناء المشروع الجديد؛ ✓ تحديد درجة حماس وانخراط مكونات المجتمع المدرسي في الإعداد

✓ درجة الانسجام بين أعضاء مكونات المجتمع المدرسي؛ ✓ تحديد الفرص المتاحة والتي ستستثمر في تحقيق أهداف المشروع؛ ✓ تحديد نقاط الالتقاء بين احتياجات المشروع واهتمامات مختلف الأطراف الداخليين والخارجيين. ✓ تحديد استراتيجيات تعبئة مختلف المتدخلين.	✓ تحديد المعوقات التي يمكن أن تعرقل سير المشروع للسيطرة عليها والتخفيف من أثارها.
✓ تحديد نقاط الالتقاء بين احتياجات المشروع واهتمامات مختلف الأطراف الداخليين والخارجيين. ✓ تحديد استراتيجيات تعبئة مختلف المتدخلين.	✓ تحديد المعوقات التي يمكن أن تعرقل سير المشروع للسيطرة عليها والتخفيف من أثارها.

2.4 - تحليل المعطيات (تحليل SWOT1).

لتحليل واقع الأداء المدرسي يمكن تطبيق نموذج التحليل (SWOT)، المتكون من الرباعية (نقط القوة، نقط الضعف، الفرص، التهديدات). ويهدف هذا النموذج إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المرتبطة بالبيئة الخارجية، والتي قد تواجه مراحل المشروع.

نقط القوة

وتعتبر نقاط قوة المؤسسة مرتكزات تبنى عليها مراحل المشروع، وتساعد على تحقيق الأهداف وأجراة الأنشطة.

نقاط الضعف

أما نقاط الضعف فهي المشاكل والصعوبات التي تعاني منها بيئة المؤسسة والتي من بينها يختار فريق القيادة الأولويات، ويعمل على تطويرها وتحسينها من خلال الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة وتفادي التهديدات.

الفرص

وأما الفرص فهي تلك الإمكانيات الخارجة عن المؤسسة، والتي تمثل دعما إضافيا للمشروع.

التهديدات

تعتبر التهديدات معوقات ومخاطر يمكن أن يواجهها المشروع، لذلك فتحديدها يساعد على تلافيتها والتقليل من مخاطرها وآثارها السلبية.

¹يرمز مصطلح SWOT إلى الحروف الأولى من الكلمات الإنجليزية (Strengths، Weaknesses، Opportunities، Threats) والتي تعني (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات).

ولتحليل المعطيات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية، باستخدام نموذج (SWOT) نستعمل

المصفوفات التالية:¹

مصفوفة نقاط القوة ونقاط الضعف للبيئة الداخلية:

المجال	النوع	نقاط قوة / نقاط ضعف		
		قوي	متوسط	ضعيف
التحكم في اللغة الفرنسية	قوة	+	+	
	ضعف	+	+	

تفسير طريقة تعبئة المصفوفة ومراحل تحديد لائحة أهم العقبات وأهم القوى الداعمة.

✓ تحديد المجال وتدوينه: (التحكم في اللغة الفرنسية)؛

✓ إدراج جميع النقاط الخاصة بالمجال السابق، وتصنيفها لنقاط قوة (مثال: الأساتذة ذوو كفاءة) ونقاط ضعف (مثال: قلة الوسائل والدعامات المعتمدة في التدريس، ضعف مستوى التلاميذ، قلة فرص التواصل باللغة الفرنسية داخل الفصل وداخل المؤسسة)؛

✓ تحديد درجة تأثير كل نقطة:

- الأساتذة ذوو كفاءة (تأثير قوي)؛
- قلة الوسائل والدعامات المعتمدة في التدريس (تأثير قوي)؛
- ضعف مستوى التلاميذ، (تأثير متوسط)؛
- قلة فرص التواصل باللغة الفرنسية داخل الفصل وداخل المؤسسة (تأثير قوي)؛

¹ فكرة المصفوفة منقولة من المصدر التالي: وزارة التربية والتعليم السعودية، 1431هـ، التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، ص: 18، عن موقع د.سعود بن عيد العنزي.

<http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php?36987-%DF%CA%7C8-%C7%E1%CA%CE%D8%ED%D8-%C7%E1%7D3%CA%D1%7C7%CA%ED%CC%ED-%DA%E1%EC-%E3%D3%CA%E6%EC-%C7%E1%E3%CF%D1%D3%C9> اطلعنا عليه في 8 فبراير 2015.

○ تحديد لائحة أهم العقبات التي تعترض نجاح المتعلمات والمتعلمين، والتي يمكن لفريق القيادة التحكم والتأثير فيها¹. (ملاحظة: تعتبر أهم العقبات أولويات سيشتغل عليها فريق القيادة لاحقاً)؛

○ تحديد لائحة أهم القوى والدعامات المحلية التي يمكن لفريق القيادة الاعتماد عليها لتجاوز العقبات².

لتحديد الفرص والتهديدات المرتبطة بالبيئة الخارجية نستعمل المصفوفة التالية³:

المجال	النوع	فرص / تهديدات		
		قوي	متوسط	ضعيف
التحكم في اللغة الفرنسية	فرص	+		
	تهديدات	+	+	

تفسير طريقة تعبئة المصفوفة ومراحل تحديد لائحة أهم العقبات وأهم القوى الداعمة.

- ✓ تحديد المجال وتدوينه: (التحكم في اللغة الفرنسية)؛
- ✓ إدراج جميع النقاط الخاصة بالمجال السابق وتصنيفها لفرص (مثال: يمكن لجمعية الآباء أن تساهم بقصص باللغة الفرنسية للأطفال) والتهديدات (مثال: انقطاع التلاميذ لإحساسهم بعدم القدرة على التواصل)؛
- ✓ تحديد درجة تأثير كل نقطة؛
- ✓ تحديد لائحة أهم الفرص والإمكانات المتاحة، والتي تعتبر دعماً لتحقيق أهداف المشروع؛
- ✓ تحديد لائحة أهم العقبات والتهديدات التي يجب تفاديها أو الاستغناء عنها، للتخفيف من آثارها خلال مراحل المشروع.

¹ وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، دليل قيادة مشروع المؤسسة، ص: 8

² نفس المرجع السابق، ص: 8

³ فكرة المصفوفة منقولة من المصدر التالي: وزارة التربية والتعليم السعودية، التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، 1431هـ، ص: 19

أمثلة:

مثال 1:

مدرسة (أ) تمتاز بنتائجها المتوسطة في التقويمات الإشهادية، وتتوفر على نسبة لا بأس بها من التلاميذ الذين يمتلكون الكفايات الأساس ، كما تتوفر على طاقم تربوي متمرس في الدعم التربوي، إلا أنها تعاني من المشاكل التالية:

- 40 % من تلاميذها لازالوا يعانون من عدم التحكم في المهارات القرائية.
- ضعف كفاية التعبير الكتابي.
- أخطاء إملائية متعددة.
- ضعف في الموارد المرتبطة بمادة الاجتماعيات والرسم.

بعض المعطيات الإضافية الخاصة بالمثال:

- مجموعة من الأساتذة ستوقف أنشطة المشروع، في فترة لاحقة، بدعوى كثافة المضامين.
- مجموعة من التلاميذ لن تستطيع مواصلة المشروع، بسبب عدم قدرتها على فك الرمز.

تنظيم المعلومات وفق الأداة SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التهديدات
60% من التلاميذ يمتلكون الكفايات الأساس. طاقم تربوي متمرس	40% من التلاميذ لا يتحكمون في المهارات القرائية	جمعية الآباء مستعدة للتعاون.	-توقف الأساتذة عن الانخراط في المشروع. -عدم قدرة التلاميذ مواصلة المشروع

تحليل وضعية المؤسسة.

رغم أن المؤسسة تعاني من نقاط قوة متعددة إلا أن المعطى (40% من التلاميذ لا يتحكمون في المهارات القرائية) يعتبر نقطة ضعف ذات درجة التأثير الأقوى. و نظرا لأهمية المهارات القرائية في التمكن من الكفايات التواصلية قررت المؤسسة اعتبارها أولوية ستعمل على تحسينها وتطويرها، من خلال مجموعة من الإجراءات:

- ✓ استخدام مشروع الدعم بالقرين (نشاط التدخل) من خلال استغلال نقاط قوة المؤسسة (60% من التلاميذ يمتلكون الكفايات الأساس وطاقم تربوي متمرس في الدعم التربوي).
- ✓ قررت جمعية الآباء المساهمة في الدعم القرائي، فوفرت مكتبة خاصة بكل قسم (فرص)، ليستفيد التلاميذ في إطار مشروع القسم "القراءة للجميع" من مكتبة الفصل.

✓ للتخفيف من التهديدات قرر الفريق وضع نظام لتحفيز الأساتذة على مواصلة المشروع وبرمجة تكوينات تخص كيفية التخفيف من المضامين وكيفية ملاءمتها لمستوى التلاميذ. كما برمج خطة دعم خاصة بالمتعلمين الذين يعانون ضعفا قرائيا مرتبط بفك الرمز.

مثال 2: تحليل نقاط ضعف مؤسسة "بيزانيت" (Bizanet) أكاديمية "جرونوبل" (Grenoble) فرنسا¹.

التحكم في اللغة: نتائج التلاميذ حسنة، ولكن كفايتي التعبير الكتابي والشفهي لازالتا تحتاجان الى متابعة خاصة.

الرياضيات: عدد التلاميذ المتحكمين في الكفايات المرتبطة بالرياضيات أقل مما كان منتظرا، في المقابل عدد مهم من التلاميذ يعانون صعوبات. لوحظ كذلك أن كفايات المتعلمين المرتبطة بحل المشكلات في مختلف المجالات تحتاج إلى معالجة.

الدعم: أظهر تحليل خطط وعمليات الدعم الآتي: محاولات ضعيفة للمعالجة الفورية للمشكلات التي يعاني منها تلاميذ المستوى الأول من التعليم الأولي. قلة المعلومات حول مستوى بعض التلاميذ، مما سي طرح مشكلا خلال التخطيط للدعم بالمصاحبة (الفورية أو الممتدة على مدى سنوات).

الثقافة والفن: بما أن جميع التلاميذ يدرسون اللغة الإسبانية، وجب إعطاء مكانة خاصة للثقافة الإسبانية بين أنشطة المؤسسة.

5.2- صياغة المنظور المحلي.

يعتبر المنظور المحلي الغاية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في نهاية المشروع خلال فترة زمنية محددة. ويصاغ انطلاقا من نتائج تحليل معطيات مرحلة التشخيص على شكل "فقرة تلخص أولويات مشروع المؤسسة"².

وللمنظور المحلي مواصفات:

- ✓ أن يوضح النتائج المنتظرة في نهاية المشروع.
- ✓ أن يعبر عن المستقبل.
- ✓ أن يكون محددا بزمن.
- ✓ مكتوبا بشكل مختصر ومركز وذا وصف محكم.
- ✓ متسما بالوضوح وسهولة الفهم.³

¹ Académie de Grenoble. Projet d'école Bizanet

http://www.ac-grenoble.fr/ecole/bizanet.grenoble/sites/default/files/BIZANET%20PROJET_0.pdf

² دليل قيادة مشروع المؤسسة، مرجع سابق،

³ وزارة التربية والتعليم السعودية، التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، 1431هـ، ص: 21 مرجع سابق.

مثال: نموذج رؤية مؤسسة:

تسعى مدرستنا بالمشاركة مع المنزل والمجتمع في جعل كل تلميذ وتلميذة قادرا على التعبير شفويا وكتابيا بطريقة ملائمة ومركزة وقادرا على حل المشكلات في جميع المجالات المرتبطة بالرياضيات وأن يكون كذلك قادرا على احترام قواعد الحياة المشتركة داخل المؤسسة.

III تحديد الأولويات و تخطيط الأنشطة.

1. تحديد الأولويات.

تصاغ الأولويات على شكل أهداف عامة تعبر عن الواقع وقابلة للتحقق، ويشترط فيها أن تكون متناسقة فيما بينها وتنتمي إلى مجال واحد أو مجالات متعددة، شريطة أن لا تتعدى ثلاثة أهداف، وأن لا تتسم بالعمومية والضبابية وصعوبة التحقق.

لتحديد الأولويات يجب التركيز على:

✓ المحاور المرتبطة بتنمية وتطوير تعلمات التلاميذ والتلميذات.

✓ أن لا تتجاوز ثلاث أولويات.

✓ أن تكون مصاغة بوضوح وتعبر عن نتائج منتظرة وواقعية.¹

وقد اخترنا تقديم أربعة محاور للاستئناس بها، وهي نفسها المحاور المعتمدة من وزارة التربية الوطنية الفرنسية والتي نعتقد أنها تتسجم بشكل كبير مع توجهات وزارتنا المتمثلة في:

أ- انسجام الأولويات مع الأهداف الوطنية والمحلية.

ب- تتوخى تجويد التعلم.²

ت- تأخذ بعين الاعتبار وضعية التلاميذ في وضعية تعثر دراسي أو في وضعية صعبة.³

ث- الارتقاء بالحياة المدرسية.⁴

وقصد الاستئناس، نقدم المحاور الأربعة التي أشرنا إليها سابقا والتي حددتها وزارة التربية الفرنسية لبلورة مشاريع مؤسسة:

✚ تحسين وتطوير نتائج المتعلمين في ظل الكفايات الخاصة بكل سلك.

✚ الاهتمام بالحياة المدرسية. فتربية الأبناء تحظى باهتمام الجميع (شركاء المؤسسة، الآباء، المجتمع

المدني..).

¹ وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، دليل قيادة مشروع المؤسسة، ص: 11

² المرجع السابق، ص: 11

³ المرجع السابق، ص: 12

⁴ المرجع السابق، ص: 10

✚ الإجابة عن المشكلات المدرسية والحاجات الخاصة بالتلاميذ من حيث الوقاية والدعم قصد تقليص الفوارق المرتبطة بالتعلم.

✚ التربية الثقافية والفنية والرياضية والإنسانية التي تساهم في خلق المساواة بين التلاميذ.¹
❖ أهمية التحديد المسبق للمحاور التي تأطر اختيار الأولويات.

إن لتحديد المحاور التي تؤطر اختيار الأولويات، أهمية بالغة. فهي تساهم في:

- ✚ حسن اختيار أعضاء فريق القيادة. فالتعرف المسبق على محاور الأولويات يساعد على تحديد مراكز الاهتمام وبالتالي فرز الأشخاص المتحمسين للعمل والتحديد المسبق لمجالات تدخلاتهم؛
- ✚ توضيح رؤية المشروع وأهدافه وغاياته؛
- ✚ التحديد الدقيق لمجالات التشخيص؛
- ✚ المساعدة على التدقيق في اختيار الأولويات.

أمثلة: (نوجهكم إلى ملاحظة الارتباط بين الأولويات والمحاور المحددة سلفاً من طرف الوزارة الفرنسية).

✚ أولويات مشروع مؤسسة "الوسي سابراك" (Lucie Obrac²) مدينة "مرساي" (Marseille) فرنسا.
✓ تطوير كفايتي التعبير الكتابي والقراءة.

- ✓ تطوير الكفايات المتعلقة بحل المشكلات وتنظيم المعلومات.
- ✓ العيش داخل المجتمع وتطوير السلوكات المواطنة واحترام الآخرين وتنمية معاني التعاون.

✚ أولويات مشروع مؤسسة "بيزانيت" Bizanet³ أكاديمية Grenoble "جرونوبل" فرنسا.

- ✓ التعبير شفهيًا وكتابيًا بطريقة ملائمة ومركزة.
- ✓ حل المشكلات في مختلف المجالات المرتبطة بالرياضيات.
- ✓ احترام قواعد الحياة المشتركة.

✚ أولويات مشروع مؤسسة "جورج براسين" Georges Brasens⁴ أكاديمية Nantes "نانت" فرنسا.

- ✓ جعل كل متعلم قادراً على بناء تعلماته واحترام قواعد العيش المشترك خلال كل فترات اليوم الدراسي.
- ✓ تحسين كفايات التعبيرين الشفهي والكتابي لجميع المواد.
- ✓ انفتاح التلاميذ على العالم المحيط بهم وبالخصوص المجالين الطبيعي والثقافي.

¹ Académie Grenoble, *Projet d'école 2014/2018 Guide méthodologique*, Inspection Grenoble1, <http://www.ac-grenoble.fr/ien.g1/spip.php?rubrique122>, consulté le 01/02/2015

² Académie de marseille. *Projet d'école lucie Obrac*
<http://www.ec-aubrac-la-tour-d-aigues.ac-aix-marseille.fr/spip/IMG/file/avenant%202013-2014-lucie%20aubrac.pdf>

³ Académie de Grenoble. *Projet d'école Bizanet*
http://www.ac-grenoble.fr/ecole/bizanet.grenoble/sites/default/files/BIZANET%20PROJET_0.pdf

⁴ Académie de Nantes. *Projet d'école GERGE BROSEN*
ec-pub-nalliers-85.ac-nantes.fr/IMG/pdf/Projet-ecole-2010-2014.pdf

أولويات مشروع مؤسسة "ضولميين" Dolomien¹ أكاديمية "جرونوبل" Grenoble فرنسا. 

- ✓ تحسين نتائج جميع التلاميذ والتقليل من الفوارق بين المتعلمين.
- ✓ مساعدة التلاميذ ذوي صعوبات التعلم المرتبطة بالفهم القرائي.
- ✓ التحكم في المهارات المعلوماتية والانفتاح على الثقافة الفنية.

أولويات مشروع مؤسسة "ألبيير كامو" Albers Camus² مدينة Roubaix "روب" فرنسا. 

- ✓ تنمية القدرة على العيش المشترك.
- ✓ تنمية القدرة على التعبيرين الكتابي والشفهي.
- ✓ إبرام شراكة بين الأسرة والمدرسة من أجل أهداف تربوية.

2. تحديد الأهداف الخاصة.

تصاغ الأهداف الخاصة من الأهداف العامة (الأولويات) وتكون دقيقة ومرتبطة بزمن وقابلة للقياس وواقعية ويمكن تحقيقها.

مثال : من مشروع مؤسسة Lucie Obrac مدينة Marseille فرنسا. 

الأولوية: تطوير كفاية التعبير الكتابي والقراءة.
هدف 1: أن يكون قادرا في نهاية المستوى CM2 على كتابة نص من 10 أسطر باستعمال معارفه المرتبطة بالتعبير الكتابي واستعمال الأدوات المساعدة على الكتابة.
هدف 2: دعم وتقوية كفايات القراءة مع تنمية الرغبة في المطالعة.
هدف 3: الأخذ بعين الاعتبار الفوارق بين المتعلمين وتحديد الصعوبات التي تواجههم.

3. تحديد المؤشرات

المؤشرات معايير محددة يتم في ضوءها الحكم على مدى تحقق الهدف كما تعتبر مرتكزا لوضع الأنشطة والبرامج لتحقيق الغايات، وكذلك لتقويم الأداء المدرسي في مجالات محددة.

ولصياغة المؤشرات صياغة دقيقة يجب الحرص على الإجابة عن التساؤل التالي:

ماهي المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقق الهدف؟

¹ Académie de Grenoble. Projet d'école Dolomieu

www.dolomieu.fr/mairie/ecoles/projet_ecole2010_2013_DOLOMIEU.pdf

² Projet d'école Albers Camus : Albers Camus projet roubaix. iconito.fr/static/classeur/5-b8b38f6a0b/108-cdabb507ac.pdf

- ✓ المؤشرات المرتبطة بالمهارات القرائية: معدلات نقط القراءة، نسبة الكتب المعارة من مكتبة المدرسة، درجة انخراط المتعلمين في مكتبة القسم.
- ✓ المؤشرات المرتبطة بتحسين مستوى التلاميذ: نتائج التقييمات الدورية أو السنوية الخاصة بالمستويات... أو المرتبطة بمشروع القسم.
- ✓ المؤشرات المرتبطة بنجاح عملية الدعم: التقليل من عدد التلاميذ الذين يتوفرون على مكتسبات هشة.
- ✓ المؤشرات المرتبطة بنجاح العمليات التواصلية مع الآباء: عدد الاجتماعات الإخبارية للآباء وعدد المواعيد المعلنة في سبورة مواعيد المؤسسة.
- ✓ المؤشرات المرتبطة باتفاقية الشراكة: عدد اتفاقيات الشراكة، عدد العائلات المستهدفة.
- ✓ المؤشرات المرتبطة بالمعينات الديدانكتيكية: إنتاج وتفعيل الأدوات المقترحة.
- ✓ المؤشرات المرتبطة باحترام قواعد العيش المشترك: انخفاض عدد النزاعات داخل الأقسام وانخفاض عدد الشكايات.

4. تحديد الأنشطة الفصلية والأنشطة الموازية.

تعتبر هذه المرحلة البداية الفعلية لعملية التدخل، فبعد التشخيص وتحديد الأولويات والأهداف الخاصة والمؤشرات، تأتي مرحلة تحديد الأنشطة الفصلية و الموازية التي ستساهم في تحقيق الأهداف. ويجب التأكيد على ضرورة التشاور مع مجالس المؤسسة (المجلس التربوي والمجالس التعليمي) حول برمجة عمليات التدخل لاعتبارات متعددة منها: من بين مهام واختصاص المجالس دراسة المناهج والبرامج ورصد المشاكل والصعوبات واقتراح الأنشطة والطرائق المناسبة لتجاوزها. ويمكن تقسيم عمليات التدخل إلى قسمين:

الأنشطة الفصلية: هي عمليات تتم بشكل يومي خلال الحصص الدراسية، وتهتم بتنمية وتطوير كفايات المتعلمين من خلال التركيز على دعم بعض المهارات الضرورية التي تحتاجها التعلّات اللاحقة (دعم المهارات القرائية...)، أو اعتماد بيداغوجيات معينة لحل بعض المشاكل التي تعترض سير العملية التعليمية (الفارقة أو بيداغوجيا الدعم...)، أو ترسيخ قيمة أو سلوك لدى المتعلمين (ترسيخ قيم العيش المشترك) أو تدريب المتعلمين على البحث والاستقصاء والعمل الجماعي...

ومن أجل تحديد وصياغة الأنشطة من الضروري اتباع المراحل التالية:

- ✓ الاطلاع على الأولوية والنتائج المنتظرة.
- ✓ الاطلاع على نتائج مرحلة التشخيص التي أدت إلى اختيار الأهداف.
- ✓ صياغة الأنشطة وتحديد أشكال تنظيمها وتقويمها والوسائل التي يحتاجها كل نشاط.
- ✓ تحديد تواريخ بداية ونهاية أنشطة المشروع.
- ✓ حصر حاجيات التلاميذ الذين يحتاجون إلى مصاحبة.
- ✓ اختيار الأستاذ منسق الأنشطة.

مثال 1:

- التركيز على تنمية مهارات القراءة باستخدام النصوص ذات العبارات المتكررة.
- إنتاج كتابات في جميع المواد وفي مشاريع تشمل جميع المواد.
- اعتماد شبكات التقويم الذاتي للتلاميذ الخاصة بالسلوك داخل القسم.
- اعتماد دفتر خاص يعبر فيه التلاميذ عن مشاكلهم المرتبطة بالسلوك داخل القسم.

مثال: مقتطف من مشروع "مؤسسة" بيزانيت" Bizanet أكاديمية¹ Grenoble "جرونوبل" بفرنسا يجمع بين الأولويات والأهداف والأنشطة والمؤشرات.

الأولوية 2: حل المشكلات في جميع المجالات المرتبطة بالرياضيات.		
المؤشرات	الأنشطة	الأهداف
نتائج تقويمات المتعلمين في وضعيات حل المشكلات.	تطوير طرق فعالة في حل المشكلات في التعليم الأولي. برمجة وضعيات حل المشكلات.	حل المشكلات
نتائج التقويمات الخاصة بـ CP , CE1	برمجة أنشطة في الحساب الذهني. تطوير أنشطة الحساب الذهني سواء كان حساباً آلياً، أو حساباً يحتاج إلى حل للمشكلات.	تحسين الحساب الذهني
نتائج التقويمات الدورية و النهائية.	تطوير الأنشطة المرتبطة بمعالجة المعطيات في جميع المواد (العلوم، الإعلاميات، الاجتماعيات).	معالجة المعطيات.

الأولوية 3: احترام قواعد الحياة.

المؤشرات	الأنشطة	الأهداف
عدد الاجتماعات الإخبارية للآباء وعدد المواعيد المعلنة في سبورة مواعيد المؤسسة. عدد إتفاقيات الشراكة. عدد العائلات المستهدفة. التحفيز الذاتي للمتعلمين (استعمال أحزمة السلوك).	برمجة أنشطة خاصة بعائلات التلاميذ: (إخبار، شرح تنظيم وتطلعات المؤسسة، تنظيم مواعيد لقاءات فردية خاصة بالتتابع خلال السنة. إبرام شركات مع جمعيات تختص بتحقيق التواصل بين الأسرة والعائلة. إنتاج واعتماد قواعد العيش المشترك في جميع الأقسام. استعمال نظام تحفيز خاص بتحسين السلوك داخل المؤسسة.	احترام قواعد الحياة.
تفعيل الأدوات المستعملة. انخفاض عدد النزاعات داخل الأقسام وانخفاض عدد الشكايات.	اعتماد شبكات التقويم الذاتي للتلاميذ خاصة بالسلوك داخل القسم. اعتماد دفتر خاص يعبر فيه التلاميذ عن مشاكلهم المرتبطة بالسلوك داخل القسم.	احترام قواعد العيش المشترك داخل القسم.

¹ مشروع "مؤسسة Bizanet أكاديمية Grenoble مرجع سابق

الأنشطة الموازية: هي مجموع الأعمال والأنشطة الموازية، التي يتم تنفيذها بطريقة منظمة بموازاة مع الأنشطة الصفية، بهدف تحقيق أهداف محددة. (مثال: مشروع القراءة للجميع، المجلة الحائطية، الصحافة، الإلكترونيات...).

ويشترط أن يشارك فيها جميع التلاميذ من مختلف المستويات، انطلاقاً من المشروع الشخصي للمتعلم، أو مشاريع القسم، والتي تعتبر روافد أساسية لتحقيق مشروع المدرسة. وخلال فترات الأنشطة الموازية، يتم تجميع إنتاجات المتعلمين وعرضها في مرحلة أولى داخل القسم، ثم بعد ذلك في مرحلة ثانية، تعرض، بعد تجميعها وتنظيمها، داخل المؤسسة. ومن المهم أن تكون الغاية من المشروع الموازي واضحة بالنسبة للمتعلمين، إذ تتمثل في الإنتاج من أجل العرض، فهذا الهدف يزيد من الدافعية نحو العمل ويعطي معنى للتعلمات.

ويتم توثيق المشاريع والبرامج الموازية بشكل مبسط، حيث تتضمن اسم النشاط أو البرنامج والهدف منه ووقته والمسؤول عن التنفيذ ومتطلباته.

مثال: مقتطف من مشروع مؤسسة الجواهر إعداد ذ. إدريس صابر¹

1- الكفاية المستهدفة: أتعرف على أشكال الإرث المعماري وأعمل على صيانتها.

2- القدرات أو الأهداف المحققة للكفاية :

- التعرف على المعالم التاريخية الموجودة بفاس.

- التعرف على خصوصيات الهندسة المعمارية المحلية في علاقتها بالوسط الطبيعي.

- التمكن من معرفة أشكال الإرث المعماري المحلي

3- الوضعية المشكلة أو وضعية الانطلاق (الهدف الاندماجي)

تعرفت على بعض المآثر التاريخية من خلال وحدة الاجتماعيات، هل توجد مآثر بفاس ؟ حددها عن طريق استقصاء ميداني.

4- التمفصل مع البرامج الدراسية

المجال/الموضوع/الدرس	المادة	المستوى
ابحث عن معالم مدينتي وقريتي.	تاريخ	الرابع
أحافظ على آثار مدينتي وقريتي.	"	"
أتعلم جمع وثائق وتحديد تواريخها.	"	"
الزواوية - المسجد - الضريح - المسيد - استجواب أناس	"	"
مسنين عن دورها في الماضي والحاضر.	"	"
أمثل في جدول زمني أحداثاً تاريخية - شخصيات.	"	الخامس

¹مشروع مؤسسة الجواهر، العدة البيداغوجية والديداكتيكية لتدبير مشروع المؤسسة، تكوين الأساتذات والأساتذة المساهمين في تدبير مشروع المؤسسة، إدريس صابر، 2012/2011

أكتشف ماضيا... تكوين ملف حول معلمة موجودة في البيئة المحلية للمتعلم. المغرب بعد الفتح الإسلامي.	" " " " " " "	" " " " الساد س
---	---------------------------------	--------------------------------

5-التعلمت الأساسية

عناصر المجزوءة	5-التعلمت الأساسية
معرفة معالم المدينة العتيقة – فاس- معرفة أشكال الإرث المعماري المحلي	المعارف
* إنجاز أعمال تثمن أشكال الإرث المعماري المحلي –رسوم ... عرض صور..... * القيام بالتعريف بهذا الإرث المعماري * القيام بتعريف دور المؤسسات الجمعوية في الحفاظ على الإرث المعماري * تقديم مقترحات متعلقة بحفظ الإرث المعماري.	المهارات
*الوعي بالانتماء لمدينة فاس. * تشبع الأطفال بالمواقف الإيجابية تجاه الإرث المعماري المحلي . * التشبع بثقافة الحفاظ على الإرث المعماري وعلى الذاكرة الجماعية. * استعداد الطفل للانخراط في مشاريع ومواقف تخدم الإرث المعماري المحلي	القيم والاتجاهات
وضعيات التعليم والتعلم * الأنشطة التربوية*	
* استقصاء ء-القيام ببحث جما عي حول المعالم التاريخية الموجودة بفاس-SUR INTERNET * استضافة أحد أساتذة التاريخ للقيام بعرض حول المعالم التاريخية بفاس * الزيارات الميدانية المؤطرة للمعالم التاريخية الموجودة بفاس * إتاحة الفرصة للطفل للتواصل عبر جلسات الاتصال داخل المؤسسة	

IV مرحلة الأجراء (التنفيذ).

"مقومات التطبيق الفعلي للمشروع".

لكي يتحقق التنفيذ الفعلي للأنشطة والبرامج يجب الحرص على:

- ✓ إقناع الفريق بأهمية المشروع ودوره في الرفع من كفايات المتعلمين؛
- ✓ العمل على تحديد المسؤوليات والأدوار والأنشطة بشكل تشاركي؛
- ✓ الحرص ما أمكن ، في إطار المواكبة الذاتية، على احترام مراحل المشروع المخطط لها سابقا؛
- ✓ الدراسة المرحلية لنتائج التقويم وتقارير التتبع للوقوف على الصعوبات قصد التعديل؛
- ✓ تأسيس نظام للتحفيز والمكافأة خاص بالتلاميذ وأعضاء فريق القيادة وجميع الأساتذة للاستمرار والانخراط الجاد في المشروع.

V مرحلة الضبط (التتبع والتقويم).

تعتبر عملية متابعة وتقويم المشروع من العمليات الهامة، التي تهدف إلى إعطاء صورة حقيقية عن مدى نجاح المشروع، من حيث: حسن اختيار الأولويات ودرجة ارتباطها بالاحتياجات الفعلية للمؤسسة ، ومدى تحقق الأهداف، واحترام تتابع المراحل والزمن المخصص لكل مرحلة، والتنفيذ الجيد، وترشيد الموارد وحسن استعمالها، والآثار المرحلية على المتعلمين... كما تفيد في متابعة وتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء، قصد ضبط إيقاع عمليات التنفيذ ضمن الحدود المسطرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

وقد يترتب عن عمليتي التقويم والتتبع إعادة صياغة الأهداف أو تنقيحها، أو إجراء تعديلات على مراحل المشروع، لكي تتناسب أكثر مع الواقع (كزيادة الميزانية المخصصة، أو إجراء تعديلات في بعض الأنشطة، أو تحفيز وتنمية قدرات فريق القيادة من خلال التكوينين الذاتي والمستمر).

ويجب التركيز على متابعة المراحل المهمة في عملية التنفيذ، والمسؤولة عن نجاح المشروع أو فشله، وذلك للحيلولة دون وقوع أخطاء أو انحرافات. كما يجب التركيز كذلك على متابعة الجوانب التي من المحتمل أن تواجه مشاكل أثناء التنفيذ.

وتعتمد عمليتا التقويم والتتبع على جمع المعطيات والبيانات خلال مختلف مراحل المشروع وتحليلها، وإعداد تقارير المتابعة لعرضها على فريق القيادة قصد اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

❖ خطوات التتبع والتقييم.

وللمتابعة والتقييم خطوات أساسية، يجب الحرص على احترامها؛ لتجنب العشوائية وعفوية الأداء، وتتمثل في:

- ✓ تحديد برمجة زمنية لتتبع الأهداف المسطرة؛
- ✓ تحديد الوسائل التي تمكن من تتبع الأنشطة؛
- ✓ تحديد المجال أو الخطوات المراد تقييمها؛
- ✓ تحديد برمجة زمنية لتقييم مدى تحقق الأهداف المسطرة؛
- ✓ تنظيم خطوات التقييم بوضع معايير ومؤشرات تقييم الأداء لكل ما نريد قياسه؛
- ✓ قياس الأداء الفعلي طبقاً للمعايير الموضوعه؛
- ✓ تحديد وتوفير الأدوات التي تستخدم في التقييم، وضبط وتنظيم الوثائق الخاصة بالتقييم والمتابعة.

❖ أنواع المتابعة.

والمتابعة ثلاثة أنواع تتم بشكل متوازن ومواكب لمراحل المشروع، يمكن أن نقسمها على الشكل التالي:

- ✓ المتابعة الذاتية: يقوم بها المسؤول عن النشاط أو البرنامج، وتتم خلال مختلف مراحل المشروع.
- ✓ المتابعة على مستوى المؤسسة: يهتم بها فريق القيادة، وهدفها مصاحبة كافة مراحل وعمليات المشروع.
- ✓ المتابعة على مستوى النيابة: يقوم بها مواكبو ومواكبات مشاريع المؤسسة أو إحدى اللجان التابعة لمصلحة تدبير الحياة المدرسية والشؤون التربوية.

خاتمة:

حرصت الوزارة الوصية على قطاع التعليم ببلادنا، على تطوير أداء المنظومة التربوية، من خلال مساعدة المؤسسات التعليمية على تحسين أدائها والقيام بأدوارها التي أنشئت من أجلها، والمتمثلة في التربية والتكوين والتنشئة الاجتماعية. من أجل ذلك تبنت خيارات الاستقلالية واللامركزية واللامركزية في التسيير والتدبير الإداري والتربوي، وركزت على تفعيل العمل بمشروع المؤسسة، كآلية عملية ضرورية لتنزيل وأجراة البرامج والمشاريع التربوية داخل كل مؤسسة. فأصبح هذا الأخير من أهم العمليات التي يجب على رئيس المؤسسة وكل مكونات المجتمع المدرسي أن يعمل على ترسيخها كممارسة يومية. مما يعني أن مهمة الفاعلين التربويين داخل المؤسسة وخارجها، أصبحت شاقة ومعقدة، وانتقلت من المفهوم التنفيذي، إلى مفهوم أعمق يعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في تدبير وتسيير المؤسسات التعليمية.

ورغم المجهودات التي تقوم بها الوزارة لترسيخ مفهوم مشروع المؤسسة كسلوك مدرسي، لازالت مجموعة من التساؤلات تطرح نفسها أمام عدم التحقيق الإجرائي للمشروع داخل مدارسنا، من بينها:

- إلى أي حد تهيأت الذهنية المهنية لاستيعاب التغيير وما يصاحبه من جهد؟
- إلى أي مدى تهيأت البيئة المدرسية لكي تستوعب مفاهيم من قبيل اللامركزية، واللامركز، والتخطيط الاستراتيجي؟
- إلى أي مدى اكتملت قدرات وكفايات الإداريين والمدرسين لتبني الاتجاه الجديد في استثمار مشروع المؤسسة؟

وفي انتظار إجابات شافية عن هذه التساؤلات وغيرها، يبقى المجهود الذاتي والبحوث والدراسات الميدانية وتقاسم التجارب الناجحة السبيل الوحيد لتنزيل وأجراً مشروع المؤسسة داخل مدارسنا.

ملاحق

مشروع المؤسسة مشروع المؤسسة 2015/2018

المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية و التكوين المهني

الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين

لجهة دكالة عبدة

عنوان المشروع :

الأسرة و المدرسة: "جميعا من أجل تنمية كفايات أبنائنا اللغوية و الرياضية بالتعليم الابتدائي".¹

النصوص المرجعية:

- ◆ المذكرة 159 بتاريخ 25 نونبر 2014 في شأن إجراء الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة؛
- ◆ دليل قيادة مشروع المؤسسة؛
- ◆ دليل مسطري في شأن التدبير المالي لجمعيات دعم مدرسة النجاح؛
- ◆ الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة: الدليل الإجرائي، ماي 2011.

تقديم أسماء و مهام فريق القيادة و مجلس التدبير

مجلس التدبير (حسب مقتضيات المرسوم 2.02.376 بتاريخ 17 يونيو 2002)			قيادة مشروع (تمثيلية الإدارة التربوية و المجالس التعليمية و المجلس التربوي)		
المهمة	الصفة	الاسم و النسب	المهمة	الصفة	الاسم و النسب
المصادقة الأولية	ممثل م1		الإعداد و التعبئة	مدير المؤسسة	
تتبع المؤشرات و النتائج	ممثل م2		بلورة مشروع المؤسسة	عضو مجلس التدبير	
تتبع إجراء الأنشطة	ممثل م3		تنفيذ العمليات و الأنشطة	عضو المجلس التعليمي	
	ممثل م4		وتتبع المؤشرات و النتائج	مدير مساعد	
	ممثل م5		القيام بالتعديلات اللازمة	مدير مساعد	
	ممثل م6			عضو مجلس التدبير	
				عضو المجلس التربوي	

بيانات عامة عن المؤسسة

اسم المؤسسة	نوعها	عدد الوحدات المدرسية	عدد الحجرات بالمؤسسة	عدد الأساتذة	عدد التلاميذ	قاعات فارغة	مطعم	مكتبة مدرسية	قاعات متعددة الوسائط
م/م اولاد بو عريس	مجموعة مدرسية	2 + المركزية	11	21	مج 705 ! 332	0	0	0	0

¹ مشروع مؤسسة م/م اولاد بو عريس. من إعداد: ذ. هشام البوجدراوي. تحت إشراف المفتشين: عبد الرزاق بوتيل و الميلودي بنساسي.

I مرحلة التشخيص

1- نتائج التقويمات التشخيصية و نتائج الأسدوس الأول:

اللغة العربية					
المستويان الأول والثاني		المستويان الثالث والرابع		المستويان الخامس والسادس	
نتائج التقويم التشخيصي	نتائج الأسدوس الأول	نتائج التقويم التشخيصي	نتائج الأسدوس الأول	نتائج التقويم التشخيصي	نتائج الأسدوس الأول
أقل من 5	أقل من 5	أقل من 5	أقل من 5	أقل من 5	أقل من 5
210	100	152	124	168	125
86.77 %	41.32 %	61.78 %	50.40 %	77.41 %	57.60 %
العدد					
النسبة					

اللغة الفرنسية		الرياضيات	
جميع المستويات			
نتائج التقويم التشخيصي	نتائج الأسدوس الأول	نتائج التقويم التشخيصي	نتائج الأسدوس الأول
أقل من 5	أقل من 5	أقل من 5	أقل من 5
170	101	178	103
78.34 %	46.59 %	82.20 %	46.47 %
العدد			
النسبة			

2 - تقارير المجالس التعليمية والمجلس التربوي:

بعد دراسة تقارير المجالس التعليمية والمجلس التربوي، تم استخلاص الصعوبات التي تعيق سير العملية التعليمية التعليمية بجميع المستويات (عربية / فرنسية) والتي ندرجها على الشكل التالي:

المعيقات المتعلقة بالجانب البيداغوجي:

التعبير الشفهي	التعبير الكتابي	القراءة	الرياضيات
* ضعف المكتسبات السابقة؛ * عدم القدرة على التعبير الشفهي في وضعيات محددة وباستعمال رصيد لغوي مناسب وبنيات تعبيرية ملائمة؛	* عدم القدرة على صياغة الجمل البسيطة باللغتين العربية والفرنسية؛ * ضعف الرصيد اللغوي؛ * عدم التمكن من رسم الحروف بشكل ملائم؛	* عدم القدرة على فك الرمز؛ * بطء في القراءة؛ * عدم القدرة على الفهم واستخلاص المعاني؛	* عدم فهم الوضعية والتعليمات وفهم المطلوب؛ * عدم القدرة على حل الوضعية؛ * عدم القدرة على معالجة المعطيات، * ضعف في موارد الرياضيات.

المعيقات الخارجية

الأقسام المشتركة + الاكتظاظ + كثافة المضامين وعدم ملاءمتها للمجال السوسيوثقافي + زمن مدرسي غير مناسب لفترات التعلم + عدم توفر المؤسسة على فضاء مناسب (قاعات قديمة و مهترئة، عدم تواجد مبنى خاص بالإطعام المدرسي، عدم تواجد قاعة متعددة الوسائط ...) + عدم توفر المؤسسة على قاعات خاصة بالتعليم الأولي + البعد المكاني للمؤسسة عن سكن التلاميذ + عدم اهتمام الآباء بمستوى أبنائهم + قلة زيارة

الآباء للمؤسسة للاستفسار عن مستوى أبنائهم + عدم مشاركة جمعية الآباء في أنشطة المؤسسة + عدم انخراط جمعية الآباء بشكل فعلي في مختلف مجالس المؤسسة.

تحليل المعطيات:

من خلال تحليلنا لنتائج التقويم التشخيصي و نتائج الأسدوس الأول لوحظ التالي:

المكون	نوع التقويم	نسبة التلاميذ الذين يعانون من ضعف التحكم %
اللغة العربية	تشخيصي الأسدوس الأول	61,78 > النسبة > 86,77 41,32 > النسبة > 57,6
اللغة الفرنسية	تشخيصي الأسدوس الأول	78,34 46,59
الرياضيات	تشخيصي الأسدوس الأول	82,20 46,47

استنتاجات:

✓ نسبة كبيرة من التلاميذ لا يتحكمون في الكفايات الأدائية (اللغة العربية واللغة الفرنسية والرياضيات)، حيث تعدت نسب عدم التحكم في أحيان كثيرة %50 (نقطة ضعف)؛
✓ انخفاض نسب عدم التحكم خلال السنة أشهر الأولى، مما يجعلنا نستنتج أن طاقمنا التربوي ذو كفاءة وتمرس في الدعم وتدريب التلاميذ الذي يعانون تعثرا دراسيا (نقطة قوة).

ولتحديد الكفايات التي تعرف ضعفا في التحكم؛ وتفسير نتائج التقويم التشخيصي ونتائج الأسدوس الأول والوقوف على أسبابها، قمنا بدراسة مختلف تقارير المجالس التعليمية والمجلس التربوي، وتبين لنا عدم تمكن أغلب المتعلمين من الكفايات المرتبطة بالتعبير الشفهي والقراءة، وعدم قدرتهم على حل المشكلات الرياضية، كما تبين كذلك عدم انخراط جمعية الآباء في مختلف أنشطة المؤسسة وعدم اهتمام الآباء بمستوى أبنائهم.

المعوقات الرئيسية أمام نجاح المتعلمات و المتعلمين والتي تستدعي تدخل المصالح النيابة والأكاديمية والمركزية:

- * الأقسام المشتركة؛
- * الاكتظاظ؛
- * بنايات مدرسية قديمة مهترئة؛
- * قلة الوسائل التعليمية؛
- * تعويض الأساتذة في حالة رخصة؛

أهم المعوقات الرئيسية أمام نجاح المتعلمات و المتعلمين والتي يمكن لفريق القيادة وأطر المؤسسة أن تؤثر فيها:

- * ضعف التحكم في المهارات القرآنية؛
- * عدم القدرة على التعبير الشفهي بشكل سليم بالنسبة للغتين العربية والفرنسية؛
- * عدم القدرة على التعبير الكتابي بالنسبة للغتين العربية والفرنسية؛
- * عدم القدرة على حل المشكلات الرياضية؛
- * ضعف التواصل بين الأسرة والمدرسة؛
- * ضعف الرصيد اللغوي.

أهم القوى والدعامات المحلية التي يمكن لفريق القيادة الاعتماد عليها لتجاوز المعوقات:

- * أساتذة ذوو خبرة في التدريس للتلاميذ المتعثرين؛
- * تواجد جمعية آباء ذات رئيس متحمس للعمل مع المؤسسة؛

- * قاعتان خاصتان بالتعليم الأولي متواجدتان برافدين من روافد المؤسسة؛
- * مجموعة من التلاميذ لهم إخوة تدرس بمستويات عليا (بنفس المؤسسة وبالثانوية الإعدادية مول البركي)؛

التحديات:

- * احتمال عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة، لتلبية احتياجات المشروع خلال مدة ثلاث سنوات.
- * عدم تحمس الآباء لأنشطة المشروع؛
- * انتقال بعض أعضاء فريق القيادة أو الأساتذة المسؤولين عن الأنشطة إلى مجموعات أخرى خلال فترة المشروع.
- * عدم رغبة التلاميذ التواصل الشفهي باللغتين العربية والفرنسية داخل القسم، لخوفهم من ارتكاب أخطاء في التعبير.

التعليق عن النتائج السابقة وتحديد أسس بناء خطة المشروع

لتحليل واقع الأداء المدرسي وتحديد أسس بناء خطة مشروع مؤسستنا، اعتمدنا نموذج التحليل (SWOT)، المتكون من الرباعية (نقط القوة، نقط الضعف، الفرص، التهديدات). والذي سيساعدنا في تحديد:

- نقاط الضعف، باعتبارها المشاكل والصعوبات التي تعاني منها البيئة الداخلية للمؤسسة والتي من بينها سنختار الأولويات، التي سنعمل على تطويرها وتحسينها من خلال الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة وتفاذي التهديدات.
- نقاط القوة باعتبارها مرتكزات تبنى عليها مراحل المشروع، وتساعد على تحقيق الأهداف وأجراة الأنشطة.
- تحديد الفرص المتاحة باعتبارها الإمكانيات الخارجة عن المؤسسة، والتي تمثل دعما إضافيا للمشروع.
- التهديدات التي قد تواجه مراحل المشروع، باعتبارها معيقات ومخاطر يمكن أن يواجهها المشروع، لذلك فتحديدها يساعد على تلافيها والتقليل من مخاطرها وآثارها السلبية.

يوضح الجدول أسفله أسس بناء خطة مشروع مؤسستنا.

نقاط الضعف ذات التأثير الأقوى	نقاط القوة المرتبطة بها	الفرص	التهديدات
- عدم القدرة على التعبير الشفهي والقراءة - عدم القدرة على حل المشكلات الرياضية؛ - ضعف التواصل بين الأسرة والمدرسة؛	* أساتذة ذوو خبرة في التدريس للتلاميذ المتعثرين؛ * قاعتان خاصتان بالتعليم الأولي متواجدتان برافدين من روافد المؤسسة.	* علاقة طيبة تربط رئيس جمعية الآباء بالمدير. * مجموعة من التلاميذ لهم إخوة تدرس بمستويات عليا (بالثانوية الإعدادية مول البركي)؛	* عدم انخراط الأساتذة أو التلاميذ أو الآباء في المشروع أو التخلي عن المشروع في مرحلة من مراحل. * انتقال أحد أعضاء فريق القيادة؛ * عدم رغبة التلاميذ التواصل الشفهي باللغتين العربية والفرنسية داخل القسم.

المنظور المحلي:

ستسعى مدرستنا بالمشاركة مع المنزل والمجتمع في جعل كل تلميذ و تلميذة قادرا على التعبير الشفهي بطريقة ملائمة وقادرا على فهم المقروء و متمكنا من استراتيجيات حل المشكلات الرياضية وذلك للرفع من نسب التحكم في المواد الأدائية (الرياضيات، اللغة العربية و اللغة الفرنسية) بنسبة 10%.

II أولويات المشروع :

رغم أن المؤسسة تعاني من نقاط ضعف متعددة، برهنت عنها نتائج التقويمات التشخيصية، ونتائج الأسدوس الأول، وتقارير المجالس، إلا أن نقاط الضعف المرتبطة بعدم التمكن من التعبير الشفهي والمهارات القرائية، وعدم القدرة على حل المشكلات الرياضية، وضعف التواصل بين الأسرة والمدرسة، تعتبر نقاط ضعف ذات التأثير الأقوى. واعتباراً لأهميتها في التمكن من باقي الكفايات الأخرى، قررنا اختيارها كأولويات سنعمل على تطويرها خلال مراحل المشروع .

الأولويات

1. تطوير كفايتي التعبير الشفهي والقراءة ؛
2. تنمية الكفايات المتعلقة بحل المشكلات الرياضية؛
3. إبرام شراكة بين الأسرة والمدرسة من أجل أهداف تربوية.

III مرحلة الإنجاز

الأولوية 1: تطوير كفايتي التعبير الشفهي والقراءة

تندرج هذه الأولوية في إطار توجهات الوزارة الرامية إلى تفعيل العمل بالمقاربة بالكفايات.

المؤشرات	البرمجة الزمنية	الأنشطة	النتيجة المنتظرة عند نهاية المشروع
<ul style="list-style-type: none"> - محاضرات استلام الأساتذة للمعينات الديداكتيكية؛ - نسبة انخراط التلاميذ في الأنشطة وعدد التلاميذ الذين حصلوا على جوائز؛ - عدد الأنشطة والعروض المسرحية المنجزة خلال احتفالات السنة؛ - نتائج التقويمات المرحلية والنهائية؛ - تقارير المجالس التعليمية ومجالس الأقسام - تقارير المسؤولين عن الأنشطة. 	<p>فيما تبقى من السنة الدراسية تعتبر مرحلة للاستئناس والإرساء، في حين البداية الفعلية للمشروع تنطلق خلال الموسم الدراسي 2016/2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> - توفير المعينات الديداكتيكية الملائمة (صورات، أجهزة...) في التدريس والتحفيز قصد استعمالها؛ - التشجيع والتحفيز على التواصل الشفهي داخل المؤسسة وخارجها باللغتين العربية والفرنسية، من خلال التعبئة والتحسيس وتنظيم المسابقات وتوزيع الجوائز على التلاميذ الملتزمين بالأنشطة ؛ - الأناشيد (مع الالتزام بالمشاركة بعرض في احتفالات المؤسسة)؛ - المسرح المدرسي (مع الالتزام بالمشاركة بعرض في احتفالات المؤسسة)؛ - استئناس مرحلة الاستقبال والحلقة في جميع المستويات وبكفايات تتناسب مع مستوى وسن التلاميذ؛ 	<p>* تحسين التعبير الشفهي وإغناء الرصيد، للرفع من نسب التحكم بنسبة 10 %.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نسب الكتب المستعارة - عدد التلاميذ المساهمين في الجداريات - عدد التلاميذ وعدد الأقسام المنخرطة في الصحافة المدرسية؛ - عدد وجودة النصوص المنتجة؛ - نسبة انخراط الاخوة في المصاحبة؛ - نتائج التقويمات المرحلية؛ - تقارير المجالس التعليمية ومجالس الأقسام 	<p>فيما تبقى من السنة الدراسية تعتبر مرحلة للاستئناس والإرساء، في حين البداية الفعلية للمشروع تنطلق خلال الموسم الدراسي 2016/2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> - مشروع مكتبة القسم؛ - المساهمة في جداريات القسم (صحافة القسم)؛ - الصحافة المدرسية؛ - الدعم القرائي بمختلف أشكاله (اعتماد استراتيجية مدروسة وعلمية)؛ - التركيز على القراءة بمختلف مكونات اللغتين العربية والفرنسية؛ - إنتاج نصوص قرائية مناسبة لمستوى التلاميذ؛ - اعتماد استراتيجية الدعم بالقارين؛ - تعبئة الإخوة والجيران للانخراط في الدعم والمصاحبة المنزلية من خلال الاستدعاء والتحفيز والمتابعة. - برمجة مسابقات على مستوى المؤسسة أو على مستوى المقاطعة التربوية مثل سباق القراءة؛ 	<p>* تطوير المهارات القرائية لدى المتعلمين وتنمية الرغبة في المطالعة للرفع من نسب التحكم بنسبة 10 %</p>

الأولوية 2: تنمية الكفايات المتعلقة بحل المشكلات الرياضية

تندرج هذه الأولوية في إطار توجهات الوزارة الرامية إلى تفعيل العمل بالمقاربة بالكفايات

المؤشرات	البرمجة الزمنية	الأنشطة	النتيجة المنتظرة عند نهاية المشروع
<ul style="list-style-type: none"> - محاضر استيلاء الوسائل؛ - الواجبات المنجزة - نسبة انخراط التلاميذ - نتائج التقويمات - نتائج التقويمات المرحلية والنهائية، وتقارير المجالس - نسبة انخراط المتعلمين في هذه المسابقات؛ - المراتب التي حصل عليها المتعلمون في مختلف المسابقات؛ - تقارير المجالس التعليمية ومجالس الأقسام - تقارير المسؤولين عن الأنشطة. 	<p>فيما تبقى من السنة الدراسية تعتبر مرحلة للاستئناس والإرساء، في حين البداية الفعلية للمشروع تنطلق خلال الموسم الدراسي 2016/2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> - توفير الوسائل التعليمية المناسبة والعمل على توظيفها التوظيف الجيد؛ - تخصيص حيز زمني يومي لدعم الموارد الرياضية؛ - إنتاج واجبات منزلية موجهة للدعم؛ - اعتماد المصاحبة والدعم بالقرين، - التركيز على الأنشطة المرتبطة بمعالجة المعطيات في جميع المواد؛ - برمجة مسابقات على مستوى المؤسسة أو على مستوى المقاطعة التربوية مثل سباق الرياضيات؛ - التكتيف من الأنشطة المرتبطة بحل المشكلات خلال مختلف مراحل بناء الدرس؛ - التركيز على استراتيجيات حل المسائل خلال مختلف مراحل درس الرياضيات. 	<ul style="list-style-type: none"> * دعم موارد مادة الرياضيات * التمرن على معالجة المعطيات للرفع من نسب التحكم بنسبة 10 % * حل المشكلات؛

الأولوية 3 : إبرام شراكة بين الأسرة والمدرسة من أجل أهداف تربوية

تندرج هذه الأولوية في إطار توجهات الوزارة الرامية إلى انفتاح المؤسسة على المحيط

المؤشرات	البرمجة الزمنية	الأنشطة	النتيجة المنتظرة عند نهاية المشروع
<ul style="list-style-type: none"> - مساهمة الآباء في مختلف الأنشطة؛ - حضورهم إلى المؤسسة درجة ترددهم على المؤسسة؛ - دفاتر التلاميذ - تفعيل الأنشطة - درجة انخراط الآباء في مختلف الأنشطة؛ - عدد اللقاءات مع الآباء - تقارير المجالس التعليمية ومجالس الأقسام - تقارير المسؤولين الاجتماعات والشراكات مع 	<p>فيما تبقى من السنة الدراسية تعتبر مرحلة للاستئناس والإرساء، في حين البداية الفعلية للمشروع تنطلق خلال الموسم الدراسي 2016/2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم أيام الأبواب المفتوحة بصفة دورية خاصة بالآباء والتلاميذ؛ - برمجة لقاءات تواصلية مع الآباء؛ - تعبئة الآباء من خلال تنظيم أنشطة وعروض مسرحية؛ - إطلاع الآباء على إنتاجات أبنائهم؛ - إرسال كراسات التلاميذ الخاصة بالتقويمات للتوقيع عليها؛ - استدعاء بعض الآباء للمساهمة في بعض الدروس (مثلا شرح طبيعة عمله للتلاميذ داخل القسم) أو بعض قدماء التلاميذ لقراءة قصة للمتعلمين خلال فترة الحلقه؛ - استدعاء الآباء للمساهمة في أنشطة يوم التعاون المدرسي؛ - استعمال دفتر خاص بالواجبات؛ - لقاءات مع الآباء يتم خلالها شرح طريقة العمل والواجبات المطلوبة من الأبناء والأيام التي تستثمر فيها هذه 	<ul style="list-style-type: none"> * إدماج الأسرة في العملية التعليمية التعلمية؛ * مساعدة الآباء على متابعة وفهم عمل أبنائهم داخل وخارج القسم؛

الواجبات؛	جمعية الآباء.
- تعبئة قدماء تلاميذ المؤسسة على الانخراط في مساعدة الآباء على متابعة أعمال الأبناء المدرسية.	

IV مرحلة الضبط

العمليات	المسؤول عنها	فترات
التقويم	فريق القيادة والمسؤول عن النشاط	اجتماعات فريق القيادة خلال أسابيع التقويمات المرحلية والنهائية
التتبع	المسؤول عن النشاط وفريق القيادة والموكب	خلال مراحل المشروع

السيطرة على التهديدات

التهديدات	طريقة السيطرة عليها
* عدم تحمس الآباء لأنشطة المشروع؛	-التحفيز من خلال: <ul style="list-style-type: none"> ✚ تكريم بعض الآباء نظير مجهوداتهم في تفعيل الحياة المدرسية؛ وإنشاء شراكات في الموضوع؛ ✚ انفتاح المؤسسة على المجتمع المحلي من خلال إشراك الآباء في التسيير والتدبير واقتراح البرامج والأنشطة؛ ✚ تخصيص جوائز للتلاميذ المشاركين في أنشطة المشروع والمسابقات المنظمة. ✚ تقديم أنشطة تتلاءم مع ظروف جميع مكونات المجتمع المدرسي ✚ تخصيص ميزانية إضافية تحسباً للنفقات الغير متوقعة؛ ✚ البحث عن شركاء ينخرطون في تنشيط وتمويل المشروع.
* عدم رغبة التلاميذ في التواصل الشفهي باللغتين العربية والفرنسية داخل القسم، لخوفهم من ارتكاب أخطاء في التعبير.	
* عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة، لتلبية احتياجات المشروع خلال مدة ثلاث سنوات.	
* انتقال أحد أعضاء فريق القيادة.	✚ توسيع دائرة الأساتذة المشاركين في قيادة المشروع قصد اكتساب التجربة والتمرس.

المصادقة :

<p>المصادقة الأولية لمجلس التدبير الرئيس والأعضاء</p>	<p>تم تقديم مشروع المؤسسة لمجلس التدبير في قصد المصادقة الأولية المدير</p>
---	--

المصادقة النهائية

--

شبكة خاصة بتقديم فريق العمل ومجلس التدبير¹.

مشروع المؤسسة
(نموذج للاحتساب)

نيابة مراكش
مصلحة تدبير الحياة المدرسية

ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵔ
ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵔ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵔ
ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵔ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵔ



المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتكوين المهني



ثلاث سنوات (1)

متغيرات التعريف

المنطقة التربوية: الدائرة التربوية: جماعة الممارسات المهنية:
المؤسسة: المسلك التعليمي: الوسط:

تقديم فريق العمل

مجلس التدبير (حسب مقتضيات المرسوم 2.02.376 بتاريخ 17 يونيو 2002)

المهمة	الصفة	الاسم و النسب
المصادقة الأولية تتبع المؤشرات و النتائج تتبع أجراء الأنشطة		

قيادة المشروع (تمثيلية الإدارة التربوية و المجلس التربوية و المجلس التتبعي)

المهمة	الصفة	الاسم و النسب
الإعداد و التعبئة بلورة مشروع المؤسسة تنفيذ العمليات و الأنشطة تتبع المؤشرات و النتائج القيام بالتعديلات اللازمة		

(1) ثلاث سنوات هي المدة المرجعية للمشروع، و يمكن استثناء تجديد هذا الأخير قبل نهاية المدة متى تبين تحقق النتائج المنتظرة أو ظهور أولويات جديدة؛ شريطة استيفاء المشروع الجديد لمعيار المصادقة الأولية لمجلس التدبير و المصادقة النهائية للتبابة.

نيابة مراكش
جنان الحارثي جليز - مراكش -

الهاتف ☎ 0524431172 الفاكس ☎ 0524430050

AS-SERVISCODELMAR / Pilotage du PE (Décembre 2014)

¹ أكاديمية مراكش الحوز <https://www.dropbox.com/s/zkdkpcshhhlk00/P.E.MARRAKECH.exe?dl=0>

شبكة خاصة بمرحلة تحديد الأولويات¹

نيابة مراكش
مصلحة تسيير الحياة المعرفية

ROYAUME DU MAROC
ROYAUME DU MAROC
ROYAUME DU MAROC



المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتكوين المهني



EPAR

تحديد الأولويات

النتيجة المنتظرة عند نهاية المشروع (3)	العلاقة بين الأولوية المحلية و التوجيهات الوطنية	الأولوية (2)
		1
		2
		3

(2) من الأجدد أن لا يتجاوز عدد الأولويات ثلاثة.
(3) ينبغي أن تكون النتائج قابلة للتحقق و القياس.



نيابة مراكش
جناب الحارث جليز - مراكش -
الهاتف 0524431172 الفاكس 0524430050

AS-SERVISCODELMAR / Pilotage du PE (Décembre 2014)

¹ أكاديمية مراكش الحوز <https://www.dropbox.com/s/zkdkpcshhhlhk00/P.E.MARRAKECH.exe?dl=0>

شبكة خاصة بمرحلة الجرأة¹

تربية مراكش
مصلحة تدبير الحياة المدرسية

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتكوين المهني



المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتكوين المهني

الأكاديمية المغربية
للإستراتيجية
والتربية
والتكوين المهني
مراكش

EPAR

الأجراة

الوسائل التي تمكن من تتبع الأناشطة	الأناشطة التي تمكن من تحقيق النتيجة المنتظرة	المؤشرات التي تمكن من تتبع تطور النتيجة المنتظرة	النتيجة
			1
			2
			3

تربية مراكش
جان الحفاني جليل - مراكش -
الهاتف 0524431172 الفاكس 0524430050

AS-SERVISCODELMAR / Pilotage du PE (Décembre 2014)

¹ أكاديمية مراكش الحوز <https://www.dropbox.com/s/zkdpcshhhlhk00/P.E.MARRAKECH.exe?dl=0>

لائحة المراجع والمصادر

- مصادر عربية:

- وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الطر والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة: الدليل المرجعي، ماي. 2011
- وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الطر والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة: الدليل الإجرائي، ماي. 2011
- وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الطر والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة: آليات القيادة وآليات التفعيل، ماي. 2011
- وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الطر والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة: خطة التطبيق، ماي. 2011
- وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة: ملخص تركيبي، ماي. 2011
- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، دليل قيادة مشروع المؤسسة.
- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، دليل مساطر التدبير الإداري لمشروع المؤسسة. المذكرة 121 الصادرة بتاريخ 10 رمضان 1430 الموافق ل 31 غشت 2009.
- المذكرة 159 بتاريخ 25 نونبر 2014 في شأن أجراة الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة.
- مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، التخطيط الاستراتيجي، دليل الجمعيات المرشدة.
- وزارة التربية والتعليم السعودية، 1431هـ، التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، عن موقع د.سعود بن عيد العنزي.
- <https://www.dropbox.com/s/zkdkpcshh1hk00/P.E.MARRAKECH.exe?dl=0> أكاديمية مراكش الحوز¹

- مصادر أجنبية:

- Académie Grenoble, *Projet d'école 2014/2018 Guide méthodologique*, Inspection Grenoble1, En ligne : <http://www.ac-grenoble.fr/ien.g1/spip.php?rubrique122>
- Projet d'école Albers Camus
Albers Camus projet roubaix.iconito.fr/static/classeur/5-b8b38f6a0b/108-cdabb507ac.pdf
- Académie de Grenoble. Projet d'école Bizanet
http://www.ac-grenoble.fr/ecole/bizanet.grenoble/sites/default/files/BIZANET%20PROJET_0.pdf
- Académie de Grenoble. Projet d'école Dolomieu
www.dolomieu.fr/mairie/ecoles/projet_ecole2010_2013_DOLOMIEU.pdf
- Académie de N.antes. Projet d'école GERGE BROSEN
ec-pub-nalliers-85.ac-nantes.fr/IMG/pdf/Projet-ecole-2010-2014.pdf
- Académie de marseille. Projet d'école lucie Obrac
<http://www.ec-aubrac-la-tour-d-aigues.ac-aix-marseille.fr/spip/IMG/file/avenant%202013-2014-lucie%20aubrac.pdf>