

†.XIIAξ† I HCYΘξΘ
†.C.Π.Θ† I §OXEξ .I.C:O
Λ §ΘHCΛ .CЖΠ.Θ: Λ †:II:†
†.K.ΛξCξ† HIC.E† I §OXEξ Λ §OC:†X
†.CI.E† I §XHCξC Π.Λ I§I
†.CΦH. †.OX.Π.† I OξΛξ ξHIξ



المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتعليم الأولي والرياضة
الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين
جهة كلميم والادنون
المديرية الإقليمية لسبكيه افني

مشروع المؤسسة المندمج

محاوَر العَرَض

السِيَاق العَام لمَشْرُوع المَوْسَسَة المَنْدَمَج

المَرْجَعِيَات المَوْطَرَة

تَعْرِيف مَشْرُوع المَوْسَسَة المَنْدَمَج

الأَهْدَاف وَالمَجَالَات

شُرُوط نَجَاح مَشْرُوع المَوْسَسَة

المَنْهَجِيَة الجَدِيدَة لمَشْرُوع المَوْسَسَة

السياق العام

في إطار أجراء توجهات الوزارة الهادفة الى إرساء وتعميم منهجية العمل بمشروع المؤسسة المندمج، ومن أجل الرقي بالأداء التربوي والتدبري للمؤسسات التعليمية، من خلال تطوير مؤشرات الإنجاز الكمية والنوعية، وترصيدا للتجارب الناجحة وما راكمته المنظومة التربوية في هذا المجال، تمت صياغة توجهات استراتيجية جديدة تتجلى في رؤية استشرافية تجعل من مشروع المؤسسة آلية للتدبير و أداة للتعاقد.

السياق العام

السياق العام

دستور 2011

البرنامج الحكومي 2016-2021

التوجيهات الملكية السامية

- ترسيخ الجهوية المتقدمة؛
- حكامه منظومة التكوين.

استكمال دولة مغربية ديمقراطية ذات
مؤسسات عصرية

التوجيهات الملكية السامية ذات
الارتباط بقضية التربية والتكوين

المرجعيات المؤطرة

الرؤية الاستراتيجية 2015-2030

- الرافعة 12: تطوير نموذج بيداغوجي قوامه التنوع والانفتاح والملاءمة والابتكار
- الرافعة 15: استهداف حكمة ناجعة لمنظومة التربية والتكوين
- الرافعة 18: ترسيخ مجتمع المواطنة والديمقراطية والمساواة
- الرافعة 20: الانخراط الفاعل في اقتصاد ومجتمع المعرفة
- الرافعة 22: تعبئة مجتمعية مستدامة
- الرافعة 23: ريادة وقدرات تدبيرية في مختلف مستويات المدرسة

المرجعيات المؤطرة

الرافعة 15



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

المرجعيات المؤطرة

القانون الإطار 51.17

- الألية العملية الضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف العمليات التدييرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعلّات لجميع المتعلمين، والأداة الأساسية لأجراء السياسات التربوية داخل كل مؤسسة للتربية والتكوين مع مراعاة خصوصياتها ومتطلبات انفتاحها على المحيط...
- المادة 40 من الباب السابع المتعلق بمنظومة التربية والتكوين: ضرورة إرساء استقلالية مؤسسات التربية والتعليم والتكوين والبحث العلمي.

المرجعيات المؤطرة

- المذكرة رقم 73 بتاريخ 12 أبريل 1994 حول "دعم التجديد التربوي في المؤسسات التربوية";
- المذكرة رقم 27 بتاريخ 24 فبراير 1995 حول نفس الموضوع وتناولت مفهوم الشراكة التربوية؛
- المذكرة رقم 87 بتاريخ 10 يوليوز 2004 حول تفعيل أدوار الحياة المدرسية؛
- المذكرة رقم 73 بتاريخ 20 ماي 2009 حول إحداث جمعية دعم مدرسة النجاح؛
- المذكرة رقم 121 بتاريخ 31 غشت 2009 حول مشروع المؤسسة؛
- المذكرة رقم 125 بتاريخ 01 شتنبر 2011 حول الاستراتيجية الوطنية لتعميم مشروع المؤسسة؛
- المذكرة رقم 159 بتاريخ 25 نونبر 2014 حول إجراء الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة؛
- المذكرة رقم 87 بتاريخ 06 أكتوبر 2021 حول تعميم العمل بمشروع المؤسسة المندمج [087x21.pdf](#)

مشروع المؤسسة/المندمج؟

- نتاج لمقاربة جماعية قائمة على تعبئة المتدخلين قصد تشجيع اعتماد ممارسة جديدة، داخل المؤسسات التعليمية، في مجال التدبير المدمج والمناهج التربوية المتمحورة حول التلميذ.
- مشروع المؤسسة المندمج: مسؤولية كافة الأطراف المعنية في المؤسسة، مع الحرص على مقارنة النوع والإدماج الاجتماعي والتنوع في التعبير عن الاحتياجات، وتحديد الأولويات، وأجراء مختلف العمليات، وتتبع وتقييم المنجزات .

مشروع المؤسسة



مشروع المؤسسة/المندمج؟

- يقصد بالإدماج عمليات: التوحيد، الترسخ، وضبط تمفصلات المهام والأنشطة المفضية الى نجاح المشروع؛
- يشير مفهوم الإدماج الى معاني التدبير الأفقي للمشروع؛
- يؤخذ مفهوم الإدماج بمعنى التنسيق المتناغم لأفعال مختلفة.

الإدماج



مشروع المؤسسة/المندمج؟

الشمولية -النسقية-التكامل والانسجام- الوظيفية.....

استحضار التفضلات بين مكونات نفس المجال من جهة، وبين باقي المجالات من جهة أخرى، بالإضافة إلى إمكانات التدخل بالنسبة للعاملين بالمؤسسة وكذا الفاعلين الآخرين من خارجها.

المنظور المحلي لمشروع المؤسسة المندمج يتمحور حول تحسين جودة التعليم وتحقيق النجاح الدراسي، وهو ما يعكس ضرورة أن تكون جميع العمليات والسيرورات الأخرى مترابطة عضويًا مع هذا المنظور.

اعتماد أنشطة ملائمة وقابلة للإنجاز وقادرة على تحسين المؤشرات ورفع من المردودية التربوية للمؤسسة.

الأهداف والمجالات

1- أهداف العمل بمشروع المؤسسة المندمج

- ▶ بلورة طموح جماعي للارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ؛
- ▶ التعبئة القصوى لجميع الفاعلين التربويين والإداريين، والتلاميذ، والمتعلمين، والشركاء، وضمان انخراطهم القوي في تحقيق أهداف المشروع؛
- ▶ تحسين جودة الحياة المدرسية؛
- ▶ تشجيع المبادرة والابتكار لإيجاد حلول مناسبة تبرز الأدوار الفاعلة للمؤسسة والشركاء؛
- ▶ البحث محليا وجماعيا عن حلول ناجعة لمشكلات الهدر والتعثر الدراسي وضعف النتائج، والتغيب، وقلة الوسائل، وغيرها من المشاكل التي تؤثر سلبا في جودة خدمات المؤسسة التعليمية؛
- ▶ تفعيل الحكامة والمقاربة التشاركية والتدبير بالنتائج وانفتاح المؤسسة على المحيط؛
- ▶ تفعيل التعبئة الاجتماعية لتقوية الشراكات والتعاون وجلب الموارد؛
- ▶ تأهيل الفضاءات المدرسية.

مشروع المؤسسة/المندمج

2- أهم مجالات مشروع المؤسسة

- تحديث وتحسين تدبير المؤسسة؛
- تحسين كفايات التدريس
- تعزيز المردودية؛
- تكييف المناهج وإثرائها؛
- توفير الوسائل التعليمية وصيانتها؛
- تحسين البنيات والمرافق والفضاء؛
- تنمية الشراكات وجلب الموارد؛
- انفتاح المؤسسة على محيطها.

- دعم التمدرس ومحاربة الهدر المدرسي؛
- الدعم التربوي؛
- الدعم النفسي الاجتماعي؛
- إحداث وتنشيط الأندية التربوية (المواطنة، البيئة، الصحة، الرياضة، الثقافة، الفن، ...)
- دعم المعامل التربوية؛
- تنمية الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية..؛
- ترسيخ التربية على القيم وتنمية السلوك المدني؛
- التطبيقات العملية للتعلم في الحياة؛

شروط نجاح مشروع المؤسسة

شروط نجاح مشروع المؤسسة المندمج

التواصل الداخلي والخارجي الفعال والنشط

- لتعبئة وانخراط مختلف الأطراف بما يضمن الانسجام والتناغم.
- تيسير اتخاذ القرار على امتداد سيرورة المشروع؛
- اعتماد أساليب القيادة المستمدة من التأثير الاجتماعي المرتبط بمصداقية القيادة
- اعتماد تواصل يركز على الهدف الأساس بدل التفاصيل؛
- تنويع قنوات ووسائل التواصل المتاحة والمؤثرة؛
-

النظر إلى جودة التعلم في شموليتها

- إبراز أهمية المكتسبات المدرسية في الحياة؛
- اكتساب معارف وكفايات قابلة للنقل والتكيف؛
- تنمية الاتجاهات والسلوكات المناسبة للحياة؛
- غرس إرادة التعلم المستديم.

مشروع المؤسسة/المندمج

شروط نجاح مشروع المؤسسة المندمج

اليقظة والتحليل المستمر للمخاطر

- جميع مكونات مشروع المؤسسة المندمج تتأثر ببعضها البعض؛
- تحديد الفرضيات التي يحتكم إليها المشروع؛
- رصد مختلف العوامل التي يحتمل أن يكون لها وقع على المشروع وعلى امكانية تحقيقه لأهدافه؛
- تتبع تطورها واتخاذ تدابير وقائية من خلال وضع مخطط للتدخل؛

أدوار قيادية وفريق قيادة متنوع وفعال

- تعدد المكونات يحيل إلى تنوع الفريق؛
- رؤية موحدة حول المشروع؛
- استعمال مواطن القوة لدى كل عضو؛
- ...

جعل المتعلم في صلب النتائج والإنجازات

- تعدد مكونات مشروع المؤسسة المندمج وتناسقها، هو بهدف ضمان جودة مخرجات المشروع؛

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

الخصائص

التأثير

قياس مدى وقع وأثر مشروع المؤسسة على المسار التعليمي والتربوي للتلاميذ والتلميذات.

الواقعية

الأجراة والتفعيل الميداني لمشروع المؤسسة للرقى بتعلمات التلميذات والتلاميذ.

منهجية مبسطة

ترتكز على 6 مراحل أساسية:

- الانطلاق؛
- تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة؛
- تحديد الأولويات وتخطيط الأنشطة؛
- الأجرة؛
- التتبع والتقويم (نهاية كل سنة دراسية على ضوء مؤشرات محددة؛
- الانتقال.

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

مقاربة تشاركية

DEPART

انخراط مختلف المتدخلين بالمؤسسات التعليمية (أطر هيئة التدريس، أطر الإدارة التربوية وهيئة التفتيش والمستشارين في التوجيه التربوي وأطر الدعم الاجتماعي وممثلي التلميذات والتلاميذ وجمعية أمهات وآباء وأولياء أمورهم وممثلي السلطات المحلية وباقي الشركاء في مختلف العمليات ومراحل إعداد وتنفيذ وتقييم مشروع المؤسسة المندمج .

مقاربة مندمجة

مقاربة مندمجة استحضار أهداف مشاريع تنفيذ القانون الإطار 51.17 .

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

استهداف المداخل الرئيسية للجودة (المذكرة 087x21)

الحياة المدرسية، الدعم المدرسي، التوجيه المدرسي والمهني، الدعم التربوي والاجتماعي والنفسي،
التجهيزات البيداغوجية.

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة



المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

1- الانطلاقة

تحديد الأطراف المعنية بالمشروع وتشكيل لجنة القيادة داخل المؤسسة

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

2- مرحلة التشخيص

هي مرحلة يتم من خلالها التشاور بين أعضاء الفريق، للتوافق حول المعايير الأساسية أمام نجاح التلاميذ والتلميذات. من خلال المزاوجة بين معطيات كمية ونوعية:

✓ نتائج التحصيل الدراسي للتلاميذ والتلميذات؛

✓ تقارير المجالس والمعاينات النوعية والمتوافق حولها من لدن أعضاء الفريق

إن الأهم، هو تعبئة الجميع حول قراءة مشتركة للمعايير التي تعترض النجاح المدرسي .

• إنها مرحلة الاختيار المتبصر للعقبات الرئيسية، والتيستدخل الفريق لتجاوزها .

يعرف الاختيار الحكيم من :

- عدد متواضع من الأولويات، من 2 إلى 3 كحد أقصى؛

- تتمحور الأولويات حول المعايير الرئيسية؛

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

2- مرحلة التشخيص

- 1 نقوم بإعداد لائحة بأهم **العوائق** التي تحول دون نجاح تلامذتنا؛
2. نقوم بإعداد لائحة بأهم **المخاطر** التي تحول دون نجاح تلامذتنا؛
3. نقوم بوضع لائحة **لنقط القوة** التي تتوفر عليها في مؤسستنا؛
4. اعتماد **مصادر معلومات** موثوقة ومؤشرات إحصائية دقيقة و عدم الاكتفاء بالانطباعات و العموميات ؛
5. نستحضر **جميع المكونات** والأبعاد في عملية التشخيص:

الحالة الراهنة

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

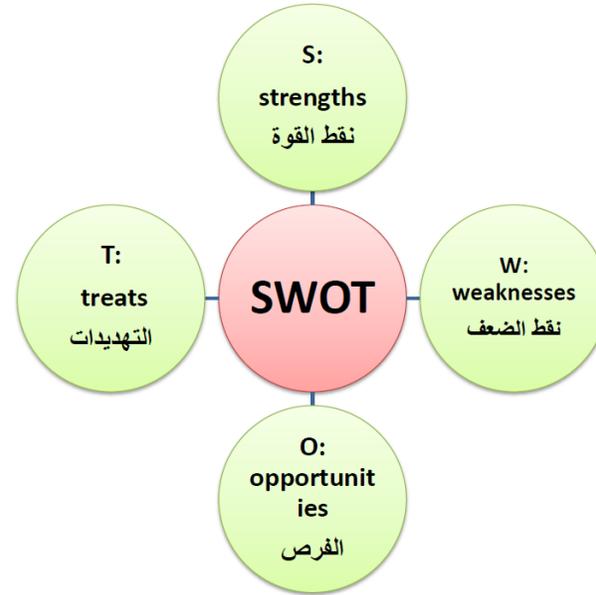
2- مرحلة التشخيص

وتتجلى قوة هذه التقنية في:

✓ استكشاف احتمالات وجود جهود جديدة أو حلول إبداعية للمشاكل المطروحة.

✓ تحديد مواقع التغيير الممكن.

✓ تعديل الخطط وصقلها في منتصف المسار وفق الفرص الجديدة التي قد تظهر خلال مرحلة إنجاز المشروع.



تقنية SWOT

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

3- تحديد الأولويات

- تمثل هذه المرحلة لحظة الاختيار الحكيم للعقبات الرئيسية التي يعتزم فريق العمل التحكم والتأثير فيها مستقبلا، ويتسم الاختيار الجيد ب:
 - عدد محدود من الأولويات (2 أو 3 على الأكثر)؛
 - أولويات تعالج العقبات التي تقف أمام نجاح التلميذات والتلاميذ؛
 - استحضار فريق القيادة لكل إمكانياته للتغلب على هذه العقبات

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

3- تحديد الأولويات

من خلال الجواب على سؤالين أساسيين:

1. ما مدى قرب أو بعد العوائق عن تعلمات التلاميذ ؟

2. هل لدينا من نقط القوة ما يمكننا من تجاوز هذا العائق ؟

اختيار الأولويات يكون بالتوافق بين أعضاء فريق المشروع

كيف؟

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

4- الأجراءة/التفعيل

خلال هذه المرحلة يتم وضع سلسلة من الإجراءات والأنشطة لإزالة العقبات التي تحول دون تحقيق النجاح، والتي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وسيكون من الأجر برمجة الإجراءات والأنشطة:

✓ القريبة من التعلّمات.

✓ المرتبطة بالحياة المدرسية للمتعلّمين والمتعلّمتات.

✓ القابلة للإنجاز في آجال زمنية معقولة في علاقتها بمدة المشروع المحددة في ثلاث سنوات.

— توزيع الميزانية التقديرية حسب نوعية التدابير وتحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

4- الأجراءة/التفعيل

تسطير برنامج عمل انطلاقا من الأولويات التي تم تحديدها

الفترة الزمنية المتوقعة للإنجاز	المسؤول عن التتبع	العمليات	التدابير	النتائج المنتظرة	الألوية

ملاحظة: من الأفضل تحديد التكلفة المالية انطلاقا من العمليات المبرمجة

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

4- الأجراء/التفعيل

- هل لدينا من نقط القوة ما يساهم في الأجراء الفعلية؟
- ما مدى استهداف الإجراءات للتعليمات وأثرها في تجويدها؟

العملية	توقيتها	مكانها	المكلف بإنجازها	مواردها البشرية	مواردها المادية	مؤشر إنجازها	المكلف بتتبعها	تدبير المخاطر

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

عناصر إعداد مسودة خطة عمل مشروع المؤسسة

الأكاديمية: المديرية: المؤسسة:
المشروع:

المجال	الأهداف أو النتائج المنتظرة	الأنشطة والعمليات	الفئات المستفيدة	موارد الإنجاز ووسائله (*)	آجال الإنجاز

(*) : يتعين الاستعانة بنموذج بطاقة تمويل المشروع المفصلة في الدليل المرجعي لمشروع المؤسسة.

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

نموذج بطاقة لتوزيع المهام

المجال	العمليات والأنشطة	فريق الإنجاز	أدوار التلميذ(ة)	ملاحظات
.1				
.2				
.3				

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

5- الضبط والتتبع

تتم على ضوء مؤشرات محددة، حيث يعتبر أثر مشروع المؤسسة على المسار التعليمي والتربوي للتلميذات والتلاميذ من أهم مؤشرات فعاليته.

فترة المشروع			مؤشرات الضبط والتتبع	التدابير	النتائج المنتظرة	الأولوية
الموسم 3	الموسم 2	الموسم 1				

المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

5- الضبط والتتبع

1. هل تم إنجاز العمليات المتفق عليها فعلا؟
2. هل حققنا الهدف المحدد؟ هل وصلنا للنتيجة المتوخاة؟

استعمال المؤشرات الكمية والنوعية؛

إعادة الضبط كلما تبين عدم نجاعة وفعالية العمليات بالنظر إلى عناصر التشخيص.

أسئلة
موجهة



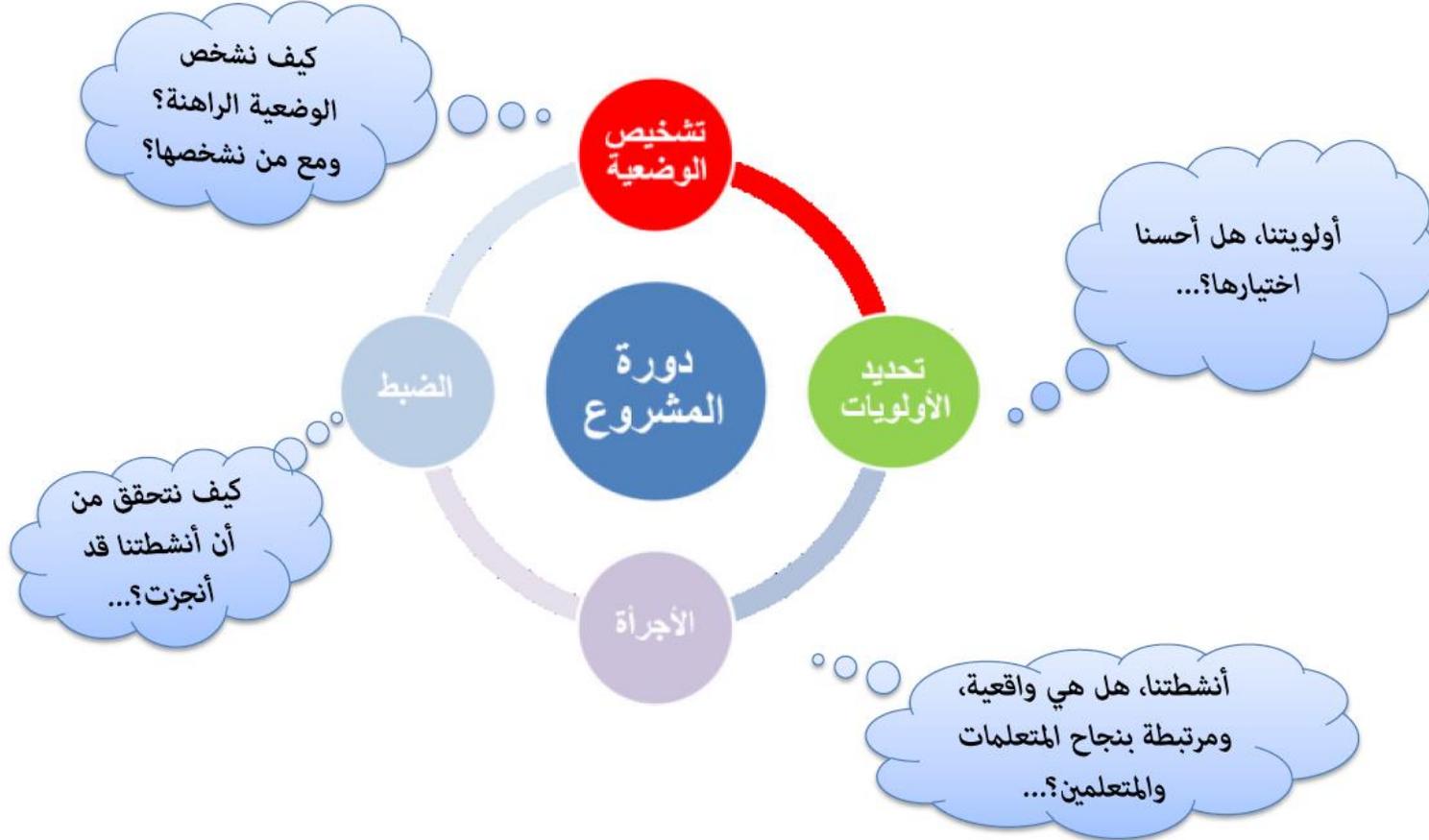
المنهجية الجديدة لمشروع المؤسسة

6- الانتقال

- ❑ تجميع وتوطيد المعطيات قصد تحيين وضعية المؤسسة؛
- ❑ من خلال نتائج مرحلة الضبط والتتبع وضمانا للاستمرارية الناجعة، يتم ضبط وتحيين بعض التدابير والإجراءات والعمليات لبلوغ النتائج المتوخاة سلفا.

خاتمة

وتستمر العجلة في الدوران ونحن نطرح الأسئلة:



تتکرا علی انتباهکم