

†.ΧΗΛΣ† | ΗΣΥΟΣΘ  
†.Γ.Π.Θ† | %ΘΧΣΣ α.Γ%Ο  
Λ %ΘΣΗΥ ο.ΖΖ%Ηα  
Λ %ΘΓΛΣ α.ΗΗΗ. Λ %Ο:ΖΖ% ο.Γ.Θ.ο



المملكة العربية  
وزارة التربية الوطنية  
والتكوين المهني  
والتعليم العالي والبحث العلمي

من أجل الارتقاء بالتربية عبر تحقيق الإنصاف والجودة

# تفعيل مشروع المؤسسة دليل عملي

مديرية الحياة المدرسية

يوليو 2018

أعد هذا الدليل بتعاون تقني ياباني في إطار مشروع تحسين التربية عبر تحقيق الإنصاف والجودة (PEEQ)



## الفهرس

- 1 - التعريف ..... 3
- 2 - مشروع المؤسسة في الرؤية الاستراتيجية 2015 - 2030 ..... 3
- 3 - أهداف مشروع المؤسسة ..... 6
- 4 - منهجية مشروع المؤسسة ..... 6
- 5 - تدبير مشروع المؤسسة ..... 25

## 1 - التعريف

مشروع المؤسسة كما تعرفه المذكرة 159/14، هو «إطار منهجي وآلية عملية ضرورية لتنزيل وأجراً البرامج والمشاريع التربوية داخل كل مشروع المؤسسة كما تعرفه المذكرة 159/14، هو «إطار منهجي وآلية عملية ضرورية لتنزيل وأجراً البرامج والمشاريع التربوية داخل كل مؤسسة تعليمية، وتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعليمات لفائدة التلميذات والتلاميذ، مع مراعاة الخصوصيات والرهانات المحلية».

❖ ويحمل مشروع المؤسسة من خلال هذا التعريف أبعاداً مؤسسية وتربوية ومنهجية تؤطر عمل المؤسسات التعليمية:

- على المستوى المؤسسي، يقدم مشروع المؤسسة الرؤية الموحدة التي يبلورها الفاعلون التربويون بخصوص الوضعية الحالية والمستقبلية لمؤسستهم ضمن الاختيارات الاستراتيجية للوزارة. ويتم التعاقد حول هذا المشروع داخل المؤسسة التعليمية وبينها وبين مستويات المنظومة التربوية والجهوية والمركزية ؛
- على المستوى التربوي، يمثل مشروع المؤسسة صيغة عملية للارتقاء بالممارسة التربوية داخل المؤسسة، إذ يتيح وضع خطط تستجيب لوضعية المتعلمات والمتعلمين وتتجه من خلال إجراءات تنحو نحو جودة التعلم ؛
- على المستوى المنهجي، يتيح مشروع المؤسسة تنظيم عمل المؤسسة التعليمية وفق خطوات معقنة ونتائج يمكن التحقق منها على نحو موضوعي.

❖ ومن شأن تحقق هذه الأهداف أن يؤدي إلى النتائج التالية:

- على المدى القريب: مدرسات ومدرسون متحمسون للعمل الجماعي ومنخرطون في تواصل إيجابي ؛
  - على المدى المتوسط: ثقافة التشاور سائدة بين أطر المؤسسة، تقلل من الاحساس بالعزلة لفائدة الاحساس بالفعالية المهنية ؛
  - على المدى البعيد: تلميذات وتلاميذ أحسن تعلماً.
- ويمتد العمل بمشروع المؤسسة ثلاث سنوات، من خلال برامج عمل سنوية .

## 2 - مشروع المؤسسة في الرؤية الاستراتيجية 2015 - 2030

يندرج العمل بمشروع المؤسسة في إطار تفعيل الوزارة لمبدأي اللامركزية واللامركز، من خلال إرساء نموذج جديد لتدبير المؤسسات التعليمية، حيث يخول العمل بمشروع المؤسسة الفاعلين الإداريين والتربويين المحليين إمكانية اقتراح مشاريع منبثقة من الواقع اليومي للعمل التربوي، وذات الوقع الإيجابي المباشر على المتعلمات والمتعلمين، تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية المجالية وتشجع الفاعلين على الإبداع والتطوير المستمر لممارساتهم واتخاذ قرارات محلية، في انسجام تام مع توجهات و أولويات الوزارة، الرامية إلى ترسيخ العمل التشاركي والحكمة المسؤولة والناجعة.

وقد مر العمل بمشروع المؤسسة منذ اعتماده في المنظومة التعليمية المغربية بمجموعة من المراحل المهمة، عكست تطور هذا المفهوم استجابة لمتطلبات الممارسة الميدانية، وسعياً وراء تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويعتبر مشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية المغربية PAGESM من بين أهم هذه المراحل، حيث تميزت هذه المرحلة بتقييم للاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة والتي أفضت إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- التقليل من عدد الخطوات اللازمة لإعداد مشروع المؤسسة وتبسيطها؛
- التركيز على نجاح التلاميذ أكثر منه على مراقبة الالتزام بمراحل تدبير مشروع المؤسسة؛
- التركيز على الظروف التي من شأنها أن تعزز انخراط الأساتذة؛
- إنشاء فضاء للتقاسم والتعاون بين مديري المؤسسات التعليمية (جماعات الممارسات المهنية).

وقد حقق مشروع "PAGESM" نتائج مهمة، حيث تم اعداد عدة منهجية متكاملة، ووضع هياكل وآليات تديرية مساعدة، إلى جانب تقوية القدرات التديرية لمختلف الفاعلين.

وبعد صدور الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030 أكدت على الدور المحوري لمشروع المؤسسة باعتباره إطارا ومنهجيا وآلية، تمكن من المساهمة في تحقيق مقاصد الرؤية الاستراتيجية التي تؤكد على تبني أسلوب الريادة الناجعة المهنية على حكمة "قادرة على تعميم العمل بمشروع المؤسسة، في إطار استقلالية مؤسسات التربية والتكوين، تفعيلا لمبدأ اللامركز واللامركزية، ضمن توجهات الجهوية المتقدمة». وفي هذا الإطار ورد التأكيد على مشروع المؤسسة في مجموعة من رافعات الرؤية، في ما يلي بيانها:

#### ❖ الرافعة 12: تطوير نموذج بيداغوجي قوامه التنوع والانفتاح والنجاعة والابتكار

- «اعتبار مؤسسة التربية والتكوين نواة أساسية في الفعل التربوي، ذات مشروع متكامل منفتح على المحيط ومتفاعل معه».

#### ❖ الرافعة 15: استهداف حكمة ناجعة لمنظومة التربية والتكوين

- تطوير سياسة عمومية منسجمة تجعل المدرسة في صلب اهتماماته من خلال ما يلي:  
بلورة المخططات على شكل مشاريع قابلة للتنفيذ، عبر مقارنة تكاملية تجمع بين التخطيط التصاعدي، المرتكزة على مشروع المؤسسة، وبين التخطيط التنازلي، المنطلق من التوجهات الوطنية والمعايير المرجعية في مجال التربية والتكوين؛
- تحديد واضح للسُّلطة والأدوار والمهام وكيفية توزيعها على كل المستويات، ولاسيما:  
مأسسة مشروع المؤسسة مع تحديد دور كل طرف في إطار فرق عمل تربوية وتديرية يشترك فيها المتعلمون والمدرسون ومدبر المؤسسة أساسا، بتعاون مع الأولياء والمحيط؛
- استكمال تفعيل اللامركزية واللامركز من خلال الإجراءات التالية :  
✓ تحيين الإطار القانوني والمؤسسي؛

✓ إرساء استقلالية المؤسسة بوصفها الخلية الأساسية للمدرسة، وذلك باعتماد مشروع المؤسسة أساسا لتنميتها المستمرة وتديرها الناجح؛ مشروع من شأنه أن يحفز مشاركة جميع الأطراف المعنية في النهوض بالمؤسسة.

#### ❖ الرافعة 18: ترسيخ مجتمع المواطنة والديمقراطية والمساواة

- وضع صيغ محفزة على الخدمة التطوعية للتلاميذ والطلبة ومتدربي التكوين المهني، في إطار مشروع المؤسسة، من قبيل الانخراط في برامج التربية البيئية أو الطرقية، والمبادرات ذات الطابع الاجتماعي والتضامني، مع احتسابها في تقييم مردودهم الدراسي والتكويني؛
- تعزيز الشراكات المؤسسية، والاستفادة من مختلف الخبرات الخارجية التي توفرها المؤسسات الاجتماعية، كالأ أسرة والجمعيات المدنية والحقوقية، والمؤسسات الإنتاجية والمقاولات، والمؤسسات الإعلامية والثقافية والتأطيرية، قصد إشراكها في بلورة مشاريع المؤسسة؛

#### ❖ الرافعة 20: الانخراط الفاعل في اقتصاد ومجتمع المعرفة

- من أجل تحقيق أهداف تنمية الإمكان البشري على أساس البحث العلم يوالثقني والابتكار، يتعين:  
ربط التعلم باستراتيجيات البحث والابتكار، في مختلف المستويات التعليمية، بدءا بالتعليم الأولي والابتدائي، إلى التكوين المهني والتعليم العالي، وذلك عبر:

✓ تنمية المشاريع التربوية الموجهة للمتعلمين (ات)، في إطار مشروع المؤسسة، والمتعلقة بأنشطة بيئية أو ثقافية أو أنشطة الاكتشاف والبحث، أو الإعلام... مع العمل على تشجيعها وتحفيزها؛

• من هذا المنطلق، وحرصا على جعل رعاية النبوغ والتفوق بالمدرسة المغربية، إحدى آليات الارتقاء بمستويات التعلم، والمردودية التربوية، والتوجيه نحو المبادرة والابتكار، فإنه يتعين نهج سياسة متكاملة تستحضر المستويات التالية:

• مستوى المتعلمين والمتعلمات:

✓ ربط النبوغ والتفوق لدى المتعلمين (ات) بمختلف المجالات: المعارف والكفاءات، الأنشطة الثقافية والرياضية والفنية، المشاريع التربوية داخل المؤسسة التعليمية والتكوينية وفي محيطها؛

✓ إدراج الاهتمام بالنبوغ والتفوق لدى المتعلمين (ات) ضمن برامج مشروع المؤسسة، باعتباره عنصرا ذا صلة مباشرة بوظائفها التربوية والمعرفية والثقافية والاجتماعية تجاه الكفاءات الناشئة؛

#### ❖ الرافعة 22: تعبئة مجتمعية مستدامة

• غير أن هذه التعبئة لا يمكن أن تبقى مجرد خطاب عام، وإنما يتعين أن تصبح نسقا منظما، وبعد التقائي يرسخ مسؤولية الفاعلين المباشرين في المدرسة، ومحيطها وشركائها، ويؤمن تملكهم لأهداف الإصلاح وانخراطهم في تطبيقه وتتبعه، مما سيمكن من توسيع قنوات التعبئة، التي من المفروض أن توفرها المدرسة المغربية، لاسيما مشروع المؤسسة الذي بات من اللازم توسيعه، مفهومه، ومنهجها، وممارستها، إلى أقصى حد يمكن من استيعاب ضرورات الإصلاح ومتطلباته.

• إرساء آليات كفيلة بتمكين الأسر من التتبع اليقظ لأبنائها، ومواكبة تحصيلهم الدراسي والتكويني ودعمه، والإسهام المنتظم في العناية بالمدرسة، وفي تحقيق مشروع المؤسسة.

#### ❖ الرافعة 23: زيادة وقدرات تديرية ناجعة في مختلف مستويات المدرسة

• يتعين أن تكون الريادة المنشودة:

✓ قادرة على تعميم العمل بمشروع المؤسسة، في إطار استقلالية مؤسسات التربية والتكوين، تفعيلها لمبدأ اللامركز واللامركزية، ضمن توجهات الجهوية المتقدمة.

• ومن خلال استقراء ما ورد في هذه الرافعات بخصوص مشروع المؤسسة يمكن تقسيمها إلى مجالين أساسيين:

✓ مجال الحكامة ونقص هذا حكامة مشروع المؤسسة وعلاقته بحكامة المنظومة بشكل عام،

✓ مجال مضمون أنشطة مشروع المؤسسة ومختلف الخدمات التي يجب أن يقدمها مشروع المؤسسة إلى الجانب الأساسي المتعلق بالتعلم.

المضمون	الحكامة
<p>– ادراج الاهتمام بالنبوغ والتفوق والتميز ضمن برامج مشروع المؤسسة؛</p> <p>– تنمية المشاريع التربوية الموجهة للتلاميذ في إطار مشروع المؤسسة والمتعلقة بأنشطة بيئية أو ثقافية أو أنشطة الاكتشاف والبحث والاعلام؛</p> <p>– التحفيز على الخدمة التطوعية للتلاميذ في إطار مشروع المؤسسة من قبيل الانخراط في برامج التربية البيئية والطرقية والمبادرات ذات الطابع الاجتماعي والتضامني مع احتسابها في تتبع مردودهم الدراسي</p>	<p>– جعل مشروع المؤسسة أساسا للتخطيط التصاعدي لتطوير سياسات عمومية منسجمة؛</p> <p>– جعل مشروع المؤسسة أساسا لتحقيق استقلالية المؤسسات التعليمية والتدبير الناجع وللتحسين المستمر لأدائها؛</p> <p>– تحقيق مشروع مؤسسة مندمج ومنفتح على محيط المؤسسة؛</p> <p>– تحديد ادوار ومسؤوليات الفاعلين في مشروع المؤسسة؛</p> <p>– إشراك المؤسسات الاجتماعية كالأ أسرة والجمعيات المدنية والحقوقية والمؤسسات الإنتاجية والمقاولات والمؤسسات الإعلامية والثقافية والتأطيرية في بلورة مشروع</p>

### 3 - أهداف مشروع المؤسسة

مشروع المؤسسة أداة متكاملة توظف عمل المؤسسة المدرسية ضمن رؤية مشتركة وأهداف محددة وخطوات تتوخى تحسين تعلمات المتعلمين والمتعلمين. وهو بذلك سيرورة تحول بطيئة ومتدرجة لثقافة المؤسسة ووسيلة للتعاقد وتنسيق الطاقات المبدولة يوميا داخل المؤسسة وتوجيه الاختيارات المختلفة. وتتجسد هذه الوظيفة من خلال أهداف عامة ذات طابع تربوي وتديري ومنهجي يمكن تحديدها كما يلي:

#### ❖ على المستوى التربوي:

- تشجيع ثقافة المبادرة والابتكار وتنمية المهارات الحياتية للمتعلّمت والمتعلمين؛
- ضمان التعبئة القصوى لجميع الفاعلين التربويين والإداريين؛
- مواكبة إرساء مدرسة المواطنة.

#### ❖ على المستوى التديري:

- إرساء أسس الحكامة التربوية الجيدة وسياسة القرب والمقاربة التشاركية والتدبير بالنتائج؛
- تكريس منهجية التدبير الجماعي للمؤسسة من خلال إشراك الفاعلين التربويين بالمؤسسة والمتعلّمت والمتعلمين.

#### ❖ على المستوى المنهجي:

- التعرف الموضوعي على الواقع التربوي للمؤسسة التعليمية من خلال تشخيص منهجي وإشراك مختلف الأطراف، بهدف تحسينه وترصيد الممارسات الناجحة؛
- تنظيم عمل المؤسسة من خلال خطة عمل تقوم على مؤشرات وتدابير للإنجاز والتتبع والتقييم؛
- تفعيل مقاربة التخطيط التصاعدي للمنظومة من خلال استثمار أولويات ونتائج مشاريع المؤسسات.

### 4 - منهجية مشروع المؤسسة

تعكس منهجية مشروع المؤسسة العلاقة الفعالة التي يقيمها الفاعلون التربويون مع واقع مؤسستهم والمسار الذي يؤدي إلى بناء رؤية جماعية تتمحور حول تحسين التعلم والارتقاء بالحياة المدرسية ونجاح جميع التلاميذ والتلميذات. وتقوم

تلك المنهجية على خطوات يتفق حولها أطر المؤسسة وتهم تشخيص الوضعية وتحديد الأولويات وتخطيط الأنشطة والاتفاق حول أشكال لتتبع التقويم.

❖ وتعكس منهجية مشروع المؤسسة اختيارا أساسيا في التعامل مع واقع المؤسسة التعليمية يقوم على ما يلي:

- الإيمان بفكرة المشروع كنمط اشتغال على المستويين الفردي والجماعي؛
- بناء نظرة جماعية للعمل التربوي وتملك أدواته التدييرية؛
- العمل كفريق تجمعه رؤية مشتركة يمكن تحقيقها من خلال الحوار والنقاش والتواصل المستمر بين مختلف أطر المؤسسة؛

• تبني المشروع لا بوصفه أداة فحسب بل منطق اشتغال وانخراط في العمل المستقبلي.

❖ تنطلق منهجية مشروع المؤسسة من مبادئ عملية تركز على تقدم المتعلمات والمتعلمين ونجاحهم:

- البساطة في المقاربة والخطوات وبناء المشروع؛
- الطابع العملي من خلال اعتماد التركيز على الأنشطة والتدخلات والبحث عن النتائج؛
- النجاعة والتأثير باعتماد أهداف واضحة ومحددة وتدخلات ملائمة.

❖ وتتخلص منهجية مشروع المؤسسة في الخطوات التالية:

- تشخيص الوضعية الراهنة؛
- تحديد الأولويات؛
- الأجرأة؛
- التتبع والتقويم بغاية الضبط في نهاية كل سنة دراسية وفي نهاية المشروع اعتمادا على مؤشرات التحقق.

#### 4. 1. مرحلة تشخيص الوضعية

في هذه المرحلة يتم اتفاق أطر المؤسسة على وضع لائحة للعقبات الرئيسية المختلفة التي تعيق نجاح التلميذات والتلاميذ. ولهذا الغرض يتم تحليل واقع المؤسسة التعليمية من خلال مزاجية بين معطيات كمية ونوعية: نتائج التحصيل الدراسي للتلاميذ والتلميذات، تقارير المجالس، المعاينات النوعية والمتوافق حولها من لدن أعضاء الفريق، المقابلات الفردية مع التلميذات والتلاميذ والأطر المدرسية ومختلف الشركاء والأطراف المعنية، والأهم، هو تعبئة الجميع حول قراءة مشتركة للمعيقات التي تعترض النجاح المدرسي.

ويتم التشخيص اعتمادا على مداخل تتيح رصد الواقع، ويهم المستويات التالية: مستوى البنية المادية والتربوية للمدرسة، مستوى التعلم، مستوى الحياة المدرسية ومستوى المحيط الاجتماعي للمدرسة.

❖ مستوى البنيات المادية والتربوية:

- البنيات المادية، ويمكن تناولها من خلال الشبكة التالية بهدف الوقوف على مكوناتها من جهة، ورصد حالتها والحاجات المرتبطة بها:

الصف	الحجرات			المكاتب الإدارية	قاعة الأساتذة	الملاعب الرياضية	الخزانة	قاعة متعددة التخصصات	الساحة	المرافق الصحية	السكنيات
	العامة	العلمية	المختصة								
العدد											
الحالة											
الحاجيات											

• البنيات التربوية، ويتيح تحليلها الوقوف على وضع المؤسسة على مستوى البنية والاشتغال والمردودية:

✓ محور الموارد البشرية، وفيه ينصب التحليل على بنية الأطر التربوية للمؤسسة وباقي العاملين بها، على النحو التالي:

الخدمات الخارجية	الأعوان	الأساتذة	هيئة الإدارة	الفتة
				العدد
				ملاحظات

✓ محور مردودية المؤسسة:

نسبة الانقطاع وعدم الالتحاق	النسبة العامة ونسبة الإناث	المفصولون	النسبة العامة ونسبة الإناث	المكررون	النسبة العامة ونسبة الإناث	الناجحون	السلك الابتدائي والاعدادي
							السنة الأولى
							السنة الثانية
							السنة الثالثة
							السنة الرابعة
							السنة الخامسة
							السنة السادسة
							المجموع

✓ محور التدبير، ويتكون من عنصرين:

■ مجالس المؤسسة

المجالس	مكونة	غير مكونة/الاسباب	مفعلة	غير مفعلة/الاسباب
مجلس التدبير				
المجلس التربوي				
المجالس التعليمية				
مجالس الاقسام				
ملاحظات				

■ الجمعيات:

الجمعية	مكونة	غير مكونة/الاسباب	فاعلة	عدد المشاريع المنجزة	غير فاعلة/الاسباب	نقط القوة	نقط الضعف
جمعية آباء وأمهات التلاميذ وأولياهم							
جمعية دعم مدرسة النجاح							

✓ محور التواصل مع الأطراف المعنية، ويرصد جميع التدخلات التواصلية كما ونوعا، والطرف المتدخل (أساتذة، إدارة، مجالس، جمعية آباء وأمهات التلاميذ)، كما يرصد الفئات المستهدفة من أسرة وتلاميذ ومنتخبين ومجتمع مدني وغيرها.

نوع الإجراء	المعني بالإجراء	المتدخل	الموضوع	الوقع	ملاحظات
لقاءات تحسيسية					
لقاءات إخبارية					
مراسلات					
ابواب مفتوحة					

✓ محور التلاميذ، ويمكن اعتماد الأدوات التالية في الرصد والتحليل:

المجموع	السنة السادسة	السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى	السلكان الابتدائي والإعدادي
							الأقسام
							مجموع التلاميذ
							الإناث منهم (%)
							ذوو الاحتياجات الخاصة منهم
							النسبة المئوية

✓ محور التعليم الأولي، ويهم الجوانب التالية:

ملاحظات	المستفيدون		الفضاءات والمرافق الخاصة	عدد المربيين	التجهيز المتوفر	عدد الأقسام
	إناث	المجموع				

❖ مستوى التعليمات:

• وفيه ينصب الاهتمام على مجالات التعلم والمعارف المكتسبة والكفايات المستدمجة، من زاوية العوائق ذات الطبيعة التعليمية والحلول المقترحة، علما بأن هذه الحلول ترتبط أساسا بالتدخلات التعليمية لأطر المؤسسة التعليمية:

السنة	المادة	جرد العوائق ذات الطبيعة التعليمية	أهمها	الإجراءات التعليمية المطلوبة
السنة الاولى				
السنة الثانية				
السنة الثالثة				
السنة الرابعة				
السنة الخامسة				
السنة السادسة				

## • محور التلاميذ في وضعية إعاقة

الإجراءات الخاصة		عددهم في أقسام خاصة	عدد المندمجين منهم في الأقسام	العدد	نوع الإعاقة
الإجراءات التربوية	الإجراءات التنظيمية				

## ❖ مستوى الحياة المدرسية:

## • العلاقات والسلوكات داخل المؤسسة

الموضوع	المعنيون (إداريون، مدرسون، تلاميذ)	عدد الحالات (ذكور، إناث)	الإجراءات المتخذة
الغياب			
اتلاف التجهيزات			
العنف			
المجالس التأديبية			

## • الدعم التربوي

المستوى الدراسي	المادة	عدد المستفيدين والإناث منهم	الوقع	ملاحظات

## • بنيات التنشيط الثقافي والتربوي

الانشطة المنجزة ونسبة الانجاز	الاهداف	المنخرطون		المنشط	المجال	النوع
		إناث	المجموع العام والنسبة			
						التعاونية المدرسية
						نادي
						نادي
						....

## • الدعم الاجتماعي

النقل المدرسي		الإطعام المدرسي		القسم الداخلي		
الاناث منهم	مجموع المستفيدين	الاناث منهم	مجموع المستفيدين	الاناث منهم	مجموع المستفيدين	الطاقة الاستيعابية
ملاحظات				الاطر		
				التربوية		الإدارية

## ❖ مستوى المحيط الاجتماعي للمؤسسة:

المجال (حضري، شبه حضري، قروي)	الأنشطة الاقتصادية الغالبة في محيط المؤسسة	هل تتوفر دار الشباب أو فضاءات للتنشيط الثقافي والرياضي؟	هل توجد جمعيات نشيطة في المحيط؟	أبعد مسافة بين المؤسسة وإقامة التلاميذ والتلميذات	عدد حالات العنف في محيط المؤسسة	الظواهر الاجتماعية البارزة

## 2.4. مرحلة تحديد الأولويات

تتكون هذه المرحلة من لحظتين: لحظة تحليل العراقيل وتحديد الأولويات، ولحظة بناء المنظور المحلي.

## ❖ اللحظة الأولى: تحليل العراقيل وتحديد الأولويات

انطلاقاً من نتائج التشخيص، يتم جرد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة والعراقيل التي تعترض أداءها العادي، كما يتم تحديد العراقيل المتحكم فيها أي تلك التي يستطيع فريق القيادة وأطر المؤسسة التأثير فيها ثم جرد العراقيل المتحكم فيها حسب الأولوية وتحليلها، وذلك على النحو التالي:

- جرد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة

نقاط القوة
-1
-2
-3
...

- جرد العراقيل المتحكم فيها أي التي بإمكان فريق القيادة وأطر المؤسسة التأثير فيها

العراقيل المتحكم فيها
-1
-2
-3
...

- جرد العراقيل المتحكم فيها حسب الأولوية

العراقيل المتحكم فيها حسب الأولوية
-1
-2
-3
...

- تحليل العراقيل المتحكم فيها حسب الأولوية

عناصر تحليل العراقيل المتحكم فيها حسب الأولوية
-1
-2
-3
...

ومن أجل تحليل العراقيل ووضع أولويات موضوعية، يمكن الاعتماد على شبكة لتحديد الأولويات تأخذ بعين الاعتبار أهمية الحاجات واستعمالها، كما تستحضر القدرات الذاتية للفاعلين وشروط عملهم<sup>1</sup>.

المشكل/الحل	درجة الاستعجال	أهمية المشكل العددية	أهمية آثار المشكل	سهولة الأنجاز	القدرات الذاتية	اكراهات الأنجاز	المخاطر	مجموع النقط
	من 1 إلى 3	من 1 إلى 3	من 1 إلى 3	من 1 إلى 3	من 1 إلى 3	من 1 إلى 3	من 1 إلى 3	
....								
....								
....								

- وتمثل الحلول الأكثر ملاءمة والأكثر قابلية للأنجاز مضمون مشروع المؤسسة على مدى ثلاث سنوات، مما يجعله حاملا لنظرة مستقبلية نابعة من تحليل الواقع متممة بسمتين:

✓ سمة التغيير، فهي نظرة تقوم على إرادة إرساء ممارسات تربوية جديدة ما أمكن، بما يفترضه ذلك من تغيير في منطق الاشتغال والوسائل؛

1 يتدرج التنقيط من 1 إلى 3. فالنقطة 3 تعني أهمية كبرى، وتعني النقطة 2 أهمية متوسطة، أما النقطة 1 فتدل على أهمية دنيا. يعكس هذا الترتيب عندما يتعلق الأمر بالإكراهات والمخاطر، فإذا زادت أهمية المخاطر قابليتها للنقطة 1، وإذا قلت أهميتها قابليتها للنقطة 3، أما النقطة 2 بتدل على أهمية متوسطة.

- ✓ سمة التصيد، فهي نظرة تروم تثمين المنجزات وتطويرها من خلال التحسين المستمر في طرق الاشتغال.
- وهكذا يتم تحديد مجالات التدخل اعتمادا على المعايير التالية:
  - ✓ أن يتعلق المجال بالبعد التربوي، وبالتعلم خاصة؛
  - ✓ أن تقع الجوانب المستهدفة ضمن مجال تدخل المؤسسة؛
  - ✓ أن تتوفر المؤسسة على إمكانيات التدخل والتحكم في القضايا المستهدفة.

بناء على تحديد أولويات التدخل التي سينصب عليها مشروع المؤسسة والتي لا ينبغي أن يزيد عددها عن الثلاثة حتى يتم التحكم فيها، يقوم فريق العمل بوضع الأهداف الخاصة لكل محور والأنشطة المتفرعة عنها والنتائج المنتظرة منها. ومن شأن التحديد الدقيق للأهداف أن يجعلها قابلة للتحقق من خلال أنشطة عملية تؤدي إلى نتائج منتظرة وأن يجعلها قابلة للقياس من خلال مؤشرات.

الاهداف	الأولويات	مدة المشروع
	1	السنة الأولى
	2	
	3	
	1	السنة الثانية
	2	
	3	
	1	السنة الثالثة
	2	
	3	

#### ❖ اللحظة الثانية: بناء المنظور المحلي

ترتبط أهداف مشروع المؤسسة فيما بينها من خلال رؤية ناظمة للمشروع تمنحه وحدته ومعناه، يعبر عنها المنظور المحلي للمؤسسة.

ويعتبر المنظور المحلي بمثابة الرؤية المستقبلية التي يحملها مشروع المؤسسة قصد تحسين جودة التعليم والغاية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في نهاية المشروع خلال فترة زمنية محددة، ويصاغ صياغة واضحة وسهلة الفهم.

بهذا المعنى فالمنظور المحلي هو منطلق المشروع، وهو يجيب عن السؤال: «ماهي المواصفات التي نريدها أن تتحقق في مؤسستنا؟». والمنظور المحلي يأخذ شكل صيغة تركيبية لنتائج التحليل التشخيصي للمعطيات، فقرة تلخص أولويات مشروع المؤسسة.

ويمثل المنظور المحلي الرؤية التي تنطلق منها المؤسسة المدرسية والتي تهم صورة التلميذ التي تسعى إلى تحقيقها. ومن المهم ان تحدد المؤسسات هذه الصورة على نحو ملموس من خلال هدف، وذلك وفق ما ينص عليه كل من الميثاق الوطني والرؤية الاستراتيجية. ويتم تحديد المنظور المحلي بناء على الحاجات التي تم تشخيصها والتي تطرح بوصفها

ضرورة من أجل النمو المعرفي والتربوي والوجداني للطفل، واعتبارا للسياق الاجتماعي والطبيعي وحاجيات الساكنة المحلية وأولياء التلاميذ.

والمنظور المحلي يأخذ أيضا شكل جواب عن السؤال: أي طفل نريد بناءه وتنشئته من خلال أجرأة مشروع المؤسسة الممتد لثلاثة سنوات واعتمادا على أي الطرق التربوية والتعليمية؟ بتعبير آخر، يعتبر المنظور بمثابة المرجع الذي يقود نحو بناء شخصية الطفل في بعدها المهاري والنفسي.

### المنظور المحلي

#### (نموذج)

في المرحلة الممتدة من 2017 إلى 2020 ستعمل مؤسسة على تربية التلاميذ على الاعتزاز بالثقافة المحلية والقيم الإنسانية وعلى مساعدتهم على اكتساب المهارات الأساسية في الكتابة والقراءة والحساب من خلال إغناء كل من الأنشطة التربوية والتعليمية وأنشطة الدعم، اعتمادا على تحسين طرق التدريس؛ كما ستعمل على الانفتاح على المحيط الخارجي.

#### 4.3. مرحلة الأجرأة

في هذا المستوى من بناء مشروع المؤسسة تتم ترجمة الأهداف إلى أنشطة. والأنشطة هي العمليات التي تنجز من أجل تحقيق النتائج المنتظرة، وتتسم بالتسلسل والارتباط والتكامل. لا بد إذن من إطار منطقي يجمع بينها ويمنحها وحدتها ويسمح بتتبع تحققها وتقييم نتائجها، كما يتيح عملية القيادة من خلال ربط العمليات بالمتدخلين. والإطار المنطقي هو الأداة التي تسمح بتتبع إنجاز المشروع والوقوف على الحصيلة وتقييم النتائج والوقوع وذلك من خلال المؤشرات المرتبطة بكل نشاط.

ويمكن اعتماد المكونات التالية لبناء الإطار المنطقي:

المنظور المحلي	الأولويات	الأهداف	الإجراءات	المتدخلون	النتائج المنتظرة	المؤشرات	التكلفة	سنة الإنجاز		
								1	2	3

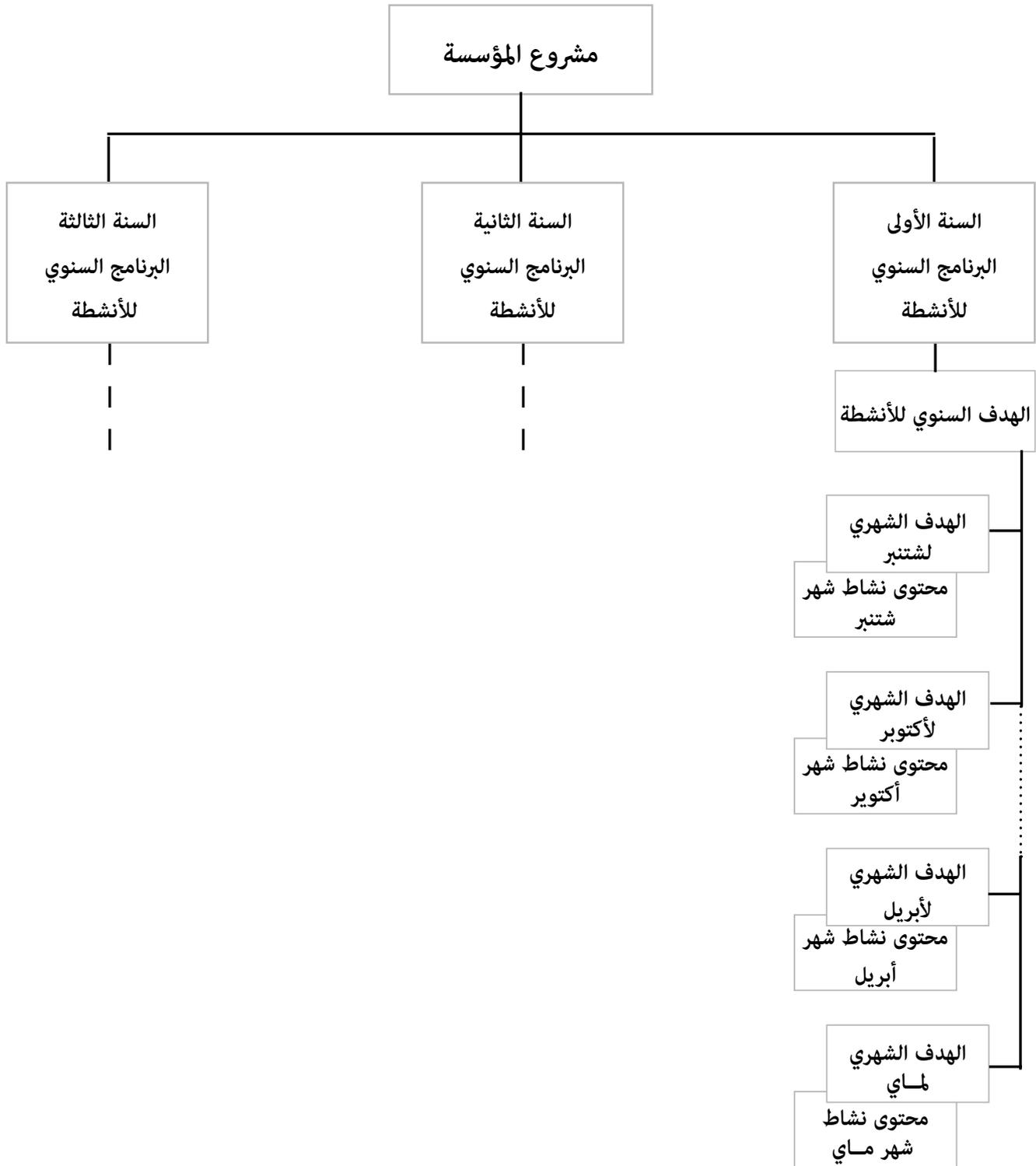
وتترجم الإجراءات الخاصة بكل أولوية من خلال الخطوات التالية:

	الأولوية الأولى
	النتيجة المنتظرة
	العمليات الإجرائية
	المسؤول - الصفة
	المستفيدون
	الأنشطة
	الوتيرة
	المكان (داخل الفصل/ خارج الفصل)
	المتدخلون
	الموارد المادية
	الموارد المالية
	مصادر التمويل
	المخاطر
	مؤشرات التتبع

#### ❖ بناء البرنامج السنوي للأنشطة وتفعيله:

يمثل «البرنامج السنوي» برنامج العمل الخاص بكل سنة دراسية من مشروع المؤسسة الممتد على ثلاث سنوات. ومن خلال هذا البرنامج تصبح أهداف الأنشطة اليومية أكثر وضوحاً ويصبح تحديد الموارد البشرية والاقتصادية والمادية الضرورية عملية ملموسة أكثر. كما أنه يتيح أجراً تتبع الأنشطة وتقويمها على نحو يتيح تحسين برنامج عمل السنة الموالية. إضافة إلى ذلك، فإنه يسمح بوضع أهداف تهم تطور التلاميذ والتلميذات اعتماداً على برنامج أنشطة يسهل تتبع تدرجه.

يتم بناء البرنامج السنوي للأنشطة من خلال وضع الأهداف الشهرية للأنشطة وتحديد محتوياتها، وذلك على النحو التالي:



• بناء البرنامج السنوي

تتم صياغة البرنامج السنوي اعتمادا على مضامين مشروع المؤسسة كما تقدمها بطاقة مشروع المؤسسة، التي تبرز العلاقة بين «المنظور المحلي» و«الأولويات» و«النتائج المنتظرة» و«محتوى الأنشطة المقترحة»:

في المرحلة الممتدة من 2017 إلى 2020 ستعمل مؤسستنا على تربية التلاميذ على الاعتزاز بالثقافة المحلية والقيم الإنسانية وعلى مساعدتهم على اكتساب المهارات الأساسية في الكتابة والقراءة والحساب من خلال إغناء كل من الأنشطة التربوية والتعليمية وأنشطة الدعم، اعتمادا على تحسين طرق التدريس؛ كما ستعمل على الانفتاح على المحيط الخارجي.		المنظور المحلي
هناك العديد من التلاميذ الذين لا يستطيعون مسايرة الحصص الدراسية نتيجة ضعف مهاراتهم الأساسية في القراءة والكتابة مما يؤدي إلى تكرارهم للسنة أو انقطاعهم عن الدراسة.	أولوية 1	الأولويات
هناك العديد من التلاميذ الذين لا يعيرون اهتماما للقيم الإنسانية والتقاليد والأعراف الخاصة بالمجتمع المحلي. مما يؤدي إلى تدني مستوى العلاقات بين الأفراد الشيء الذي يحول دون بناء مجتمع يسوده الأمن والأمان.	أولوية 2	
تمكن التلاميذ من اكتساب المهارات الأساسية في الحساب والقراءة والكتابة الخاصة بالسنة الدراسية.	أولوية 1/نتيجة 1	النتائج المنتظرة
التقليص من عدد التلاميذ المكررين نتيجة تدني مستوى تعلماتهم.	أولوية 1 /نتيجة 2	
الرفع من عدد التلاميذ الذين يولون أهمية للتقاليد والأعراف الخاصة بالبلد أو المنطقة ويتعرفون تاريخهما.	أولوية 2/نتيجة 1	
الرفع من عدد التلاميذ الذين رغم اختلاف رأيهم يميلون إلى احترام الرأي الآخر وتقبله.	أولوية 2/نتيجة 2	
الأجراة اليومية لأنشطة التحكم الخاصة بمهارات الحساب الأساسية باستعمال بطاقات الأعداد.	أولوية 1/نتيجة 1/نشاط 1	محتوى الأنشطة
أجراة الدعم الخاص بمادتي اللغة العربية والفرنسية، والحساب كل يوم سبت لفائدة التلاميذ ذوي النتائج المتدنية.	أولوية 1 نتيجة 2/نشاط 2	
ينجز التلاميذ عرضا مرة كل أسدس حول ما تعرفوا عليه من ثقافة وتاريخ عن طريق الساكنة المحلية.	أولوية 2/نتيجة 1/نشاط 1	
تربية التلاميذ على ملكة العمل الجماعي والاحترام المتبادل والعمل صوب تحقيق هدف مشترك أثناء مزاولة تداريب النادي الرياضي.	أولوية 2/نتيجة 2/نشاط 2	

- من خلال النتائج المنتظرة من مشروع المؤسسة الممتد على ثلاث سنوات تتم صياغة أهداف البرنامج السنوي على نحو ملموس في صيغة أفعال يقوم بها التلاميذ. وكل نشاط يوافق هدفا محددًا يتم تحقيقه خلال السنة، كما يمكن أجراة الأنشطة خلال سنتين (السنة الأولى والسنة الثانية) حيث يتم تجزئ الهدف حسب كل سنة دراسية.

يبين الجدول التالي أجراً هدف في مشروع المؤسسة يخص نادي الرياضة:

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	النتائج المنتظرة
الهدف	الهدف	الهدف	
تشجيع التلاميذ لبعضهم البعض والعمل كمجموعة واحدة اتجاه تحقيق هدف مشترك.	تعاون التلاميذ من أجل إعداد قائمة للتدريبات ثم إجرائها.	احترام قواعد اللعبة والاستمتاع بها.	أولوية 2/نتيجة 2

#### • تحديد الأهداف الشهرية للأنشطة

يتم إعداد الأهداف الشهرية على نحو متدرج وملحوس من خلال أجراً الهدف السنوي. وتتجلى أهمية تحديد أهداف شهرية في إمكانية الاشتغال المتدرج من أجل تحقيق الهدف السنوي. وليس من الضروري دائماً إعداد أهداف وأنشطة خاصة بكل شهر، بل يمكن الاستمرار في أجراً نفس النشاط على امتداد أشهر بغية تحقيق نفس الهدف.

الهدف: احترام قواعد اللعبة (كرة القدم) والاستمتاع بممارستها		
الشهر	الهدف الشهري	محتوى الأنشطة الشهرية
شنتبر	تحديد المشاركين في أنشطة النوادي	عرض محتوى أنشطة النوادي على التلاميذ والشروع في تسجيل التلاميذ.
أكتوبر	التأكد من قواعد اللعبة مع المشاركة في مباراة	• استعمال الأساتذة للعدة المناسبة في عرض قواعد اللعبة على التلاميذ. • تكوين مجموعة أولية وتنظيم مباراة للاستئناس
نونبر	التدريب على المهارات الأساسية للمشاركة في مباراة	يقوم الأساتذة بشرح طرق المراوغة، تمرير الكرة وغيرها من المهارات الأساسية.
.	.	.
أبريل	تكوين الفرق والتدريب قصد المشاركة في دوري كرة القدم	تكوين فرق متناسقة ومتجانسة
ماي	مشاركة الفرق في الدوري	تدبير وإدارة فعاليات دوري كرة القدم داخل المؤسسة.

بعد بلورة برنامج الأنشطة يتم البدء الفعلي في إجرائها. وخلال سيرورة الأجراء يتم عقد لقاءات دورية والتواصل اليومي بين المدير والأطر التربوية لمناقشة محتويات الأنشطة قصد توحيد الرؤية والتدخل كلما اقتضى الأمر لضبط العمليات. وأثناء تلك اللقاءات، يكون التلميذ محور الانتباه ويتم تتبع التغيرات التي تطرأ على سلوك التلاميذ ومدى تحسنه. ويعتبر تتبع كل تلميذ على حدة وسيلة أساسية لضمان تحقيق الأهداف.

#### 4.4. مرحلة الضبط

❖ يقوم الضبط على آليتين هما التتبع والتقييم:

- التتبع وسيلة لمعرفة سير المشروع ومدى تحقق أهدافه خلال مدة إنجازه، ويهم الإنجاز وسيرورة الإنجاز معا. ويهدف التتبع إلى رصد الاختلالات في الإنجاز من جهة وإلى التقييم المرحلي لمدى ملاءمة المنجزات مع الأهداف، مما يتيح القيام بالتصويبات اللازمة. والتتبع يبدأ مع بداية إنجاز المشروع.
- التقييم تقدير منظم و نسقي للمشروع، وينصب على المنجزات من حيث تحققها ونتائجها وآثارها ووقعها. وهذا التقييم يمكن من تقدير الفعالية والنجاعة والاستدامة الناتجة عن المشروع.

❖ ويستند الضبط إلى سؤالين موجّهين أساسين:

- هل تم إنجاز الأنشطة المبرمجة كما تمت برمجتها؟
  - هل تحققت النتائج المرجوة والتغيير المنشود كما تم تصورهما؟
- ❖ ويكون التتبع والتقييم سنويين يهتمان البرنامج السنوي وإجماليين يهتمان مشروع المؤسسة في جملته:

#### • تتبع وتقييم البرنامج السنوي

يعتمد تتبع البرنامج السنوي وتقييمه على مؤشرات السيرورة والتقييم المرحلي، وهي تهم تحقيق العمليات المسطرة في حينها، كما تم تسطيرها، وتهم أيضا التحقيق المرحلي للأهداف المسطرة مثل نسبة معدلات النجاح، نسبة التكرار، نسبة الغياب، إلخ. ويمكن حصر هذه المؤشرات سنويا من وضع حصيلة مرحلية تسمح بالتدخل من أجل التصحيح؛

يمكن لمدير المؤسسة التحقق من بلوغ أهداف الأنشطة من خلال التقارير الشهرية التي يقدمها له الأستاذ المسؤول عن تدبير الأنشطة والتي تتضمن ملاحظاته والتغيرات السلوكية الحاصلة لدى التلاميذ. ومن المهم استطلاع آراء التلاميذ أيضا وعدم الاكتفاء بآراء الأساتذة الواردة في التقارير، مما يتيح الفرصة للتلاميذ للوقوف على تطورهم؛

انطلاقا من النتائج المسجلة والموثقة وبناء على التغيرات الحاصلة لدى التلاميذ، يستطيع مدير المؤسسة تقويم مدى تحقيق الهدف المرسوم، كما يظهر من خلال المثال التالي: «80 في المئة من التلاميذ باستطاعتهم فهم واحترام قواعد لعبة كرة القدم والاستمتاع بها ولكن 20 بالمئة من التلاميذ لم يستوعبوا قواعد اللعبة ولوحظ لديهم نوع من الأنانية». وبعد إنجاز تقويم سنوي للأنشطة يدلي مدير المؤسسة بالنتائج المسجلة لكل من مجلس تدبير المؤسسة والمديرية الإقليمية .

الشهر	الهدف الشهري	محتوى الأنشطة الشهرية	تغير سلوكات التلاميذ	ملاحظات
سنتبر	تحديد المشاركين في أنشطة النوادي	عرض محتوى أنشطة النوادي على التلاميذ والشروع في تسجيل التلاميذ.	أبدى التلاميذ رغبتهم في المشاركة في الأنشطة بعدما لوحظ لديهم عزوف عن المشاركة في البداية.	من المهم شرح محتويات الأنشطة على نحو مستساغ حتى يتم إثارة اهتمام التلاميذ
أكتوبر	التأكد من قواعد اللعبة مع المشاركة في مباراة	<ul style="list-style-type: none"> <li>استعمال الأساتذة للعدة المناسبة في عرض قواعد اللعبة على التلاميذ.</li> <li>تكوين مجموعة أولية وإنجاز مباراة للاستثناس</li> </ul>	في البداية تم تقسيم التلاميذ إلى مجموعتين. مجموعة تتعرف قواعد اللعبة ومجموعة غير متمكنة منها. ورغم هذا التقسيم، قام تلاميذ المجموعة الأولى تدريجياً بشرح قواعد اللعبة لتلاميذ المجموعة الثانية.	تم تحديد المهارات المراد إتقانها خلال التدريب حتى يتسنى للتلاميذ استيعاب الغاية منها، مما ضاعف حماسهم للقيام بها.
نونبر	التدريب على المهارات الأساسية للمشاركة في مباراة	يقوم الأساتذة بشرح طرق المراوغة، تمرير الكرة وغيرها من المهارات الأساسية.	أدرك التلاميذ الذين كانوا يتدربون كما يحلوهم أهمية العمل على المهارات الأساسية فانخرطوا بجدية في التدريبات.	تم تحديد المهارات المراد إتقانها خلال التدريب حتى يتسنى للتلاميذ استيعاب الغاية منها، مما ضاعف حماسهم للقيام بها.
.	.	.	.	.
أبريل	تكوين الفرق والتدريب قصد المشاركة في دوري كرة القدم	تكوين فرق متناسقة ومتجانسة	في البداية لم يكن التلاميذ البارعون يشركون باقي زملاءهم من غير الماهرين في تمرير الكرة وغيرها من التقنيات. وقد تحسن سلوكهم تدريجياً بتعليمهم زملائهم طريقة اللعب مما ساهم في اكتسابهم الروح الجماعية.	في البداية لم يكن التلاميذ البارعون يشركون باقي زملاءهم من غير الماهرين في تمرير الكرة وغيرها من التقنيات. وقد تحسن سلوكهم تدريجياً بتعليمهم زملائهم طريقة اللعب مما ساهم في اكتسابهم الروح الجماعية.
ماي	مشاركة الفرق في الدوري	تدبير وإدارة فعاليات دوري كرة القدم داخل المؤسسة.	بعد التدريبات المكثفة تمكن معظم التلاميذ من لعب المباراة مع احترام قواعدها	مع احتداد المباراة لوحظت خشونة في أقوال وسلوكات بعض التلاميذ (تلميذ واحد من كل فريق)
تقويم النتائج:				
الهدف: احترام قواعد اللعبة (كرة القدم) والاستمتاع بممارستها		90 في المائة من التلاميذ باستطاعتهم فهم واحترام قواعد لعبة كرة القدم والاستمتاع بها ولكن 10 بالمائة من التلاميذ لم يستوعبوا قواعد اللعبة ولوحظ لديهم نوع من الأنانية		

يعتمد التتبع السنوي على أداة لرصد العمليات المنجزة وتوقيتها وأثرها، تتجسد في البطاقة التالية:

شهر	الهدف الشهري	محتوى الأنشطة الشهرية	تغير سلوكات التلاميذ	ملاحظات
شتنبر				
أكتوبر				
نونبر				
دجنبر				
يناير				
فبراير				
مارس				
أبريل				
ماي				
يونيو				
الهدف السنوي للأنشطة:		نتائج التقويم:		

#### • تقييم مشروع المؤسسة:

يعتمد التقييم الإجمالي لمشروع المؤسسة على مؤشرات الإنجاز، وهي تمكن من قياس الفرق بين الإنجاز وبين الأهداف، كما تمكن من تقييم الآثار والوقوع في أفق تسطير مشروع مقبل. ويستند إلى الأولويات مدخلا لرصد تحقق العمليات المسطرة، كما هو مبين في البطاقة التالية:

الأولويات	العمليات الإجرائية	موعد الإنجاز	لم تنجز	سبب عدم الإنجاز	أنجزت	ظروف الإنجاز	نسبة تحقق النتائج المنتظرة	الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها
الأولوية 1								
الأولوية 2								
الأولوية 3								
				الهدف السنوي للأنشطة:	نتائج التقويم:			
					الحصيلة:			
					التدابير التصحيحية:			

## 5 - تدير مشروع المؤسسة

يقوم تدير مشروع المؤسسة، على المستوى المحلي، على بنيات تشتغل من أجل الإشراف والتنفيذ والتتبع والتقويم:

❖ على مستوى المؤسسة التعليمية، يمر المشروع من المراحل التالية:

- يشكل مدير المؤسسة فريقا للقيادة يتكون من أعضاء مجلس التدبير وتمثل فيه باقي مجالس المؤسسة مع إمكانية مشاركة أي إطار يمكن أن يساهم بخبرته في المجال؛
- ينظم المدير لقاءات تواصلية في إطار مجالس المؤسسة للتعريف بإستراتيجية مشروع المؤسسة؛
- يقوم فريق القيادة، تحت إشراف مدير المؤسسة، بإعداد مشروع للمؤسسة مدته ثلاث سنوات، اعتمادا على مقارنة تشاركية مع هيئة التدريس والمتعلمات والمتعلمين.

بعد ذلك تنتظم العمليات كما يلي:

المرجع	المنتوج	المتدخل	الهدف	العملية
الدليل المسطري لمشروع المؤسسة	وثيقة المشروع	مدير المؤسسة	إعداد الصيغة المؤقتة للمشروع	الإشراف على عمليات إعداد مشروع المؤسسة
	تقرير مشترك بين الموابك ومدير المؤسسة	الموابك	التأكد من مطابقة المشروع للمعايير المنهجية	استشارة حول المشروع
	محضر المصادقة الأولية على المشروع	مجلس التدبير	المصادقة الأولية	تقديم المشروع لمجلس التدبير
	وثيقة مشروع المؤسسة مصادقا عليها	مصالح المديرية الإقليمية	المصادقة النهائية	تقديم المشروع للمديرية الإقليمية
	لوحة قيادة المشروع	مدير المؤسسة	قيادة تنفيذ المشروع وتبعه	تسجيل معطيات المشروع في لوحة قيادة
	مطويات تعريفية	مدير المؤسسة	إخبار الأسر والشركاء وتحسيسهم بأهمية المشروع وأبعاده	تنظيم أبواب مفتوحة

❖ على مستوى جماعة الممارسات المهنية يتم تبادل الخبرات ومواكبة المستجدات في مجال مشروع المؤسسة.

”تتكون جماعة الممارسات المهنية من مديري ومديرات المؤسسات التعليمية الذين يختارون منسقا (ة) لأنشطتها. يقوم منسق (ة) جماعة الممارسات المهنية بإعداد برنامج سنوي للعمل، وذلك بالتشاور مع أعضاء الجماعة ومواكب (ة) مشاريع المؤسسات لنفس الجماعة، ويقدمه للنيابة للمصادقة، قبل متم شهر شتنبر، ويضم البرنامج تنظيم ثلاثة لقاءات على الأقل، وذلك لتقاسم الممارسات المهنية المرتبطة بالإدارة التربوية وتبادل الخبرات الجيدة في مجال مشروع المؤسسة، ومواكبة مستجدات المنظومة التربوية، ويمكن دعوة ذوي الاختصاص للمساهمة في تنشيط اللقاءات الموضوعاتية“

من المذكرة 14/ 159 بشأن إجراء الإستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة



محموظة  
جميع الحقوق محفوظة  
© Copyright

الطبع والإخراج الفني

دار أبي رقرق  
للطباعة والنشر

دار أبي رقرق للطباعة والنشر

10 شارع العلويين رقم 3، حسان - الرباط

الهاتف : 05 37 20 75 83 - الفاكس : 05 37 20 75 89

E-mail : [editionsbouregreg2015@gmail.com](mailto:editionsbouregreg2015@gmail.com)