



# حقيبة مشروع المؤسسة المندمج

## 2

## الدليل العملي

دعم إنجاز وتبني مشاريع المؤسسة المندمجة لجهات  
طنجة تطوان الحسيمة، وفاس مكناس، ومراكش أسفي

MCA – MLES-50/COMPACT

غشت 2021

## حقيبة مشروع المؤسسة المندمج

2 الدليل العملي	1 الدليل المرجعي
4 دليل الشراكة	3 أدوات العمل
6 دليل العمل عن بعد	5 دليل النوع والإدماج الاجتماعي
8 خطة التواصل	7 دليل الممارسات الفضلى (الشبكات المهنية)

يوليو 2021

### ملحوظة

يشكل هذا الدليل جزءاً من حقيبة تشمل الدليل المرجعي، ثم الدليل العملي الحالي الذي يقدم منهجية المشروع وآليات تنزيله ومهام الفاعلين المنخرطين فيه، إضافة إلى جزء مخصص لأدوات العمل التي تتضمن تصاميم خطة العمل السنوي، وخطة التتبع والتقييم، ولوحة قيادة المشروع، فضلاً عن لوحة تتبع مؤشرات المؤسسة التعليمية.

## فهرس الموضوعات

4	تقديم
5	ملخص الدليل
6	خارطة طريق مشروع المؤسسة المندمج وجدول إنجازه
7	1. الخطوة الأولى: مرحلة انطلاق عمليات إعداد المشروع
8	1.1. كيف يتم إنجاز مرحلة انطلاق عمليات إعداد المشروع؟
11	2.1. من ينجز عمليات انطلاق مشروع المؤسسة المندمج؟ (نظام الفاعلين)
12	3.1. احترام مبادئ النوع والادماج الاجتماعي
13	2. الخطوة الثانية: مرحلة تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة وتحليلها
14	1.1. تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة وأهدافها
15	2.2. إجراءات التشخيص التشاركي لوضعية المؤسسة
17	3.2. التحليل الاستراتيجي لوضعية المؤسسة
21	4.2. من ينجز تحليل الوضعية الحالية؟
23	3. الخطوة الثالثة: مرحلة التوافق على الرؤية المحلية وتحديد أولويات المؤسسة
24	1.3. التوافق على الرؤية المحلية
25	2.3. اختيار الأولويات
28	3.3. تخطيط المشروع
29	4.3. وصف المؤشرات
31	5.3. من يقوم بتحديد الرؤية المحلية والأولويات؟
33	4. الخطوة الرابعة: مرحلة تخطيط عمليات مشروع المؤسسة المندمج وتنزيلها
34	1.4. تخطيط العمليات: الموضوع والأهداف
35	2.4. كيف يتم وضع خطة العمل السنوية؟
36	3.4. تصميم مفصل لخطة العمل السنوية
38	4.4. مراجعة خطة العمل السنوية لمشروع المؤسسة المندمج
40	5.4. من يتولى إعداد خطة العمل السنوية؟ (منظومة الفاعلين)
41	5. الخطوة الخامسة: مرحلة الضبط والتصويب
42	1.5. موضوع وأهداف التتبع والتقييم
43	2.5. تتبع مشروع المؤسسة المندمج
46	3.5. تقييم مشروع المؤسسة المندمج
50	6. الخطوة السادسة: مرحلة الانتقال من المشروع المنتهي إلى مشروع مطور
51	1.6. أهداف الانتقال وموضوعه
52	2.6. خطوات الانتقال
55	مسرد مصطلحات مشروع المؤسسة المندمج

## قائمة الجداول والأشكال والمصفوفات

### الجدول

8	الجدول 1: عمليات الانطلاق
11	الجدول 2: الأطراف المعنية بمرحلة انطلاق عملية المشروع
12	الجدول 3: احترام مبادئ النوع والادماج الاجتماعي
19	الجدول 4: مظاهر تحليل المحيط الخارجي التي يحددها فريق القيادة
20	الجدول 5: الأطراف المعنية بمرحلة تشخيص الوضعية الحالية
25	الجدول 6: التشخيص التشاركي
27	الجدول 7: تخطيط العمليات حسب الرفعات
28	الجدول 8: توزيع الميزانية المرصودة من الأكاديمية
29	الجدول 9: وصف المؤشرات
30	الجدول 10: انتظارات الأطراف المعنية
31	الجدول 11: الأطراف المعنية بتحديد الرؤية المحلية والأولويات
40	الجدول 12: الأطراف المعنية بإعداد الخطة السنوية
49	الجدول 13: عمليات التتبع والتقييم
54	الجدول 14: مقتضيات التقييم
49	الجدول 15: مقتضيات التقييم المنجز من لدن المؤسسة التعليمية
50	الجدول 16: الأطراف المعنية بالتتبع والتقييم
54	الجدول 17: نموذج تخطيط الانتقال

### الأشكال

8	الشكل 1: أنشطة الانطلاق
14	الشكل 2: خطوات تحديد الحالة الراهنة
23	الشكل 3: الطريق إلى تحديد الأولويات
34	الشكل 4: التخطيط النسقي
35	الشكل 5: تذكير بالمرحلة السابقة
36	الشكل 6: إعداد خطة العمل
39	الشكل 7: عوامل المخاطر
40	الشكل 8: أنواع القرارات
52	الشكل 9 السيناريو 1 للانتقال
52	الشكل 10: السيناريو 2 للانتقال

### المصفوفات

17	المصفوفة 1: بيانات عن المؤسسة التعليمية
17	المصفوفة 2: وصف المعطيات الأساس
20	المصفوفة 3: التحليل الاستراتيجي
27	المصفوفة 4: تصميم العمليات حسب دعائم مشروع المؤسسة المندمج
28	المصفوفة 5: توزيع العمليات حسب الميزانية المرصودة من لدن الأكاديمية
29	المصفوفة 6: وصف مؤشرات المشروع
30	المصفوفة 7: انتظارات الفئات المعنية
31	المصفوفة 8: لوحة تنفيذ المشروع
37	المصفوفة 9: تصميم مفصل لخطة العمل السنوية
46	المصفوفة 10: نموذج لوحة قيادة التتبع

## تقديم

تم إعداد هذا الدليل العملي انطلاقاً من توجهات الرؤية الاستراتيجية من أجل مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء (2015 – 2030)، ومن مشاريع القانون الإطار 51.17، وخاصة منها المشروع العاشر المتعلق بالارتقاء بالحياة المدرسية. وقد استثمر هذا الدليل إنجازات مشروع المؤسسة المندمج، وما راكمه من خبرة في إطار مكون النموذج المندمج للارتقاء بمؤسسات التعليم الثانوي (نموذج ثانوية التحدي).

الدليل العملي لمشروع المؤسسة المندمج وثيقة منهجية مكتملة للدليل المرجعي. وهو معد لفائدة الفاعلين بالمؤسسات التعليمية لتمكينهم من تخطيط مشاريعهم وتديرها اعتماداً على الخطرات المنهجية لبلورة المشروع.

يشكل الدليل العملي جزءاً من حقيبة تضم ثلاثة أجزاء لبلورة مشروع المؤسسة المندمج:

- جزء أول يشكله الدليل المرجعي الذي يتناول الإطار المؤسسي والمفاهيمي والمنهجي والتنظيمي؛
  - جزء ثان يشكله الدليل العملي الحالي الذي يقدم منهجية المشروع وآليات تنزيله ومهام المنخرطين فيه؛
  - جزء ثالث مخصص لأدوات العمل من تصاميم وخطط، وأدوات للتخطيط والتدبير والتتبع والتقييم.
- تتكامل هذه الأجزاء الثلاثة مع الدلائل الأخرى في إرساء مشروع المؤسسة المندمج، وهي تشكل في مجملها ثمرة جهد جماعي على مستوى التصور والتنزيل والتقييم.

وقد صمم الدليل العملي وفق الخطوات المنهجية المعتمدة لمشروع المؤسسة المندمج، وهي تتمثل فيما يأتي:

- الخطوة الأولى: تدبير انطلاق عمليات إعداد المشروع، وتحيين هيئات التدبير بالمؤسسة وتفعيلها.
  - الخطوة الثانية: تشخيص وضعية المؤسسة وتحليل معطيات محيطها الداخلي والخارجي.
  - الخطوة الثالثة: التوافق على رؤية محلية، وتحديد الأولويات، وترجمتها إلى أهداف.
  - الخطوة الرابعة: تخطيط عمليات المشروع بناء على ترجمة الرؤية المحلية والأولويات إلى أهداف توجه تخطيط العمليات، وتحديد المؤشرات، وتقدير كلفة التمويل ومصادره.
  - الخطوة الخامسة: ضبط تنزيل المشروع وتدبير التتبع والتقييم لتصويب ما يحتاج إلى تصويب.
  - الخطوة السادسة: تدبير استثمار حصيلة المشروع المنتهي للانتقال إلى مشروع جديد مطور.
- ولكي يستخدم هذا الدليل على أفضل وجه، يلزم الحرص على المرتكزات التالية:
- المشاركة وتحمل المسؤولية من لدن جميع مكونات المجتمع المدرسي الموسع: المتعلمات والمتعلمون؛ أطر التدريس والإدارة التربوية؛ جمعية الأمهات والآباء والأولياء، الشركاء المنخرطون ...
  - الشفافية والتشاور في اتخاذ القرار، والانخراط في إنجاز العمليات المبرمجة لتحقيق النتائج المرجوة.
  - تطبيق مقاربة النوع والإدماج الاجتماعي، وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، وانتقاء الأولويات، وتنزيل العمليات والأنشطة المعتمدة في المشروع، وتتبع الإنجاز، وتقييم مدى تحقق الأهداف.
  - تشجيع المبادرة والابتكار، وتقاسم التجارب والممارسات الناجعة، ودعم مشاريع المؤسسات.

## ملخص الدليل

يتوجه هذا الدليل العملي إلى كافة الفاعلين بالمؤسسة التعليمية من أجل دعمهم عبر مراحل تخطيط مشروع المؤسسة المندمج وتنزيله. وهو يشكل جزءاً من حقيقة المشروع التي تتضمن ثلاثة أجزاء: الدليل المرجعي، والدليل العملي ثم أدوات العمل التي تتناول الخطط والتصاميم وأدوات التخطيط والتدبير والتتبع والتقويم. يتمحور الدليل العملي حول الخطوات الست المشتقة من الكلمة الفرنسية (DEPART)، وهي كلمة منحوتة من الحروف الأولى للكلمات الدالة على الخطوات الست للمشروع:

- الخطوة الأولى: الانطلاقة، وتتناول مرحلة انطلاق عمليات إعداد المشروع، وكيفية تحيين هيئات التدبير بالمؤسسة وتفعيلها، وتحديد الأطراف المعنية، فضلاً عن إرساء فريق قيادة المشروع.
  - الخطوة الثانية: الوضعية الحالية للمؤسسة، وهي تعالج طريقة تشخيص وضعية المؤسسة، وجمع المعطيات المتعلقة بالرافعات الأربع التي يركز عليها المشروع: الارتقاء بالتعلمات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ الحياة المدرسية ومبادئ النوع والإدماج الاجتماعي؛ البنية التحتية والتجهيزات؛ التدبير والشراكة. كما تعالج أيضاً طريقة التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة من أجل كشف مواطن القوة ومواطن الضعف، ورصد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة، وكذا الكشف عن المشكلات التي ينبغي توقع حلول مناسبة لها.
  - الخطوة الثالثة: التوافق على رؤية محلية لجودة المؤسسة والتعلمات، وتحديد أولويات المشروع.
  - الخطوة الرابعة: تخطيط عمليات المشروع، وهي تتناول ترجمة الرؤية والأولويات إلى أهداف ونتائج منتظرة، وترجمة الأهداف إلى عمليات ملائمة لتحقيق النتائج المنتظرة، بحيث يتم تخطيط عمليات المشروع عن طريق وصف كل عملية، وتبويبها تبعاً للرافعات التي تشكل ركائز المشروع، مع تحديد مؤشرات التحقق الخاصة بكل عملية، والمسؤول (ة) عنها، وتقدير كلفة تمويلها ومصدر التمويل.
  - الخطوة الخامسة: الضبط، وهي ترتبط بمرحلة تتبع تنزيل المشروع وتقويم سير الإنجاز، للقيام بالتصويب والضبط عند الاقتضاء تبعاً لنتائج التتبع والتقويم. بحيث يواكب التتبع والتقويم تنزيل عمليات المشروع من أجل تقدير درجة التقدم في إنجاز العمليات المبرمجة في خطة العمل السنوية.
  - الخطوة السادسة: الحصيلة والانتقال، وهي تتعلق بتدبير مرحلة الانتقال إلى مشروع جديد بعد انتهاء المشروع الحالي. وخلالها يتم ترسيخ مكتسبات المشروع المنتهي واستثمار الدروس المستخلصة منه في تطوير مشروع جديد يتضمن حلولاً للصعوبات التي اعترضت المشروع المنتهي. وذلك عبر تغيير ما يحتاج إلى تغيير قصد توجيه الجهود نحو بلوغ الأهداف القصوى.
- وعبر مختلف هذه الخطوات الست، تشكل مقارنة النوع والاندماج الاجتماعي مبدأً أفقياً عابراً للمراحل من أجل ضمان مشاركة المتعلمات والمتعلمين، وأطر المؤسسة وشركائها من النساء والرجال، وعدم حرمان أي متعلم (ة) في وضعية إعاقة أو وضعيات خاصة من الاستفادة والمشاركة في مشروع المؤسسة، دون إقصاء أي واحد (ة) من المشاركة لأسباب عرقية أو ثقافية أو اقتصادية.

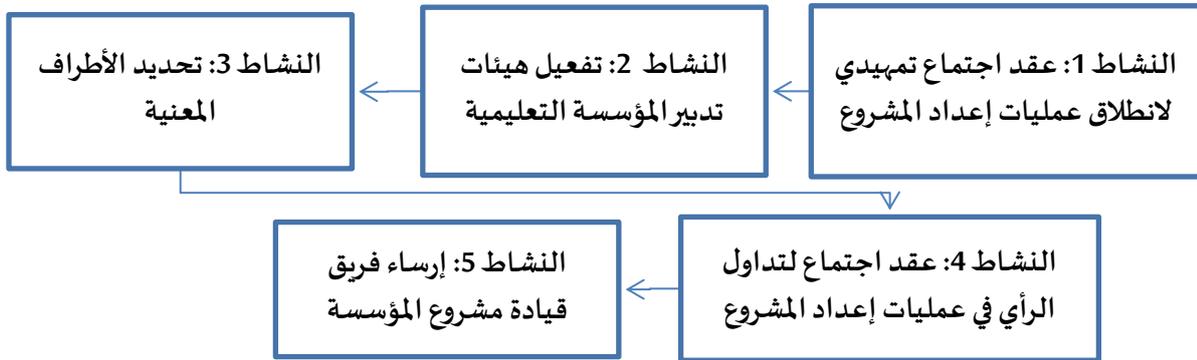
خارطة طريق مشروع المؤسسة المندمج وجدول إنجازه

النتائج المرقبة	Calendrier									السنوات	الأنشطة	المراحل	
	يونيو	ماي	أبريل	مارس	فبراير	يناير	دجنبر	نوفمبر	أكتوبر				شتتبر
هيئات تدبير مشروع المؤسسة مفعلة (مجلس التدبير، المجلس التربوي، المجالس التعليمية، جمعية دعم مدرسة النجاح...)											السنة 1: التحضير	تفعيل هيئات التدبير بما فيها مجلس تدبير المؤسسة وجمعية دعم مدرسة النجاح...	الانطلاقة DÉPART
اجتماع الانطلاقة منجز مع الأطراف المعنية فريق القيادة مفعّل												تحديد الأطراف المعنية إرساء فريق القيادة	
- وضعية المؤسسة مشخصة - الرؤية المحلية للمؤسسة متوافق عليها												تحليل معطيات كيفية وكمية وصف وضعية المؤسسة المدرسية إنجاز تشخيص تشاركي	تحليل الوضعية الراهنة ÉTAT DES LIEUX
لقاء تقاسم الرؤية المحلية والأوليات منجز												تحديد الرؤية المحلية للمؤسسة التعليمية اختيار الأولويات وتحديد العمليات	تحديد الأولويات PRIORISATION
- العمليات قابلة للقياس والتقييم - الميزانية محددة وموزعة - المشروع مصادق عليه محليا (مجلس تدبير المؤسسة)												التصريح بالمؤشرات القابلة للقياس	العمليات ACTIONS
المشروع مصادق عليه من لدن الأكاديمية والمديرية الإقليمية												التصديق على المشروع من لدن الأكاديمية والمديرية الإقليمية	التصديق Validation
إرساء عمليات الضبط والتصويب خلال السنة الأولى منجز												القيام بالتصويب والضبط في ضوء نتائج التتبع والتقييم	الضبط والتصويب RÉAJUSTEMENT
لقاء تقاسم تقرير أنشطة المشروع خلال كل سنة من دورة المشروع الجاري إنجازه												مدى تقدم إنجاز المشروع خلال سنة معينة	الإنجاز MISE EN ŒUVRE
وثيقة مشروع المؤسسة محسنة في ضوء نتائج التقييم												إعادة ضبط وبرمجة الميزانية خلال السنة الموالية (سنة + 1)	
العمليات منجزة والتتبع منجز												التنزيل وتتبع العمليات (سنة + 1)	
تحيين وضعية المؤسسة منجز من أجل دورة جديدة لمشروع المؤسسة											نهاية دورة المشروع	الانتقال: من دورة مشروع إلى أخرى TRANSITION	

**1. الخطوة الأولى: مرحلة انطلاق عمليات إعداد المشروع**  
**(تفعيل هيئات التدبير وتحديد الأطراف المعنية وإرساء فريق القيادة)**

تتضمن مرحلة انطلاق إعداد مشروع المؤسسة خمسة أنشطة أساسية، هي:

الشكل 1: أنشطة الانطلاقة



### 1.1. كيف يتم إنجاز مرحلة انطلاقة عمليات إعداد المشروع؟

الجدول 1: عمليات الانطلاقة

النشاط الأول : عقد اجتماع من أجل انطلاق عمليات إعداد المشروع	
بم يتعلق الأمر؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>اجتماع مخصص لانطلاق عملية إعداد المشروع من أجل الإخبار والتواصل حول المشروع، وتوضيح أهميته الاستراتيجية على المستوى الوطني والجهوي والإقليمي والمحلي، والمستجدات المرتبطة به.</li> </ul>
لماذا يتم عقد اجتماع الانطلاقة؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>لإخبار مديرات ومديري المؤسسات التعليمية بأجال المشروع وتوجهاته.</li> <li>لدعوتهم الى تعبئة الفاعلين المحليين، وضمان توافر الشروط المناسبة لأعمال التحضير للمشروع.</li> </ul>
كيف ينظم اجتماع الانطلاقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تراسل المديرية الإقليمية مديرات ومديري المؤسسات التعليمية المعنية بإعداد المشروع من أجل دعوتهم إلى الانخراط في الاستراتيجية الوطنية، والاختيارات الجهوية، وإخبارهم بمستجدات استراتيجية الوزارة في الموضوع.</li> <li>يقوم مدير (ة) المؤسسة بتفعيل هيئات التدبير من خلال تعيين مجلس تدبير المؤسسة، وإرساء فريق القيادة، وتعيين الوضعية القانونية لجمعية أمهات وآباء وأولياء التلاميذ، وجمعية دعم النجاح المدرسي.</li> <li>ينظم مدير (ة) المؤسسة اجتماعا من أجل التعريف بالمشاركين في إعداد المشروع من أعضاء مجلس تدبير المؤسسة، وفريق قيادة المشروع، ومواكب (ة) المشروع. ويمكن أن يتم وضع برنامج اللقاءات التي سيتم تنظيمها لاحقا.</li> </ul>
النشاط الثاني: تفعيل هيئات تدبير المؤسسة	
بم يتعلق الأمر؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفعيل قيام فريق قيادة المشروع بمهام تدبير عمليات سير إعداد المشروع.</li> <li>تفعيل دعم المواكب (ة) والمنسق الإقليمي لفريق قيادة مشروع المؤسسة.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ إرساء عضوية أمين صندوق جمعية دعم مدرسة النجاح في فريق قيادة المشروع.</li> <li>♦ تفعيل الهيئات المعنية بالمشروع من مجالس وجمعيات.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ قبل انطلاق إعداد المشروع، يلزم أن تكون هيئات تدير المؤسسة (مجالس المؤسسة؛ جمعية دعم مدرسة النجاح؛ المجلس التلاميذي؛ جمعية الأمهات والآباء والأولياء) مفعلة طبقاً للنصوص التنظيمية والتشريعية الجاري بها العمل.</li> </ul>	<p>ما هيئات التدبير التي ينبغي تفعيلها؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ التأكد من سلامة الوضعية القانونية لكل هيئة من هيئات تدير المؤسسة، ومن جاهزيتها لمزاولة مهامها دون مواع.</li> <li>♦ ضمان إسهام الفاعلين بهذه الهيئات في المشروع والتزامهم بذلك.</li> <li>♦ دعوة المتعلمات والمتعلمين وأولياتهم، وأطر التدريس والإدارة للتعبير عن رغبتهم في الانخراط في فريق القيادة، وذلك خلال أجل مسمى.</li> <li>♦ التأكد من تمثيل المتعلمات والمتعلمين في فريق القيادة، وأخذ آرائهم في المشروع.</li> </ul>	<p>كيف يتم تفعيل هيئات تدبير المؤسسة؟</p>
<p><b>النشاط الثالث : تحديد الأطراف المعنية</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ جلسة عمل ينظمها مدير(ة) المؤسسة مع مجلس تدير المؤسسة بهدف اعداد لائحة شاملة بالأطراف المعنية بالمشروع من داخل المؤسسة وخارجها.</li> </ul>	<p>بم يتعلق الأمر؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ لإخبارهم بأهمية مشروع المؤسسة وأهدافه وبأجال إعداده.</li> <li>♦ لدعوتهم إلى تعبئة الفاعلين المحليين.</li> <li>♦ للاتفاق معهم على تأمين الشروط المناسبة لسير أعمال المشروع.</li> </ul>	<p>لماذا يتم تحديد الأطراف المعنية؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ يدعو مدير(ة) المؤسسة أشخاصا لديهم معرفة جيدة بمحيط المؤسسة وتدير المجال الترابي للمشاركة في أعمال مجلس التدبير قصد تحديد الأطراف المعنية.</li> <li>♦ يلزم تحيين لائحة الأطراف المعنية في كل سنة، ومراعاة التغيرات الطارئة في محيط المؤسسة، والتأكد من مستجدات التوجهات الرسمية من مذكرات وزارية، ومراسيم، وقوانين، ومسالك دراسية جديدة.</li> </ul>	<p>كيف يتم تحديد الأطراف المعنية؟</p>
<p><b>النشاط الرابع: عقد لقاء لتداول الرأي و انطلاق عمليات اعداد المشروع</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ اجتماع ينظمه مدير(ة) بحضور الأطراف المعنية بمشروع المؤسسة: مجلس تدير المؤسسة؛ المجلس التربوي؛ مواكب(ة) المشروع؛ المنسق الإقليمي للمشروع.</li> </ul>	<p>بم يتعلق الأمر؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ للتعريف بأهمية المشروع، وأهدافه، وعملياته، وخطواته المنهجية.</li> <li>♦ لتدارس حافطة المشاريع الاستراتيجية لتنزيل القانون الإطار 51.17 وآليات تفعيلها، وتنفيذ التدابير المرتبطة منها بالمؤسسة التعليمية، مع إدراجها ضمن مشروع المؤسسة؛</li> </ul>	<p>لماذا يعقد لقاء لتداول الرأي؟</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ دعوة الأطراف المعنية بمراسلة في الموضوع قبل موعد اللقاء.</li> <li>◆ يجب أن تتضمن المراسلة جدول أعمال اللقاء ومعلومات عن المؤسسة.</li> <li>◆ يتم خلال اللقاء تقديم محاور المشروع وأهمية الانخراط في أنشطته، مع إشراك الحاضرين في مناقشة المحاور وإثرائها وفي الفرص المتاحة للإسهام في المشروع.</li> <li>◆ يعرف مدير(ة) المؤسسة بالمشاركين في المشروع من أعضاء مجلس تدير المؤسسة، والموكب(ة)، والمنسق الإقليمي.</li> </ul>	<p>كيف يتم عقد لقاء تداول الرأي؟</p>
<p><b>النشاط الخامس: إرساء فريق قيادة المشروع</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تشكيل فريق القيادة الذي ستناط به مهام المشاركة الفعلية في عمليات إعداد المشروع، والإسهام في الإنجاز والتتبع والتقويم.</li> </ul>	<p>بم يتعلق الأمر؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ للاعتماد على فاعلين لديهم الخبرة والقدرة على إعداد المشروع وتدير سير أعماله.</li> <li>◆ للعمل في فريق مقتنع بالعمل الجماعي والمقاربة التشاركية المعتمدة في المشروع.</li> <li>◆ للثبوت من تشكيل قيادة فاعلة بمبادرة من هيئات تدير المؤسسة.</li> </ul>	<p>لماذا يتم إرساء فريق قيادة المشروع؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ يتشكل فريق القيادة من 7 إلى 13 عضوا حسب حجم المؤسسة وعدد أسلاكها.</li> <li>◆ يجب التأكد من تمثيلية جميع الأطراف "مجالس المؤسسة، المجلس التلاميذي (ذكورا وإناثا)، جمعية أمهات وآباء وأولياء التلاميذ، أطر التدريس والإدارة...".</li> <li>◆ يجب الحرص على تطبيق مبادئ النوع والإدماج الاجتماعي.</li> <li>◆ يجب تعزيز عمل فريق القيادة بدعم من الموكب(ة) ومن المنسق الإقليمي.</li> <li>◆ يجب التأكد من أن أمين صندوق جمعية دعم مدرسة النجاح عضو في فريق القيادة: مقتصد(ة) أو أستاذ(ة).</li> <li>◆ ينبغي تعويض الأعضاء المغادرين لفريق قيادة المشروع، وذلك داخل أجل محدد، من أجل تأمين السير العادي لأعمال الفريق.</li> <li>◆ في حال قلة عدد المتطوعين، يقترح مجلس التدير ممثلين عنه مع مراعاة تمثيلية الذكور والإناث.</li> <li>◆ يجب أن يتميز أعضاء فريق القيادة، قدر الإمكان بالموصفات الآتية:</li> <li>◆ معرفة جيدة بالمؤسسة ومحيطها.</li> <li>◆ قدرة على التواصل وحل المشكلات والعمل التشاركي.</li> <li>◆ استعداد لاحترام الالتزامات.</li> <li>◆ تبني روح الفريق والعمل الجماعي.</li> </ul>	<p>كيف يتم تحديد فريق القيادة</p>

## 2.1. من ينجز عمليات انطلاق مشروع المؤسسة المندمج؟ (نظام الفاعلين)

الجدول 2: الأطراف المعنية بمرحلة انطلاق عملية المشروع

الأطراف المعنية	المهام في مرحلة انطلاق عملية المشروع
مدير(ة) المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يعطي الانطلاقة لتحضير مشروع المؤسسة المندمج؛</li> <li>✓ يحرص على تفعيل هيئات التدبير؛</li> <li>✓ يقدم المعطيات الإحصائية اللازمة؛</li> <li>✓ يشرف على اتخاذ قرار تشكيل فريق قيادة المشروع في الاجتماع الأول لمجلس التدبير؛</li> <li>✓ ينسق أعمال تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة؛</li> <li>✓ يقوم بتعبئة كل الهيئات المشاركة لضمان تحليل جيد للمشكلات والحاجات.</li> </ul>
مجلس تدبير المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يساهم في اتخاذ قرار إحداث فريق قيادة مشروع المؤسسة أو تجديده؛</li> <li>✓ يتلقى معطيات تحيين المجالس والجمعيات المتعلقة بالمؤسسة؛</li> <li>✓ تخويل فريق القيادة مهام التواصل مع كل الهيئات المعنية بالمشروع.</li> </ul>
فريق قيادة مشروع المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يضع برنامج إعداد مشروع المؤسسة بطريقة تشاركية؛</li> <li>✓ يحلل المعطيات الإحصائية للمؤسسة؛</li> <li>✓ يملأ خانات المشروع المتعلقة بفريق القيادة وبرمجة الاجتماعات؛</li> <li>✓ يملأ خانات المشروع المتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة.</li> </ul>
المنسق الإقليمي للمشاريع	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يدعم مدير(ة) المؤسسة في القيام بعمليات انطلاق مشروع المؤسسة المندمج؛</li> <li>✓ يدعم فريق قيادة المشروع في برمجة إعداد مشروع المؤسسة بطريقة تشاركية.</li> </ul>
مواكب(ة) مشروع المؤسسة المندمج	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يواكب مدير(ة) المؤسسة في إنجاز عمليات الانطلاقة؛</li> <li>✓ يدعم فريق القيادة في وضع برنامج إعداد مشروع المؤسسة بطريقة تشاركية؛</li> <li>✓ يجمع المعطيات الإحصائية عن المؤسسة.</li> </ul>
أطراف أخرى من المجتمع المدرسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ دعم عمليات الانطلاقة الممهدة للمشروع، والمشاركة فيها.</li> </ul>

### 3.1. احترام مبادئ النوع والادماج الاجتماعي

تتمثل مقاربة النوع والادماج الاجتماعي التي يلزم احترام مبادئها فيما يأتي:

الجدول 3: احترام مبادئ النوع والادماج الاجتماعي

<ul style="list-style-type: none"><li>◆ عدم إقصاء أي شخص، ذكرا كان أو أنثى، لأسباب اجتماعية أو ثقافية أو اقتصادية.</li><li>◆ الحرص على الانصاف بين الذكور والإناث في تشكيل فريق قيادة المشروع.</li><li>◆ تمثيل المتعلمات والمتعلمين في هيئات تدير المشروع (فريق القيادة، مجلس تدير المؤسسة، المجلس التلاميذي).</li><li>◆ يجب إحداث التوازن بين الذكور والإناث في مراكز القرار والمسؤولية.</li></ul>	مبدأ الانصاف
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ إتاحة فرص المشاركة في لقاءات تداول الرأي وعمليات الانطلاق للذكور والإناث معا.</li><li>◆ جعل ظروف العمل والوسائل والأنشطة مناسبة لحاجات أشخاص في وضعية إعاقة أو وضعيات خاصة.</li><li>◆ خلق مناخ عمل اندماجي يسمح للرجال والنساء بالعمل معا بفعالية.</li></ul>	مبدأ المشاركة

## 2. الخطوة الثانية:

مرحلة تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة وتحليلها

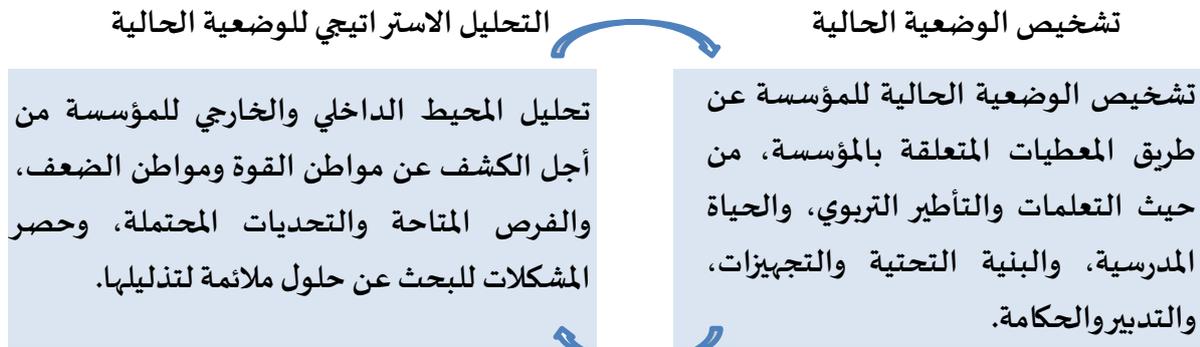
## 1.2. تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة وأهدافها

### أ- المقصود بالتشخيص

التشخيص جمع المعطيات المتعلقة بوضعية المؤسسة وتحليلها من خلال تحديد وضعية كل من التعلّمات، والبنية المادية والتربوية، والحياة المدرسية، والمحيط الاجتماعي للمؤسسة. وذلك لتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف ورصد الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة، قصد استثمار ذلك كله في بلورة مشروع يروم الارتقاء بجودة المؤسسة وجودة التعلّمات.

تشمل هذه المرحلة خطوتين لتشخيص لوضعية الحالية وفق ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل 2: خطوات تحديد الحالة الراهنة



### ب- أهداف تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة

- ⇐ وصف وتحليل وضعية النتائج الدراسية والعوامل المؤثرة فيها من أجل العمل على تحسين جودة التعلّمات لفائدة جميع المتعلّمات والمتعلّمين.
- ⇐ وصف وتحليل وضعية أنشطة الحياة المدرسية والعوامل المؤثرة فيها من أجل العمل على الارتقاء بها، وربط مشروع المؤسسة المندمج بتفعيل أدوار الحياة المدرسية.
- ⇐ وصف وتحليل وضعية مقارنة النوع ووضعيّات الإعاقة أو الوضعيّات الخاصة في المؤسسة من أجل تفعيل مبدأ الإنصاف وتكافؤ الفرص بين جميع المتعلّمات والمتعلّمين.
- ⇐ وصف وتحليل وضعية البنية المادية والتربوية للمؤسسة لتحسين ما يحتاج إلى تحسين، وتديبرها تديبرا ملائما للارتقاء بخدمات المؤسسة وجودة التعلّمات.
- ⇐ وصف وتحليل خصائص محيط المؤسسة من النواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتنمية لاستثمار ما هو متاح منها لفائدة المؤسسة والمجتمع المحلي.

## 2.2. إجراءات التشخيص التشاركي لوضع المؤسسة

- ⇐ يسهر المدير(ة)، في إطار مجلس التدبير ولجنة القيادة، على تعبئة الجميع من أجل تشخيص تشاركي لوضع المؤسسة، وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف لرصد حاجات التحسين وإرساء الرؤية المحلية، واختيار الأولويات.
- ⇐ يتم تحليل واقع المؤسسة من خلال المزاوجة بين المعطيات الكمية والنوعية باستعمال: نتائج التحصيل الدراسي؛ تقارير مجالس المؤسسة؛ تقارير المجلس التلاميذي؛ الملاحظات المباشرة والمتوافق عليها من لدن المعنيين بالمشروع؛ مقابلات فردية وجلسات نقاش مع كل من المتعلمات والمتعلمين، وأطر المؤسسة والشركاء المنخرطين في المشروع.
- ⇐ تسهر لجنة قيادة المشروع بإشراف مجلس التدبير على تدبير تشخيص تشاركي بإسهام فعلي من:

كل من يرى المدير(ة) فائدة في استشارته أو إشراكه	شركاء المشروع في مجال إسهامهم	المتعلمات والمتعلمون	أطر الإدارة التربوية	أطر التدريس
---	-------------------------------	----------------------	----------------------	-------------

### ⇐ النتيجة المنتظرة

تشخيص مفصل لوضع المؤسسة من حيث: النتائج الدراسية والعوامل المؤثرة فيها؛ أنشطة الحياة المدرسية والعوامل المؤثرة فيها؛ تطبيق مبدأ الإنصاف وتكافؤ الفرص في المؤسسة؛ البنية المادية والتربوية للمؤسسة؛ خصائص محيط المؤسسة وفرص نسج علاقات ذات فائدة متبادلة مع المحيط.

تحليل وضعية التعلم: معطيات التشخيص مفصلة حسب نسب كل من الذكور والإناث:

- ✓ نسب النجاح في كل مستوى دراسي.
- ✓ نسب الناجحين الحاصلين على المعدل.
- ✓ نسبة المتفوقين (الحاصلين على 14 فأكثر).
- ✓ نسبة النجاح إلى السلك التعليمي الأعلى.
- ✓ المواد التي يحصل فيها المتعلمون والمتعلمات على نتائج متدنية في كل مستوى دراسي.
- ✓ نسبة التكرار في كل مستوى دراسي حسب نسب كل من الذكور والإناث.
- ✓ نسبة الانقطاع في كل مستوى دراسي حسب نسب كل من الذكور والإناث.

العوامل المؤثرة في النتائج الدراسية، وفي التكرار والانقطاع عن الدراسة.

تفعيل أنشطة الحياة المدرسية خلال السنة المنصرمة من خلال:

(أنشطة مستمدة من إجراءات القانون الإطار 51.17 في المشروع 10 المتعلق بالارتقاء بالحياة المدرسية) وضعية أنشطة الحياة المدرسية وتطبيق مبادئ الإنصاف وتكافؤ الفرص

أنشطة التفتح الفني وتشجيع الميول والمواهب.

- ✓ الأندية التربوية النشيطة في المجال الفني والثقافي والعلمي.
- ✓ الحملات الطبية الوقائية للتوعية الصحية والحماية من المخاطر بالوسط المدرسي.

- ✓ أنشطة خلايا الإنصات والوساطة ومجاربة 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 المتعلقات 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:

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

الموارد البشرية من حيث العدد الإجمالي ونسب الإناث:

الأعوان	الأطر التقنية	أطر التدريس	أطر الإدارة	المتعلقات والمتعلمون
---------	---------------	-------------	-------------	----------------------

خصائص محيط المؤسسة:

الأنشطة الاقتصادية الغالبة في محيط المؤسسة	المجال (حضري، شبه حضري، قروي)
الجمعيات النشيطة في مجال التنشيط والتربية والتنمية	فضاءات التنشيط الثقافي والرياضي في محيط المؤسسة
نظرة المحيط إلى المدرسة والإقبال على التعليم	الظواهر الاجتماعية البارزة والمؤثرة في أداء المؤسسة

⇐ **بيانات تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة**

أ. التعريف بالمؤسسة

تعبئة جدول يضم معلومات دقيقة عن المؤسسة حسب المصفوفة المقترح، وذلك وفق ما يأتي:

- بيانات عامة عن المؤسسة التعليمية.
  - أعداد المتعلقات والمتعلمين وتوزيعهم بحسب المستويات الدراسية.
  - الموارد البشرية من حيث العدد، والجنس، والاقدمية، ومواصفاتهم، ومؤهلاتهم العلمية.
- ب. التعريف بالفريق المشارك في تشخيص الوضعية الحالية، ومجريات التشخيص من حيث:
- تواريخ اللقاءات ومدتها بين أعضاء فريق قيادة مشروع المؤسسة.
  - عدد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم موزعين حسب الجنس والمهام.
  - وصف موجز لسير اللقاءات ومجرياتهما.
  - المقابلات مع المتعلقات والمتعلمين وأطر التدريس والأمهات والآباء والأولياء.

ج. وضع لائحة بأسماء الأشخاص الذين تمت استشارتهم في أمور تخص الوضعية الحالية للمؤسسة:

(المتعلقات والمتعلمون؛ الأمهات والآباء والأولياء؛ أطر التدريس؛ أطر الإدارة؛ أطر التوجيه؛ أطر مركز

التكوين؛ المنتخبون؛ الجمعيات؛ الفاعلون الاجتماعيون والاقتصاديون...).

المصفوفة 1: بيانات عن المؤسسة التعليمية

تقديم المؤسسة									
الاسم			مستوى المؤسسة						
الجماعة			إعدادي - تأهيلي						
المديرية الإقليمية			رمز المؤسسة						
الأكاديمية الجهوية									
عدد التلاميذ الخارجيين		عدد التلاميذ الداخليين		عدد الأساتذة والأستاذات		عدد أطر الإدارة			
الذكور									
الإناث									
المجموع									
النوع		الإدارة التربوية		الأطر التربوية		نسبة من لديهم 3 سنوات وأكثر في المؤسسة (%)		نسبة من يقطنون على بعد أقل من ساعة عن المؤسسة	
		العدد	%	العدد	%				
الذكور									
الإناث									
تقديم فريق القيادة									
فريق القيادة			الاسم العائلي			الاسم الشخصي			الوظيفة

د. وصف معطيات أساسية

يمكن استخدام المعطيات المتوافرة في منظومة "مسار" واستكمالها بمعطيات أخرى.

المصفوفة 2: وصف المعطيات الأساس

المؤشرات المشتركة												
السنة التي انطلق فيها المشروع			توقعات السنة			توقعات السنة الثانية			توقعات السنة الثالثة			المؤشرات
الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع	
												نسبة من أنهوا السلك
												نسبة التكرار
												نسبة من أنهوا السلك <sup>1</sup>
												نسبة المنقطعين عن الالتحاق بالسلك
												نسبة من انقطعوا خلال السلك
												عدد أيام تغيب أطر التدريس
												عدد ساعات تغيب التعلّمين والمتعلّمين

<sup>1</sup> السنة الثالثة بالنسبة للإعدادي والباكالوريا بالنسبة للتأهيلي

## 3.2. التحليل الاستراتيجي لوضع المؤسسة

### 1.3.2. موضوع التحليل وأهدافه

#### أ- الموضوع:

يتعلق التحليل الاستراتيجي بالتحليل الداخلي للمؤسسة والتحليل الخارجي لمحيطها:

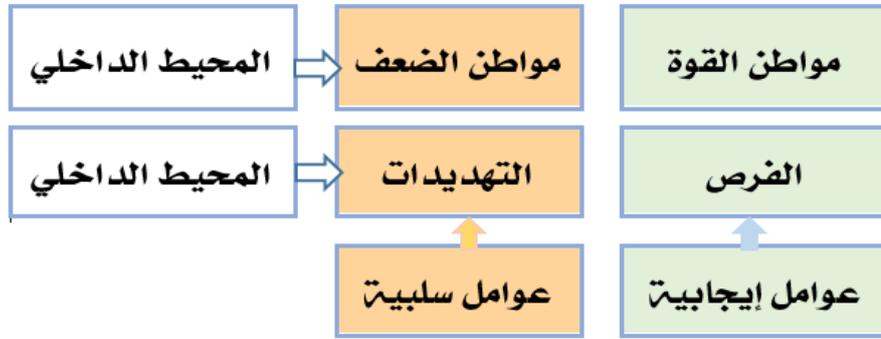
يتناول التحليل الخارجي المؤسسة ما يوجد في محيطها من فرص تشكل عاملا مساعدا، وما فيه من تحديات قد تشكل عاملا معرقلا.

يتناول التحليل الداخلي للمؤسسة مواردها البشرية، وقدراتها التنظيمية والتدبيرية وما يرتبط بذلك من مواطن القوة أو الضعف.

يمكن، في هذا السياق، استعمال طريقة التحليل لاستراتيجي (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. 1

لشكل 3: طريقة التحليل الاستراتيجي (SWOT)



#### ب- الأهداف:

- تقصي الامكانيات الفعلية والقدرات الممكنة لتطوير أداء المؤسسة.
- تحديد الاختيارات المتاحة.
- تحديد أهداف المشروع في ضوء عوامل داخلية وخارجية.
- تحليل مدى إمكان معالجة مواطن ضعف المؤسسة حتى يتسنى لها استثمار قدراتها على أكمل وجه.
- استخدام الامكانيات لمواجهة التحديات.
- تقدير المخاطر وإيجاد الحلول الملائمة لمواجهتها.

## 2.3.2. كيف يتم إجراء التحليل الداخلي

### أ- التحليل الكمي

يتيح التحليل الكمي تحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسة من خلال ما يأتي:

- تحديد المؤشرات.
- مقارنتها مع المؤشرات الإقليمية والجهوية والوطنية.
- مقارنتها مع الاستراتيجية الوطنية.
- القيام بتفسير أولي للأسباب، والفروق الملحوظة اعتمادا على مقارنة مؤشرات المؤسسة مع المؤشرات الأفضل التي تمت ملاحظتها على المستوى الإقليمي والجهوي والوطني على نحو ما هو مفسر في الجدول الآتي للمقارنة بين المؤشرات.
- تحديد الفارق بين مؤشرات المؤسسة ومؤشرات المستويات الأخرى.
- تحديد درجة الاستعجال لمعالجة بعض المؤشرات التي تقتضي تدخلا سريعا، وتفسير أسباب ذلك.

(الرجاء مراجعة نموذج أداة التحليل الكمي في وثيقة "أدوات العمل")

تتيح المؤشرات الكمية الكشف عن مواطن القوة والضعف لدى المؤسسة عن طريق مقارنتها مع محيطها الإقليمي والجهوي والوطني.

### ب- التحليل النوعي (الكيفي):

- يتم تقدير مواطن القوة والضعف لدى المؤسسة على أساس معايير نوعية (تعتمد الملاحظة والاستقصاء والتحليل والتفسير: كيف؟ ولماذا؟) يمكن استكمالها بمعلومات يجمعها فريق قيادة مشروع المؤسسة.
- يتيح التحليل النوعي تحديد مواطن القوة والضعف على مستوى التدبير الإداري والتربوي للمؤسسة.

### ج- تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة

يتيح تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة تحديد الفرص والتهديدات المرتبطة بالمحيط الخارجي. ومن مظاهر هذا التحليل:

الجدول 4: مظاهر تحليل المحيط الخارجي التي يحددها فريق القيادة

مكونات المحيط	الفرص	التهديدات	كيفية المعالجة
الأنشطة الاقتصادية الغالبة في محيط المؤسسة			
فضاءات التنشيط الثقافي			
فضاءات التنشيط الرياضي			
الجمعيات النشيطة في مجال التربية والتنمية			
الظواهر الاجتماعية المؤثرة في أداء المؤسسة			
نظرة المحيط إلى المدرسة والإقبال على التعليم			

### المصفوفة 3: التحليل الاستراتيجي

يستحسن تحديد العناصر الأساس خلال اجتماع فريق القيادة وإدارة المؤسسة. ويمكن تقدير أهمية مواطن القوة من 6 إلى 10.

نتائج تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات من لدن فريق القيادة ومجلس تدبير المؤسسة	
مواطن قوة المؤسسة	مواطن ضعف المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>مواطن القوة في صيغة قدرات المؤسسة على تأمين الإدماج والنجاح لكل متعلم(ة).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مواطن الضعف من حيث عدم قدرة المؤسسة على تأمين الإدماج والنجاح لكل متعلم(ة).</li> </ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>يتعلق الأمر بالفرص التي يوفرها المحيط للمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتعلق الأمر بالتهديدات والمخاطر المرتبطة بمحيط المؤسسة.</li> </ul>
التطلعات الأساس الواجب الترافع عنها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>يتعلق الأمر بالقواسم المشتركة للتطلعات التي سيتم الترافع عنها من لدن الفاعلين بالمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتعلق الأمر بالقواسم المشتركة للتطلعات التي سيتم الترافع عنها لدى الأطراف المسؤولة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>التطلعات لدى الأكاديمية والمديرية الإقليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التطلعات المتعلقة بالرهانات التي يجب الترافع عنها لدى الجهات المؤسسية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>السلطات المحلية والاقليمية ووكالات التنمية والشركاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التطلعات المتعلقة بالرهانات التي يجب الترافع عنها لدى الشركاء من خارج المؤسسة كالجمعيات.</li> </ul>

### 4.2. من ينجز تحليل الوضعية الحالية؟

الجدول 5: الأطراف المعنية بمرحلة تشخيص الوضعية الحالية

الأطراف المعنية	المهام في مرحلة تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة
مدير(ة) المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يسهر على انسجام معطيات التشخيص مع توجهات المنظومة، وعلى استجابتها للحاجات المحلية؛</li> <li>✓ يحرص على ارتباط التشخيص بر افعات مشروع المؤسسة المندمج؛</li> <li>✓ يؤمن المقاربة التشاركية عبر كافة تشخيص وضعية المؤسسة؛</li> <li>✓ يسهر على مراعاة التشخيص والتحليل الاستراتيجي لحاجات كل متعلم(ة) ولظروف من هم في وضعية إعاقة أو وضعيات خاصة.</li> </ul>
مجلس تدبير المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يتلقى المعطيات المتعلقة بوضعية المؤسسة، ويطلع على كافة المستجدات؛</li> <li>✓ يناقش نتائج التشخيص والتحليل ويصدق عليها بعد إغنائها عند الاقتضاء.</li> </ul>
فريق قيادة مشروع المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ينجز أعمال التشخيص التشاركي للوضعية الحالية للمؤسسة بدعم من مواكب(ة) مشروع المؤسسة المندمج؛</li> </ul>

المهام في مرحلة تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة	الأطراف المعنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ينشط جلسات التشاور التشاركية مع الهيئات المعنية بالمشروع؛</li> <li>✓ يصوغ نتائج التشخيص ويعرضها على مجلس التدبير؛</li> <li>✓ يدعو الهيئات المشاركة لإبداء رأيها في نتائج التشخيص؛</li> <li>✓ يعد تقريرا عن أهم معطيات الوضعية الحالية، ويعرضه على مجلس التدبير.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يدعم فريق قيادة المشروع في برمجة أعمال تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة؛</li> <li>✓ يدعم فريق القيادة في التنظيم المادي والفني للجلسات التشاورية المتعلقة بتشخيص الوضعية الحالية.</li> </ul>	المنسق(ة) الإقليمي(ة) للمشاريع
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يواكب فريق القيادة في تخطيط وإنجاز مهام تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة، وفي التحليل الاستراتيجي لمواطن القوة ومواطن الضعف؛</li> <li>✓ يدعم فريق القيادة في التنظيم المادي والفني للجلسات التشاورية المتعلقة بتشخيص وضعية المؤسسة بتعاون مع المنسق(ة) الإقليمي(ة)؛</li> <li>✓ يدعم فريق القيادة في ترتيب نتائج التشخيص حسب رافعات المشروع،</li> </ul>	مواكب(ة) مشروع المؤسسة المندمج
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المشاركة في تشخيص وضعية المؤسسة؛</li> <li>✓ إبداء الرأي في نتائج التشخيص.</li> </ul>	أطراف أخرى من المجتمع المدرسي

## 5.2. مقارنة النوع خلال تشخيص الوضعية الحالية

- التثبت من مشاركة الذكور والإناث أثناء تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة.
- احترام مبدأ عدم اقضاء أي مشارك(ة) لسبب عرقي أو ثقافي أو اقتصادي أو اجتماعي.

ملحوظة: لتطبيق مبادئ النوع والادماج الاجتماعي، يستحسن استخدام جدول خاص بمظاهر النوع والإدماج الاجتماعي كما هو مبين في الجدول 3 (احترام مبادئ النوع والإدماج الاجتماعي، والجدول المفصل للمقارنة في حقيبة الأدوات)، مع مراعاة أبعاد المحيط الاجتماعي والصحي والأمني.

### 3. الخطوة الثالثة:

مرحلة التوافق على الرؤية المحلية وتحديد أولويات المؤسسة

### 1.3. التوافق على الرؤية المحلية

الشكل 3: الطريق إلى تحديد الأولويات



#### 1.1.3. بلورة رؤية محلية متوافق عليها

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. وتعتبر عن إرادة محلية للانخراط فيه بالجواب عن السؤالين الآتيين:	ما المقصود بالرؤية المحلية؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ ما مواصفات مدرسة الجودة التي نريدها أن نتحقق في مؤسستنا؟</li> <li>◀ ما مواصفات التعلم الجيد التي نريد أن يتحقق في مؤسستنا؟</li> </ul>	لماذا؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ للانطلاق من تصور مشترك بخصوص الوضعية المنشودة للمؤسسة والتعلم؛</li> <li>♦ لوضع تصور استراتيجي واضح يوجه المشروع على الأمد المتوسط والبعيد، ويتيح الانسجام بين أهداف المشروع وعملياته وسبل تتبع تنزيله وتقويمه؛</li> <li>♦ لتفعيل المشاركة والانخراط الفعال للمعنيين في مشروع أسهموا في رسم أفقه المنشود.</li> </ul>	من؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ المجتمع المدرسي الموسع: مجالس المؤسسة وأطرها، المجلس التلاميذي، جمعيات الأمهات والآباء والأولياء، أطر التفتيش التربوي، شركاء المشروع، كل هيئة أو شخص تود المؤسسة الاستفادة من خبرته. وذلك بإشراف المدير(ة) في إطار مجلس التدبير، أو بتكليف لجنة لقيادة الاستشارات وجمع المقترحات بموافقة من مجلس التدبير.</li> </ul>	كيف؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ يمكن استعمال وسائل متنوعة: مقابلات، اجتماعات، جلسات استشارة، موائد مستديرة؛</li> <li>♦ يمكن أن يمر تحديد الرؤية بمرحلتين:</li> <li>- مرحلة أولى تحدد فيها كل مجموعة رؤيتها لمواصفات جودة المؤسسة وجودة التعلم: (أطر المؤسسة والتفتيش التربوي، المتعلمات والمتعلمون، المجلس التلاميذي،</li> </ul>	

<p>الشركاء من جمعية الأمهات والآباء والأمهات والجماعة المحلية، والجمعيات الشريكة، والفاعلون الاجتماعيون والاقتصاديون)؛</p> <p>- مرحلة ثانية يقودها فريق قيادة المشروع بإشراف مجلس التدبير لاستثمار مقترحات المجموعات في تحديد رؤية محلية متوافق عليها.</p>	
<p>بضع جمل أو فقرة وجيزة مركزة ودالة تعبر بوضوح عن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ مواصفات الجودة التي ينشد المجتمع المدرسي الموسع تحقيقها في مؤسسته.</li> <li>♦ مواصفات التعلم الجيد والملائم المراد توفيره للمتعلقات والمتعلمين.</li> </ul> <p>مثال: تم التعبير عن الرؤية الاستراتيجية (2015-2020) بالصيغة الآتية:</p> <p>"من أجل مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء"</p> <p>وعلى أساسها تشكلت مضامين الاستراتيجية: الفصل الأول: من أجل مدرسة الإنصاف وتكافؤ الفرص؛ الفصل الثاني: من أجل مدرسة الجودة للجميع؛ الفصل الثالث: من أجل مدرسة الارتقاء بالفرد والمجتمع.</p>	<p>النتيجة المنتظرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ الرؤية المعتمدة تستجيب لخصوصيات المؤسسة وحاجاتها، وتنسجم مع القانون الإطار 51.17 وتوجهات المنظومة.</li> <li>♦ مكونات المجتمع المدرسي شاركت في بناء الرؤية المحلية المتوافق عليها.</li> <li>♦ الرؤية المحلية توضح بإيجاز مواصفات الجودة المنشودة للمؤسسة والتعلم.</li> <li>♦ الرؤية المعتمدة قابلة للتنفيذ والتحقق على الأمد المتوسط والبعيد.</li> <li>♦ الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة مدونة ومعروفة ومتعاقد عليها بين المعنيين بالمشروع.</li> </ul>	<p>مؤشرات التثبت من تحديد الرؤية المحلية</p>
<p>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.</p>	

### 2.3. اختيار الأولويات

#### 1.2.3. أهداف ومعايير اختيار الأولويات:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على الحاجات والمهام الأساس بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>- التعجيل بمعالجة اختلالات ينبغي العمل على تجاوزها بسرعة.</li> <li>- التوافق حول أهداف مشتقة من أولويات المؤسسة.</li> <li>- الحصول على نتائج قصوى بأقل جهد ممكن.</li> </ul>	<p>أ- الأهداف:</p> <p>تختار الأولويات من أجل:</p>
---	---

## ب- معايير اختيار الأولويات



## ج- كيفية اتخاذ القرار بخصوص الحلول الأكثر أهمية

معايير أخرى	الحلول الأقل كلفة	الحلول الأكثر مردودا	الحلول الأكثر توافقا ورضا	الحلول الأكثر استعجالا
-------------	-------------------	----------------------	---------------------------	------------------------

## 2.2.3. تحديد الاختيارات باستخدام المقاربة التشاركية

### الجدول 6: التشخيص التشاركي

- تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة بناء على نتائج تشخيص الوضعية الحالية. - استكشاف السبل الممكنة لحلها، والآليات المناسبة لتفعيل الحلول الممكنة. - المقارنة ما بين الوضعية الحالية للمؤسسة (نتائج التشخيص) والوضعية المنشودة (تطلعات الرؤية المحلية).	دواعي التشخيص التشاركي
يمكن استخدام تقنية المجموعات البؤرية الخاصة بكل مجموعة معنية بالمشروع قصد: - فحص مواطن القوة والضعف، والفرص، والتحديات وإثرائها من لدن فريق القيادة. - التعبير عن الاقتراحات والحلول ذات الصلة بالمشكلات المطروحة. - مناقشة موضوعات خاصة في لقاءات إضافية أو عن طريق مقابلة فردية عند الحاجة. - تحديد المشكلات وتحليلها لمعرفة أسبابها ونتائجها واقتراح الحلول المناسبة لها.	المقاربة التشاركية في اختيار الأولويات
ملحوظة: ينبغي التمييز بين الحلول التي يمكن تطبيقها على مستوى المؤسسة، والحلول التي تحتاج الى تدخل من لدن مصالح إقليمية أو جهوية أو مركزية.	

### 3.2.3. ترتيب الأولويات:

<b>طريقة المجموعة الاسمية</b>	- بعد مناقشة المشكلات، يتم الشروع في تحديد الأولويات.
- يطرح مسير(ة) النقاش سؤالاً محورياً.	- يدير فريق القيادة المناقشة مستخدماً تقنية من تقنيات المجموعة البؤرية، وذلك بمساعدة المواكب(ة) إن أمكن.
- يكتب كل مشارك(ة) ما بين 3 و10 أجوبة.	- يساعد المواكب(ة) على استثمار الحلول في اختيار الأولويات.
- يطلب المسير(ة) توضيحات حول الأجوبة.	
- يتم تبويب الأجوبة في مجالات حسب طبيعتها.	
- يصوت المشاركون أو يختارون الحلول الأكثر توافقاً.	
- يتم تحديد درجة أهمية كل اختيار بناءً على نتائج التصويت، أو على تكرار وروده في أجوبة المشاركين.	

يتم ترتيب الأولويات حسب الارتفاعات الأربع الآتية:

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

لمعرفة مدى أهمية الأولوية بالنسبة لكل مجموعة بؤرية يتم حساب معدلات مجموع النقاط وترتيب الأولويات حسب درجتها.

يمكن استخدام تقنيات أخرى، يراها فريق القيادة ملائمة لترتيب الأولويات.

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 وآباء وأوليات التلاميذ، آخرون).
- مصادر التمويل في إطار الشراكة.

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

### 3.3. تخطيط المشروع

يجب مراعاة جانبان في تخطيط المشروع: رافعات المشروع، والميزانية المرصودة من لدن الأكاديمية.

#### 1.3.3. تخطيط العمليات حسب الرافعات

الجدول 7: تخطيط العمليات حسب الرافعات

بم يتعلق الأمر؟	تحديد عمليات المشروع وتبويبها حسب الرافعات، ثم توزيع الميزانية.
لماذا يتم تخطيط العمليات حسب الرافعات؟	- تصنيف العمليات تصنيفا يراعي الأهداف الاستراتيجية للمشروع حسب الرافعات الأربع. - تحديد موارد التمويل حسب الميزانية التقديرية أو مساهمة الشركاء. - تحديد المسؤول عن تنفيذ العمليات. - إدراج مقارنة النوع والادماج الاجتماعي لاحترام مبادئ الإنصاف والإدماج الاجتماعي عن طريق تخطيط العمليات تخطيطا يراعي النوع وظروف الأشخاص في وضعية إعاقة أو وضعيات خاصة.

المصفوفة 4: تصميم العمليات حسب دعومات مشروع المؤسسة المندمج

المسؤول	مصادر التمويل			العمليات	رافعات المشروع
	البرامج الداعمة وطنيا ودوليا	الشركاء	الميزانية المرصودة من الأكاديمية		
					الارتقاء بالتعلم وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
					الارتقاء بالحياة المدرسية وتطبيق
					البنية التحتية والتجهيزات
					التدبير والشراكة

تشتق العمليات من الرؤية المحلية والأولويات التي تترجم إلى أهداف توجه تحديد العمليات الملائمة لتحقيق الأهداف وخدمة الأولويات والرؤية المحلية. وهي تترجم ما سيتم إنجازه. ويجب عدم الخلط بين العمليات وإجراءات الإنجاز (مراسلة، اجتماع، تقرير...)

مقاربة النوع والإدماج الاجتماعي عابرة لكل الرافعات

### 2.3.3. تخطيط العمليات حسب الميزانية المرصودة من الأكاديمية

يتم تصنيف العمليات حسب الميزانية المرصودة من الأكاديمية طبقاً لإجراءات الصرف المعمول بها، وبنود الميزانية المحددة لذلك بدل التوزيع حسب الارتفاعات التي اعتمدت سابقاً.

الجدول 8: توزيع الميزانية المرصودة من الأكاديمية

بم يتعلق الأمر؟	تحديد العمليات وتبويبها حسب الميزانية المرصودة من الأكاديمية
لماذا يتم تخطيط العمليات حسب الميزانية المرصودة من الأكاديمية؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترتيب العمليات ترتيباً يطابق الإجراءات المعتمدة لصرف التمويل.</li> <li>تفادي عدم قبول التمويل المطلوب لأسباب تتعلق بمساطر الصرف.</li> <li>الالتزام بمساطر صرف الميزانية.</li> </ul>
كيفية تخطيط العمليات حسب الميزانية المرصودة من الأكاديمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد قائمة بنود (أسطر) الميزانية المقررة حسب المساطر المعتمدة.</li> <li>توزيع العمليات تبعاً للبنود المحددة في الميزانية.</li> <li>توزيع ميزانية كل عملية حسب كلفة العملية وبنود الميزانية الخاص بها على مدى 3 سنوات.</li> <li>إدراج مقارنة النوع والإدماج الاجتماعي.</li> </ul>

المصفوفة 5: توزيع العمليات حسب الميزانية المرصودة من لدن الأكاديمية

السنة 3	السنة 2	السنة 1	توزيع العمليات حسب مجالات صرف الميزانية المرصود من لدن الأكاديمية
			1) نفقات تديرية صغرى
			2) الصيانة الوقائية
			3) التظاهرات المدرسية وتشجيع التميز
			4) النوادي المدرسية
			5) الدعم الاجتماعي
			6) نفقات استثنائية
			المجموع

يمكن تدقيق بنود ميزانية كل مجال من مجالات الصرف، وذلك بالرجوع إلى الشق المتعلق بالمصاريف في نموذج وثيقة الميزانية ضمن الدليل المسطري في شأن التدبير المالي لجمعيات دعم مدرسة النجاح.

### 4.3. وصف المؤشرات

يتطلب المشروع تحديد مؤشرات باعتبارها علامات تيرطريق التتبع والتقييم واتخاذ القرارات.

- المؤشر قيمة قابلة للملاحظة والقياس يستعمل لتحديد مقدار التغيير أو التقدم الحاصل، ويستعمل في التتبع والتقييم لاتخاذ قرارات ملائمة انطلاقاً من النتائج التي يتم التوصل إليها.

- المؤشر عبارة عن معطى إحصائي مباشر وذي مصداقية يخبر عن الوضعية الحالية لظاهرة معينة، وعن التغيرات الكمية والنوعية التي تطرأ عليها خلال الزمن.

الجدول 9: وصف المؤشرات

بم يتعلق الأمر؟	- تحديد مؤشرات التحقق لقياس مدى بلوغ الأهداف / النتائج المنتظرة.
ما دواعي تحديد المؤشرات؟	- التتبع الموضوعي لسير الإنجاز وقياس مدى تحقق الأهداف عبر كافة مراحل المشروع. - تقويم نتائج المشروع للقيام بالتصويب والتعديلات الملائمة في الوقت المناسب.
وصف المؤشرات	- يتم تحديد مؤشرين أو ثلاثة بالنسبة لكل أولوية ناجمة عن الرؤية المحلية و مترجمة إلى أهداف وعمليات ملائمة لتحقيق الأهداف، ويمكن أن تتعلق بالعناصر التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نسبة النجاح في الامتحانات النهائية الإشهادية.</li> <li>▪ التقدم الحاصل في مادة من المواد كاللغات والرياضيات.</li> <li>▪ نسبة المشاركة في الأنشطة والأندية.</li> <li>▪ درجة الرضا حسب سلم مناسب لقياس درجات الرضا.</li> </ul> - يتم تحديد مؤشرات التتبع والتقويم على مدى السنوات الأربع للمشروع، مع تحديد الأشخاص الذين سيتولون عمليات التتبع والتقويم. - إعداد أدوات عمليات تتبع مدى تحقق النتائج في الحصيلة السنوية. - توقع التعديلات السنوية المتعلقة بعمليات المشروع بناء على نتائج التتبع والتقويم. - التأكد من تو افر مؤشرات كمية ونوعية ضمن المؤشرات المعتمدة للتتبع والتقويم. - ادراج مؤشرات تتعلق بالرسوب والهدر المدرسي.

المصفوفة 6: وصف مؤشرات المشروع

وصف المؤشرات المعتمدة						
المؤشرات المستهدفة سنويا					المؤشرات	
المسؤولون	السنة 3	السنة 2	السنة 1	السنة 0 بدون مشروع		
						الأولوية 1
						الأولوية 2
						الأولوية 3
						مؤشرات النتائج

## تحديد انتظارات الأطراف المعنية

تتعلق هذه المرحلة بتحديد الأطراف المعنية قصد تكوين تصور عن الاختيارات الأساس للمشروع.

الجدول 10: انتظارات الأطراف المعنية

تطلعات الأطراف المعنية والحلول المقترحة لتجاوز المشكلات والعوائق الملحوظة.	بم يتعلق الأمر؟
المتعلمون والمتعلمات، جمعية الأمهات والآباء والأولياء، اطر التدريس والإدارة، الشركاء الخارجيون (جماعة محلية، فاعل اقتصادي، جمعية شريكة...).	أي أطراف معنية؟
لفهم الوضعية الحالية للمؤسسة من لدن جميع المعنيين. لتكوين تصور عن عمليات المشروع وتطلعات المعنيين بها. للتأكد من مشاركة الأطر المعنية وانخراطها.	لماذا يتم تحديد انتظارات الأطراف المعنية؟
- تنظيم لقاءات مع الأطراف المعنية في صيغة مجموعات بؤرية أو لقاءات جماعية. - جمع المعطيات لدى كل مجموعة حول المشكلات ذات الصلة بما يأتي: - جودة الخدمات التربوية. - عوامل الاستمرار في الدراسة وعوامل الانقطاع عنها. - المحيط الاجتماعي والبيئي والصحي والأمني. - مناخ الحياة المدرسية. - تعبیر الفئات المعنية عن انتظاراتها وعن الحلول والوسائل وأدوات العمل المرتقبة. - حث الفئات المعنية على الانخراط في المشروع، وتمكين الأقليات من التعبير عن رأيها. - مدى تطبيق مبادئ النوع والإدماج الاجتماعي لتمكين كل واحد(ة) من حقه في التعليم.	كيفية تحديد انتظارات الأطراف المعنية

المصفوفة 7: انتظارات الفئات المعنية

التطلعات التي عبرت عنها الأطراف المعنية				
التطلعات المعبر عنها (حلول، أعمال، قرارات)	الصعوبات والمعوقات الملاحظة أو المعيشة	عدد المشاركين ذكورا وإناثا	التاريخ	
				الإناث
				الذكور
				الأولياء
				أطر التدريس
				أطر الإدارة المدرسية
				الشركاء الخارجيون
الجوانب المهمة التي عبرت عنها أقليات لا ينبغي إهمالها:				
-				

بعد تحديد الرؤية والأولويات، تتم ترجمتها إلى أهداف توجه تخطيط العمليات حسب الأولويات والرافعات.

المصفوفة 8: لوحة تنفيذ المشروع

الأولويات: (1 ، 2 ، 3) المتبثقة عن الرؤية المحلية									
الرافعة: اختيار الرافعة المعنية (الارتقاء بالتعلم وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ الارتقاء بالحياة المدرسية والنوع والإدماج الاجتماعي؛ البنية التحتية والتجهيزات؛ التدبير والشراكة)									
العمليات	التواريخ	الفئات المستهدفة	مقتضيات التنفيذ	المؤشر	المستهدفون	المسؤول	النتيجة المنتظرة	النتيجة المحققة فعلياً	الأجال

5.3. من يقوم بتحديد الرؤية المحلية والأولويات؟

الجدول 11: الأطراف المعنية بتحديد الرؤية المحلية والأولويات

الأطراف المعنية	المهام في مرحلة تحديد الرؤية والأولويات
مدير(ة) المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يسهر على انسجام الرؤية والأولويات مع توجهات المنظوم، ومع التطلعات المحلية؛</li> <li>✓ يحرص على ارتباط الرؤية والأولويات برافعات مشروع المؤسسة المندمج؛</li> <li>✓ يحرص على تفعيل المقاربة التشاركية في اختيار الرؤية وتحديد الأولويات؛</li> <li>✓ يسهر على استجابة الرؤية والأولويات لحاجات كل متعلم(ة) ولظروف من هم في وضعية إعاقة أو وضعيات خاصة.</li> </ul>
مجلس تدبير المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يدعم فريق القيادة في اختيار الرؤية وتحديد الأولويات؛</li> <li>✓ يناقش الرؤية المحلية والأولويات ويثيرها عند الاقتضاء؛</li> <li>✓ يصدق على الرؤية المحلية والأولويات ويعتمدها رسمياً.</li> </ul>
فريق قيادة مشروع المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ينسق أعمال اختيار الرؤية المحلية، ويقترحها على مجلس التدبير؛</li> <li>✓ ينشط جلسات التشاور التشاركية مع الهيئات المعنية؛</li> <li>✓ يصوغ تطلعات المعنيين بالمشروع لتقديمها إلى مجلس التدبير؛</li> <li>✓ يرتب الأولويات حسب رافعات مشروع المؤسسة، ويقدمها إلى مجلس التدبير؛</li> <li>✓ يدعو الهيئات المعنية بالمشروع لإبداء رأيها في الرؤية والأولويات.</li> </ul>
المنسق(ة) الإقليمي(ة) لمشاريع المؤسسات	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يدعم فريق القيادة في التنظيم المادي والفني للجلسات التشاورية المتعلقة بالرؤية والأولويات انطلاقاً من التطلعات المحلية، وتوجهات المنظومة.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يدعم فريق القيادة في التنظيم التقني لأنشطة بلورة الرؤية المحلية والأولويات.</li> <li>✓ يواكب أعمال فريق القيادة من أجل:</li> <li>◆ تأطير المشاورات التشاركية لاختيار الرؤية المحلية والأولويات؛</li> <li>◆ ترتيب الأولويات حسب الرافعات الأربع للمشروع.</li> </ul>	<p>مواكب(ة) مشروع المؤسسة المندمج</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المشاركة النشطة في اختيار الرؤية والأولويات؛</li> <li>✓ التعبير عن الرأي في مرحلة تقديم الرؤية والأولويات.</li> </ul>	<p>أطراف أخرى من المجتمع المدرسي</p>

ملحوظة: لتطبيق مبادئ النوع والادماج الاجتماعي، يستحسن استخدام جدول خاص بمظاهر النوع والادماج الاجتماعي كما هو مبين في الجدول 3 (احترام مبادئ النوع والادماج الاجتماعي، والجدول المفصل للمقاربة في حقيبة الأدوات)، مع مراعاة أبعاد المحيط الاجتماعي والصحي والأمني.

## 4. الخطوة الرابعة:

مرحلة تخطيط عمليات مشروع المؤسسة المندمج وتنزيلها

## 1.4. تخطيط العمليات: الموضوع والأهداف

تخطط لجنة القيادة عمليات مشروع المؤسسة المندمج وهي على بينة من الاتجاه الذي تقصده والغاية التي تسعى إليها. لأن تخطيط العمليات ينبغي أن يكون منسجماً مع الرؤية المحلية والأولويات المتوافق عليها من لدن 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.

يتم تخطيط العمليات من أجل:

- ↪ لماذا يتم
- ↪ تخطيط
- ↪ العمليات؟
- ↪ 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".

ما المقصود بالتخطيط؟  
يتميز التخطيط بخاصية الترابط النسقي بين العمليات، وفق ما هو موضح في الشكل بعده:

### الشكل 4: التخطيط النسقي



الشكل 5: تذكير بالمراحل السابقة



#### 2.4. كيف يتم وضع خطة العمل السنوية؟

تتمثل الخطوة الأولى لوضع خطة العمل السنوية في تحديد مكوناتها، ولهذه الغاية يتم استعمال مصفوفة يتضمن مستواها الأفقي الرافعات ومجالاتها، بينما يتضمن مستواها العمودي: العمليات، والأجال، والميزانية، إضافة إلى الشركاء والمشاركين/ المشاركات.

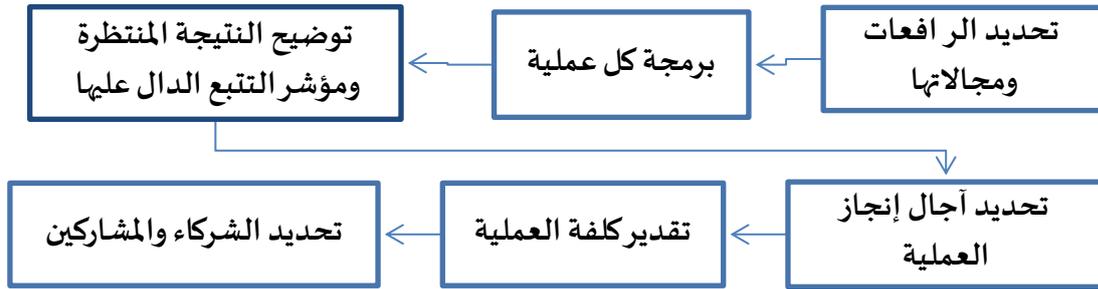
جدول 17: خطة العمل السنوية

6. الشركاء والمشاركين/ المشاركات	5. الميزانية	4. آجال الإنجاز	3. النتيجة المنتظرة ومؤشر التتبع	2. تحديد العملية	1. الرافعات والمجالات	
					2.1. المجال	1.1. الرافعة
					الارتقاء بجودة التعليمات	الارتقاء بالتعليمات
					تعزيز التعليم عن بعد	وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TICE)
					التكوين التربوي	
					تشجيع التميز	
					أنشطة التفتح وتشجيع المواهب	الارتقاء بالحياة المدرسية والنوع والإدماج الاجتماعي
					التربية على الصحة والوقاية	
					الأندية الفنية والثقافية والعملية	
					التربية على المواطنة والسلوك المدني والتنمية المستدامة	
					الدعم التربوي والنفسي والاجتماعي	
					البنىات	البنية التحتية والتجهيزات
					الصيانة	
					التجهيزات	
					إصلاح الوسائل التعليمية	

					التدبير	التدبير والشراكة
					التواصل	
					الشراكة	
					التكوين الإداري	

يتم اتباع الخطوات الآتية في إعداد خطة العمل:

الشكل 6: إعداد خطة العمل



#### 3.4. تصميم مفصل لخطة العمل السنوية

تعتمد الخطة السنوية على:

- ✓ الارتفاعات الأربع ومجالاتها على مستوى عمودي
- ✓ العمليات والنتائج والأجال والميزانية والشركاء على مستوى أفقي

### 3.4. تصميم مفصل لخطة العمل السنوية

1. البدء بتحديد الارتفاعات والمجالات التي ينبغي ترجمتهما 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

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

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...

مبلغ إسهام الشركاء

المبلغ الممول من لدن الأكاديمية والمديرية

التكلفة الإجمالية للعملية

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

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

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

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

#### 4.4. مراجعة خطة العمل السنوية لمشروع المؤسسة المندمج

##### 1.4.4. تصويب العمليات خلال السنوات الأربع

تخضع عمليات المشروع لتتبع منتظم منذ الشروع في تنفيذها خلال السنة الأولى. ويتولى فريق القيادة مراجعة خطة العمل عبرتوالي سنوات المشروع. وتفرض 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؛

↔ إضافة عمليات جديدة لم تكن مبرمجة أثناء إعداد المشروع.

في حال إضافة عمليات جديدة لم تكن مبرمجة، تنجز العملية بإضافة ما يأتي:

↔ عنوان العملية؛

↔ بيانات خطة العمل دون تغيير في القسم الخاص بالميزانية؛

↔ تقدير ميزانية العمليات مع مراعاة الأولويات والتمويل المتاح (اعتمادات الأكاديمية؛ الشراكة)؛

يجري العمل أثناء الإنجاز وتتبع العمليات وفق ما يأتي:

↔ يتأكد الموابك(ة)/المنشط(ة) من أن:

▪ مدير(ة) المؤسسة قد حَيَّنَ بيانات لوحة مؤشرات التتبع في تصميم خطة مشروع المؤسسة المندمج؛

▪ الأهداف التي تروم المؤسسة تحقيقها منسجمة مع المؤشرات العامة التي حددتها الوزارة؛

▪ المؤشرات المتعلقة بالأهداف الخاصة منسجمة مع أولويات المؤسسة وأهدافها: الحد الأقصى ثلاثة

مؤشرات مع أهداف سنوية لكل أولوية معتمدة. وبالنسبة لهذه المؤشرات الخاصة بالمؤسسة ينبغي

الاهتمام بانخراط أطر التدريس في تحسين جودة التعلم لجعلها في صلب عمليات مشروع المؤسسة

المندمج، استجابة للرسالة التربوية التي أنشئت المدارس من أجلها.

↔ تقترح المؤسسة مجموعة من المؤشرات لتتبع مدى التقدم في إنجاز العمليات المعتمدة في مشروع

المؤسسة المندمج.

↔ يساعد الموابك(ة)/المنشط(ة) لجنة القيادة في تعبئة لوحة التتبع لمعاينة إنجاز خطة العمل. وتستعمل

هذه اللوحة باعتبارها خطة للعمل ومحضرا يوثق نتائج التتبع.

تتأكد لجنة القيادة بكيفية مستمرة طوال السنة، وبدعم من الموابك(ة)، من أن:

↔ عمليات المشروع يجري إنجازها بالجودة المطلوبة على غرار برمجتها في خطة العمل؛

↔ الكلفة المالية المقدره متحكم فيها؛

↔ الإنجازات تسير في اتجاه النتائج المنشودة.

في حال وجود صعوبات في إنجاز المشروع، تقترح لجنة القيادة والموابك(ة) تصويبات، وتقدمها إلى مجلس

التدبير للتصديق عليها. وذلك على غرار الإجراءات المعتمدة للتصديق على مشروع المؤسسة المندمج.

← ينظم المدير(ة) اجتماعا في مستهل السنة الدراسية، بحضور المشاركين/المشاركات في المشروع، ويقدم تقريرا يتضمن العناصر الآتية:

- تحيين الوضعية الحالية للمؤسسة؛
- خطة العمل ونتائجها السنوية؛
- تنفيذ موارد الميزانية التقديرية والموارد المتاحة محليا؛
- الفرق بين الوضعية الحالية والوضعية المنشودة في المشروع؛
- التصويات المقترحة.

← يتم التشاور المنتظم مع المشاركين في المشروع خلال السنة الدراسية، وذلك لمعرفة مدى تقدم المشروع، وإسهامهم في تحقيق الأهداف المقصودة. وينبغي الحصول على تصديق مجلس التدبير والأكاديمية، في حال إجراء تعديل كبير على أهداف المشروع.

← يمكن تحيين المشروع بناء على تعديلات خطة العمل في نهاية كل سنة أو في نهاية المشروع.

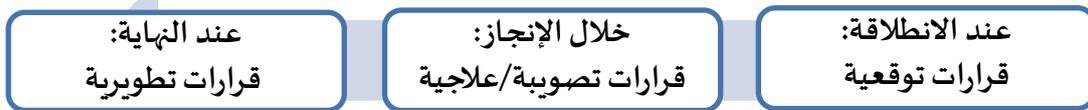
#### 2.4.4. تدير المخاطر واتخاذ قرارات وقائية

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

الشكل 7: عوامل المخاطر



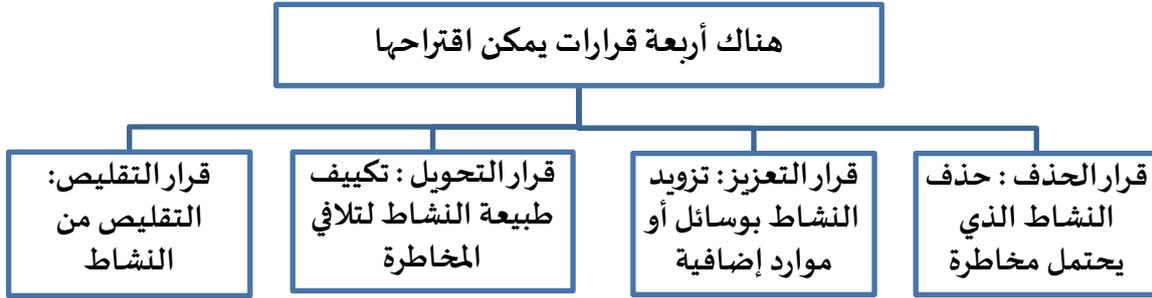
← ما القرارات الممكن اتخاذها لتلافي المخاطر؟



← كيف نحلل المخاطر لاتخاذ قرارات وقائية؟

الموضوع	نوع المخاطر	درجتها	أسبابها	قرار التفادي أو المعالجة
النشاط 1				
النشاط 2				
النشاط 3				

الشكل 8: أنواع القرارات



5.4. من يتولى إعداد خطة العمل السنوية؟ (منظومة الفاعلين)

الجدول 12: الأطراف المعنية بإعداد الخطة السنوية

المهام في مرحلة إعداد خطة العمل السنوية	الأطراف المعنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يسهر على انسجام خطة العمل السنوية مع توجهات المنظومة التربوية والتكوينية؛</li> <li>✓ يسهر على ترجمة الرؤية والألويات إلى أهداف توجه تخطيط عمليات المشروع؛</li> <li>✓ يسهر على نشر البيانات المتعلقة بأهداف خطة العمل السنوية.</li> <li>✓ يسهر على ملاءمة العمليات لعالج مواطن الضعف الملاحظة؛</li> <li>✓ يسهر على مشاركة جميع الفاعلين وتطبيق مبادئ النوع والإدماج الاجتماعي.</li> <li>✓ يسهر على جلب إسهامات الشركاء الخارجيين.</li> <li>✓ يسهر على التخطيط السليم والشفاف لميزانية المؤسسة.</li> </ul>	مدير(ة) المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يناقش خطة العمل السنوية ويثرها عند الاقتضاء؛</li> <li>✓ يتثبت من انسجام عمليات خطة العمل السنوية مع توجهات المنظومة؛</li> <li>✓ يتثبت من ترجمة خطة العمل السنوية للأهداف المشتقة من الرؤية والألويات؛</li> <li>✓ يعتمد عمليات خطة العمل السنوية لمشروع المؤسسة المندمج.</li> </ul>	مجلس تدبير المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ينسق أعمال إعداد خطة العمل السنوية؛</li> <li>✓ ينشط جلسات التشاور والتشاركية مع الهيئات المعنية لتخطيط عمليات المشروع؛</li> <li>✓ يرتب عمليات خطة المشروع حسب الأولويات والرافعات في إطار نموذج مشروع المؤسسة المندمج ويقدمها إلى مجلس التدبير؛</li> <li>✓ يصوغ خطة العمل السنوية ويقدمها إلى مجلس التدبير؛</li> <li>✓ يدعو الهيئات المعنية بالمشروع لإبداء رأيها في خطة العمل السنوية.</li> </ul>	فريق قيادة مشروع المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يدعم فريق القيادة في التنظيم المادي والفني للجلسات التشاورية المتعلقة بتخطيط عمليات المشروع انطلاقاً من أهداف مشتقة من الرؤية والألويات، ومن توجهات المنظومة.</li> </ul>	المنسق(ة) الإقليمي(ة) لمشاريع المؤسسات

المهام في مرحلة إعداد خطة العمل السنوية	الأطراف المعنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يدعم ويواكب أعمال فريق القيادة من أجل:</li> <li>• ترجمة الرؤية المحلية والأولويات إلى الأهداف والنتائج المنتظرة من المشروع؛</li> <li>• تخطيط عمليات المشروع انطلاقاً من الأهداف والنتائج المنتظرة في توافق مع توجهات المنظومة؛</li> <li>• ترتيب عمليات المشروع حسب الأولويات والرافعات الأربع.</li> <li>• وضع خطة العمل السنوية.</li> </ul>	<p>مواكب(ة) مشروع المؤسسة المندمج</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التعبير عن الرأي في خطة العمل السنوية؛</li> <li>✓ المشاركة في دعم إنجاز خطة العمل السنوية.</li> </ul>	<p>أطراف أخرى من المجتمع المدرسي</p>

ملحوظة: لتطبيق مبادئ النوع والادماج الاجتماعي، يستحسن استخدام جدول خاص بمظاهر النوع والادماج الاجتماعي كما هو مبين في الجدول 3 (احترام مبادئ النوع والادماج الاجتماعي، والجدول المفصل للمقاربة في حقيبة الأدوات)، مع مراعاة أبعاد المحيط الاجتماعي والصحي والأمني.

5 . الخطوة الخامسة: مرحلة الضبط والتصويب  
(التتبع والتقويم)

## 1.5. موضوع وأهداف التتبع والتقييم

يشكل التتبع والتقييم وقفات محورية للتثبيت والضبط عبر كافة مراحل المشروع عامة، وأثناء تخطيط عمليات المشروع وتنزيلها، وهما يؤثران تأثيراً بالغاً في تأمين نجاح أي خطة.

### 1.1.5. موضوع التتبع والتقييم

#### 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؛ تدير ميزانها.

#### التقييم:

↔ تقييم 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 إجرائية لتحقيق النتائج المنشودة.

### 2.1.5. أهداف التتبع والتقييم

↔ تحديد الإكراهات والمعوقات التي تعرقل الإنجازات من أجل إيجاد الحلول اللازمة لتجاوزها، باتخاذ القرارات الضرورية في الوقت المناسب.

↔ تقدير مدى التوافق بين ما تم تخطيطه وما تم إنجازه خلال مدة تنزيل خطة العمل السنوية.

↔ تقدير مدى التقدم في إنجاز خطة العمل السنوية طوال سنة تطبيقها.

تتبع وتقييم مشروع المؤسسة المندمج

الجدول 13: عمليات التتبع والتقييم

النتيجة	الموضوع	عمليات التتبع والتقييم
- تصويب العمليات وضبطها - إيجاد حلول لتحسين الإنجاز	- النتيجة المحققة في فترة محددة - المعوقات التي اعترضت الإنجاز	تتبع مستمر لإنجاز خطة العمل السنوية خلال فترات منتظمة
- استثمار التقييم في اتخاذ قرار بإعداد مشروع مطور	- تقييم التصميم والإنجاز والنتائج في ضوء الأهداف المحددة للمشروع	تقييم مشروع المؤسسة المندمج: نتائج تقييم المشروع

## 2.5. تتبع مشروع المؤسسة المندمج

يشكل التتبع وسيلة للتثبيت من الإنجاز السليم لأنشطة خطة العمل السنوية، وذلك من أجل الكشف عن الصعوبات المحتملة، وتقديم الحلول الملائمة في الوقت المناسب لتحقيق النتائج المنتظرة. ويشمل التتبع مستويين:

## 1.2.5. المتابعة على مستوى المؤسسة المدرسية

يضمن متابعة المؤسسة للمشروع الإشراف المنتظم على تنزيل مشروعها، مما يتيح لها اتخاذ قرارات التصويب والضبط والتحسين في الوقت المناسب قبل فوات الأوان.

### متابعة المؤسسة التعليمية لمشروعها

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مدى التقدم في تنزيل عمليات المشروع، والتصويبات الضرورية عند الحاجة، والإنجازات الحاصلة، والتثبت من سير الإنجاز نحو النتائج المنشودة.</li> <li>- التدخل في الوقت المناسب لتصحيح التعثرات ومواجهة الصعوبات التي يكشف عنها المتابعة، باعتباره يشكل الأساس السليم للتدبير المسؤول.</li> </ul>	<p>موضوع المتابعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأمين الإشراف على سير إنجاز المشروع.</li> <li>- قياس الفرق بين ما هو مبرمج وما هو منجز انطلاقاً من متابعة إتمام العمليات.</li> <li>- تقديم تغذية راجعة منتظمة على الأمد المباشر والقصير انطلاقاً من النتائج الوسيطة.</li> <li>- توفير بيانات موثقة لدعم اتخاذ قرارات صائبة على أساس معطيات واضحة.</li> </ul>	<p>أهدافه</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدير(ة) أو من يكلفه بالمسؤولية على التقويم بموافقة من مجلس تدبير المؤسسة.</li> </ul>	<p>المسؤول(ة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقتضي انتظام المتابعة إنجازها شهرياً، وإعداد تقارير المتابعة كل ثلاثة أشهر (نهاية دجنبر - نهاية مارس، نهاية يونيو).</li> <li>- تخصص فترة شتنبر - أكتوبر لإعداد خطة العمل السنوية، وإدخال بيانات المشروع وعملياته على منظومة "مسار"</li> <li>- تخصص نهاية مارس للتصويب والتعديل في حال اتخاذ قرار بمراجعة المشروع من لدن فريق القيادة وموافقة من مجلس التدبير. وذلك بعد تقديم التقرير المبرمج في نهاية مارس.</li> <li>- يتم إعداد تقرير دوري عن سير إنجاز المشروع، وذلك عن طريق استثمار تصميم المتابعة وتنزيل خطة العمل السنوية.</li> <li>- يتم إنتاج أدوات التواصل لإعلام المشاركين في المشروع بالتقدم المحرز في تنفيذ العمليات المبرمجة في المشروع.</li> <li>- تحديد نسبة (أو معدل) الإنجاز الفعلي لكل عملية من عمليات المشروع.</li> </ul>	<p>الأساليب</p>

يتم حساب مستوى تحقق المؤشر تلقائياً على منظومة "مسار" انطلاقاً من لوحة المتابعة: القيمة الحالية للمؤشر مقسومة على قيمته المنشودة في المشروع.

- يشتمل كل مجال على عدد من العمليات المصدق عليها من قيادة المشروع ومجلس تدبير المؤسسة.

- ستكون العمليات مدونة على منظومة "مسار" (PÉI de MASSAR)
- سيكون لكل عملية مؤشر مختار من قائمة (بطارية مؤشرات العمليات (Batterie d'indicateurs des actions)

- ستكون تقارير التتبع الأوتوماتيكي (الآلي) مرفقة بتقرير التتبع (مصدق عليه من مجلس التدبير، ومرسل إلى المديرية الإقليمية).

- الإكراهات التي واجهها المشروع
- الحلول المتبناة لتذليل الإكراهات
- العمليات التي تحتاج إلى مراجعة (من حيث الأهداف أو المؤشرات أو التمويل)
- العمليات التي ينبغي حذفها
- إعادة توزيع الميزانية

وهو يتضمن، إجمالاً، ما يأتي ↩

### تصميم لوحة قيادة التتبع

تشكل لوحة قيادة تتبع تنزيل مشروع المؤسسة المندمج من مصفوفة لها محوران (على نحو ما هو وارد في المصفوفة الآتية):

- محور عمودي يتضمن الارتفاعات ومجالاتها؛
- محور أفقي يشتمل على العناصر التي سيتم إدخالها في لوحة القيادة.

المصفوفة 10: نموذج لوحة قيادة التتبع

1) لوحة قيادة التتبع																					
8. ملاحظات	9. الصعوبات والمعوقات			7. الشركاء والمشاركون		6. الميزانية			5. آجال الإنجاز		4. العمليات			3. النتيجة المنتظرة ومؤشرات التتبع			2. تحديد العملية			1. الارتفاعات والمجالات	
	3.8. الحلول المقترحة	2.8. أسبابها وعواملها	1.8. الصعوبات	2.7. نسبة المساهمة	1.7. المساهمة بالدرهم	3.6. نسبة صرف الميزانية	2.6. الميزانية المصروفة	1.6. الميزانية المرصودة	2.5. تاريخ إنهاء الإنجاز	1.5. تاريخ بدء الإنجاز	2.4. العمليات المبرمجة	1.4. العمليات المبرمجة	3.4. القيمة المنشودة للمؤشر	3.3. القيمة الحالية للمؤشر	2.3. المؤشرات	1.3. النتيجة المنتظرة	2.3. المنسق	2.2. صياغة العملية	1.2. رقم العملية	2.1. المجال	1.1. الارتفاع
																			الارتقاء بالتعلمات	التعلمات وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TICE)	
																			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 والعملية		
																			التربية على المواطنة والتنمية المستدامة	البنية التحتية والتجهيزات	
																			الدعم التربوي والنفسي والاجتماعي		
																			البنائيات		
																			الصيانة	التدبير والشراكة	
																			التجهيزات		
																			إصلاح الوسائل التعليمية		
																			التدبير	التكوين الإداري	
																			التواصل		
																			الشراكة		
																			التكوين الإداري		

## 2.2.5. المتبع من لدن المديرية الإقليمية والأكاديمية

المتبع من لدن المديرية الإقليمية	
الهدف	الإشراف على تنزيل رافعات المشروع ومجالاته للتدخل قصد التصويب أو الدعم.
الوتيرة	مرتان في السنة: نهاية دجنبر ونهاية يونيو
المسؤول(ة)	المسؤول عن المتبع والتقييم في المديرية أو من يكلفه المدير(ة) بالمتبع والتقييم.
الشروط	✓ استخلاص تقارير المتبع من منصة "رائد" حسب رافعات المشروع ومجالاته. ✓ التقارير مقدمة إلى المدير(ة) والهيئات الأخرى المشرفة على المشروع.
المعايير	مجموع نسب تحقق مؤشرات كل عملية مقسوما على عدد العمليات؛ مجموع نسب تحقق مؤشرات الرافعات مقسوما على عدد الرافعات؛ مجموع مصاريف المجال بالدرهم مقسوما على الميزانية الإجمالية المخصصة للمجال.
المتبع من لدن الأكاديمية	
الهدف	الإشراف على تنزيل رافعات المشروع ومجالاته للتدخل قصد التصويب أو الدعم.
الوتيرة	✓ مرة في السنة (نهاية يونيو). ✓ تقريران عامان في السنة يرتبطان بلوحة القيادة، ويتضمنان مدى انسجام مشروع المؤسسة مع القانون الإطار 51.17، ومخطط الأكاديمية لجهوية للتربية والتكوين.
المسؤول(ة)	القسم أو الهيئة أو الشخص الذي يكلفه مدير(ة) الأكاديمية بالموضوع.

تعد المديرية الإقليمية تقريرا عن تتبع مشاريع المؤسسات، وتوجهه إلى الأكاديمية. ويركز التقرير على العناصر الآتية:

- درجة انسجام مشاريع المؤسسات مع خارطة طريق المديرية؛
- الإكراهات والصعوبات المشتركة بين المؤسسات والإكراهات الخاصة بكل مؤسسة؛
- الصعوبات المطروحة على صعيد المديرية الإقليمية؛
- الحلول المقدمة من لدن المديرية والأكاديمية في حال إشعارها بالأمر.
- الدعم المقدم للمؤسسات.

## 3.5. تقييم مشروع المؤسسة المندمج

أ. إجراءات التقييم من لدن المؤسسة والمديرية والأكاديمية: يتم تقييم مشروع المؤسسة بمعايير تشمل الملاءمة، والفعالية، والنجاعة، والأثر، والقدرة على الاستقلالية في التدبير.

يقدم المشروع معلومات موثوقة ومفيدة عن الدروس المستخلصة من التجارب المعيشة، وذلك لدى مختلف الفاعلين المنخرطين في العمل بمشروع المؤسسة المندمج.

#### الجدول 14: مقتضيات التقييم

المؤسسة التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم ذاتي تتولاه المؤسسة من خلال: تقييم خطة العمل السنوية في نهاية كل سنة من السنوات الثلاث التي يستغرقها المشروع.</li> </ul>
المديرية الإقليمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم مشاريع المؤسسات في نهاية كل سنة قصد التثبت من السير العادي للمشاريع، وإعداد خطط دعم المؤسسات ومواكبتها في ضوء ذلك.</li> <li>إنجاز تقييم مفصل يشمل كافة رافعات المشروع ومجالاتها في نهاية السنوات الثلاث التي تستغرقها المشاريع.</li> </ul>
الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنجاز تقييم مركز على النتائج التي حققتها المشاريع على مستوى المديرية، من خلال التقارير التي تعدها المديرية الإقليمية.</li> <li>إنجاز تقييم إجمالي مفصل من لدن جهة مستقلة في نهاية السنوات الثلاث التي تستغرقها المشاريع.</li> </ul>

#### ب. إجراءات التقييم من لدن المؤسسة والمديرية والأكاديمية

##### سيرورة عمليات التقييم

يمر التقييم الذاتي بثلاث مراحل: مرحلة الإعداد؛ مرحلة الإجراء؛ مرحلة تتبع التوصيات المنبثقة عن التقييم.

#### الجدول 15: مقتضيات التقييم المنجز من لدن المؤسسة التعليمية

الأساليب	المرحلة
نطاق التقييم: الأبعاد والمظاهر التي ينبغي أن ينصب عليها التقييم محددة انطلاقاً من أهداف المشروع ونتائجه المنتظرة والأثر المراد منه في خطة العمل السنوية.	مرحلة الإعداد
المسؤول: فريق القيادة بإشراف المدير(ة).	
المشاركون: الهيئات والأشخاص المشاركون في عمليات خطة العمل السنوية (التخطيط والتنزيل).	
تاريخ التقييم: وفق ما يتفق عليه أعضاء فريق القيادة بخصوص التاريخ والساعة ومدة تنظيم ورشة التقييم.	
تشخيص الإنجازات: يعد فريق القيادة قائمة بالإنجازات في علاقتها بما كان متوقفاً في النتائج المنتظرة.	
الوسائل اللوجستية والمالية: الوسائل الضرورية لإنجاح عملية التقييم.	

دعوة المدير(ة) للمعنيين من أجل تنظيم ورشة التقييم.	مرحلة إنجاز التقييم
يقدم أحد أعضاء فريق القيادة إنجازات المشروع مذكرا بوضعية الانطلاقة، وظروف تنزيل عمليات خطة العمل السنوية، والنتائج التي تم تحقيقها.	
يناقش المشاركون النتائج المقدمة ويعبرون عن آرائهم وتقييمهم للمشروع.	
يستخلص فريق القيادة بمعية المشاركين الدروس والعبر المستخلصة من تجربة السنة المنقضية، وما نتج عنها من توصيات لتطوير إعداد خطة السنة المقبلة وتنزيل عملياتها.	مرحلة تتبع تطبيق التوصيات المنبثقة عن التقييم
التواصل حول إنجازات المشروع لتعبئة الفاعلين داخل المؤسسة، وجلب اهتمام الفاعلين من خارج المؤسسة في أفق إقامة شراكات محتملة.	
ينبغي أن يراعي فريق قيادة المشروع التوصيات المنبثقة عن التقييم في إعداد خطة العمل السنوية. وينبغي على مجلس التدبير التثبت من الأخذ بهذه التوصيات حينما يكون بصدد مناقشة خطة السنة المقبلة للتصديق عليها.	

الجدول 16: الأطراف المعنية بالتتبع والتقييم

المهام في مرحلة الضبط عبر التتبع والتقييم	الأطراف المعنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يسهر على إعداد خطة للتتبع والتقييم؛</li> <li>✓ يحرص على التتبع المنتظم لإنجاز المشروع؛</li> <li>✓ يتأكد من إدخال التصويبات الناجمة عن التتبع في الصيغة النهائية للمشروع؛</li> <li>✓ يرسل مشروع المؤسسة المندمج بصيغة رسمية إلى المديرية الإقليمية؛</li> <li>✓ يعقد اجتماعات دورية لتفعيل إنجاز المشروع، وتعزيز انخراط الفاعلين في تنزيله.</li> </ul>	مدير(ة) المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يصادق على المؤشرات وأهداف الخطة السنوية المشتقة من الرؤية والأولويات؛</li> <li>✓ يناقش ملف مشروع المؤسسة النهائي ويصدق عليه رسميا؛</li> <li>✓ يصدق على الأدوات والمراحل الرئيسية لخطة التتبع والتقييم.</li> </ul>	مجلس تدبير المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يجمع معطيات التتبع والتقييم لاستثمارها في الضبط والتصويب؛</li> <li>✓ يملأ خانات مشروع المؤسسة المندمج التي لها علاقة بالمؤشرات والمستفيدين؛</li> <li>✓ ينشط اجتماعات التواصل وتتبع تنزيل مشروع المؤسسة المندمج في بداية السنة ووسطها وأخرها (أربعة اجتماعات على الأكثر).</li> </ul>	فريق قيادة مشروع المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يسهل تحويل مشاريع المؤسسات من المديرية الإقليمية إلى الأكاديمية؛</li> <li>✓ يتتبع التصديق على المشاريع في المديرية الإقليمية؛</li> <li>✓ يشارك في اللجنة الجهوية للتصديق؛</li> <li>✓ ينسق مع مصالح المديرية الإقليمية لتحويل تمويلات الميزانية المقررة في الأجال المحددة.</li> </ul>	المنسق(ة) الإقليمي(ة) لمشاريع المؤسسات

المهام في مرحلة الضبط عبر المتبع والتقييم	الأطراف المعنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يدعم فريق القيادة في صياغة ملف مشروع المؤسسة، وتوثيق كل ما يتعلق بالمتبع والتقييم؛</li> <li>✓ يسهم في تحديد المؤشرات والمستهدفين؛</li> <li>✓ يتتبع التصديق على المشروع على صعيد المديرية والأكاديمية؛</li> <li>✓ يتعاون مع مصالح الأكاديمية لتحويل تمويلات الميزانية في الأجال المحددة؛</li> <li>✓ يواكب مدير(ة) المؤسسة في تتبع مشروع المؤسسة وتقويمه.</li> </ul>	مواكب(ة) مشروع المؤسسة المندمج
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الإسهام في إنجاز المشروع، وتتبع نتائجه؛</li> <li>✓ الاطلاع على تصويبات المشروع ودعم تطبيقها.</li> </ul>	أطراف أخرى من المجتمع المدرسي

ملحوظة: لتطبيق مبادئ النوع والادماج الاجتماعي، يستحسن استخدام جدول خاص بمظاهر النوع والادماج الاجتماعي كما هو مبين في الجدول 3 (احترام مبادئ النوع والادماج الاجتماعي، والجدول المفصل للمقاربة في حقيبة الأدوات)، مع مراعاة أبعاد المحيط الاجتماعي والصحي والأمني.

6. الخطوة السادسة: مرحلة الانتقال من  
المشروع المنتهي إلى مشروع مطور

## 1.6. 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:

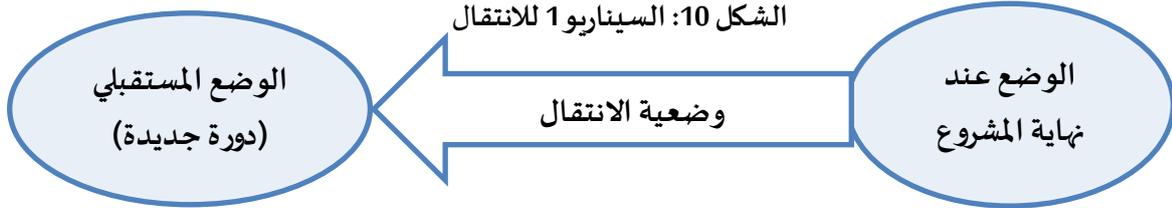
الانتقال عملية استثمار حاصيلة المشروع المنتهي والدروس المستخلصة منه لإعداد مشروع جديد مطور. إنه عملية لتدبير التغيير تتحدد في شكل مسيرة يتم خلالها الانتقال من حالة راهنة (أ) إلى حالة منشودة (ب).

ج. سيناريوهات للانتقال.

السيناريو الأول:

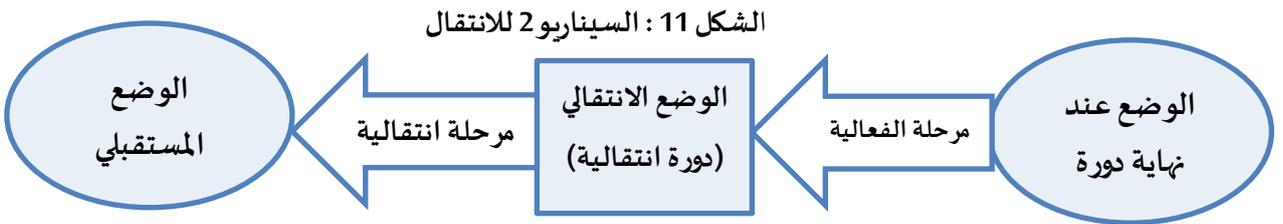
الانتقال المباشر حين يتم تحقيق أهداف المشروع الأول والانتقال إلى مشروع ثان.

### الانتقال من دورة المشروع المنتهي إلى دورة مشروع آخر



السيناريو الثاني:

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



كيفية الانتقال:

ماذا نفعل لإنجاح عملية الانتقال؟

- جمع معطيات ومعلومات عن مدى تقدم المشروع.
- التأكد من أن النتائج تحققت عن طريق جرد الحاصيلة.
- استثمار الدروس المستخلصة من المشروع المنتهي لتحسين الأداء والنتائج وتحقيق النتائج القصوى.

## أسئلة مفيدة لإنجاز الانتقال.

أي عمليات وتدابير يجب استثمارها لتحسين العمل مستقبلاً؟	ما الذي تحقق جزئياً وما الذي لم يتحقق، ولماذا؟	أي وسائل وموارد كانت متاحة لإنجاز عمليات المشروع؟	ما درجة انخراط الأطراف المعنية في المشروع حسب الخطة المعدة؟
--	--	---	---

### ◀ بأي وسائل يتم الحصول على معلومات من أجل الانتقال؟

- دراسة نتائج تقييم المشروع المنتهي؛
- استثمار التوصيات المستخلصة من نتائج تقييم المشروع المنتهي.
- الاطلاع على المحاضر والتقارير المتعلقة بالمشروع المنتهي.
- دراسة نتائج التعلّمات المدرسية والخدمات المقدمة في نطاق الحياة المدرسية.
- تقاسم الأعمال والإنجازات والدروس المستخلصة من المشروع المنتهي.
- تقصى آراء المعنيين والمشاركين عبر استمارات ومقابلات.

### ◀ ما القرارات الممكن اتخاذها بخصوص الانتقال؟

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

## 2.6. خطوات الانتقال

### ◀ الإجراءات العملية:

- يبدأ الانتقال منذ انطلاق تخطيط المشروع في السنة الأولى.
- يحرص فريق القيادة مع فريق التنسيق الجهوي على ما يأتي:
  - تحيين المعطيات الاحصائية حسب تغير الخريطة المدرسية مع تعديل المؤشرات في ضوء ذلك.
  - تجميع المعلومات حول المشروع من حيث توافر الميزانية المرصودة، وعدد المتعلّمات والمتعلمين المشاركين في الأنشطة الموازية.
- تمكن هذه المعطيات مع المعطيات المحصلة عند الدخول المدرسي من اعداد تقرير عن أنشطة المشروع يتم تقديمه للأطراف المعنية.
- القيام في كل سنة القيام بما يأتي:
  - وضع خطة جمع المعطيات.
  - توثيق مؤشرات التعلّمات.
  - ضبط التطور الحاصل من خلال المقارنة بين ما هو متحقق وما هو منشود.

- ينبغي في تدير الانتقال مراعاة ما يأتي:

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

الجدول 17: نموذج تخطيط الانتقال

عمليات متوقعة في الانتقال					النتائج المحققة	العمليات المبرمجة	الرافعات والمجالات	
ترسيخ الممارسات الفاجحة	بداية عمليات جديدة	تعزيز قدرات الفاعلين	توسيع العمليات	استدامة مكتسبات المشروع			المجالات	الرافعات
							الارتقاء بجودة التعليمات	التعليمات وإدماج
							تعزيز التعليم عن بعد	تكنولوجيا
							التكوين التربوي	المعلومات
							تشجيع التميز	والاتصالات
							أنشطة التفتح وتشجيع المواهب	الارتقاء بالحياة المدرسية وتطبيق مبادئ النوع والإدماج الاجتماعي
							أنشطة التربية على الصحة والوقاية بالوسط المدرسي	
							الأندية التربوية في المجالات الفنية والثقافية والعلمية	
							أندية المواطنة والسلوك المدني والتنمية المستدامة	
							الدعم النفسي والتربوي والاجتماعي	البنية التحتية والتجهيزات
							البنيات	
							الصيانة	
							التجهيزات	
							إصلاح الوسائل التعليمية	التدبير والشراكة
							التدبير	
							التواصل	
							الشراكة	
							التكوين الإداري	

## مسرد مصطلحات مشروع المؤسسة المندمج

العمليات	المقصود بالعمليات في إطار مشروع المؤسسة المندمج: ترجمة الرؤية المحلية والأولويات إلى أهداف توجه تخطيط العمليات الملائمة لتحقيق أهداف المشروع، وهي عمليات مبنية ضمن المجالات والرافعات المعتمدة لبناء المشروع. كل عملية منها تشمل تحديد المؤشرات، والأجال، والميزانية، والمسؤول عن كل عملية.
التحليل الاستراتيجي	تحليل المعطيات الداخلية ومعطيات المحيط الخارجي للمؤسسة التعليمية قصد تحديد مواطن القوة، ومواطن الضعف، والفرص المتاحة، والمخاطر المحتملة بغية حصر المشكلات من أجل استخلاص الحلول الممكنة.
المقاربة الكلية	يشكل مشروع المؤسسة المندمج نظاما نسقيا مؤلفا من مكونات مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، فهو عبارة عن إطار كلي شامل لمجهودات كافة الفاعلين، وآلية لتنظيم مختلف العمليات الإدارية والتربوية وإنجازها بغية تحسين جودة التعليمات، وتنزيل السياسة التربوية المعتمدة ومشاريع الإصلاح داخل كل مؤسسة تعليمية.
مقاربة الجودة	تأمين جودة تنزيل المشروع عن طريق التتبع المنتظم لسير الإنجاز والنتائج المعبر عنها بمؤشرات تتيح تقدير مدى الفعالية والنجاعة، وإجراء التصويبات اللازمة عند الحاجة قبل فوات الأوان.
التقويم	فحص منظم خلال فترات زمنية محددة لتقويم المشروع أثناء إنجازه أو حين انتهائه، ويشمل التقويم تصميم المشروع، وسير إنجازه، ونتائجه في ضوء الأهداف القبلية للمشروع والنتائج المنتظرة منه.
النوع والإدماج الاجتماعي	اعتماد مبدأ أن كل متعلم(ة) شخص له الحق في الاستفادة من خدمات المدرسة ومن أنشطة مشروع المؤسسة: له الحق في المشاركة، والاستفادة، واتخاذ القرار. وذلك طبقا لما ورد في الفصل 32 من الدستور المغربي 2011: <b>"تسعى الدولة لتوفير الحماية القانونية، والاعتبار الاجتماعي والمعنوي لجميع الأطفال، بكيفية متساوية، بصرف النظر عن وضعيتهم العائلية. التعليم الأساسي حق للطفل وواجب على الأسرة والدولة"</b> .
المؤشرات	علامات قابلة للملاحظة والقياس، تشير إلى حصول تطورات أو تغيرات كمية أو نوعية في النتائج أو إنجازات المشروع، وتستعمل في قيادة المشروع وتتبع إنجازه وتقويمه من أجل تيسير اتخاذ قرارات التصويب والتحسين بناء على نتائج ملموسة وموثوق بها.
الرافعات	دعامات أربع تشكل مجالات لعمليات مشروع المؤسسة المندمج، وهي تشمل: الارتقاء بالتعليمات وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ الارتقاء بالحياة المدرسية ومبادئ النوع والإدماج الاجتماعي؛ التدبير والشراسة؛ البنية التحتية والتجهيزات.
المنهجية المعتمدة	منهجية الخطوات الست: الانطلاقة (تحيين الهيئات وتعبئة الفاعلين والشركاء المعنيين بالمشروع)؛ تشخيص الوضعية الحالية وتحليل المعطيات؛ اختيار الأولويات (بناء على نتائج التشخيص والحاجات وتطلعات الرؤية المحلية)؛ تخطيط العمليات (بناء على ترجمة الرؤية المحلية والأولويات إلى أهداف توجه تخطيط العمليات ضمن مجالات رافعات مشروع المؤسسة المندمج)؛ ضبط تنزيل المشروع وتدبير التتبع والتقويم؛ الحصيلة والانتقال.

التعبئة	عمليات مبرمجة تعتمد التواصل الإيجابي والتحسيس بأهمية المشروع، وتروم تحقيق الانخراط الفعلي للمعنيين بالمشروع أو للشركاء المحتملين قد تحقيق أهداف مشتركة.
المجزوءة المعلوماتية للمشروع	مجزوءة معلوماتية مدمجة ضمن منظومة "مسار" (SI-Massar) من أجل أتمته (تشغيل أوتوماتيكي) مراحل مشروع المؤسسة المندمج، بدءاً من إعدادها إلى حين اختتامه. وهو تشغيل آلي يشكل أداة تتيح التحكم في العمل وتحسين جودته.
الشراكة	الشراكة علاقة تعاون بين المؤسسة والشركاء، وفق تعاقد قانوني واضح لإنجاز أعمال وأنشطة تروم تحقيق أهداف متفق عليها، من خلال استثمار مشترك لموارد محددة، بناء على مبدأ تبادل المنافع والخدمات " رابع + رابع" في إطار مشروع المؤسسة المندمج.
التتبع	أسلوب منظم وطريقة منتظمة لتتبع إنجازات خطة العمل السنوي لمشروع المؤسسة المندمج، قصد تحديد مدى التقدم الحاصل، وطبيعة الإكراهات والصعوبات التي قد تعترض إنجاز عمليات المشروع. وذلك من أجل إيجاد الحلول الملائمة واتخاذ القرارات الضرورية في الوقت المناسب قبل فوات الأوان.
الانتقال	عملية قيادية لتدبير استدامة مواطن قوة المشروع المنتهي، واستثمار نتائجه والدروس المستخلصة منه في تطوير مشروع جديد، وذلك ضمن سيرورة تتيح الانتقال من الحالة "أ" للمشروع إلى الحالة "ب".
الرؤية المحلية	رؤية استراتيجية محلية للمؤسسة قابلة للتحقيق على المدى المتوسط والبعيد، وهي تعبر عن مواصفات المؤسسة والتعلم المنشودين في توافق مع توجهات نظام التربية والتكوين. وذلك من خلال جواب المعنيين بالمشروع عن السؤالين الآتيين: ما مواصفات مدرسة الجودة التي نريدها أن تتحقق في مؤسستنا؟ وما مواصفات التعلم الجيد التي نريد أن يتحقق في مؤسستنا؟ ويتم التعبير عن الرؤية بجملة أو فقرة وجيزة دالة تكون بمثابة منارة هادية تعزز انخراط الجميع في السعي إلى تحقيقها عبر توالي السنوات. ملحوظة: تم التعبير عن الرؤية الاستراتيجية (2015-2020) بالصيغة الآتية: <b>"من أجل مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء"</b> وعلى أساسها تشكلت المضامين الاستراتيجية: الفصل الأول: من أجل مدرسة الإنصاف وتكافؤ الفرص؛ الفصل الثاني: من أجل مدرسة الجودة للجميع؛ الفصل الثالث: من أجل مدرسة الارتقاء بالفرد والمجتمع.