

المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية
والتعليم العالي
وتكوين الأطر
والبحث العلمي



مشروع المؤسسة

للارتقاء بالحياة المدرسية وتحسين جودة التعليم

دليل مرجعي

أبريل 2008

مديرية التقويم وتنظيم الحياة المدرسية والتكوينات المشتركة بين الأكاديميات

وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي قطاع التربية الوطنية
ملحقة للاحاشة، حسان - الرباط • الهاتف : 037 76 75 16 • الفاكس : 037 66 12 67

قائمة المحتويات

3	تقديم
7	المرجعيات التربوية والمنهجية للمشروع
10	1.1. مرجعيات التجارب الميدانية : المفاهيم والأهداف والمقاربات
12	2.1. المرجعيات التربوية الرسمية
23	3.1. المرجعيات والمقاربات المنهجية في التجارب التربوية
39	منهجية العمل بالمشروع
42	1.2. تحديد المنظور المحلي
46	2.2. التشخيص
54	3.2. بلورة المشروع
62	4.2. المصادقة على المشروع
67	5.2. الإنجاز
76	6.2. التتبع
83	7.2. التقويم
91	وضع مسودة خطة عمل لإعداد المشروع
97	المراجع

تقديم

شرعت وزارة التربية الوطنية في تنفيذ خطة شاملة للإصلاح منذ إقرار الميثاق الوطني للتربية والتكوين، وفتحت أورشاشا كبرى لإصلاح المنظومة التربوية برمتها. وقد أفضت الجهود المبذولة إلى تحقيق نتائج كمية مهمة، غير أنها لم تستجب بالقدر الكافي لطموحات الفاعلين التربويين، وحاجات المستفيدين من التربية والتكوين، ولم تحقق النقلة النوعية المنشودة على مستوى المؤسسات التعليمية.

وسعى من الوزارة إلى تعزيز المكتسبات، واستدراك التأخر الحاصل في تفعيل مقتضيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين، واستكمال لأورشاش الإصلاح والرفع من وتيرته ليجد امتداده الطبيعي ووقعه الحقيقي الملموس على المؤسسة التعليمية من جهة؛

ونظرا لما تقتضيه المرحلة الراهنة من إعادة ترتيب الأولويات، واعتماد آليات ومقاربات جديدة من شأنها رد الاعتبار للفصل الدراسي ثم المدرسة، بالنظر لمكانتها المحورية في التربية والتنشئة الاجتماعية للمتعلمين، وذلك بجعلهم في صلب سيرورة الإصلاح من جهة أخرى؛

يأتي الاشتغال بمشروع المؤسسة لتحقيق أهداف المخططات المحلية، باعتباره إطارا شاملا يعتمد المقاربة التشاركية والتدبير بالنتائج والتخطيط والتعاقد، ومدخلا من مداخل الإصلاح المتعددة والمتمحورة حول المتعلم(ة) والمؤسسة، والساعية إلى ترسيخ الحكامة الجيدة، وتوسيع وتعميق اللامركزية واللامركزية في أقصى تجلياتها، وتحقيق مدرسة الجودة.

واستثمارا لتراكمات وتجارب الوزارة في هذا المجال، وما تم تحقيقه في إطار مشاريع التعاون الدولية، وخاصة ALEF و APEF و UNICEF...، انخرطت المؤسسات التعليمية بفعالية في إنجاز مشاريع متعددة المجالات والأطراف، وخلال سنوات، لتحسين جودة التعليم. وهي التجارب التي أغنت "التدبير بالمشروع" كمقاربة شمولية تعتمد أدوات وتقنيات تم استثمارها في إعداد هذا الدليل المرجعي لمشروع المؤسسة، الذي يتضمن المرجعيات التربوية والمنهجية للمشروع، وكذا مختلف مراحل وأدوات وآليات الاشتغال.

وبهذه المناسبة، لا يسع الوزارة إلا أن تعترف بالرصيد الوطني المكتسب في هذا المجال، وأن تنوه بالمجهودات التي بذلت من طرف جميع الفاعلين والمتدخلين الذين ساهموا، بشكل مباشر أو غير مباشر، في بلورة هذا الرصيد، وفي إعداد هذا الدليل.

أملنا أن يكون هذا الدليل إطارا مرجعيا يساعد على تدبير المشاريع، ويمكن المؤسسات والشركاء من استثمار مرجعيات ومفاهيم ومقاربات وأدوات منهجية ملائمة في الإعداد والإنجاز والتتبع والتقييم انطلاقا من الرؤى والحاجات والاجتهادات المحلية لتفعيل أدوار ومسؤوليات مجلس تدبير المؤسسة وشركائها في تحسين الخدمات التربوية والارتقاء بالحياة المدرسية.

وفق الله الجميع لما فيه خير ناشئنا...

①

المرجعيات التربوية والمنهجية للمشروع

المرجعيات التربوية والمنهجية للمشروع

ينبني مشروع المؤسسة على مرجعيات تربوية ومنهجية قائمة على :

- ♦ التجارب الميدانية والاجتهادات المحلية للارتقاء بأداء المؤسسة وجودة التعلم؛
- ♦ المرجعيات التربوية الرسمية الموجهة للمشروع في إطار توجهات نظام التربية والتكوين؛
- ♦ المرجعيات التربوية والمنهجية في التجارب التربوية، وما تتضمنه من مفاهيم ومقاربات تدعم الاجتهادات المحلية كما تدعم المرجعيات الرسمية وتيسر العمل بمشروع المؤسسة.

1.1. مرجعيات التجارب الميدانية : المفاهيم والأهداف والمقاربات

1.2. المرجعيات التربوية الرسمية :

- ♦ الميثاق الوطني للتربية والتكوين؛
- ♦ مرسوم النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي؛
- ♦ المذكرة 87 في موضوع تفعيل أدوار الحياة المدرسية؛
- ♦ المذكرة 76 حول إعداد المشاريع لتفعيل المبادرة الوطنية؛
- ♦ المخطط الأكاديمي لتنمية التربية والتكوين.

1.3. المرجعيات التربوية والمنهجية في التجارب التربوية :

- ♦ مفاهيم مشروع المؤسسة ودواعي العمل به؛
- ♦ تلازم المشروع والتعبئة الاجتماعية؛
- ♦ الجودة في التربية والتكوين ومجالات المشروع؛
- ♦ خصائص مشاريع تحسين الجودة؛
- ♦ المقاربة التشاركية؛
- ♦ المقاربة الحقوقية؛
- ♦ مرجعية أهداف الألفية للتنمية؛
- ♦ الإنصاف ومقاربة النوع؛
- ♦ التواصل؛
- ♦ الشراكة.

1.1. المرجعيات التربوية والمنهجية لمشروع المؤسسة

المرجعيات التربوية والمنهجية...

البطاقة التوجيهية لتحديد الحاجات والأهداف وقواعد العمل

(الاستئناس بالبطاقة في تنظيم ورشات التأطير أو ورشات فريق المشروع في المؤسسة)

(حوالي 45 دقيقة)

1. الأهداف

- أن يحدد المشاركون والمشاركات أهدافا تستجيب لحاجاتهم في مجال العمل بمشروع المؤسسة؛
- أن يحددوا قواعد العمل الميسرة لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- أن يناقشوا جدول أعمال الورشة لإقراره بالتراضي.

2. مصادر العمل ووثائقه

- أهداف المشاركين والمشاركات وتجاربهم في مشاريع المؤسسة؛
- الأهداف والبرنامج المقترحين للورشة من قبل المنظمين.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- التعارف بصيغة تفاعلية تبث روح الإقبال على العمل؛
- تعبير كل مشارك(ة) عن التوقعات والأهداف التي يرجو تحقيقها؛
- تعرف أهداف الورشة ومناقشتها في ضوء التوقعات المعبر عنها؛
- مناقشة برنامج الورشة وإقراره بالتراضي؛
- تحديد جماعي لقواعد العمل الميسرة لتحقيق الأهداف المتوافق عليها.

4. التقييم

- الخروج بأهداف متوافق عليها انطلاقا من الحاجات وأهداف الورشة؛
- وضع قائمة بقواعد العمل الموجهة لسير أعمال الورشة؛
- إقرار البرنامج الأصلي أو المعدل بعد المناقشة.

المرجعيات التربوية والمنهجية...

الأهداف المنشودة من الورشات التكوينية الإقليمية والمحلية

تسعى ورشات تكوين فرق مشاريع المؤسسات إلى تمكين أعضاء فريق القيادة المحلية للمشروع من كفاية إعداد وإنجاز وتتبع وتقويم مشاريع المؤسسة للارتقاء بالحياة المدرسية وتحسين جودة التعليمات، وهي كفاية جامعة تشمل التمكن من الكفايات الفرعية الآتية :

- استثمار المرجعيات والمفاهيم والمقاربات والتجارب التربوية، في ضوء الحاجات والاجتهادات المحلية، لإرساء مشروع المؤسسة على مرجعيات واضحة لتفعيل أدوار المؤسسة والشركاء في تفعيل الحياة المدرسية وتحسين جودة التعلم؛
- تحديد منظور محلي يعبر عن رؤيا استراتيجية للوضعية المنشودة لاستثمارها في بناء المشروع؛
- تشخيص وضعية المؤسسة والتعلم، وتحديد مواطن القوة والضعف، ومقارنة الوضعية الحالية بالوضعية المنشودة لاستخلاص الحاجات وتحديد الأولويات؛
- بلورة مشروع متماسك في أهدافه وعملياته وأنشطته وطرائق إنجازه وتتبعه وتقويمه للارتقاء بالحياة المدرسية وتحسين جودة التعليمات؛
- تدبير عمليات الإنجاز والتتبع والتقويم بمقاربات وأدوات مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشروع.

تنبني كل كفاية على مجموعة من الأهداف المترابطة في تشكيل الخبرة اللازمة لدعم إنماء الكفاية المقصودة، وهي أهداف تشمل معارف وقدرات وقيما ومهارات يتم استثمار ما هو مناسب منها تبعا لمتطلبات الوضعية التي يبحث لها فريق المشروع عن حل أو حلول ملائمة. ومن الواضح أن الكفايات لا يتم اكتسابها دفعة واحدة، وإنما يتم إنمائها من خلال الممارسة العملية، وإقران النظر بالعمل، وتنمية الخبرة عن طريق الانخراط في الإنجاز والبحث عن حلول مناسبة للوضعية المطروحة. ولا يشكل التكوين النظري سوى خطوة تمهيدية تساعد على تعميق الممارسة والاجتهاد والبحث عن الحلول. وهي ممارسة تفتح السبيل لتنمية الكفايات والخبرات المتفاعلة في تشكيلها.

1.1. مرجعيات التجارب الميدانية : المفاهيم والأهداف والمقاربات

البطاقة التوجيهية لاستكشاف التجارب الميدانية في مجال مشروع المؤسسة

(الاستئناس بالبطاقة في تنظيم ورشات التأطير أو ورشات فريق المشروع في المؤسسة)

(حوالي ساعة)

1. الأهداف

- أن يستثمر المشاركون والمشاركات التجارب الميدانية في إرساء مشاريع المؤسسة؛
- أن يستخلصوا الأدوار الفاعلة للمؤسسة وشركائها في بلورة مشاريع تستجيب للحاجات والأولويات المحلية في توافق مع الأولويات الوطنية والجهوية والإقليمية؛
- أن يستكشفوا تنوع الاجتهادات والمبادرات والابتكارات في مجال المشروع ليختاروا ما يلائم تحقيق نتائج المشروع في ضوء حاجات وإمكانات المؤسسة والشركاء.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب وخبرات المشاركين والمشاركات في مجال مشاريع المؤسسة؛
- العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع أو تعثرها في المؤسسات التعليمية.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- عمل فردي وفي مجموعات صغيرة :
- < يجب كل مشارك(ة) عن الأسئلة الآتية : ما مفهوم مشروع المؤسسة؟ ما أهدافه ومجالاته؟ ما المقاربات المناسبة لتحقيق انخراط المؤسسة والشركاء في المشروع؟
- < تصوغ كل مجموعة نتائج أجوبة أعضائها بكيفية تشاركية؛
- تقاسم النتائج ومناقشتها لاستخلاص العناصر الأساس في التجارب الميدانية.

4. التقييم

التثبت من الوصول إلى تصور واضح لمفاهيم المشروع وأهدافه ومقارباته من خلال التجارب الميدانية المستحضرة من خلال خبرات وتجارب المشاركين والمشاركات.

خلاصات التجارب الميدانية

1. مفهوم مشروع المؤسسة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. أهداف مشروع المؤسسة ومجالاته

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. المقاربات المناسبة لتحقيق مشاركة المجتمع المدرسي الموسع في المشروع

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.1. المرجعيات التربوية الرسمية

البطاقة التوجيهية لاستثمار المرجعيات التربوية الرسمية

(حوالي ساعة)

1. الأهداف

- أن يستثمر فريق المشروع المرجعيات التربوية الرسمية في إرساء مشروع المؤسسة للاستجابة للحاجات والتطلعات المحلية في توافق مع التوجهات الوطنية والجهوية والإقليمية؛
- أن يثري الفريق المرجعيات بما يستجيب لحاجات الارتقاء بأداء المؤسسة وجودة التعلم؛
- أن يعتمد الفريق مرجعيات واضحة لإرساء المشروع وتفعيله بمشاركة من المجتمع المدرسي الموسع ومصادقة من مجلس التدبير.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب وخبرات المشاركين والمشاركات؛
- الوثائق المقترحة للاستثمار في إرساء الإطار المؤسسي والمنهجي للمشروع : الميثاق الوطني للتربية والتكوين؛ مرسوم النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي؛ مذكرة 87 في موضوع تفعيل الحياة المدرسية؛ مذكرة 86 في موضوع إعداد المشاريع في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية؛ المخطط الأكاديمي لتنمية التربية والتكوين.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- استهلال (10 د) : المرجعيات الرسمية للمشروع لدى المشاركين والمشاركات؛
- عمل في فرق (20 د) : تدارس كيفية استثمار المرجعيات المؤسسية في إرساء المشروع؛
- تقاسم ومناقشة (30 د) : استثمار المرجعيات المؤسسية في إرساء المشروع.

4. التقويم

توصل المشاركون والمشاركات إلى اقتراح مبادئ توجيهية توضح كيفية استثمار المرجعيات المؤسسية في تفعيل العمل بمشروع المؤسسة.

المرجعيات التربوية والمنهجية...

وثائق المرجعيات التربوية الرسمية

الوثيقة 1 : توجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين للرفع من جودة التربية والتكوين

المطلوب

أن يستثمر فريق المشروع حسب الحاجات والتطلعات والاجتهادات المحلية : مواصفات المدرسة المنشودة؛ تلازم التعبئة الاجتماعية ومشاريع الإصلاح؛ مؤشرات تعميم تعليم جيد؛ التطبيقات العملية للتعليم؛ انفتاح المدرسة على محيطها؛ أنشطة البرامج المحلية؛ لإثراء المشروع بكيفية متدرجة.

القسم الأول : المبادئ الأساسية

1. مواصفات المدرسة المغربية الجديدة (مدرسة الجودة التي يسعى مشروع المؤسسة إلى الإسهام في تحقيقها محليا)
 - ♦ (المادة 9) : تسعى المدرسة المغربية الوطنية الجديدة إلى أن تكون :
 - أ. مفعمة بالحياة، بفضل نهج تربوي نشيط، يجاوز التلقي السلبي والعمل الفردي إلى اعتماد التعلم الذاتي، والقدرة على الحوار والمشاركة في الاجتهاد الجماعي؛
 - ب. مفتوحة على محيطها بفضل نهج تربوي قوامه استحضار المجتمع في قلب المدرسة، والخروج إليه منها بكل ما يعود بالنفع على الوطن، مما يتطلب نسج علاقات جديدة بين المدرسة وفضائها البيئي والمجتمعي والثقافي والاقتصادي).
2. تلازم التعبئة الاجتماعية ومشاريع إصلاح التربية والتكوين
 - ♦ (المادة 15) : ... تقوم الجماعات المحلية بواجبات الشراكة مع الدولة والإسهام إلى جانبها في مجهود التربية والتكوين، وفي تحمل الأعباء المرتبطة بالتعميم وتحسين الجودة...؛
 - ♦ (المادة 22) : يحظى قطاع التربية والتكوين بأقصى العناية والاهتمام، على كل مستويات الدولة، والجماعات المحلية، ومؤسسات التربية والتكوين نفسها، وكل الأطراف والشركاء المعنيين، تخطيطا وإنجازا وتتبعاً وتقييماً وتصحيحاً، طبقاً للمسؤوليات والأدوار المحددة ضمن الميثاق؛
 - ♦ (المادة 23) : ... وعليه فإن كل القوى الحية للبلاد حكومة وبرلماناً وجماعات محلية وأحزاباً سياسية ومنظمات نقابية ومهنية وجمعيات وإدارات ترابية، والعلماء والمثقفين والفضانيين، والشركاء المعنيين كافة بقطاع التربية والتكوين، مدعوة لمواصلة الجهد الجماعي من أجل تحقيق أهداف إصلاح التربية والتكوين...).

المجال الأول : نشر التعليم وربطه بالمحيط الاقتصادي

الدعامة الأولى : تعميم تعليم جيد في مدرسة متعددة الأساليب

3. مؤشرات تعميم التعليم التي تستلزم تعبئة وطنية وجهوية ومحلية لتدارك التأخر الحاصل في تحقيقها

- ♦ (المادة 28) : تحدد الجدولة الزمنية لتعميم التعليم كما يلي :
 - أ. ابتداء من الدخول المدرسي في شتنبر سنة 2002، ينبغي أن يجد كل طفل مغربي بالغ من العمر ست سنوات، مقعداً في السنة الأولى من المدرسة الابتدائية القريبة من مكان إقامة أسرته، مع مراعاة تكييف المدرسة مع الظروف الخاصة بالعالم القروي...؛

المرجعيات التربوية والمنهجية...

ب. تعميم التسجيل بالسنة الأولى من التعليم الأولي في أفق 2004 (...):

ج. وفي الأفق الآتية يصل التلاميذ المسجلون بالسنة الأولى من التعليم الابتدائي في 2000/1999 إلى :

< نهاية المدرسة الابتدائية بنسبة 90 في المائة، عام 2005؛

< نهاية المدرسة الإعدادية بنسبة 80 في المائة، عام 2008؛

< نهاية التعليم الثانوي (...) بنسبة 60 في المائة، عام 2011؛

< نيل البكالوريا بنسبة 40 في المائة عام 2011.

د. لا ينبغي تحقيق هذه الأهداف الكمية على حساب جودة التعليم.

الدعامة الثالثة : السعي إلى تلاؤم أكبر بين النظام التربوي والمحيط الاقتصادي

4. التطبيقات العملية للتعليم في الحياة

♦ (المادة 40) : تتسم كل السيرورات التربوية ... إلى جانب بعدها المدرسي والأكاديمي أو النظري بجانب عملي معزز. وسيطبق هذا المبدأ وفق منهج تدريجي تتحدد سبله كما يلي :

< تدعيم الأشغال اليدوية والأنشطة التطبيقية في جميع مستويات التعليم الأولي والابتدائي والإعدادي؛

< إقامة تعاون يرتكز على اقتسام المسؤولية وممارستها المنسقة بين بنيات التعليم العام والتعليم التقني

والتكوين المهني، بغية الاستغلال المشترك والأمثل للتجهيزات والمختبرات والمشاكل المتوفرة...؛

< تشجيع التعاون على أوسع نطاق بين المؤسسات التربوية والتكوينية والمقاولات والتعاونيات والحرفيين

بالمدين والقرى (...):

< انفتاح مؤسسات التربية والتكوين على عالم الشغل والثقافة والفن والرياضة والبحث العلمي والتقني.

5. انفتاح المدرسة على محيطها وعلى الأفق الإبداعية

♦ (المادة 48) : تتعاون مؤسسات التربية والتكوين مع المؤسسات العمومية والخاصة التي بإمكانها الإسهام في

تدعيم الجانب التطبيقي للتعليم وذلك بـ :

< تبادل الزيارات الإعلامية والاستطلاعية؛

< تنويع المعدات والوسائل الديدانكتيكية؛

< تنظيم تمارين تطبيقية وتداريب توافق سن المتعلمين ومستواهم الدراسي؛

< التعاون على تنظيم أنشطة تربوية وتكوينية (كتجريب منتجات أو خدمات أو تجهيزات أو طرائق

تكنولوجية، أو إبداع وعرض أعمال مسرحية أو موسيقية أو تشكيلية أو غير ذلك).

المجال الثالث : الرفع من جودة التربية والتكوين

الدعامة السابعة : مراجعة البرامج والمناهج والكتب المدرسية والوسائط التعليمية

(المادة 106) : أنشطة البرامج المحلية : ... عدد من الاختيارات التي تعرضها المدرسة على الآباء والمتعلمين

الراشدين في حدود 15 في المائة من مدة التكوين، وتخصص إما لساعات الدعم البيداغوجي لفائدة المتعلمين

المحتاجين لذلك، أو لأنشطة مدرسية موازية وأنشطة للتفتح.

المرجعيات التربوية والمنهجية...

الوثيقة 2 : مرسوم النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي¹

المطلوب

استثمار مقتضيات المرسوم في إثراء مشروع المؤسسة على مستوى الأهداف والأنشطة والمقاربات.

المهام	تدبير المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> ♦ الإشراف على التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة...؛ ♦ رئاسة مجالس المؤسسة...؛ ♦ العمل على ضمان حسن سير الدراسة والنظام في المؤسسة...؛ ♦ اقتراح توفير وسائل العمل الضرورية... على الأكاديمية...؛ ♦ إعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة والعمل على تنفيذه بعد دراسته من قبل مجلس التدبير وعرضه على مدير الأكاديمية قصد المصادقة عليه؛ ♦ إبرام اتفاقيات للشراكة... وعرضها قبل ... على موافقة مدير الأكاديمية...؛ ♦ تمثيل المؤسسة محليا إزاء السلطات العمومية والهيئات المنتخبة؛ ♦ وضع تقرير عام سنوي حول نشاط وسير المؤسسة... 	<p>المدير (المادة 11)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ♦ اقتراح النظام الداخلي للمؤسسة...؛ ♦ دراسة برامج عمل (المجالس) والمصادقة عليها...؛ ♦ دراسة البرنامج السنوي لأنشطة المؤسسة وتبعية ... إنجازها؛ ♦ الاطلاع على قرارات المجالس ونتائج أعمالها واستغلال معطياتها للرفع من مستوى التدبير؛ ♦ دراسة التدابير الملائمة للصيانة والمحافظة على الممتلكات؛ ♦ إبداء الرأي بشأن مشاريع اتفاقيات الشراكة...؛ ♦ دراسة حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية...؛ ♦ المصادقة على التقرير السنوي العام... 	<p>مجلس التدبير (المادة 18)</p>

¹ . مرسوم رقم 2.02.376 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي كما وقع تغييره وتتميمه بالمرسوم رقم 2.675.04 الصادر في 29 ديسمبر 2004. (تم الاقتصار على مقتطفات أساس نظرا لشبوع المرسوم).

المرجعيات التربوية والمنهجية...

المهام	تدبير المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> ♦ إعداد... برامج الأنشطة الداعمة والموازية وتتبع تنفيذها وتقويمها؛ ♦ التنسيق بين مختلف المواد الدراسية؛ ♦ دراسة طلبات المساعدة الاجتماعية واقتراح التلاميذ...؛ ♦ تنظيم الأنشطة... والمسابقات الثقافية والرياضية والفنية. 	<p>المجلس التربوي (المادة 23)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ♦ دراسة وضعية تدريس المادة الدراسية وتحديد حاجياتها...؛ ♦ التنسيق عموديا وأفقيا بين مدرسي المادة...؛ ♦ تحديد حاجات التكوين لفائدة المدرسين ... بالمؤسسة؛ ♦ اقتراح الأنشطة الخاصة بكل مادة بتنسيق مع المفتش التربوي للمادة؛ ♦ تتبع نتائج تحصيل التلاميذ في المادة الدراسية؛ ♦ البحث في أساليب تطوير وتجديد الممارسة التربوية لكل مادة دراسية؛ ♦ إنجاز تقارير دورية حول النشاط التربوي الخاص بكل مادة وعرضها على المجلس التربوي وعلى المفتش التربوي للمادة. 	<p>المجالس التعليمية (المادة 26)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ♦ ... تحليل نتائج التحصيل لتحديد وتنظيم عمليات الدعم والتقوية؛ ♦ دراسة وتحليل طلبات التوجيه وإعادة التوجيه والبت فيها... 	<p>مجالس الأقسام (المادة 29)</p>

بطاقة الاستثمار

المطلوب

استثمار مقتضيات المرسوم في إثراء مشروع المؤسسة على مستوى الأهداف والأنشطة والمقاربات، وذلك بالجواب عن الأسئلة المطروحة بعده (مع مراعاة المقترحات التكميلية أسفله²). وذلك انطلاقاً من أن تخطيط مهام المؤسسة وتنظيم إنجازها والسهر على تنفيذها وتتبعها وتقويمها لتحسين أداء المؤسسة وجودة التعلم، يتطلب مشروعاً متكاملًا تتألف فيها مختلف الأعمال والأنشطة لتفعيل مقتضيات المرسوم وفق المقاربة التشاركية التي يعتمدها).

1. ما أهم أهداف المشروع الشامل لمختلف مهام المؤسسة قصد تحسين الأداء وجودة التعلم؟

.....
.....
.....
.....

2. ما أهم الأنشطة التي يمكن تصنيفها ضمن مجال العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وجودة التعلم؟

.....
.....
.....
.....

3. ما أهم الأنشطة التي يمكن تصنيفها ضمن مجالات تحسين النتائج وجودة التعلم؟

.....
.....
.....
.....

² من بين مقتضيات المرسوم :

❖ يمكن أن تشمل الخدمات التي توفرها المؤسسة خدمات تربوية وتثقيفية مختلفة منها على الخصوص (المادة 4) :

- إنجاز برامج للتكوين والتكوين المستمر لفائدة العاملين بالمؤسسة أو بمؤسسات أخرى؛

- الجمع بين التربية النظامية والتربية غير النظامية...؛ وإنجاز برامج للدعم التربوي ومحاربة الأمية؛

- استضافة العروض العلمية والثقافية والفنية والرياضية والتكنولوجية.

❖ يمكن للمؤسسات أن تتلقى دعماً تقنياً أو مادياً أو ثقافياً من لدن هيئات عامة أو خاصة في إطار اتفاقيات للشراكة،

وذلك في نطاق المهام الموكولة لها وتحت مسؤوليتها (المادة 9).

❖ يجوز لرئيس مجلس تدبير المؤسسة أن يدعو لحضور اجتماعات المجلس على سبيل الاستشارة كل شخص يرى فائدة في حضوره بما في ذلك ممثلين عن تلاميذ المدرسة

الابتدائية والثانوية الإعدادية (المادة 19).

المرجعيات التربوية والمنهجية...

الوثيقة 3 : المذكرة رقم 87 في موضوع تفعيل أدوار الحياة المدرسية³

المطلوب

استثمار الوثيقة في إثراء أهداف مشروع المؤسسة ومجالاته وأنشطته، وفي العمل على تفعيل التعبئة الاجتماعية ومشاركة مختلف الفاعلين التربويين والاجتماعيين والاقتصاديين، سعياً إلى تحسين جودة التعلم وتحقيق الترقى الذاتي للتلميذات والتلاميذ وفق المذكرة.

سلام تام بوجود مولانا الإمام المؤيد بالله،

وبعد، فانطلاقاً من المبادئ الأساسية التي اعتمدها الميثاق الوطني للتربية والتكوين، وتماشياً مع المشروع المجتمعي الديمقراطي الحداثي لصاحب الجلالة الملك محمد السادس، الذي تنخرط وزارة التربية الوطنية والشباب فيه عبر نشر التعليم وتعميمه وتحسين جودة التربية وتدبير النظام التربوي، ودعمًا للجهود المبذولة في ترسيخ اللامركزية واللامركزية وتبني سياسة القرب وفسح المجال للمؤسسات التعليمية لبلورة مشاريع تربوية تستقي منطلقاتها من الخصوصيات المحلية ومن حاجات التلميذات والتلاميذ وتطلعاتهم، يشرفني موافاتكم بجملة من التوجيهات الرامية إلى تفعيل أدوار الحياة المدرسية :

أولاً : تثبيت القيم الأساسية لدى التلميذ(ة) من خلال :

- ♦ التشبع بمبادئ الإسلام السمحة وقيمه الرامية إلى تكوين المواطن المتصف بالاستقامة والصلاح، والمتسم بالاعتدال والتسامح؛
- ♦ تكريس حب الوطن، والتربية على المواطنة، والمشاركة الإيجابية في الشأن العام لبلده؛
- ♦ الاعتزاز بالهوية الوطنية بكل أبعادها الحضارية والتفاعل بانسجام وتكامل وتفتح مع القيم الإنسانية الكونية؛
- ♦ التشبع بمبادئ المساواة، وبروح الحوار وقبول الاختلاف، وتبني الممارسة الديمقراطية، واحترام حقوق الإنسان وتدعيم كرامته؛
- ♦ امتلاك ناصية العلوم والتكنولوجيا والإسهام في تطويرها.

ثانياً : أدوار الحياة المدرسية :

نظراً للارتباط الوثيق بين الحياة المدرسية والحياة العامة، وما يفرضه ذلك من تفاعل وتجاوب مع مختلف المتغيرات الاقتصادية، والقيم الاجتماعية، والتطورات المعرفية والتكنولوجية، وما يقتضيه من تفعيل مقاربة "المؤسسة داخل المجتمع والمجتمع في قلب المؤسسة" فإن المدرسة تقوم بأدوارها ومهامها التربوية والمؤسسية والتنظيمية والاجتماعية قصد تمكين التلميذات والتلاميذ من :

- ♦ إعمال الفكر، والقدرة على الفهم والتحليل والنقاش الحر، وإبداء الرأي واحترام الرأي الآخر؛
- ♦ التربية على الممارسة الديمقراطية وتكريس النهج الحداثي والديمقراطي؛
- ♦ النمو المتوازن عقلياً ونفسياً ووجدانياً؛
- ♦ تنمية الكفايات والمهارات والقدرات لاكتساب المعارف، وبناء المشاريع الشخصية؛

المرجعيات التربوية والمنهجية...

- ♦ تكريس المظاهر السلوكية الإيجابية، والاعتناء بالنظافة ولباقة الهندام، وتجنب ارتداء أي لباس يتنافى والذوق العام، والتحلي بحسن السلوك أثناء التعامل مع كل الفاعلين في الحياة المدرسية؛
- ♦ جعل المدرسة فضاء خصبا يساعد على تفجير الطاقات الإبداعية واكتساب المواهب في مختلف المجالات؛
- ♦ الرغبة في الحياة المدرسية والإقبال على المشاركة في مختلف أنشطتها اليومية بتلقائية؛
- ♦ جعل الحياة المدرسية عامة، والعمل على المشاركة في مختلف أنشطتها اليومية بتلقائية؛
- ♦ جعل الحياة المدرسية عامة، والعمل اليومي للتلميذ خاصة، مجالا للإقبال على متعة التحصيل الجاد؛
- ♦ الاستمتاع بحياة التلمذة، وبالحق في عيش مراحل الطفولة والمراهقة والشباب من خلال المشاركة الفاعلة في مختلف أنشطة الحياة المدرسية وتدبيرها؛
- ♦ الاعتناء بكل فضاءات المؤسسة وجعلها قطبا جذابا وفضاء مريحا.

ثالثا : آليات تفعيل أدوار الحياة المدرسية :

اعتبارا لدور الحياة المدرسية الأساس في تهيئ الفرد للتكيف مع مختلف التحولات العامة والخاصة، وتعلم أساليب الحياة الجماعية وتمثل وظائفها، وتبعا لخصوصية الحياة المدرسية، وما تتطلبه من توجيه وتنظيم لتوفير مناخ تربوي سليم وإيجابي يساعد المتعلمين على التعلم واكتساب القيم والسلوكات البناءة، فإن تفعيل ذلك يقتضي :

- ♦ قيام مجالس المؤسسة بأدوارها المنصوص عليها في ... المرسوم رقم 2.02.376 الصادر في 06 جمادى الأولى 1423 (17 يوليوز 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي؛
 - ♦ العمل بمشروع المؤسسة المتصل بالحياة اليومية لها، والهادف إلى دعم العمل التربوي في مختلف مساراته، سعيا إلى رفع مستوى التعليم وتحسين جودته، وإلى تحقيق الترقى الذاتي للتلميذات والتلاميذ؛
 - ♦ إشراك الفاعلين التربويين والاجتماعيين والاقتصاديين من تلاميذ، وأساتذة وإداريين، ومفتشين وجمعيات آباء وأولياء التلاميذ، وسلطات وجماعات محلية، وفاعلين اقتصاديين، وشركاء اجتماعيين وثقافيين ومبدعين، ومختلف فعاليات المجتمع المدني في بلورة مشروع المؤسسة وفي تنفيذه؛
 - ♦ إخبار مختلف الشركاء الجهويين والإقليميين والمحليين ببرامج المؤسسة وإشراكهم في إعداد وتتبع تنفيذها وتقويمها؛
 - ♦ انتهاز المقاربة التشاركية التي تتجلى في تحسيس وتوعية كل طرف بأدواره في تدبير الشأن التربوي محليا، وفي التعبئة الشاملة من أجل كسب رهان الإصلاح؛
 - ♦ خلق الفرص الممكنة لتجسيد المشاركة على أرض الواقع والعمل على انفتاح المؤسسة على محيطها الاجتماعي والثقافي والاقتصادي؛
 - ♦ انتهاز الشفافية في تدبير الموارد المادية والمالية تخليقا للحياة العامة، وتنفيذا لميثاق حسن التدبير.
- لذا أهيب بكافة المسؤولين في المنظومة التربوية أن يولوا عناية فائقة لتفعيل أدوار الحياة المدرسية انطلاقا من مفتتح الموسم الدراسي 2004/2003، الذي نريده جميعا دخولا متميزا عبر إشراك كافة الفاعلين التربويين والجمعويين في المشاريع التربوية الوطنية والجهوية والإقليمية والمحلية.
- كما أدعوهم إلى العمل على تكوين لجان جهوية وإقليمية ومحلية لتفعيل أدوار الحياة المدرسية. ولضمان توحيد الرؤى بين البرامج والمشاريع التي تقترحها مختلف المؤسسات التعليمية وتتعاقد مكوناتها على إنجازها، تركز هذه اللجان في أعمالها على :

المرجعيات التربوية والمنهجية...

- ♦ شرح مضامين وأبعاد تفعيل أدوار الحياة المدرسية انطلاقا من محتوى هذه المذكرة، والمذكرات والوثائق الوزارية المنظمة للحياة المدرسية وذلك خلال لقاءات إعداد الدخول المدرسي، مع الحرص على إتاحة الفرصة لإبداء طرائق كفيلة بتحقيق مشاريع المؤسسة وتفعيل أدوار الحياة المدرسية بها وفق خصوصية كل مجال؛
 - ♦ تتبع تنفيذ المراحل والمشاريع وتقويمها بهدف تطويرها والرفع من مردوديتها.
- يتعين في هذا الصدد :
- ♦ اعتبار التلميذ المحور الأساس والمستهدف الأول من العملية التربوية، والمشارك الفاعل في مختلف الأنشطة الصفية وغير الصفية؛
 - ♦ خلق الجو التربوي السليم، ودعم دينامية التحفيز والمنافسة من أجل تحقيق الجودة والتميز وتشجيع روح الخلق والمبادرة؛
 - ♦ معالجة كل أشكال الانزلاقات والسلوكات غير التربوية؛
 - ♦ إعطاء العمل التربوي دفعة قوية تعيد للمؤسسة موقعها المتميز داخل المجتمع؛
 - ♦ تشجيع المؤسسات التعليمية على إنجاز مشاريعها وتنفيذ برامجها وأنشطتها المحلية؛
 - ♦ تفعيل دور جمعيات التلميذات والتلاميذ كجمعية تنمية التعاون المدرسي وجمعية الأنشطة الاجتماعية التربوية، وفروع الجامعة الملكية المغربية للرياضة المدرسية وغيرها، وحثها على المشاركة الفاعلة في مختلف البرامج والأنشطة التربوية والثقافية والفنية والرياضية المنظمة لفائدة تلميذات وتلاميذ المؤسسات التعليمية وفق الأهداف والبرامج الوطنية والجهوية والمحلية؛
 - ♦ عقد الجموع العامة للجمعيات المذكورة في تواريخ يعلن عنها، تعرض خلالها التقارير الأدبية والمالية لمختلف أنشطة المؤسسة وتتم مناقشتها والمصادقة عليها، وذلك وفق الأعراف والضوابط المنظمة للعمل الجمعي.
- ونظرا للأهمية التي توليها الوزارة للحياة المدرسية داخل المؤسسات التعليمية، فإنه يرجى من السيدات والسادة مديري الأكاديميات، ونائبات ونواب الوزارة، والمفتشات والمفتشين، ورئيسات ورؤساء مؤسسات التربية والتكوين، كل في دائرة اختصاصه، الحرص على تنفيذ مقتضيات هذه المذكرة؛ سعيا إلى جعل المدرسة مفعمة بالحياة وفق نهج تربوي نشيط، ومنفتحة على محيطها بكل ما يعود بالنفع على الوطن ويساهم في تحقيق النماء الشامل للعنصر البشري، والسلام .

وزير التربية الوطنية والشباب

حبيب المالكي

المرجعيات التربوية والمنهجية...

الوثيقة 4 : المذكرة رقم 76 في موضوع مشاريع المؤسسة لتفعيل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية⁴

المطلوب

استثمار الوثيقة في القيام بمبادرات لدعم المؤسسة بأدوار الضعائيات والشركاء المحليين في مشروع المؤسسة، واستكشاف صيغ للشراكة والتعاون مع الجمعيات التنموية في إطار مشاريع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية التي تشكل دعامة من دعائم جلب الموارد للمؤسسة.

مقتطفات من المذكرة

... وهذه الغاية، يتعين العمل في الاتجاهات التالية :

تشخيص الوضعية الحالية في مجالات تنمية التمدرس، والارتقاء بجودة الخدمات التربوية، ومحو الأمية، وتوسيع قاعدة المستفيدين من التربية غير النظامية بشكل دقيق في كل جماعة قروية أو حضرية، ورصد أسباب كل تأخر في تحقيق هذه الأهداف، ووضع الحلول اللازمة لمعالجتها مرتبة حسب طبيعتها وحسب الأولويات، ودرجة الاستعجال في تطبيقها.

وفي هذا الصدد، يمكن الرجوع إلى الوثائق المعتمدة في مننديات الإصلاح في مجال الارتقاء بجودة التعليم على صعيد المؤسسة التعليمية واستثمار النتائج التي تم استخلاصها على المستوى المحلي لضبط الحاجيات وترتيب الأولويات، انطلاقا من المشروع الخاص بكل مؤسسة؛ (...)

- ♦ تحديد أشكال وأساليب التدخل لمعالجة القضايا التي تم تشخيصها، وطبيعة وحجم الإمكانيات اللازمة بمجالات التنمية البشرية في الجماعات والأحياء الفقيرة المعنية، وذلك انطلاقا من الدخول المدرسي 2005/2006؛
 - ♦ الدعوة إلى عقد اجتماعات لمجالس التدبير بالمؤسسات التعليمية بمشاركة جميع أعضائها، قبل نهاية السنة الدراسية الحالية، لتوضيح أدوار الضعائيات والشركاء المحليين في إنجاز مشروع المؤسسة، ووضع برنامج عمل لإنجاز مختلف مكوناته وفقا للأولويات التي تم تحديدها. (...)
 - ♦ تعيين لجان دائمة من حياة التفيتيش في مختلف المجالات من أجل تأطير ومواكبة مختلف العمليات، ووضع شبكة لتتبع تنفيذها، واقتراح جميع أنواع التدخل الممكنة لتجاوز كل تعثر أو خلل، مع مدها بوسائل العمل الضرورية التي تمكنها من الحضور المنتظم في الميدان.
- ونظرا لأهمية أوراش المبادرة الوطنية حول التنمية البشرية، وأهمية تعبئة كل الطاقات البشرية والموارد المادية المتوافرة والممكن توفيرها، فإنه ينبغي اتخاذ الاستعدادات والتدابير اللازمة لجعل شعار الدخول المدرسي المقبل " : جميعا من أجل إنجاز المبادرة الوطنية للتنمية البشرية". (...)

وزير التربية الوطنية والتعليم العالي

وتكوين الأطر والبحث العلمي

حبيب المالكي

⁴ وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي. مذكرة رقم 76 في موضوع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية. 09 يونيو 2005.

المرجعيات التربوية والمنهجية...

الوثيقة 5 : المخطط الأكاديمي لتنمية التربية والتكوين

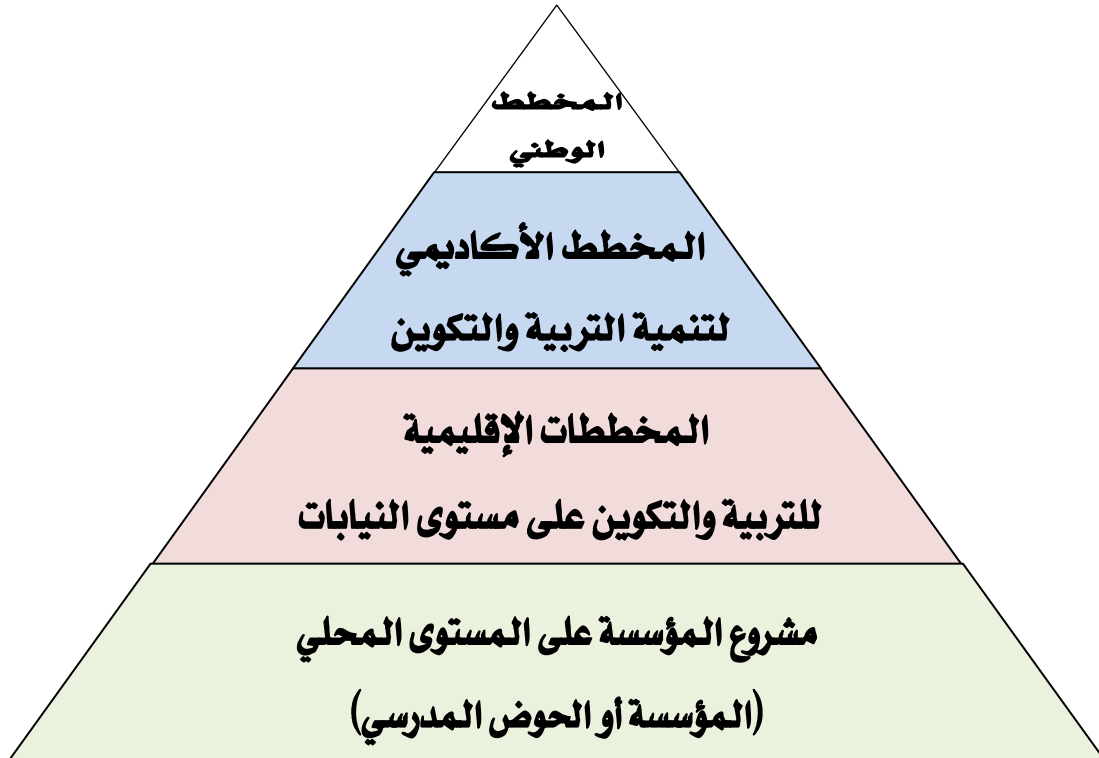
المطلوب

استثمار الوثيقة في التثبث من توافق مؤشرات المشروع المحلي للمؤسسة مع المؤشرات الإقليمية والجهوية والوطنية لتشجيع التمدرس ومحاربة الهدر وتحسين أداء المؤسسة وجودة التعلم.

يشكل مشروع المؤسسة دعامة لتحسين جودة التعلم وتفعيل الحياة المدرسية والارتقاء بالمؤسسة انطلاقا من الحاجات والخصوصيات المحلية في توافق وانسجام مع التوجهات الوطنية والجهوية والإقليمية للارتقاء بالتربية والتكوين. وتبعا لذلك ينبغي أن تكون أهداف مشروع المؤسسة والمؤشرات التي يعتمدها منسجمة مع مؤشرات المخطط الأكاديمي الذي يحدد السياسة التربوية والتكوينية الجهوية والإقليمية مراعى الأوليات والأهداف الوطنية المحددة من لدن السلطة الحكومية الوصية. ولهذا الغرض تضطلع الأكاديمية بإعداد "مخطط تنموي يشمل مجموعة من التدابير والعمليات ذات الأولوية في مجال التمدرس طبقا للتوجهات والأهداف الوطنية، مع إدماج الخصوصيات والمعطيات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الجهوية في البرامج التربوية بما في ذلك الأمازيغية".

(المادة 2 من الظهير الشريف رقم 1.00.203 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين).

ويمكن توضيح ارتباط مشروع المؤسسة بالمخطط الوطني والجهوي والإقليمي من خلال الهرم الآتي :



3.1. المرجعيات والمقاربات المنهجية في التجارب التربوية

البطاقة التوجيهية لاستثمار المرجعيات والمقاربات المنهجية في إثراء مشاريع المؤسسات

(حوالي ساعتين)

1. الأهداف

- ♦ أن يحدد فريق مشروع المؤسسة المفاهيم والمقاربات المنهجية الملائمة التي يعتزم اعتمادها في تفعيل إرساء مشروع مؤسسته؛
- ♦ أن يثري الفريق مفاهيم المشروع ومقارباته بما يستجيب للحاجات والتطلعات المحلية للارتقاء بالمؤسسة وتحسين جودة التعلم والتعليم فيها؛
- ♦ أن يحدد الفريق مرجعيات واضحة لإرساء المشروع وتفعيله بمشاركة من المجتمع المدرسي الموسع ومصادقة من مجلس التدبير.

2. مصادر العمل ووثائقه

- ♦ تجارب المشاركين والمشاركات؛
- ♦ الوثائق المقترحة لاستثمار المفاهيم والمقاربات المنهجية في إرساء المشروع وتعميقه : مفاهيم مشروع المؤسسة ودواعي العمل بالمشروع، تلازم المشروع والتعبئة الاجتماعية، الجودة في التربية والتكوين ومجالات المشروع، خصائص مشاريع تحسين الجودة، المقاربة التشاركية، المقاربة المتمركزة حول حقوق الإنسان، مقاربة الإنصاف، الإعلام والتواصل حول المشروع، الشراكة...

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- ♦ استهلال (10 د) : شهادات أو لقطات من شريط مصور؛
- ♦ عمل في فرق : (50 د)؛
- ♦ تدارس كيفية استثمار المفاهيم والمقاربات المنهجية في إثراء مشروع المؤسسة وتعميقه؛
- ♦ تقاسم ومناقشة (60 د) : استثمار المرجعيات والمقاربات لنظرية والمنهجية في المشروع.

4. التقييم

التثبت من وضوح أساليب استثمار المفاهيم والمقاربات وإبراز أهمية تشجيع المبادرة والاجتهاد والابتكار في المؤسسات لاستثمار المقاربات حسب حاجات المؤسسة وتطلعاتها لتفعيل العمل بالمشروع.

وثائق المرجعيات التربوية والمنهجية في الأدبيات والتجارب التربوية

الوثيقة 6 : مفاهيم مشروع المؤسسة⁵

المطلوب

- اعتماد مفهوم واضح ييسر العمل بمشروع المؤسسة لتحسين الجودة؛
- جعل المشروع خطة شاملة لكافة البرامج التي تعدها المؤسسة والشركاء للارتقاء بالجودة؛
- استثمار المفاهيم الملائمة في ضوء أوضاع المؤسسة وحاجات المتعلمين والمتعلمات.

• خطة تنبني على قيام المؤسسة التربوية "بدور فعال في إغناء البحث الميداني والمساهمة في تنمية التجديد التربوي على الصعيد المحلي... في إطار مشروع تقوم المؤسسة التربوية بضبط معالمه وإستراتيجية تنفيذه وأساليب تقويمه... وتحدد له وسائل الإنجاز والدعم وأنواع الخبرات والكفايات العلمية، والمستلزمات الفنية والمادية التي يتطلبها تنفيذه، على أن تكون الأهداف التي يسعى لتحقيقها لا تتعارض مع الغايات المرسومة للنظام التربوي". (وزارة التربية الوطنية، 1994، المذكرة رقم 73)

• مجموعة من العمليات المترابطة والمتناسقة والمتكاملة، تتمحور حول أهداف تحسين فعالية المؤسسة لجعل نتائجها متلائمة مع الأهداف الوطنية والجهوية. ويتم تحديد هذه العمليات بتشاور وتنسيق تامين بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، وبين هذه الأخيرة ومحيطها. وتقتضي هذه العمليات عملا جماعيا وتتبع مستمرا وفق برنامج وجدولة زمنية محددة، كما تخضع نتائجها للتقويم.

• خطة تربوية متكاملة، يعدها وينجزها المجتمع المدرسي الموسع انطلاقا من منظور شمولي محلي لجودة المدرسة والتعلم المنشودين في توافق مع الغايات والأهداف الوطنية والجهوية. ويحدد المشروع الأولويات والأهداف وخطة الأعمال والأنشطة والموارد والوسائل وسبل الإنجاز والتتبع والتقويم لتحقيق الأهداف المرجوة. وهو يشمل كافة البرامج والأعمال التي تعدها المؤسسة لتحسين التربية والتكوين. ومن خصائص مشاريع تحسين الجودة اعتماد :

- مقارنة إستراتيجية للارتقاء بالمؤسسة والتعلم على الأمد البعيد والمتوسط والقريب. بحيث تشكل خطة عمل كل سنة مرحلة تمهيدية للسنة الموالية في مسيرة التحسين المستمر؛
- مقارنة متعددة الأبعاد تشمل مجالات تحسين جودة التعلم وكذا العوامل المؤثرة فيها؛
- مقاربات متعددة الأطراف تتيح إسهام المجتمع المدرسي الموسع (مجالس المؤسسة، المتعلمون والمتعلمات، الآباء والأمهات، الجماعات المحلية، مكونات المجتمع المدني من جمعيات وقطاع اقتصادي وشخصيات دينية وثقافية، أشخاص مصادر) في كافة مراحل المشروع.

⁵ وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي (2004). مجزوءة تدبير مشروع المؤسسة. دليل المدير(ة). بتصرف.
وزارة التربية الوطنية والشباب. (2004). مذكرة رقم 87 في موضوع تفعيل ادوار الحياة المدرسية (الوثيقة 3 في هذا الدليل).

المرجعيات التربوية والمنهجية...

الوثيقة 7: دواعي العمل بالمشروع⁶

المطلوب

- ♦ توضيح الدواعي والحاجات التي يستجيب لها مشروع المؤسسة؛
- ♦ التثبت من استجابة المشروع لتطلعات وحاجات المؤسسة والشركاء وإسهامه في تحسين التربية والتكوين على المستوى المحلي.

الارتقاء على المستوى المحلي بجودة المؤسسة لإكسابها على الأمد المتوسط أو البعيد مواصفات المدرسة المغربية الوطنية الجديدة "المفعمة بالحياة... والمنفتحة على المحيط...". (المادة 9 من الميثاق)	
تفعيل أنشطة الدعم والتفتح والأنشطة المدرسية المتنوعة لتحسين التعلم : ♦ أنشطة البرنامج المحلي في الميثاق : الدعم والأنشطة المدرسية الموازية وأنشطة التفتح؛ (المادة 106) ♦ برامج الأنشطة الداعمة والموازية والمباريات والمسابقات الثقافية والرياضية والفنية التي تنجزها المؤسسة (يعدها المجلس التربوي ويصادق عليها مجلس التدبير). (المادة 23 من مرسوم 17 يوليو 2002).	
تفعيل مرتكزات الحياة المدرسية وضوابطها (وأنشطتها الموافقة للأنشطة المفصلة في الفقرة السابقة). (دليل الحياة المدرسية 2003 / مذكرة 87 في موضوع تفعيل أدوار الحياة المدرسية)	
البحث عن حلول ناجعة لمشكلات فعلية كإهدر المدرسي والعزوف عن متابعة الدراسة.	
البحث عن حلول لتحسين النتائج الدراسية والارتقاء بجودة التعلم.	
أجراة اللامركزية واللامركزية في قطاع التربية والتكوين.	
تشجيع المبادرة والابتكار على المستوى المحلي لإيجاد حلول مناسبة تبرز مهام المؤسسات ومسؤولياتها.	
تحسين أداء المؤسسة ومساهمتها في الإصلاح العملي وتنمية الحكامة المحلية.	
تفعيل المقاربة التشاركية وانفتاح المؤسسة على المحيط باستحضار المجتمع في قلب المدرسة.	
تفعيل التعبئة الاجتماعية والبحث عن الموارد وعقد الشركات والتعاون مع مختلف الشركاء.	
استثمار مرجعيات المبادرة الوطنية للتنمية البشرية في مشاريع المؤسسة لجعلها قاطرة للتنمية المحلية.	

⁶. انطلاقا من توجهات الميثاق الوطني، ومرسوم 17 يوليو 2002، وتوجهات الوزارة حاليا لتسريع وتيرة الإصلاح..

الوثيقة 8: تلازم المشروع والتعبئة الاجتماعية⁷

المطلوب

- ♦ استثمار مقتضيات الميثاق والمبادرة الوطنية للتنمية البشرية ومذكرة تفعيل أدوار الحياة المدرسية ومرسوم النظام الأساسي لتفعيل التعبئة الاجتماعية حول مشروع المؤسسة؛
- ♦ تحديد ما يمكن أن تقوم به المؤسسة لتفعيل تلازم المشروع والتعبئة للارتقاء بالمؤسسة والتعلم.

<p>عمليات متنوعة تقوم على التوعية والتحسيس والتواصل والحوار والتشاور لحشد الطاقات والجهود والخبرات، وتفعيل مشاركة السكان والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين والشركاء في المشاريع والخطط الرامية إلى خدمة الصالح العام الذي يعد مشروع المؤسسة خير مثال له. وذلك بإحداث آليات لتعاون الأطراف وتفاعلهم وانخراطهم، من أجل التحديد المشترك للحاجات والعمل على خلق الفرص الممكنة لإيجاد الحلول المناسبة واقتراح أنشطة لتجسيد هذه الحلول على أرض الواقع.</p>	<p>1. مفهوم التعبئة الاجتماعية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ♦ اعتبار التربية والتكوين مسؤولية الجميع؛ ♦ بلورة الدور المركزي للتعبئة الاجتماعية والشراكة في إصلاح نظام التربية والتنمية البشرية؛ ♦ الاستفادة من تنوع وجهات النظر والخبرات لإرساء منظور محلي استراتيجي وتشخيص وضعية المؤسسة من زوايا متعددة : الجودة الداخلية التي تقاس بنتائج الامتحانات، الجودة الخارجية التي تقاس بملاءمة التعلم لمتطلبات الحياة والنجاح في الحياة العملية، العوامل المؤثرة في الجودة...؛ ♦ الاستفادة من إسهام أكبر عدد ممكن من الأطراف والفاعليات لتوفير موارد تقنية ومادية ومالية متنوعة تدعم تنفيذ مشروع المؤسسة. 	<p>2. دواعي تلازم المشروع والتعبئة الاجتماعية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ♦ الإسهام في دروس الدعم والأنشطة الموازية وأنشطة التفتح وتفعيل الحياة المدرسية؛ ♦ إسهام أشخاص مصادر من تقنيين وأطر ومهنيين في تطبيقات التعلم وأنشطة البرامج المحلية؛ ♦ إسهام الفاعلين في تمويل المشروع أو جلب مؤسسات ومقاولات لاحتضانه؛ ♦ التوأمة مع مؤسسات أخرى داخل البلاد أو خارجها؛ ♦ التعاقد والشراكة مع أطراف أخرى لإنجاز مهام وأنشطة معينة من بين أنشطة المشروع؛ ♦ تكوين مستمر لدعم كفايات العاملين بالمؤسسة والشركاء؛ ♦ تنظيم ورشات وزيارات وخرجات وتطبيقات عملية لتحسين ملاءمة التعلم لمتطلبات الحياة؛ ♦ الإسهام في تقديم الدعم التربوي والنفسي الاجتماعي للمتعلمين والمتعلمات. 	<p>3. دور التعبئة الاجتماعية في الرفع من جودة التعليم</p>
<p>♦ ...</p> <p>♦ ...</p> <p>♦ ...</p> <p>♦ ...</p>	<p>أدوار المؤسسة في تفعيل التعبئة</p>

⁷ توجهات المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، والميثاق الوطني في الموضوع. المواد 15 و22 و23 في الوثيقة 1 على سبيل المثال.

الوثيقة 9 : الجودة في التربية والتكوين ومجالات المشروع

المطلوب

- ♦ استثمار مواصفات الجودة ومكوناتها في إعداد المشروع أو مراجعته أو تطويره؛
- ♦ استثمار المجالات والأبعاد المتفاعلة في تشكيل الجودة عبر مختلف مراحل المشروع تبعا لوضعية المؤسسة والتطلعات والإمكانات والحاجات المحلية.

1. دواعي السعي للارتقاء بالجودة

- ♦ التحديات المرتبطة بإعداد الأجيال الجديدة لمواجهة عالم متغير، في ضوء التطورات المتسارعة التي تقتضي تكويننا جيدا للوفاء بالحاجات الجديدة والمتجددة؛
- ♦ التطورات التي فرضت على الأمم والمجتمعات والمؤسسات إعادة التفكير في واقعها وتطوير طموحاتها، لتكون حاضرة فعلا وإنتاجا في عالم يسوده التنافس الشديد والمتواصل؛
- ♦ المكانة المتميزة للتربية ضمن الاختيارات الاستراتيجية للأمم، باعتبارها وسيلة لتأهيل الموارد البشرية اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة؛
- ♦ حاجة المدرسة إلى مراجعة أساليبها ووسائل عملها وتقويم أدائها، حتى تتمكن من الوقوف على منجزاتها وتشخيص صعوباتها لتصويب ما يحتاج إلى تصويب للتدرج باستمرار وعبر مراحل نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من الجودة.

2. الجودة في التربية والتكوين

تشمل الجودة في قطاع التربية والتكوين مجالات وعوامل فاعلة في مدخلات التعليم وعملياته ومخرجاته، من أهمها :

♦ على مستوى المدخلات :

- < جودة استجابة المناهج والأنشطة المدرسية لحاجات المتعلمين والمجتمع ومتطلبات الحياة؛
- < جودة تكوين هيئة التدريس والإدارة وانخراطها في تحسين الأداء المهني؛
- < توافر بيئة تربوية تؤمن الصحة والسلامة والأمن والإنصاف وتكافؤ الفرص وحسن التعلم؛
- < توافر الوسائل والتقنيات واستثمارها في التعليم والتعلم؛
- < توافر فضاء مضياف ومرافق تيسر التعلم ونمو شخصية المتعلم(ة) معرفيا ووجدانيا ومهاريا.

♦ على مستوى العمليات :

- < تنمية كفايات التطبيق العملي للتعلم في الحياة، والمهارات الحياتية، وترسيخ القيم وممارسة السلوك المدني الإيجابي للمواطنة والديمقراطية والمبادرة والإقبال على العمل والحياة المهنية؛
- < فعالية الطرائق والأساليب المستعملة في إنماء الكفايات والقيم المنشودة؛
- < فعالية التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة؛
- < تكييف المناهج وإثراؤها في ضوء حاجات المتعلمين والمجتمع ومتطلبات التنمية؛
- < انفتاح المؤسسة على المحيط وتفاعلها معه.

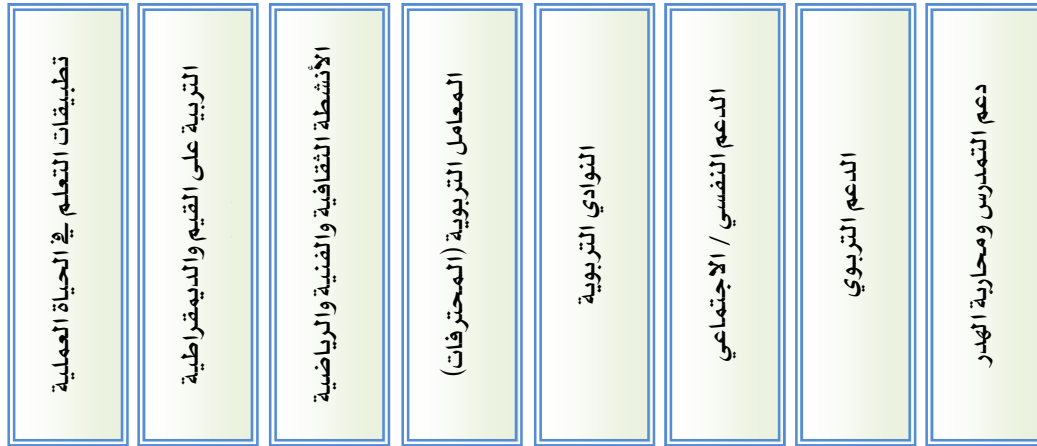
المرجعيات التربوية والمنهجية...

♦ على مستوى المخرجات :

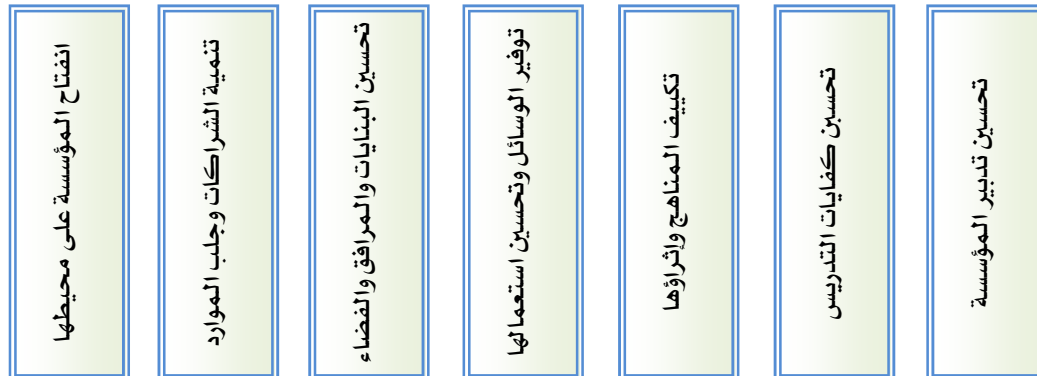
- جودة النتائج التي يحصل عليها المتعلمون والمتعلمات من خلال مؤشرات تشمل :
 - ◀ ارتفاع نسب التسجيل وتوفير الحق في التعليم للذكور والإناث؛
 - ◀ ارتفاع نسب النجاح في الاختبارات المدرسية وفي الامتحانات العامة؛
 - ◀ انخفاض نسب الهدر المدرسي؛
 - ◀ نجاح الخريجات والخريجين في الحياة العملية والوفاء بمتطلباتها المتجددة؛
 - ◀ تفوق تلاميذ مؤسسة الجودة مقارنة بتلاميذ المؤسسات الأخرى من حيث النجاح في الدراسة والحياة الاجتماعية والمهنية.

وعلى ضوء ما سبق تكتسب الجودة مفهوما شاملا يتوافق مع المقتضيات السابقة في الميثاق ومرسوم النظام الأساسي وأدوار الحياة المدرسية. وهو ما يتطلب اشتغال المشاريع على مجالات متكاملة للارتقاء بالمؤسسة وتحسين جودة التعلم في ضوء الاختصاصات والمهام المسندة للمؤسسة ودورها الحاسم في نتائج التعلم. قد يتعذر الاشتغال على مختلف هذه المجالات دفعة واحدة، غير أن الوضعية التي يشهدها المشروع على الأمد البعيد والمتوسط والقصير تتيح الانطلاق مما هم ممكن على الأمد القريب للتدرج المستمر نحو استكمال المجالات الأخرى على الأمد المتوسط والقصير. ومن أهم المجالات التي تقتضيها مقارنة الجودة والمرجيات التربوية الرسمية :

أولا : مجالات أنشطة تحسين جودة التعلم وتفعيل أدوار الحياة المدرسية



ثانيا : مجالات تحسين العوامل المؤثرة في جودة التعلم وأداء المؤسسة



المرجعيات التربوية والمنهجية...

الوثيقة 10 : خصائص مشاريع تحسين الجودة

المطلوب

- ♦ استثمار المقاربات التي تستجيب لمواصفات الجودة حسب الحاجات والتطلعات المحلية لتحسين أداء المؤسسة وجودة التعليم والتعلم فيها؛
- ♦ تعميق خصائص المشروع بالمقاربات التي يقتنع فريق المشروع بفعاليتها في خدمة الجودة.

يعد مشروع المؤسسة فضاء رحبا للاجتهاد والابتكار واستكشاف سبل ومقاربات جديدة للارتقاء بالمؤسسة وتحسين جودة التعلم وربطه بالحياة العملية، لذا فإن المقاربات المقترحة بعده تأتي في سياق دعم اجتهادات فرق مشاريع المؤسسات لإكساب مشاريعها خصائص أساسية في مشاريع تحسين الجودة، وذلك في ضوء مواصفات الجودة والمرجعيات التربوية الرسمية المفصلة سابقا.

مقاربة نسقية متكاملة تندمج فيها كل المبادرات والخطط والأنشطة التي تعدها المدرسة والشركاء محليا للارتقاء بالمؤسسة وتحسين جودة التعلم في مختلف جوانبه...

إعداد أنشطة متفرقة غير متألفة في إطار مشترك لا يشكل مشروعا متجانسا لتحسين الجودة

مقاربة متعددة السنوات تنبني على منظور محلي إستراتيجي (رؤيا) ممتد على الأمد البعيد (5 سنوات) والمتوسط (3 سنوات) والقريب (سنة)، للتدرج نحو تحقيق مدرسة الجودة والتعلم الجيد عبر تطورات مستمرة ومتلاحقة...

إنجاز عمل أو خطة خلال أيام أو شهور معدودة يمثل جزءا من المشروع، ولكنه لا يشكل مشروعا إستراتيجيا

مقاربة متعددة الأبعاد للعوامل المؤثرة في الجودة من تدبير وتدریس وتجهيزات ومرافق، ولمجالات أنشطة تحسين جودة التعلم من دعم ونوات ومعامل وتطبيقات...

بناء قاعة أو تنظيم الدعم... أنشطة جزئية لا يشكل أي منها لوحده مشروعا متكاملًا لتحسين الجودة

مقاربة متعددة الأطراف تستلزم مشاركة المجتمع المدرسي الموسع وفق ما هو مفصل في تالزم مشروع المؤسسة والتعبئة الاجتماعية سابقا...

في غياب التعبئة والمشاركة المجتمعية لا يمكن لمشروع المؤسسة أن يحقق المطلوب أو يؤمن النجاح والاستدامة

مقاربة تصاعدية منطلق من الممارسة والاجتهادات المحلية تخطيطا وإنجازا وتقاسما وتعميقا وتصويبا في إطار البحث التطويري وإنماء الخبرات بالممارسة التطبيقية والتكوين التعاوني...

بدون فتح باب الاجتهاد وتشجيع المبادرات وتنويع المقاربات يتعذر تحقيق الإصلاح والتجديد اللازم لتحسين الجودة

الوثيقة 11: المقاربة التشاركية عبر كافة مراحل المشروع

المطلوب

وضع خطة للعمل بمقاربة تشاركية تتيح إسهام المجتمع المدرسي الموسع في كافة مراحل المشروع

يتطلب تلازم مشروع المؤسسة والتعبئة الاجتماعية لتحسين الجودة استعمال مقاربة تشاركية تعترف لكل الفاعلين، على اختلاف مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية، ومرجعياتهم الثقافية بدور مهم في بلورة مشاريع تتضافر فيها الجهود، وتجتمع حولها الإرادات والتطلعات.

1. ما ليس بمقاربة تشاركية

- تخويل مهام أو تحميل أعباء مادية أو مالية لمجموعة بشرية ما؛
- البحث عن انخراط مجموعة بشرية في أهداف ومشاريع وضعت بطريقة أحادية من طرف غيرهم؛
- تخلي الدولة عن مهامها وواجباتها التنموية وتحميلها للمستفيدين المباشرين؛
- المشاركة ليست فوضى، بل هي مجموعة من القواعد والأدوار والمسؤوليات المحددة والمعروفة لدى الجميع.

2. خصائص المقاربة التشاركية

- الإنصات لكل المعنيين والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم دونما تحيز؛ ذكورا وإناثا؛
- إدماج جميع الفئات ومختلف الشرائح الاجتماعية وكذا ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- المشاركة في اتخاذ المبادرة والابتكار في البرمجة والتنفيذ والمواكبة والتقييم؛
- دعم انخراط كافة المعنيين وتحقيق الاستفادة المتبادلة وتنمية الخبرات والتجارب؛
- خلق دينامية محلية تنمي قدرات التدبير الذاتي وإيجاد الحلول الملائمة للمشكلات المطروحة؛
- تيسير التعبئة الاجتماعية وتقوية فاعليتها.

3. متطلبات المقاربة التشاركية

- أن يشعر الجميع بأن إحداث التغييرات المطلوبة في المؤسسة أمر يعينهم مباشرة؛
- أن تتوفر للمساهمين والمساهمات معلومات ودراية كافية بمجال التدخل وأهدافه ومراميه؛
- أن يكون أخذ المبادرة متاحا لكافة الأطراف في مختلف مراحل المشروع بكيفية تشاركية؛
- أن تكون الأنشطة واقعية وتستجيب لحاجات المستفيدين والمستفيدات؛
- أن يشارك المجتمع المدرسي الموسع بكيفية ناجعة وفاعلة؛
- أن تكون للمستفيدين والمستفيدات مسؤوليات وأدوار في أنشطة المشروع؛
- أن يحصل الاقتناع والعمل بمبدأ "المقاربة التشاركية ضرورية لأي إصلاح حقيقي في المدرسة ومحيطها".

الوثيقة 12 : المقاربة الحقوقية

المطلوب

استثمار المقاربة الحقوقية لاستحضار حق التلميذ(ة) ومسؤولياته في التربية والتكوين، وحق المجتمعات المحلية ومسؤولياتها في تعليم البنين والبنات في إعداد مشروع للمؤسسة يراعي الحقوق والواجبات.

تستعمل المقاربة الحقوقية في برمجة المشاريع اعتمادا على حقوق الإنسان انطلاقا من أن كل برنامج تنموي يجب أن يسعى إلى تلبية وصيانة الحقوق الأساسية للإنسان.

1. المرجعيات الأساس للمقاربة

- ♦ مبادئ حقوق الإنسان المتمثلة في : الكونية وعدم القابلية للتصرف، عدم القابلية للتجزئ، ترابط الحقوق وتلازمها، المساواة وعدم الميز، المشاركة وعدم الإقصاء، الإلزامية والمسؤولية، سيادة القانون؛
- ♦ معايير وقواعد حقوق الإنسان : ميثاق الأمم المتحدة، الإعلان العالمي لحقوق الإنسان سنة 1948، الإعلان الخاص بالحق في التنمية سنة 1986، إعلان وبرنامج عمل "فيينا" سنة 1993، إعلان الألفية سنة 2000، المعاهدات الدولية السبع الرئيسية المتعلقة بحقوق الإنسان.

2. تفاصيل عن الواجبات المناطة بالدولة

- ♦ واجب احترام حقوق الإنسان لجميع الأفراد الموجودين في دائرة سلطتها. وهو ما يعني الكف عن كل سلوك أو نشاط يخرق حقوق الإنسان؛
- ♦ واجب حماية حقوق الإنسان لجميع الأفراد، بدون ميز، من الانتهاكات التي قد ترتكب من قبل الدولة أو من قبل فاعلين آخرين سواء كانوا أفرادا أم مجموعات أم مؤسسات وهيئات؛
- ♦ واجب النهوض باحترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية من خلال التربية على حقوق الإنسان أو غيرها من التدابير الأخرى الضرورية للوقاية من انتهاك حقوق الإنسان؛
- ♦ واجب إعمال حقوق الإنسان بخلق البيئة المناسبة مع توفير الوسائل الملائمة وخاصة منها رصد الموارد.

3. أمثلة عن إجراءات التطبيق

- ♦ ملاءمة القوانين والسياسات الوطنية مع مقتضيات الاتفاقية؛
- ♦ إحداث آليات أو تقوية الموجود منها على الصعيد الوطني والمحلي لتنسيق السياسات المتعلقة بالأطفال ومراقبة مدى تفعيل اتفاقية حقوق الطفل؛
- ♦ نشر مبادئ وأحكام اتفاقية حقوق الطفل وتعميمها على نطاق واسع في أوساط الكبار والأطفال؛
- ♦ توفير المقتضيات القانونية لمواجهة حالات انتهاك حقوق الإنسان؛
- ♦ تخصيص موارد للبرامج التي يستفيد منها الأطفال؛
- ♦ تقديم تقارير دورية ... حول التقدم الحاصل والعراقيل التي تحول دون تفعيل الاتفاقية؛
- ♦ الإقرار بالحقوق والمسؤولية.

الوثيقة 13 : مرجعية أهداف الألفية للتنمية⁸

1. أهداف الألفية للتنمية

- ♦ التزام جماعي للمجموعة الدولية بالقيم الجماعية والحلم بمستقبل أفضل للجميع؛
- ♦ توحيد جهود جميع الدول، الغنية والفقيرة، لتجاوز نير الفقر؛
- ♦ تركيز الأهداف الثمانية للألفية على ترسيخ الأولويات وتشجيع التغيير على المستوى الوطني :
 1. القضاء على الفقر والجوع؛
 2. ضمان التعليم الابتدائي للجميع؛
 3. تشجيع المساواة بين الجنسين واستقلالية النساء؛
 4. تقليص وفيات الأطفال؛
 5. تحسين صحة الأمومة؛
 6. محاربة السيدا، الملاريا والأمراض الأخرى؛
 7. ضمان بيئة مستدامة؛
 8. إنجاز شراكة دولية للتنمية.

لتحقيق أهداف الألفية للتنمية، يجب العمل بدون تأخير على تعميم التعليم الابتدائي لفائدة البنين والبنات، نظرا للطابع الاستعجالي لتعليم تعليم جيد بدون ميز بين الجنسين في الابتدائي والإعدادي.

2. أهداف التربية للجميع

1. حماية وتربية الطفولة المبكرة؛
2. منح كل الأطفال تعليما ابتدائيا مجانيا وإجباريا؛
3. تشجيع تعلم الشباب والكبار واكسابهم الكفايات الضرورية للحياة اليومية؛
4. رفع مستوى محاربة الأمية بنسبة 50%؛
5. تحقيق المساواة بين الجنسين في التعليم الابتدائي والإعدادي في أفق 2015؛
6. تحسين جودة التعليم.

3. خطة العمل الوطنية للطفولة

تبنى المغرب مع جميع الدول برنامج " عالم جدير بالأطفال " الذي يهدف إلى تحسين وضعية الأطفال في العالم في أفق 2015. وذلك إثر دورة الأمم المتحدة المخصصة للطفولة سنة 2002. وتنفيذا لذلك وضع المغرب خطة العمل الوطنية للطفولة تتمثل أهدافها فيما يأتي :

- ♦ تعميم تعليم جيد لجميع الأطفال من الفئة العمرية 4 - 5 سنوات؛ ذكورا وإناثا؛
- ♦ تعميم التعليم الابتدائي العام للأطفال من الفئة العمرية 6 - 11 سنة؛
- ♦ تدرس الأطفال من الفئة العمرية 12 - 14 سنة؛ والتحاق 80 % بالسلوك الموالي؛
- ♦ إنهاء 60 % من المسجلين بالسنة الأولى ابتدائي تعليمهم الإعدادي وحصول 40 % منهم على البكالوريا؛
- ♦ الأطفال ما بين 8 و16 سنة غير الممدرسين أو المنقطعين عن الدراسة يعرفون القراءة والكتابة...

⁸. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة - برنامج التربية للجميع.

الوثيقة 14 : مقارنة الإنصاف والنوع في العمل بالمشروع

المطلوب

استثمار مقارنة الإنصاف في تفعيل مشاركة الإناث والذكور في كافة مراحل المشروع.

1. تعهدات المغرب بالقضاء على التمييز وتعميم الحق في التعلم

تعهد المغرب في إطار التربية للجميع بالقضاء على كل أشكال التمييز بين الجنسين في التعليم الابتدائي والإعدادي قبل 2005. غير أن النسبة الصافية لمتدريس أطفال الفئة العمرية 6 - 11 سنة لم تبلغ سوى 94 % وطنيا و 91.6 % بالنسبة للفتيات خلال السنة الدراسية 2006-2007 (المؤشرات الرئيسية للتمدرس، وزارة التربية الوطنية).

2. مقارنة الإنصاف ومقاربة النوع :

- ♦ الإنصاف مبدأ ووسيلة لإزالة الحيف وإعطاء أهمية خاصة لإشراك كافة الأفراد والهيئات دون ميز بسبب اختلافات قائمة على الجنس أو اللون أو الدين أو اللغة أو المكانة الاجتماعية والاقتصادية؛
- ♦ النوع وسيلة لدعم الإنصاف بين الجنسين، وذلك بإشراك الإناث والذكور للاستفادة من خبرة الجميع عبر كافة مراحل المشروع. ويرتبط النوع بإزالة الحيف الذي تتعرض له النساء بسبب أحكام مسبقة وتقاليد ثقافية واجتماعية محابية للذكور ومجحفة في حق الإناث. ويشكل دعم مشاركة المرأة والفتاة أداة فعالة لتحقيق تكامل أدوار الإناث والذكور على حد سواء في التنمية الاجتماعية.

3. المكونات الأساس لمقاربة النوع

ترتكز المقاربة على ثلاثة مكونات :

1. تحليل السياق الاجتماعي والاقتصادي؛
2. تحليل ودراسة الأطراف المعنية؛
3. تحليل ودراسة الحاجات وتوزيع الموارد وتحديد الإكراهات/التحديات والرهانات.

4. دواعي إدماج مقاربة النوع

- ♦ ضعف مؤشرات التنمية المتعلقة بالمرأة في مجال الخدمات الاجتماعية من صحة وتعليم؛
- ♦ اختلاف تجارب الإناث ومسؤولياتهن وزوايا نظرهن عن تجارب الرجال وزوايا نظرهم؛
- ♦ الوجود المكثف للإناث في مؤسسات التربية والتكوين من أستاذات وتلميذات؛
- ♦ تحمل النساء المسؤولية الكبرى في تتبع الحياة الدراسية لأبنائهن؛
- ♦ تحمل النساء أعباء المسؤوليات المرتبطة بتدبير أمور الأسرة من صحة تغذية وتدبير ميزانية الأسرة..؛
- ♦ حاجة الفتيات والفتيان إلى مقاربة الإنصاف ونماذج من النساء والرجال للاقتداء بهن/بهم.

5. تساؤلات أساس للتشخيص والعمل على تفعيل مقاربة النوع

- ♦ ما الخبرات والأدوار والتجارب التي يمكن أن تشكل قيمة مضافة تسهم بها النساء في التربية؟
- ♦ ما نسبة مشاركة السيدات في جمعية آباء وأمهات وأولياء التلاميذ؟ وما القيمة المضافة لمشاركتهم؟
- ♦ ما نسبة مشاركة الأستاذات في مجالس المؤسسة؟ وما القيمة المضافة لمشاركتهم في المجالس؟
- ♦ ما نسبة مشاركة التلميذات في أنشطة مشروع المؤسسة؟ وكيف نؤمن مشاركة التلميذات والتلاميذ؟
- ♦ ما نسبة الخبرات من بين الأشخاص المصادر الذين تستضيفهم المؤسسة للإسهام في أنشطة المشروع؟
- ♦ ما الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة للاستفادة من خبرة الإناث والذكور في مشروع المؤسسة؟

المرجعيات التربوية والمنهجية...

الوثيقة 15 : الإعلام والتواصل حول المشروع

المطلوب

استثمار الوثيقة في تفعيل أدوار الإعلام والتواصل قصد تعزيز المقاربة التشاركية والتعبئة الاجتماعية وانخراط الشركاء في مختلف مراحل المشروع.

المبادئ والتقنيات	الأطراف المعنية	العمليات والوسائط	الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> ♦ الإنصات لاقتراحات المتحاورين ♦ إبراز أهمية المشروع ♦ توضيح فوائد المشروع ♦ إبراز قابلية الإنجاز ♦ إثارة تجارب عملية لتشجيع الإقبال على المشاركة في المشروع ♦ استعمال حالات دالة لتنمية الوعي بالمشكلات التي يطرحها المشروع إلى حلها ♦ التركيز على المعلومات الأساسية 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ مجالس المؤسسة ♦ جمعية الأمهات والآباء والأولياء ♦ التلاميذ والتلميذات ♦ الآباء والأمهات ♦ الجماعة المحلية ♦ الشركاء المحتملون ♦ فاعلون اجتماعيون واقتصاديون ♦ قطاعات حكومية ♦ جمعيات المجتمع المدني ♦ أشخاص مصادر مساهمون محتملون ♦ مديرو مؤسسات مماثلة 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ الاجتماعات ♦ الزيارات الخارجية ♦ مقابلات مع مختلف الأطراف ♦ استضافة أنشطة الشركاء ♦ الأبواب المفتوحة ♦ المعارض التربوية ♦ الحفلات المدرسية ♦ استضافة هيئات وأطراف فاعلة ♦ مجالس المؤسسة ♦ فرق الأعمال واللجان ♦ مراسلات وإعلانات ومطبوعات وملصقات ومطويات ♦ مجلة المدرسة ونشرة الاتصال والأنترنت والإذاعة المدرسية ♦ الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية التي تحتضنها المدرسة لفائدة المتعلمين والشركاء 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ تنظيم تواصل داخلي وخارجي مستمر يمهّد للمشروع ويواكبه ♦ تحقيق تواصل فعال داخل المؤسسة ومع الشركاء ♦ التفاعل وتداول الرأي حول المشروع داخل المؤسسة وخارجها ♦ الشفافية في تدبير مشروع المؤسسة ♦ الإخبار بالمراحل والعمليات والمنجزات ♦ الإقناع بأهمية المشروع والمساهمة في أعماله ♦ الإشراف في اتخاذ القرارات ♦ إبراز المشروع إعلامياً لتقوية حضوره ونجاحه

الوثيقة 16 : الشراكة

المطلوب

وضع خطة مواكبة للمشروع أو إحداث لجنة خاصة للبحث عن الشراكات واستقطاب الخبرات والموارد التقنية والثقافية والمادية التي تشكل دعامة أساسية للمشروع.

1. ما الشراكة؟

- ♦ تتم الشراكة بإبرام تعاقد للتعاون بين طرفين أو أكثر لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة؛
- ♦ تقوم الشراكة على مبدأ تبادل المنافع والخدمات بين طرفين أو أكثر كلاهما رابح؛
- ♦ تشكل الشراكة دعامة أساسية من دعومات مشروع المؤسسة والتعبئة الاجتماعية لتحسين الجودة؛
- ♦ تركز المقاربة الجديدة للشراكة على تجاوز الدعم المادي أو المالي للمؤسسة إلى تقديم الخبرة التقنية والثقافية والتدبيرية للإسهام في تحسين التعلم والتعليم. بحيث يسهم الشركاء في اقتراح حلول للمشكلات التي تواجهها المؤسسة وينجزون أنشطة لفائدة التلاميذ.

2. لماذا الشراكة؟

تتيح الشراكة الاستخدام الأمثل للمعارف والمهارات والأفكار والموارد البشرية والمادية والمالية؛ كما أنها تتيح الاستثمار المشترك للخبرات والكفايات والموارد المادية والمالية.

3. من هم المعنيون بالشراكة؟

- ♦ المؤسسة بكافة مكوناتها وشركاؤها الرسميون الممثلون في مجالها : جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ والتلميذات، الجماعة المحلية؛
- ♦ الفاعلون بالمحيط الخارجي للمؤسسة على المستوى المحلي أو الجهوي أو الوطني : الآباء والأمهات وأولياء التلاميذ، الجمعيات وفعاليات المجتمع المدني، السلطات المحلية والقطاعات الحكومية، المقاولات والمؤسسات الاقتصادية، وسائل الإعلام، المؤسسات والمكاتب العمومية، المنظمات الدولية...

4. ما تحققه الشراكة للمؤسسة التعليمية؟

- ♦ الإسهام في كافة مراحل المشروع ومجالاته أو في مرحلة أو مجال خاص؛
- ♦ إسهام الأسر والشركاء في دعم تعلم الأبناء والبنات والمشاركة في مختلف أنشطة المؤسسة؛
- ♦ تسهيل التواصل والاستعانة بأشخاص مصادر (خبراء) وفاعلين اقتصاديين واجتماعيين لدعم الدروس وأنشطة المؤسسة في مجالات مرتبطة بالاقتصاد والمهن والثقافة والفنون وغيرها؛
- ♦ توفير المواد واليد العاملة لترميم وصيانة البناءات والتجهيزات؛
- ♦ تفعيل الحياة المدرسية في كافة المجالات...

5. متى ينخرط الشركاء في مشاريع المؤسسة؟

تقتضي الشراكة وتلازم مشروع المؤسسة والتعبئة الاجتماعية انخراط شركاء الدعم المادي والثقافي والتقني في كافة مراحل المشروع بدءا من تحديد المنظور الشمولي والتشخيص إلى التخطيط والإنجاز والتتبع والتقويم لضمان نجاح الشراكة واستمرارها.

المرجعيات التربوية والمنهجية...

البطاقة التوجيهية للحصيلة التطبيقية: استثمار المرجعيات في إرساء مشروع المؤسسة

(حوالي 30 دقيقة)

1. الأهداف

- ♦ تحديد خلاصات استثمار المرجعيات التربوية والمنهجية للمشروع قصد تعميق إرساء مفاهيم ومرجعيات واضحة توجه العمل بالمشروع؛
- ♦ تحديد ما يعتزم المشاركون والمشاركات تطبيقه لتفعيل استثمار المرجعيات في تعميق مشاريع المؤسسات؛
- ♦ تقويم أنشطة التكوين واقتراح ما يساهم في تحسينها.

2. مصادر العمل ووثائقه

- ♦ تجارب المشاركين والمشاركات؛
- ♦ الأهداف والوثائق المقترحة والأنشطة المنجزة في محور المرجعيات الميدانية والتربوية والمنهجية لمشروع المؤسسة.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- ♦ إبداء الرأي في الجوانب الآتية كلها أو بعضها حسب الاختيار:
 - < مدى ملاءمة الأهداف لتوضيح المرجعيات الرسمية والمقاربات المنهجية للمشروع؛
 - < مدى ملاءمة الوثائق لإرساء المرجعيات التربوية والمنهجية للمشروع؛
 - < مدى ملاءمة أساليب التنشيط لتأطير ورشات مشروع المؤسسة؛
 - < ما أعتزم تطبيقه من مرجعيات ومقاربات نظرية ومنهجية لتفعيل العمل بمشروع المؤسسة.
- ♦ تقويم أعمال اليوم الأول.

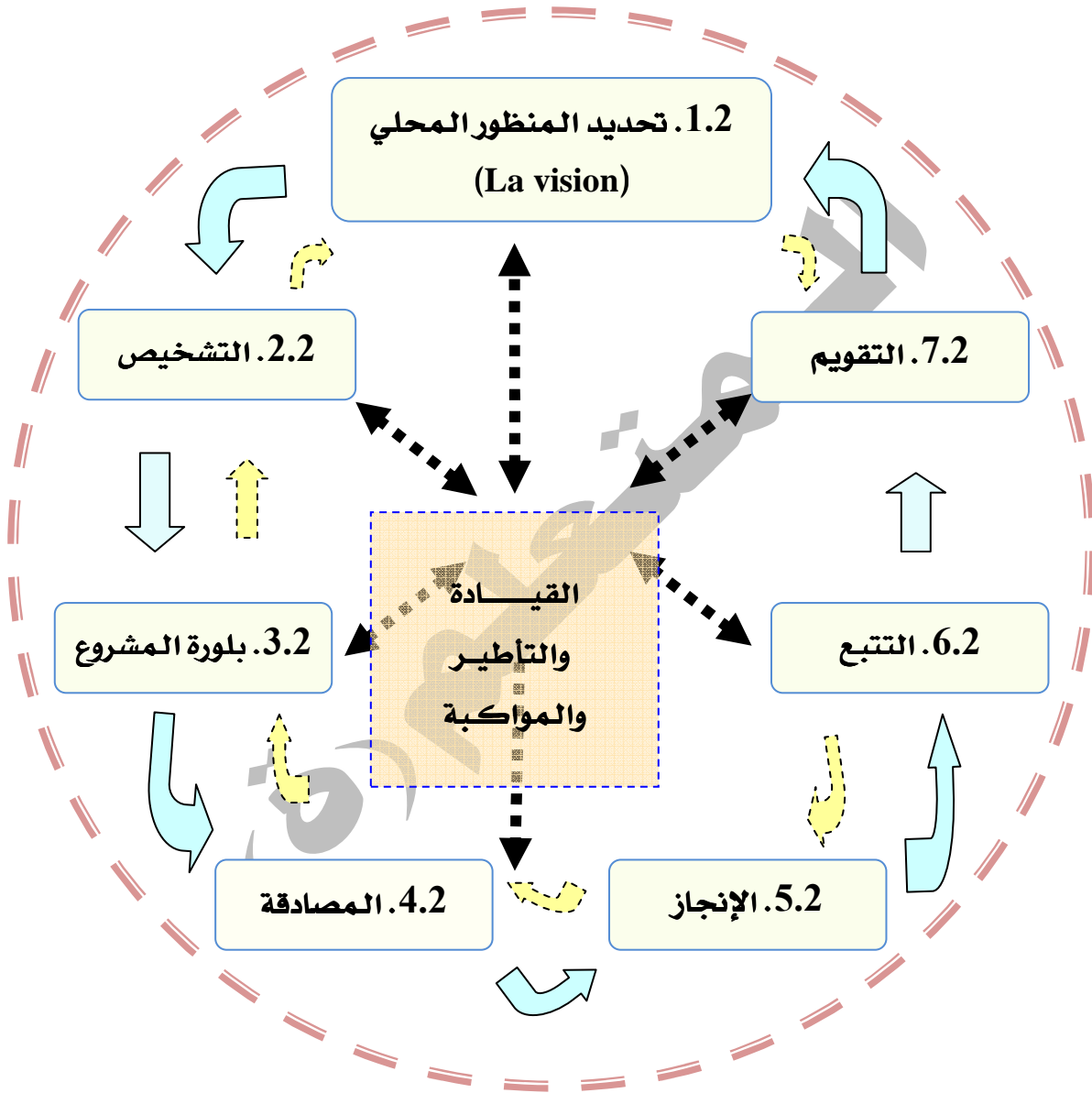
4. التقويم

استثمار اقتراحات المشاركين والمشاركات في إثراء الدليل وتحسين أعمال الورشة.

②

منهجية العمل بالمشروع

منهجية العمل بالمشروع



منهجية العمل بالمشروع...

البطاقة التوجيهية لتحديد منظور محلي لمواصفات جودة المؤسسة والتعلم المنشودين

(حوالي ساعة)

1. الأهداف

- ♦ استثمار مدخل المنظور المحلي في تحديد رؤيا واضحة لجودة التعلم والمؤسسة (الوضعية المنشودة) من قبل المجتمع المدرسي المحلي لينطلق منها في إعداد المشروع؛
- ♦ وضع رؤيا إستراتيجية محلية توجه إعداد مشروع متكامل ومنسجم في أولوياته وأهدافه ومجالاته وأنشطته.

2. مصادر العمل ووثائقه

- ♦ خبرة المشاركين والمشاركات وتجاربهم في الموضوع؛
- ♦ الوثائق المقترحة للاستثمار في إرساء مدخل الانطلاق في المشروع : انطلاق العمل بالمشروع، تحديد المنظور الشمولي لجودة المؤسسة والتعلم المنشودين، آليات وقنوات تفعيل المشاركة المجتمعية.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- ♦ استهلال (10 د)؛
- ♦ عمل في فرق (30 د) : تدارس دواعي الانطلاق في المشروع من منظور محلي للمؤسسة والتعلم المنشودين، وكيفية تحديد هذا المنظور؛
- ♦ تقاسم وتركيب (20 د).

4. التقويم

- ♦ التثبت من وضوح أهمية تحديد المنظور في وضع منطلق محلي يشكل مدخلا أساسا لمشروع المؤسسة؛
- ♦ القدرة على استثمار الوثائق المقترحة في إعداد منظور شمولي محلي يرسى الغايات المنشودة، ويشكل منطلقا لمشروع المؤسسة.

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 17: التمهيد للمشروع

المطلوب

استثمار الوثيقة في التوافق حول التمهيد للمشروع وتشكيل الفريق.

<ul style="list-style-type: none"> ♦ يمكن أن يبادر باقتراح العمل بالمشروع طرف أو أطراف عديدة معنية بالتربية في المؤسسة : المدير(ة)، أحد العاملين في المؤسسة، التلاميذ، مجلس من مجالس المؤسسة، جمعية الآباء والأمهات...، الجماعة المحلية، شريك من الشركاء الداعمين... ♦ يمكن أن يكون القرار رسميا صادرا عن الوزارة أو الأكاديمية أو النيابة لتطبيق مذكرات وزارية في الموضوع؛ ♦ يتم اتخاذ القرار بكيفية تشاركية قائمة على تواصل مفتوح وموسع مع المجالس والعاملين بالمؤسسة والشركاء، وذلك في إطار مجلس التدبير تبعا لمهامه؛ ♦ يقوم المدير(ة) بأدوار أساسية في قيادة المشروع وتفعيله خلال كافة المراحل؛ ♦ يقوم المفتشون وكذا جمعية الآباء والأمهات والأولياء بأدوار فاعلة في المشروع (الرجوع إلى مذكرة رقم 03 بتاريخ 4 يناير 2006 في شأن تفعيل دور جمعيات آباء وأولياء التلاميذ). 	<p>اتخاذ قرار العمل بالمشروع</p>
<ul style="list-style-type: none"> ♦ فريق القيادة : مجلس التدبير بقيادة المدير(ة)؛ ♦ إمكان تنوع تشكيلة فريق القيادة من مؤسسة لأخرى تبعا لاختياراتها وظروفها بمصادقة من مجلس التدبير. بحيث يتم الحرص على توفر خصائص الفريق الذي يتصف أعضاؤه بروح الانتماء والانخراط والتطوع والمبادرة والدينامية لتحقيق الأهداف. ♦ يمكن الانطلاق من الميثاق الوطني ومقتضيات المشاركة الفاعلة للمجتمع المدني والشركاء غير الممثلين في مجالس المؤسسة، لإيجاد حل مناسب يتمثل في تشكيل فريق القيادة من مجلس التدبير، وتشكيل فرق العمل واللجان المتخصصة (حسب مجالات المشروع وطبيعة أنشطة كل مجال) من أعضاء ينتمون للمؤسسة والمجالس والشركاء على غرار المقاربة التشاركية للمهام في مرسوم النظام الأساسي. دون إغفال المتعلمين والمتعلمات. علما بأن الميثاق -خلافًا للمرسوم- نص على تمثيلية (شركاء المدرسة في مجالات الدعم المادي أو التقني أو الثقافي كافة) في مجلس التدبير. 	<p>فريق المشروع (فريق القيادة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ♦ التلاميذ والتلميذات وكافة العاملين بالمؤسسة والشركاء الممثلين بمجالسها في المشروع تبعا لمهام المجالس التي ينتمون إليها أو المهام الوظيفية المسندة إليهم وفق المرسوم. وذلك وفق روح مرسوم النظام الأساسي؛ ♦ الآباء والأمهات وشركاء الدعم المادي والتقني والثقافي والأشخاص المصادر. 	<p>المساهمون في المشروع</p>

منهجية العمل بالمشروع...

1.2. تحديد المنظور المحلي

الوثيقة 18 : تحديد منظور محلي لجودة المؤسسة والتعلم المنشودين⁹

المطلوب

الاستئناس بالبطاقة لتحديد منظور (رؤيا) محلية تحدد مواصفات المؤسسة والتعلم المنشودين من لدن المجتمع المدرسي الموسع في ضوء المسؤوليات والمهام المسندة للمؤسسة.

<p>يعبر المنظور المحلي عن الرؤيا الإستراتيجية التي يضعها المجتمع المدرسي المحلي لتحديد مواصفات المؤسسة والتعلم المنشودين في توافق مع توجهات نظام التربية والتكوين. وهو يشكل منطلقا للمشروع والإرادة المحلية للإسهام فيه. وذلك بالجواب عن السؤالين الآتيين :</p> <p>♦ ما مواصفات مدرسة الجودة التي نريدها أن نتحقق في مؤسستنا؟</p> <p>♦ ما مواصفات التعلم الجيد التي نريد أن يتحقق في مؤسستنا؟</p>	<p>بم يتعلق الأمر؟</p>
<p>♦ للانطلاق من تصور متوافق عليه بخصوص الوضعية المنشودة للمؤسسة والتعلم؛</p> <p>♦ لوضع تصور استراتيجي واضح يوجه المشروع ويتيح انسجام أهدافه ومجالاته وأنشطته؛</p> <p>♦ لتفعيل المشاركة المجتمعية وتعبير الشركاء عن إرادة الانخراط في مشروع ساهموا في إعداده.</p>	<p>لماذا؟</p>
<p>♦ المجتمع المدرسي الموسع من مجالس ومتعلمين وشركاء... وذلك في إطار مجلس التدبير برئاسة المدير(ة)، أو بتكليف لجنة خاصة لتنظيم الاستشارات بموافقة من مجلس التدبير.</p>	<p>من؟</p>
<p>♦ يمكن استعمال وسائل مناسبة مثل الاجتماعات وجلسات الاستشارة والموائد المستديرة؛</p> <p>♦ يمكن أن يمر تحديد المنظور بمرحلتين : مرحلة أولى تحدد فيه كل مجموعة منظورها للتعلم المنشود : مجموعة العاملين بالمؤسسة وهيئة التدريس، مجموعة التلاميذ والتلميذات، مجموعة شركاء المؤسسة من جمعية الآباء وجماعة محلية وفاعلين اجتماعيين واقتصاديين. مرحلة ثانية يقودها مجلس التدبير لاستثمار مقترحات المجموعات في تحديد منظور شمولي بحضورها.</p>	<p>كيف؟</p>
<p>بضع جمل مركزة وواضحة تعبر عن الغايات الكبرى المنشودة محليا بخصوص :</p> <p>♦ مواصفات الجودة التي ينشد المجتمع المدرسي الموسع تحقيقها في مؤسسته.</p> <p>♦ مواصفات التعلم الجيد والملائم الذي ينبغي أن توفره المؤسسة للتلاميذ والتلميذات.</p>	<p>النتيجة المنتظرة</p>
<p>♦</p> <p>♦</p> <p>♦</p> <p>♦</p> <p>♦</p> <p>♦</p>	<p>المنظور المحلي لمواصفات المؤسسة والتعلم المنشودين</p>

⁹ وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي. (2004). مجزوءة تدبير مشروع المؤسسة، دليل المدير(ة). بتصرف.

MEN (1996).Le projet éducatif. Plante, M.(avec adaptation)

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 19 : استثمار المنظور المحلي في إرساء المشروع

المطلوب

الاستئناس بالبطاقتين لاستثمار المنظور المحلي للوضعية المنشودة ونتائج التشخيص في إرساء التوجهات العامة لمشروع المؤسسة حاجات المؤسسة وأولياتها.

تحديد الحاجات والأولويات في ضوء المنظور المحلي ونتائج التشخيص

الوضعية المنشودة	الوضعية الراهنة	الفروق بين الوضعيتين	ترتيب الحاجات وفق الأوليات	ترجمة كل أولية إلى أهداف/ نتائج	وضع خطة العمل
(من خلال المنظور المحلي للمؤسسة والتعلم المنشودين)	(من خلال نتائج تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة والتعلم)	(استخلاص حاجات التحسين ومجالاته انطلاقا من الفروق بين الوضعيتين)	حسب الاستعجال ومجالات التدخل	الأهداف أو النتائج/ تحديد مؤشرات الإنجاز	خطة العمل السنوية على الأمد القريب
			على الأمد المتوسط	على الأمد القريب	
			على الأمد البعيد		

وضع خطة العمل (بطاقة للاستئناس)

المجال	الأهداف أو النتائج المنتظرة	الأنشطة والعمليات	الفئات المستفيدة	موارد الإنجاز ووسائله	آجال الإنجاز	أدوار التلاميذ والتلميذات	فريق الإنجاز
1. ...							
2. ...							
3. ...							
...							

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 20 : آليات وقنوات تفعيل المشاركة المجتمعية¹⁰

المطلوب

استثمار الوثيقة في تعزيز التعبئة والمشاركة المجتمعية في المشروع.

تقوم مقارنة تفعيل المشاركة المجتمعية على دعامتين : الآليات من جهة، والقنوات من جهة أخرى.

<ul style="list-style-type: none"> ♦ التشاور وتداول الرأي في أمور التربية والتكوين عبر كافة مراحل المشروع؛ ♦ استكشاف المشاكل والاحتياجات؛ ♦ فرز وترتيب الأولويات؛ ♦ وضع خطط للتدخل؛ ♦ مشاورة الفاعلين المحليين في القرار، وخلق دينامية محلية لصالح المؤسسة. 	<p>1. آليات تفعيل المشاركة المجتمعية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ التعبير عن منتظرات السكان من التعليم؛ ♦ انخراط الآباء والأولياء في البحث عن الحلول؛ ♦ تثمين معرفة وخبرة الآباء والأمهات؛ ♦ تحبيز دعم المؤسسة وتضافر الجهود لصالح تربية البنين والبنات؛ ♦ المساهمة في كافة مراحل المشروع. 	<p>ج الآباء والأمهات..</p> <p>الآباء والأمهات</p>	<p>2. قنوات (وسائط ومسارات) تفعيل المشاركة المجتمعية :</p>
<ul style="list-style-type: none"> ♦ الانخراط في تأهيل المؤسسة؛ ♦ المساهمة في الدراسات التقنية؛ ♦ المساهمة المادية أو المالية أو اللوجستية في تنفيذ المشروع؛ ♦ المساهمة في تجهيز المؤسسة وتحسين بنيتها؛ ♦ تهيئ فضاء لمزاولة الأنشطة واستدامتها؛ ♦ المساهمة في مراحل المشروع حسب الاقتضاء. 	<p>الجماعات المحلية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ التحسيس والتواصل مع الساكنة والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين؛ ♦ تنظيم وتقوية المشاركة المجتمعية؛ ♦ البحث عن الموارد وجلب التمويل؛ ♦ التوعية بأهمية المدرسة في التنمية وتقديم مشاريع في إطار المبادرة الوطنية؛ ♦ المساهمة في تكوين وتأطير فرق العمل. 	<p>جمعيات المجتمع المدني</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ اقتراح تعلمات مفيدة وملائمة؛ ♦ الإسهام في ورشات تطبيقية في المؤسسة أو في مواقع العمل؛ ♦ خلق أنشطة مدرة للدخل؛ ♦ المساهمة في تمويل المشاريع. 	<p>المؤسسات والخبراء والفاعلون</p>	

¹⁰ .وزارة التربية الوطنية والشباب. (2003). دليل التعبئة الاجتماعية. بتصرف.

منهجية العمل بالمشروع...

تحديد المنظور المحلي : حصيلة التثبيت والضبط

1. هل يعبر المنظور الشمولي عن غايات كبرى جامعة لمواصفات مدرسة الجودة ومواصفات التعلم المنشود؟
2. هل يعكس المنظور مطامح وتطلعات تعبر عن الرؤيا والحاجات والخصوصيات المحلية للارتقاء بالمؤسسة والتعلم؟
3. هل تمت صياغة المنظور بالتوافق والتراضي بين كافة الفاعلين؟
4. هل يتضمن المنظور عناصر من شأنها أن تستقطب انخراط العاملين في المؤسسة والشركاء؟
5. هل يعكس المنظور الشمولي رغبة في استدامة العمل بالمشروع وتضافر الجهود لصالح التربية والتكوين في المؤسسة؟

2.2. التشخيص

البطاقة التوجيهية لتشخيص وضعية المؤسسة والتعلم

(حوالي أربع ساعات)

1. الأهداف

دعم كفايات فرق قيادة مشاريع المؤسسة للتمكن مما يأتي :

- ♦ تحديد الحاجيات الأساسية اعتمادا على عملية التشخيص؛
- ♦ رصد الأولويات بالانطلاق من الحاجيات التي تم الكشف عنها من خلال التشخيص؛
- ♦ تحديد موضوع مشروع المؤسسة انطلاقا من الأولويات؛
- ♦ تأطير فرق العمل لتكون قادرة على إنجاز هذه المهام الثلاث.

2. مصادر العمل ووثائقه

- ♦ تجارب المشاركين والمشاركات وخبرتهم في العمل بمشروع المؤسسة؛
- ♦ وثائق وأدوات التشخيص : مفهوم التشخيص، أدوات التشخيص مرفقة بأمثلة، مقتضيات جمع المعطيات ومعالجتها.

الأنشطة وسير الإنجاز

- ♦ تقديم مؤشرات قيادة المؤسسة؛
- ♦ عمل في مجموعات : الزوبعة الذهنية لاستكشاف كفايات تأطير فرق مشاريع المؤسسات للقيام بعمليات التشخيص : ما هو التشخيص؟ ما مكونات الأداة؟ كيف تستعمل الأداة لتشخيص الحاجات؟ كيف تتم معالجة المعطيات لتحديد الأولويات وصياغة المشروع؟
- ♦ تقاسم ومناقشة : مقتضيات إجراء التشخيص وكيفية تأطير الفرق وتتبع أعمالها.

4. التقويم

يقوم المشاركون والمشاركات حصيلة أنشطة التشخيص وفق بطاقة المقترحة للتقويم.

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 21 : التشخيص وإجراءاته وصيغته

المطلوب

استثمار الوثيقة في إعداد أدوات مناسبة للتشخيص حسب الحاجة.

1. ما هو التشخيص؟

التشخيص عبارة عن رصد للوضعية الحالية ومقارنة ما ينبغي أن يكون بما هو كائن فعليا لتحديد الحاجات والأولويات. وتتمثل الخطوات المنهجية لإجراء عملية التشخيص فيما يأتي :

- ♦ تحديد موضوع التشخيص (الأمر يتعلق بالمؤسسة التعليمية بكل مكوناتها ومحيطها وكذا نتائجها بالنظر لبعض مؤشرات المردودية)؛
- ♦ أهداف عملية التشخيص : تحديد حاجيات المؤسسة مقارنة بالوضعية المنشودة (رؤيا أو منظور نموذجي)، وذلك من أجل استخلاص الحاجات وتحديد الأولويات لبلورة مشروع يلبي تلك الحاجات، ويقلص من الفوارق بين الوضعية المنشودة والوضعية الحالية للمؤسسة؛
- ♦ صياغة أداة أو اختيار واحدة من بين الأدوات المقترحة أو تكييفها لاستعمالها في تحديد الفارق بين الوضعتين.
- ♦ جمع المعطيات؛
- ♦ تحليل ومعالجة المعطيات وتحديد الأولويات؛
- ♦ صياغة مشروع المؤسسة انطلاقا من الحاجات التي تم رصدها.

2. ما الإجراءات العملية لتشخيص الحاجات وصياغة مشروع المؤسسة؟

يمكن تقديم صيغتين للقيام بعمليات التشخيص ورصد الحاجات وتحديد مجالات المشروع.

الصيغة الأولى : استثمار شبكة الجودة

أ. انطلاق فكرة المشروع من شبكة الجودة (شبكة مدرجة ضمن الملاحق)

1. يعمل المدير(ة) على جمع معطيات أساسية حول المؤسسة، مثل :

- ♦ عدد التلاميذ : ذكورا وإناثا؛
- ♦ عدد المدرسين : ذكورا وإناثا؛
- ♦ عدد الأقسام والمستويات؛
- ♦ نسبة النجاح في امتحان الالتحاق بالإعدادي أو التأهيلي أو البكالوريا؛
- ♦ عدد التلاميذ والتلميذات المنقطعين عن الدراسة خلال السنة الماضية.

2. يعقد المدير(ة) اجتماعا تمهيديا بحضور مختلف المتدخلين والفاعلين المعنيين بالتربية والتكوين على

المستوى المحلي :

- ♦ جمعية أمهات وآباء وأولياء التلاميذ؛
- ♦ مدرسون ومفتشون؛
- ♦ منتخبون محليون؛
- ♦ جمعيات المجتمع المدني؛
- ♦ ممثلو التلاميذ والتلميذات.

منهجية العمل بالمشروع...

3. يطرح المدير(ة) خلال الاجتماع فكرة مشروع المؤسسة كألية من آليات تحسين جودة الخدمات التربوية بالمؤسسة والرفع من المردودية ويقدم المعطيات التي تم تهيئها من قبل.

4. يتم استخراج أفكار أولية حول المشكلات والصعوبات التي تعيشها المؤسسة والتي سيتم التأكد منها بشكل دقيق خلال عملية التشخيص.

ب. أداة للتشخيص (شبكة جودة المدرسة)

1. مكوناتها : من الصفحة إلى الصفحة

تصف الشبكة النموذج الذي ينبغي أن تقترب منه المؤسسات التعليمية عن طريق تشخيص التباعد الحاصل بين النموذج والحالة الفعلية للمؤسسة وبناء مشروع يقلص الفارق بين الحالة الحقيقية للمؤسسة والحالة النموذجية.

يتكون هذا النموذج من وصف لما يرجى أن تكون عليه المكونات الأساسية التالية :

♦ محيط المؤسسة والبنى التحتية والتجهيزات؛

♦ إدماج المدرسة في محيطها وظروف العمل بالمؤسسة؛

♦ ظروف التعلم بالقسم؛

♦ مواقف وطرق وسلوكات تربوية؛

♦ المحتويات الدراسية؛

♦ التتبع الفردي للتلاميذ.

2. كيف بنيت شبكة الجودة؟

تم بناؤها بشكل تشاركي من طرف العاملين في الميدان (مفتشون، أطر التوجيه والتخطيط، مدرسون...) وقد تم ذلك عبر مراحل :

♦ جواب المشاركين عن السؤال التالي : ما خصائص المدرسة الجيدة بالنسبة لكم كفاعلين تربويين في الميدان؟

♦ تصنيف الأجوبة إلى خصائص صيغت على شكل معايير (العدد :)؛

♦ تصنيف الخصائص إلى مكونات المؤسسة التعليمية (سنة)؛

♦ تجريب الأداة في مؤسسات تنتمي إلى سبع نيابات؛

♦ صياغة الأداة في شكلها النهائي.

3. كيف تستعمل الشبكة كأداة للتشخيص؟

♦ تشكيل ثلاث مجموعات :

◀ التلاميذ والتلميذات؛

◀ الآباء والمنتخبون وممثلو الجمعيات،...؛

◀ المدرسون والمفتشون وأطر التوجيه...

♦ تقوم كل مجموعة بتعبئة الشبكة سؤالاً تلو سؤالاً بتأطير من منشط يتم تكوينه للقيام بهذه المهمة؛

♦ تلتقي المجموعات الثلاث من أجل مقارنة النتائج المتوصل إليها؛

♦ تتم معالجة النتائج لرصد الأولويات وتحديد مجالات مشروع المؤسسة.

منهجية العمل بالمشروع...

الصفة الثانية : كيفية إجراء عمليات التشخيص وتحديد المشروع

لا تطمح العمليات التمهيدية للمشروع إلى إرساء مشروع المؤسسة انطلاقاً من تحليل معمق لغاياته الرامية إلى تحسين فعالية المؤسسة فقط، بل تروم كذلك إشراك جميع الفاعلين التربويين في هذا التحليل ليجسدوا، مسبقاً، مساهماتهم المستقبلية أثناء إنجاز لمشروع.

1. دراسة معطيات قيادة المؤسسة (نسب التمدرس، نسب التكرار والانقطاع، نسبة النجاح في المستوى السادس، نسب النجاح لدى الإناث...) :

تشكل مؤشرات فعالية المؤسسة قاعدة أساسية للتفكير والتخطيط عند بلورة المشروع، لكون الغاية من هذا الأخير هي تحسين هذه المؤشرات. ويمكن للمفتشين أن يقدموا هذه المعطيات للمؤسسة إن توفرت لديهم، وبإمكان السادة المديرين، في حالة عدم توفرهم على هذه المؤشرات، الحصول عليها من المصالح المختصة بالنيابة أو الأكاديمية.

2. تحليل وضعية المؤسسة وتحديد نقط القوة ونقط الضعف (أنظر لاحقاً شبكة التحقق والمثال) :

♦ القيام بتحديد دقيق للمشكلات التي تعترض المؤسسة التعليمية في علاقتها بمؤشرات القيادة (نقط الضعف)، وبالمقابل معاينة نقط القوة الواجب تدعيمها أو المحافظة عليها أو التي يمكن أن تشكل دعامة لبلورة مشروع المؤسسة؛

♦ تحديد الحاجيات المعبر عنها من طرف مختلف الفاعلين : التلاميذ، الآباء، شركاء المؤسسة، الجماعة المحلية...، والتي ستساهم الاستجابة لها في تحسين مؤشرات القيادة؛

♦ إجراء استشارات موسعة داخل المؤسسة وخارجها خلال هذه المرحلة :

◀ استشارة التلاميذ أو جمعية الآباء والأمهات للتمكن من ترجمة المشاكل التي تعترضهم، وكذا تعرف حاجياتهم مقارنة بمؤشرات القيادة. وكذلك استشارتهم حول ما يعتبرونه نقط قوة للمؤسسة. كما يمكن كذلك أن تكون محاضر مجالس المؤسسة مصدراً لمختلف المعلومات؛

◀ استشارة جمعية آباء وأولياء التلاميذ أو ممثلهم بمجلس التدبير حول المشاكل التي تعترض المؤسسة وكذا نقط القوة التي يجب تدعيمها وتطلعاتهم اتجاه المؤسسة، كل ذلك ارتباطاً بتحسين مؤشرات القيادة. يمكن أن نهتم مثلاً باستراتيجيات الأسر التي تؤثر على تـمدرس الأطفال، وبأسباب الانقطاع، وبتباين المواقف تجاه جنس الأطفال... كل هذا من أجل تحديد المشكلات وضبط الحاجات. كما يمكن لمحاضر مجالس المؤسسة التي تمثل فيها جمعية الآباء أن تكون كذلك مصدراً لمختلف المعلومات؛

◀ استشارة الأساتذة، مباشرة أو عن طريق فحص محاضر مختلف مجالس المؤسسة (المجلس التربوي، المجالس التعليمية، مجالس الأقسام)، أو كذلك بواسطة ممثلهم في مجلس التدبير.

◀ استشارة مجلس التدبير بكافة أعضائه. ويمكن لمجلس التدبير أن يوثق المشكلات التي تعترض المؤسسة، وكذا نقط القوة والحاجيات المعبر عنها والمرتبطة بتحسين مؤشرات القيادة. كما يمكنه أن يبادر إلى استشارة الفاعلين التربويين (أساتذة، جمعية آباء وأولياء التلاميذ، الجماعة المحلية) فيما يخص هذه النقط. وفي الأخير، وأخذاً بعين الاعتبار مهام مجلس التدبير، يتمن من الاطلاع، بواسطة خطط عمل المجلس التربوي والمجالس التعليمية، على القرارات المتخذة لتحسين التدبير البيداغوجي والإداري

منهجية العمل بالمشروع...

والمالي للمؤسسة. ولهذا يعتبر مجلس تدبير المؤسسة شريكا لا محيد عنه فيما يخص مرحلة التشخيص

التي يجب أن تؤدي إلى بلورة المحاور التوجيهية لمشروع المؤسسة؛

◀ استشارة المجلس الجماعي أو ممثله بمجلس تدبير المؤسسة بكيفية تكتسي طابعا رسميا لتحديد

المعوقات التي تعترض المؤسسة، في سياقها الجهوي وخصوصياتها المحلية (مشاكل التنمية المحلية التي

يمكن للمدرسة الإسهام في حلها، آفاق خريجي المؤسسة، صورة المؤسسة لدى الجماعة، الشركاء...)

◀ تعتبر استشارة الجماعة المحلية ضرورية حتى يتم إشراكها، مستقبلا، في تنفيذ محاور مشروع المؤسسة،

وكذلك من أجل الحصول على دعمها، أو اللجوء إلى شراكات.

◀ يمكن لمدير(ة) المؤسسة أن يستشير المفتشين حول مختلف نقط مرحلة "التحليل - التشخيص" وأن

يشركهم كأشخاص مصادر في الاجتماعات التي تمكن من توضيح هذه النقط.

3. صياغة توجهات مشروع المؤسسة، اعتمادا على "التحليل والتشخيص" من أجل الإجابة عن المشكلات المحددة

والحاجات المعبر عنها.

◀ يجب أن تكون محاور هاته التوجهات التي ستشكل لاحقا أهدافا لمشروع المؤسسة، منسجمة مع الأولويات

الوطنية والجهوية، وأن تستجيب في نفس الوقت للحاجات والتطلعات على المستوى المحلي؛

◀ يجب على مجلس التدبير أن يناقش ويقرر ويوثق محاور توجهات مشروع المؤسسة. كما يجب أن تدون في

محضر يوقع عليه أعضاء المجلس. كما يمكن لمدير(ة) المؤسسة أن يدعو المفتشين باعتبارهم أشخاصا

مصادر لاجتماعات مخصصة لتدقيق توجهات المشروع المستقبلي.

ويتم تدوين نتائج عملية "التحليل والتشخيص" في ملف مشروع المؤسسة (أنظر المثال صحبتة) الذي يلخص تحليل

الوضعية، والتعبير عن الحاجات، والإشكالية، والدواعي والأسباب التي تبرر بلورة المشروع. ويجب أن تفضي محاور

التوجهات إلى تحديد مجالات الأنشطة المتوقعة، وطرائق التنفيذ، والموارد الضرورية، والعدة المرتقبة للتتبع

والتقويم.

تحديد نقط القوة والضعف والحاجات في مؤسسة مؤشرات ماثلة للمؤشرات المذكورة من خلال تجاربكم

مؤشرات فعالية المؤسسة	نقط القوة	نقط الضعف	الحاجات
نسبة التمدرس س% (ضعيفة)			
نسبة التكرار حسب المستوى الدراسي س% (مرتفعة)			
نسبة الانقطاع (مرتفعة)			

منهجية العمل بالمشروع...

4. حساب المؤشرات

تشكل مؤشرات قيادة المؤسسة قاعدة أساسية للتفكير والتخطيط عند بلورة المشروع، ويمكن توضيح كيفية حساب أهم المؤشرات المحددة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين كما يلي :

المؤشرات	طريقة الحساب
نسبة التمدرس	عدد التلاميذ الممدرسين على عدد الأطفال القابلين للتمدرس. (ي طرح هذا المؤشر بعض الصعوبات إن كانت المعطيات حول عدد التلاميذ القابلين للتمدرس غير متوفرة أو غير دقيقة)
نسبة الاحتفاظ في الابتدائي	عدد تلاميذ السنة السادسة على عددهم حينما كانوا مسجلين في السنة الأولى
نسبة النجاح في السنة السادسة	عدد الناجحين على عدد التلاميذ المسجلين في السنة السادسة
نسبة الالتحاق بالثانوي الإعدادي	عدد تلاميذ السنة الأولى إعدادي على عدد الناجحين في السنة السادسة ابتدائي
نسبة الاحتفاظ في الإعدادي	عدد تلاميذ السنة الثالثة إعدادي على عدد هؤلاء التلاميذ حينما كانوا في السنة الأولى إعدادي
نسبة التكرار	عدد التلاميذ المكررين في الابتدائي على عدد التلاميذ في الابتدائي. عدد التلاميذ المكررين في الإعدادي على عدد التلاميذ في الإعدادي.

5. مؤشرات فعالية المؤسسة في حوض مدرسي (التمدرس - الاحتفاظ - الالتحاق بالسلوك الأعلى)

مؤسسات الحوض المدرسي	نسبة التسجيل	نسبة الاحتفاظ في الابتدائي	نسبة النجاح بنهاية الابتدائي	نسبة الالتحاق بالإعدادي
المدرسة 1	93 %	82 %	88 %	
المدرسة 2	93 %	95 %	75 %	
المدرسة 3	93 %	55 %	70 %	
المدرسة 4	93 %	72 %	56 %	
المعدل	93 %	78 %	72 %	80 %

منهجية العمل بالمشروع...

تشخيص أوضاع المؤسسة والتعلم : حصيلة التثبيت والضبط

1. ما العمليات التي قامت بها المؤسسة لتشخيص أوضاع المؤسسة والتعلم؟
2. ما الإجراءات العملية التي تم إنجازها للوقوف على نقاط الضعف ونقاط القوة في أداء المؤسسة ونتائج التعلم؟
3. ما المصادر والأدوات التي تم استعمالها لتشخيص أوضاع المؤسسة ونتائج التعلم؟
4. من قام بعمليات التشخيص؟ هل ساهم شركاء المؤسسة في هذه العملية؟ وكيف تمت مساهمتهم في حال الجواب بنعم؟
5. ما المجالات التي شملتها عمليات التشخيص؟

منهجية العمل بالمشروع...

البطاقة التوجيهية للحصيلة التطبيقية لأعمال اليوم الأول والثاني:

التخطيط لاستثمار المرجعيات وتحديد المنظور ونتائج التشخيص في إعداد المشروع بعد الورشة

(حوالي ساعة)

1. الأهداف

- ♦ ربط نتائج التكوين بتخطيط الأعمال التطبيقية لما بعد الورشة؛
- ♦ استثمار حصيلة المرجعيات والمنظور والتشخيص في إعداد المشروع؛
- ♦ استكمال استثمار مرجعيات إرساء المشروع (اليوم الأول) بتحديد ما يعتزم فريق كل مؤسسة القيام به لتحديد المنظور وإجراء التشخيص واستخلاص الحاجات وتحديد الأولويات التي سيم اعتمادها في بناء المشروع؛
- ♦ تقويم أنشطة التكوين واقتراح ما يسهم في تحسينها.

2. مصادر العمل ووثائقه

- ♦ تجارب المشاركين والمشاركات وخبرتهم بحاجات المتعلمين والمؤسسة والشركاء؛
- ♦ الوثائق والأدوات المقترحة في المرجعيات وتحديد المنظور وإجراء التشخيص.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- ♦ عمل في مجموعات :
- < ما نعتزم استثماره من مرجعيات ومقاربات لإرساء المشروع؛
- < ما نعتزم استثماره من أدوات وإجراءات لتحديد منظور محلي للوضعية المنشودة/مواصفات المؤسسة والتعلم المنشودين؛
- < ما نعتزم استثماره من أدوات وإجراءات لتشخيص الوضعية الحالية للتعلم والمؤسسة؛
- < ما نعتزم القيام به لتحديد الحاجات تبعا للفروق بين الوضعية المنشودة والحالية؛
- < تحديد المعايير والمبادئ التي سنعتمدها في تحديد أولويات المشروع.
- ♦ تقويم أعمال اليوم الثاني.

4. التقويم

- ♦ التثبت من وضوح منهجية استثمار المرجعيات وغايات المنظور المحلي ونتائج التشخيص في استخلاص الحاجات وتحديد الأولويات؛
- ♦ استثمار اقتراحات المشاركين والمشاركات في إثراء الدليل وتحسين أعمال الورشة.

منهجية العمل بالمشروع...

3.2. بلورة المشروع

البطاقة التوجيهية لبلورة المشروع والمصادقة عليه

(حوالي 75 دقيقة)

1. الأهداف

- ♦ استثمار المنظور المحلي للوضعية المنشودة ونتائج التشخيص والأدوات والمقاربات المنهجية لبلورة المشروع وتخطيطه؛
- ♦ استثمار خصائص المشاريع والمواصفات المطلوبة وتدبير عمليات المصادقة المحلية والمصادقة السمية على المشروع.

2. مصادر العمل ووثائقه

- ♦ تجارب المشاركين والمشاركات وخبرتهم في العمل بالمشروع المؤسسة؛
- ♦ حصيلة المرجعيات ومنظور الوضعية المنشودة ونتائج التشخيص والحاجات والأولويات المترجمة إلى أهداف أو نتائج منتظرة يتم اعتمادها في تخطيط المشروع.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- ♦ عمل في مجموعات : تخطيط المشروع: الوضعية المنشودة؛ الوضعية الحالية؛ أولويات المشروع مترجمة إلى أهداف أو نتائج منتظرة؛ الأعمال والأنشطة المبرمجة لتحقيق الأهداف؛ المستفيدين والمستفيدات؛ الشركاء ونوع مساهمتهم؛ موارد المشروع؛ خطة التتبع والتقييم؛ تدبير عمليات المصادقة...
- ♦ تقاسم ومناقشة: مكونات خطة المشروع وإجراءات تدبير عمليات المصادقة.

4. التقويم

- ♦ يقوم المشاركون والمشاركات حصيلة أنشطة بلورة المشروع وأساليب تدبير عمليات المصادقة.

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 22 : بطاقة للاستثمار في بلورة مشروع المؤسسة

المطلوب

الاستئناس بالبطاقة لتخطيط المشروع وصياغته باستثمار المنظور المعتمد ونتائج التشخيص في تحديد الأولويات وترجمتها إلى أهداف أو نتائج يتم تخطيط مكونات المشروع في ضوءها.

<p>• تحديد أولويات المشروع انطلاقاً من الحاجات والأولويات المستعجلة التي كشفت عنها الفروق الموجودة بين الوضعية المنشودة والوضعية الحالية بمواطن قوتها وضعفها؛</p> <p>• تخطيط المشروع بترجمة الأولويات إلى أهداف أو نتائج منتظرة مرفقة بمؤشرات قياسها، وضبط الأعمال والأنشطة الملائمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الشركاء المساهمين والموارد المتاحة والمطلوبة، وبرمجة الإنجاز، ووضع آليات التتبع والتقويم.</p>	<p>بم يتعلق الأمر؟</p>
<p>• لبناء مشروع منسجم ومتكامل والتثبيت من استجابته للحاجات والأولويات؛</p> <p>• لصياغة وثيقة المشروع ومراجعتها وتدقيق مكوناتها وتبنيها من لدن المؤسسة والشركاء؛</p> <p>• لاستثمار الوثيقة في المراجعة الدورية لإثراء المشروع، ووضع خطة العمل الدورية أو السنوية في سياق العمل على التحسين المتدرج والمستمر على الأمد القريب والمتوسط والبعيد.</p>	<p>لماذا؟</p>
<p>التخطيط والإعداد من لدن مجلس التدبير الذي يمكن أن يكلف لجنة للصياغة على أن يكون التدقيق والإثراء بكيفية تشاركية، والمصادقة المحلية من قبل مجلس التدبير. أما المستفيدون فهم التلاميذ والتلميذات في المقام الأول ثم العاملون في المؤسسة أو الشركاء بالنسبة للأنشطة المبرمجة لفائدتهم.</p>	<p>من؟</p>
<p>• الاستعانة بأعضاء لديهم خبرة ودراية بتخطيط المشاريع وصياغتها حسب الإمكان؛</p> <p>• استعمال تقنيات التخطيط والمقاربات والبطاقات المقترحة في هذه المجزوءة حسب اجتهادات المؤسسة وتطلعاتها؛</p> <p>• الاستعانة بالبطاقات التقنية المقترحة لصياغة المشروع.</p>	<p>كيف؟</p>
<p>• مشروع واضح ومتناسق في أهدافه وأنشطته وموارده وسبل إنجازه ومؤشرات تتبعه وتقويمه؛</p> <p>• مشروع متمركز حول أدوار المؤسسة وشركائها في الارتقاء بالمدرسة وتحسين جودة التعلم.</p>	<p>النتائج المنتظرة</p>

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 23 : تخطيط المشروع باستثمار المقاربة الحقوقية

يمكن اعتماد هذه المقاربة في بناء مشروع المؤسسة وفق الخطوات التالية :

- ♦ تشخيص كل أولوية على شكل تحد ينبغي مواجهته. حيث إن حرمان الأطفال من الحق في التعليم مثلا، يعتبر تحديا ينبغي التغلب عليه لتمتع كل طفل بالحق في تدرس جيد. وذلك بمقتضى المعاهدات والاتفاقات الدولية والمرجعيات الوطنية في مجال التربية والتكوين. وهو ما يستلزم توفير خدمات تربوية تخول لكل طفل وطفلة الالتحاق بالمدرسة، ومتابعة الدراسة حتى نهاية التعليم الأساسي.
- ♦ وتشير الإحصائيات الرسمية لوزارة التربية الوطنية (2006/2007) بخصوص هذا الحق إلى ارتفاع نسبة التسجيلات التي فاقت 92 %، وارتفاع نسب التسرب لتصل إلى 6.2 % بالابتدائي و12 % بالإعدادي سنويا. حيث يصل عدد الذين يغادرون المدرسة كل سنة إلى 400 000. وتبعاً لذلك فإن الهدر المدرسي يشكل تحديا ينبغي مواجهته لضمان حق الأطفال في التمدرس؛
- ♦ التحليل السببي لتوضيح الأسباب التي تحول دون حصول ذوي الحق على حقوقهم (التسرب الدراسي يحرم الأطفال من حقهم في التعليم). ويتم تصنيف الأسباب إلى أسباب مباشرة وغير مباشرة وأسباب هيكلية؛
- ♦ تحليل الأدوار تبعا للأسباب التي تم رصدها لتحديد من ينبغي أن يتدخل لإزالة السبب؟ ومن هم أصحاب الواجب وأصحاب الحق بالنسبة لكل سبب. فإذا كشفت شبكة الجودة عن ضعف واضح في استعمال وسائل تعليمية مناسبة مثلا، فإن أصحاب الحق في التعلم بوسائل مناسبة هم التلاميذ، وصاحب الواجب هو المدرس الذي يعد بدوره صاحب حق إزاء إدارة المؤسسة التي عليها واجب توفير الوسائل لاستعمالها في التدريس، وإدارة المؤسسة بدورها صاحب حق، والنيابة صاحب واجب لتوفير الوسائل. وهكذا دواليك إلى حين تحديد من عليه التدخل لتوفير الوسائل...؛
- ♦ تحليل القدرات والإمكانات من أجل رصد النواقص التي حالت دون مطالبة أصحاب الحقوق بحقوقهم وأداء أصحاب الواجبات لواجباتهم؛
- ♦ انطلاقا من تحديد هذه النواقص، يتم بناء خطة عمل أو مشروع المؤسسة لجعل أصحاب الحقوق قادرين على المطالبة بحقوقهم وأصحاب الواجب قادرين على تأدية واجبهم.

خطة عمل لاستعمال وسائل تعليمية ملائمة

الأهداف	الأنشطة (ماذا؟)	من؟	متى؟	بماذا؟ الوسائل
قدرة التلميذ على المطالبة بحقه في التعلم باستعمال وسائل تعليمية ملائمة				
قدرة المدرس على الحصول على وسائل تعليمية				
قدرة المدرس على استعمال الوسائل التعليمية				
قدرة النيابة على اختيار واقتناء الوسائل التعليمية				

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 24 : التدبير بالنتائج

المطلوب

استثمار المقاربة في بلورة المشروع وصياغته باستثمار المنظور ونتائج التشخيص والأولويات.

1. المفهوم

التدبير بالنتائج نهج نظامي للإدارة يوفر إطارا متماسكا للتخطيط والإدارة الإستراتيجيين عن طريق تحسين التعلم والمساءلة، ويضمن إسهام عمليات البرنامج/المشروع ومنتجاته وخدماته في تحقيق نتائج محددة بوضوح من خلال استخدام التفكير المنطقي والنماذج المنطقية. وهو تدبير يستخدم اللغة الموجهة نحو "التغيير" بدلا من لغة "الفاعل".

ويتكون التدبير بالنتائج من ثلاثة مكونات رئيسية هي :

- ♦ التخطيط الإستراتيجي؛
- ♦ رصد الأداء؛
- ♦ الإبلاغ القائم على النتائج.

2. الغاية من التدبير بالنتائج

يستخدم التدبير بالنتائج التفكير المنطقي والنماذج المنطقية لضمان :

- ♦ مساءلة أكبر (التركيز على الناتج)؛
- ♦ وضوح الغاية (استنادا إلى الأداء في تحقيق النتائج)؛
- ♦ المساعدة على تحديد تقدير الأداء (هل تم إحراز الإنجازات المتوقعة؟)؛
- ♦ الفعالية/الكفاءة (تحديد مدى تحقيق الإنجازات المتوقعة، من حيث العمليات والأثر).

3. العناصر والمبادئ

يشمل التدبير المتمركز على النتائج العناصر الرئيسية التالية :

1. تخطيط المشاريع للتأكد من أن مجموع التدخلات كاف لتحقيق النتائج المتوقعة؛
 2. تدبير المشاريع لضمان توفير الموارد البشرية والمالية لتحقيق النتائج خلال الأجل المحددة.
- ينبغي التدبير على مناهج تخطيط أخرى أكثر انتظاما وقوة بتركيزها الواضح على :
- ♦ تحليل المشكلات التي يتعين التصدي لها لتحديد أسبابها وتأثيراتها؛
 - ♦ تحديد التغييرات (القابلة للقياس - النتائج) التي يجب تحقيقها، بناء على تحليل صحيح للمشكلة؛
 - ♦ صياغة الإستراتيجيات والأنشطة التي ستؤدي إلى هذه التغييرات (النتائج)؛
 - ♦ موازنة النتائج المتوقعة مع الموارد المتاحة؛
 - ♦ رصد التقدم بصورة منتظمة وتعديل الأنشطة حسب الحاجة لضمان تحقيق النتائج المرغوبة؛
 - ♦ تقييم وتوثيق الدروس المستفادة في آلية صنع القرار ومرحلة التخطيط التالية؛
 - ♦ الإعلان عن النتائج المحققة.

4. أدوات تخطيط التدبير بالنتائج

1. التحليل بطريقة شجرة المشكلة؛
2. سلسلة النتائج (الإطار)؛
3. النماذج المنطقية للبرنامج؛
4. الأطر المنطقية للبرنامج؛
5. خطة التتبع والتقويم.

منهجية العمل بالمشروع...

5. استثمار نتائج التشخيص بالشبكة

يمكن بناء مشروع المؤسسة وفق المقاربة بالنتائج اعتمادا على نتائج التشخيص بواسطة شبكة الجودة. فإذا كانت النتيجة النهائية على الأمد البعيد مثلا هي تقليص الهدر بنسبة س % خلال كل سنة. وكانت نتائج التشخيص بالشبكة قد كشفت عن نقص على مستوى المحور السادس الذي هو "تتبع التلاميذ" والمحور الخامس الذي هو "مواقف وطرق وسلوكيات تربوية". فإن تحقيق النتيجة المطلوبة لتقليص الهدر يمر عبر تحقيق نتائج إيجابية بخصوص المحورين باعتبارهما نتائج مرحلية ضرورية لتحقيق النتيجة النهائية. ويمكن توضيح ذلك وفقا لما يأتي :

إطار النتائج

النتيجة النهائية : تقليص نسبة التسرب الدراسي بنسبة س %	
النتيجة المرحلية 1 : التتبع الفردي للتلاميذ إيجابى	النتيجة المرحلية 2 : المواقف والطرق التربوية إيجابية
على المدى القريب 1 : يستفيد التلميذ من أنواع مختلفة من التقويم	المدى القريب 1 : يعطي المدرس صورة إيجابية عن نفسه وعن الأطفال
المدى القريب 2 : يستفيد التلميذ من عمليات الدعم	المدى القريب 2 : للمدرس سلوك يسهل عملية التعلم
يتم إبلاغ مختلف الشركاء بنتائج التقويم	

الإطار المنطقي

النتيجة النهائية : تقليص نسبة التسرب الدراسي بنسبة س %		
النتيجة المرحلية 1 : التتبع الفردي للتلاميذ إيجابى		
النتائج على المدى القريب	الأنشطة	الوسائل
المدى القريب 1 : يستفيد التلميذ من أنواع مختلفة من التقويم		
المدى القريب : يستفيد التلميذ من عمليات الدعم :		
يتم إبلاغ مختلف الشركاء بنتائج التقويم		
النتيجة المرحلية 2 : المواقف والطرق والسلوكيات التربوية إيجابية		
النتائج على المدى القريب	الأنشطة	الوسائل
المدى القريب 1 : يعطي المدرس صورة إيجابية عن نفسه وعن الأطفال		
المدى القريب 2 : للمدرس سلوك يسهل عملية التعلم :		

خطة العمل

النتائج على المدى القريب	الأنشطة	من؟	متى	بماذا؟ الوسائل
...

الإطار المنطقي لخطة العمل

مكونات خطة العمل	المؤشرات	وضعية الانطلاق	الوضعية النهائية	مصدر المعلومات	التفكيك	التكرار
النتيجة على المدى البعيد						
النتيجة على المدى المتوسط						
النتيجة على المدى القريب						
النشاط 1						
النشاط ...						

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 25 : بطاقة تقنية للمشروع (*)

المطلوب

استثمار الوثيقة في صياغة وثيقة المشروع وتقديمه للمصادقة المحلية والجهوية.

.....	الأكاديمية الجهوية
.....	النيابة الإقليمية
.....	الجماعة المحلية
.....	المؤسسة التعليمية
.....	المشروع
.....	مدة المشروع
المجالس والأطر والهيئات المشاركة في المشروع من المؤسسة والشركاء (الهيئات وليس الأشخاص / سطران أو ثلاثة)	
.....	
الوضعية المنشودة (الدوامي / المنظور المحلي للوضعية المنشودة/ حوالي 5 أسطر)	
.....	
الوضعية الحالية (أهم نتائج تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة والتعلم، وأسباب ذلك .../ حوالي 5 أسطر)	
.....	
أولويات المشروع وأهدافه العامة (الأولويات وترجمتها إلى أهداف أو نتائج منتظرة..../ حوالي 5 أسطر)	
.....	
الأعمال والأنشطة المبرمجة لتحقيق الأهداف (مبوبة وفق مجالات مناسبة تبعا للأهداف.../ حوالي 8 أسطر)	
.....	
المستفيدون والمستفيدات (سطران أو ثلاثة)	
.....	
الشركاء ونوع مساهمتهم (حوالي 4 أسطر)	
.....	
موارد المشروع (موارد بشرية ومادية وعينية مبوبة إلى ما هو متاح، وما يسهم به الشركاء، وما هو مطلوب لاستكمال الموارد اللازمة/ حوالي 5 أسطر)	
.....	
خطة التتبع والتقييم (حوالي 7 أسطر)	
.....	

(*) : ترفق البطاقة التقنية للمشروع بالملحقات الآتية : نتائج التشخيص، قائمة الأعضاء المشاركين في المشروع، قائمة بالشركاء ونوع مساهمتهم، الموارد المالية للمشروع مبوبة إلى : ما هو متاح، ما يسهم به الشركاء، ما هو مطلوب لاستكمال الموارد اللازمة.

مسودة بطاقة تمويل المشروع (*)

الوثيقة 26 : مسودة بطاقة تمويل المشروع (*)

المبلغ الإجمالي للمشروع : درهم = المؤسسة : درهم + الشركاء : درهم + المبلغ المطلوب : درهم							
النشاط أو العمل	حاجيات التمويل	الكمية أو العدد	الثلث الواحد	المبلغ الإجمالي	مصادر التمويل ⁽¹⁾		
					الأكاديمية	المؤسسة	الشركاء ⁽²⁾

(*) يخضع تمويل المشروع للمساطر الجاري بها العمل من حيث إعداد التقرير المالي وتوثيق بنود الصرف بالفواتير والوثائق اللازمة لإبراء الذمة.

(1) تحدد نوع المساهمة : مالية أو عينية تقدر قيمتها المالية.

(2) في حالة تعدد الشركاء، ينبغي تحديد اسم كل شريك، ونوع مساهمته (مالية أو عينية تقدر قيمتها المالية).

ملحوظات :

- تدون في هذا الجدول الاعتمادات المطلوبة لإنجاز المشروع. وفي حالة وجود التزامات كتابية بالتمويل من طرف شركاء المؤسسة، ينبغي إرفاق هذه البطاقة بالوثائق الإثباتية؛
- ينبغي أن لا يتوقف إنجاح المشروع على عود بالتمويل غير مضمونة التحقيق، علما أن قوة المشروع تكمن في قدرته فريق العمل على تنويع مصادر التمويل، وإيجاد أكبر عدد من الشركاء الفعليين؛
- تكتسي مساهمة الشركاء غير المالية أهمية بالغة في سيرورة المشروع، وتعتبر قوة دافعة لإنجاحه، ما دامت تسعى إلى تحقيق أهدافه.

منهجية العمل بالمشروع...

بلورة المشروع : حصيلة التثبيت والضبط

1. هل تم استحضار المنظور المحلي ونتائج التشخيص في إعداد المشروع؟
2. هل تم ترتيب الأولويات في تحديد الأهداف وترجمتها إلى أعمال وأنشطة مبرمجة للإنجاز في المشروع؟
3. ما المؤشرات الكمية والكيفية التي سيتم استعمالها للتحقق من سير إنجاز المشروع في اتجاه تحقيق النتائج المنتظرة؟
4. هل يستفيد جميع التلاميذ والتلميذات من المشروع؟
5. ما الإجراءات التي تم اتخاذها للعمل بمقاربة الإنصاف والنوع لتأمين مشاركة الذكور والإناث في المشروع؟
6. ما الطرق المعتمدة لمراجعة المشروع وإقراره محليا قبل الصياغة النهائية؟
7. هل تم تقدير الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لتنفيذ المشروع؛ المتوافر منها وما يمكن الحصول عليه؟
8. هل ساهم الشركاء في تخطيط مشروع المؤسسة؟ ومن هم في حال الجواب بنعم؟

4.2. المصادقة على المشروع

تتم البطاقة التوجيهية لبلورة المشروع والمصادقة عليه . ص 54 .

الوثيقة 27 : المصادقة على المشروع

تتم المصادقة على مشروع المؤسسة عبر المراحل التالية :

1. على مستوى المؤسسة

- ♦ يقرر مدير المؤسسة بموافقة مجلس التدبير تقديم المشروع قصد المصادقة عليه؛
- ♦ يصادق مجلس التدبير على مشروع المؤسسة في اجتماع خاص. وتعد هذه المصادقة مصادقة تربوية وتقنية واجتماعية، لكون المجلس يشكل هيئة تمثيلية للأساتذة وجمعية الآباء والجماعة المحلية؛
- ♦ يرسل ملف المشروع إلى النيابة ثم الأكاديمية مرفقا بمحضر موقع من طرف أعضاء مجلس التدبير.

2. على صعيد الأكاديمية والنيابات

- ♦ يتم تشكيل لجنة جهوية للمصادقة برئاسة مدير الأكاديمية وعضوية النواب وذوي الخبرة في مجال مشاريع المؤسسة. وذلك وفق المادة 11 من النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي التي تجعل من مهام المدير : إعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة والعمل على تنفيذه بعد دراسته من قبل مجلس التدبير وعرضه على مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية قصد المصادقة عليه)؛
- ♦ تشكيل لجن إقليمية للمصادقة، متفرعة عن اللجنة الجهوية وتابعة لها، برئاسة النائب وعضوية ذوي الخبرة بمن فيهم أعضاء الفريق الإقليمي للتكوين والقيادة والتأطير والتتبع؛
- ♦ يمكن تخصيص أنصاف أيام يقدم خلالها المديرين والمديرات بإيجاز مشاريع مؤسساتهم في النيابة أمام لجنة للمصادقة بحضور مديري المؤسسات الأخرى وإيداعه للمصادقة؛
- ♦ تفحص اللجنة الإقليمية كل مشروع لاتخاذ القرار في ضوء محتواه وأهميته التربوية والاستراتيجية ومتطلباته المالية، وذلك في إطار توافقه مع مخطط النيابة والأكاديمية والتوجهات الوطنية؛
- ♦ تتاح الفرصة لمدير المؤسسة للدفاع عن مشروعه أمام هذه اللجنة عندما يحتاج الأمر إلى ذلك؛
- ♦ يمكن للجنة المصادقة على مستوى النيابة اتخاذ القرارات التالية :

◀ موافاة المؤسسة بالموافقة المبدئية على المشروع وإرساله إلى الأكاديمية للمصادقة النهائية؛

◀ تأجيل الموافقة مع توضيح أسباب التأجيل وتقديم مقترحات تبين ما يحتاجه المشروع للحصول على

الموافقة لتقوم المؤسسة بمراجعة مشروعها لتقدمه مجددا للمصادقة؛

◀ انتداب أعضاء من فريق التأطير والقيادة لدعم مراجعة المؤسسة لمشروعها إن كان المشروع بحاجة

إلى مراجعة معمقة، وذلك لضمان تعميم العمل بالمشروع في كافة المؤسسات دون أن يحل فريق

التأطير محل المؤسسة في إعدادها لمشروعها.

منهجية العمل بالمشروع...

- ♦ تعتبر مصادقة النيابة بمثابة مصادقة مبدئية من طرف اللجنة الجهوية للقيادة التي يرأسها مدير الأكاديمية ويكون النواب ممثلين فيها؛
- ♦ تصادق اللجنة الجهوية للقيادة على المشروع وفق قرار اللجنة الإقليمية ما لم تكن هناك أسباب تقتضي خلاف ذلك. وفي هذه الحالة يتم إرجاع الملف للجنة الإقليمية مرفقا بتحديد المطلوب؛
- ♦ يجب أن تتم المصادقة على مستوى النيابة والأكاديمية داخل أجل لا يتعدى شهرا، وذلك للإسراع بتفعيل الإنجاز في المؤسسات، وتعزيز انخراط المؤسسة والشركاء في بذل الجهود على المستوى المحلي لتحسين التربية والتكوين.

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 28 : معايير المصادقة على مشروع المؤسسة

1. منطلقات المشروع

- ♦ توضيح دواعي العمل بالمشروع والمنظور المحلي للوضعية المنشودة، وتشخيص الوضعية الحالية، وأولويات المشروع في ضوء ذلك؛
- ♦ اشتغال ملف المشروع على ملاحق تضم محضر مصادقة مجلس التدبير، وقائمة الأعضاء المشاركين في المشروع، وقائمة بالشركاء ونوع مساهمتهم.

2. الأهداف

- ♦ وضوح الأهداف المرجوة أو النتائج المنتظرة من المشروع؛
- ♦ قابلية الأهداف أو النتائج المنتظرة للتحقيق؛
- ♦ تحديد أدوات التتبع ولتقويم التي ستستعمل في معاينة مدى تحقق الأهداف أو النتائج المنتظرة؛
- ♦ انسجام الأهداف والمؤشرات مع المخطط الأكاديمي والتوجهات الوطنية لنظام التربية والتكوين.

3. خطة العمل

- ♦ ارتباط مجالات العمليات والأنشطة المقترحة بالأهداف المعلنة أو النتائج المنتظرة؛
- ♦ انسجام مجالات العمليات والأنشطة وتآلفها في تحقيق الأهداف المعلنة؛
- ♦ تحديد المستفيدين والمستفيدات مع التركيز على المتعلمين والمتعلمات؛
- ♦ تحديد المهام والأدوار والمسؤوليات فيما يخص فريق القيادة وفرق العمل واللجان التي يشكلها؛
- ♦ انسجام الموارد والوسائل المبرمجة مع مجالات العمليات والأنشطة المقترحة؛
- ♦ تحديد الجدولة الزمنية وأجال الإنجاز؛
- ♦ تحديد الكلفة المالية التقديرية مبوبة إلى ما هو متاح، وما سيسهم به الشركاء، وما هو مطلوب لاستكمال الموارد المالية المقدره .

4. خطة التتبع والتقويم

- ♦ تحديد أدوات وإجراءات ومحطات تتبع الإنجاز؛
- ♦ تحديد أدوات وإجراءات ومحطات التقويم.

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 29: بطاقة التقييم والمصادقة¹¹

بطاقة للاستثمار في تقييم المشاريع والمصادقة عليها

♦ الأكاديمية: ♦ النيابة:
♦ الجماعة المحلية: ♦ المؤسسة:
♦ المشروع:

الرجاء وضع علامة × في الخانة المناسبة التي تعبر عن تقييم كل بند
سلم التقدير تصاعدي من 1 (غير متوفر أو غير مناسب إطلاقاً) إلى 7 (ممتاز)

7	6	5	4	3	2	1	بنود التقييم والمصادقة	
							إرساء المشروع على مرجعيات ملائمة ومنسجمة مع الأهداف الوطنية والجهوية	المراجعيات والمقاربات
							مشاركة المجالس والمتعلمين والمتعلمات والشركاء الممثلين بالمجالس في المشروع	
							مشاركة الآباء والأمهات والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين في المشروع	
							تحديد منظور محلي استراتيجي واضح للمؤسسة والتعلم المنشودين	منهجية المشروع وأدواته
							تشخيص ملائم لوضعية المؤسسة والتعلم من حيث المنهجية والأدوات والنتائج	
							تحديد مناسب للحاجات والأولويات وترجمتها إلى أهداف أو نتائج واضحة	
							انسجام الأهداف والعمليات والأنشطة وطرائق الإنجاز في خدمة أهداف المشروع	
							تدبير عمليات الإنجاز والتتبع والتقييم بأساليب وأدوات ملائمة	تكامل مجالات تحسين الجودة
							تحسين النتائج ومحاربة الهدر بالدعم التربوي والإرشاد النفسي الاجتماعي	
							تحسين جودة التعلم بتنمية السلوك المدني والكفايات والمواهب (عن طريق النوادي والمعامل التربوية والأنشطة المتنوعة وتطبيقات التعلم الخ)	
							تحسين التدبير والتدريس وتفعيل المجالس وجلب الموارد والشراكات	
							تحسين التجهيزات والوسائل والبنية التحتية والفضاءات	معايير التمويل
							إضافة إلى المصادقة تعتمد معايير إضافية ذات أولويات في تمويل المشاريع: ♦ تكامل مجالات تحسين الجودة؛ ♦ مساهمة المؤسسة وشركائها (ماليا وعينيا...) بحوالي 25% من مبلغ التمويل، وتعفى من هذه المساهمة المؤسسات الهشة الواقعة في مجال جغرافي مصنف ضمن المناطق الفقيرة ذات الأولوية في المبادرة الوطنية.	

• تفسير نتائج التقييم:

- الحصول على تقدير مساو لـ 4 فأكثر في كافة البنود يقتضي قبول المشروع والمصادقة عليه؛
- الحصول على 2 أو 3 في أقل من نصف البنود يقتضي توضيح ما هو مطلوب في المراجعة إن كانت بقية البنود حاصلة على 4 فأكثر؛
- الحصول على 1 في بعض البنود وأقل من 4 في جل البنود يتم انتداب مؤطر أو أكثر لمساعدة المؤسسة في مراجعة مشروعها.

¹¹ . يقتضي التعميم تفعيل أداء كافة مجالس المؤسسة لمهامها ومسؤولياتها بتعاون مع الشركاء لإنجاز الأنشطة الداعمة والأنشطة الموازية من خلال النوادي والمعامل التربوية والتطبيقات والأنشطة الثقافية والفنية والرياضية، وتحسين التدبير والتدريس... وذلك وفق مقتضيات كل من مرسوم النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، وأنشطة البرنامج المحلي بالميثاق، ومذكرات تفعيل أدوار الحياة المدرسية وأنشطتها.

منهجية العمل بالمشروع...

مجالات المشروع وأنشطة كل مجال

(بطاقة للاستئناس والاستثمار حسب الحاجة)

الأنشطة	المجالات	
-	-	1. أنشطة مجالات تحسين جودة التعلم للملائم
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	2. أنشطة مجالات تحسين العوامل المؤثرة في الجودة
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	
-	-	

5.2. الإنجاز

البطاقة التوجيهية لإنجاز المشروع

(حوالي 135 دقيقة / الإنجاز والتتبع)

1. الأهداف

- ♦ أن يدبر فريق المشروع عمليات الإنجاز وأنشطته بكيفية تشاركية تعزز انخراط العاملين بالمؤسسة والتلاميذ والتلميذات والشركاء في إنجاز الأعمال المبرمجة لتحقيق الأهداف المتوافق عليها؛
- ♦ أن يثري وثائق العمل والأدوات المقترحة لاستثمارها في إنجاز مشروع مؤسسته.

2. مصادر العمل ووثائقه

- ♦ تجارب وخبرات المشاركين والمشاركات في المشروع؛
- ♦ الوثائق المقترحة للاستثمار في تخطيط وتنظيم عمليات الإنجاز وأنشطته.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- ♦ استهلال : قصف ذهني أو تجارب أو شهادات مباشرة أو مصورة؛
- ♦ تدارس الوثائق لاستثمارها في تخطيط وبرمجة وتنظيم الإنجاز العملي للمشروع؛
- ♦ تحديد المقاربات والتقنيات الداعم لحسن تدبير الإنجاز وتنسيق عملياته ودعم جهود المشاركين في إنجازه؛
- ♦ تقاسم وتركيب : كيف نخطط وننظم وننسق عمليات الإنجاز وأنشطته؟

4. التقويم

- ♦ التثبت من وضوح أساليب استثمار الوثائق والمقاربات في الإنجاز الميداني لمشاريع المؤسسات؛
- ♦ الخروج بمخطط لإنجاز خطة عمل المشروع وتنفيذها في المؤسسة.

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 30 : بطاقة تدبير عمليات الإنجاز وأنشطته

المطلوب

الاستئناس بالبطاقة لتدبير عمليات الإنجاز وأنشطته بكيفية تعزز انخراط العاملين بالمؤسسة والتلاميذ والتلميذات والشركاء في إنجاز الأعمال المبرمجة لتحقيق الأهداف المتوافق عليها.

بم يتعلق الأمر؟	التدبير التشاركي لعمليات الإنجاز وأنشطته من تخطيط وبرمجة وتنظيم وتواصل وتأطير ودعم وتنسيق ومراقبة وتوثيق.
لماذا؟	<ul style="list-style-type: none"> ♦ لتخطيط عمليات الإنجاز وبرمجة إنجازها في ظروف مناسبة وبوسائل ملائمة؛ ♦ لتنظيم الإنجاز واستعمال الموارد وتنسيق المهام والأعمال وتحديد المسؤوليات والأدوار؛ ♦ لتفعيل التواصل والتفاعل وتقاسم المعلومات والخبرات والتجارب؛ ♦ لتأطير المشاركين ودعم الجهود المبذولة وتذليل الصعوبات وحفز المساهمين والشركاء؛ ♦ لمراقبة سير الإنجاز وحل المشكلات وتدارس التصويبات والبدائل الممكنة عند الحاجة؛ ♦ لتوثيق المنجزات والاجتهادات وسير الأعمال.
من؟	<ul style="list-style-type: none"> ♦ التدبير : فريق المشروع بقيادة المدير(ة) وفق مقاربة تشاركية؛ ♦ المشاركة : التلاميذ والتلميذات وكافة العاملين بالمؤسسة والشركاء الممثلين بمجالسها في المشروع تبعا لمهام المجالس التي ينتمون إليها أو المهام الوظيفية المسندة إليهم للعاملين بالمؤسسة في مرسوم النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي؛ ♦ الآباء والأمهات وشركاء الدعم المادي والتقني والثقافي وأشخاص مصادر.
كيف؟	<p>باعتتماد المقاربة التشاركية وأدوار القيادة التربوية من قبل المدير(ة) في قيادة العمليات المذكورة أعلاه / لماذا؟</p>
النتائج المنتظرة	<ul style="list-style-type: none"> ♦ بطاقات مفصلة لتخطيط وبرمجة الأعمال والأنشطة وتنسيق المهام والأدوار وتوثيق المنجزات والاجتهادات؛ ♦ مقاربات التدبير الحديث والقيادة التربوية والشراكة والإنصاف في تنظيم سير الإنجاز والتواصل الإيجابي والتأطير المحفز والداعم للجهود المبذولة والمراقبة المساعدة على تذليل الصعوبات وحل المشكلات واقتراح البدائل المناسبة عند الاقتضاء.

منهجية العمل بالمشروع...

تدبير عمليات الإنجاز وأنشطته¹²

الوثيقة 31 : تخطيط الإنجاز

المطلوب

استثمار البطاقة وتكييفها حسب الحاجة لتخطيط إنجاز المشروع.

يتمثل التخطيط في :

- ♦ ترجمة الأولويات إلى أهداف وأنشطة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيه استعمال الموارد التي تكون محدودة في الغالب؛
- ♦ ترجمة الأهداف إلى برنامج عمل قابل للتنفيذ؛
- ♦ التحديد القبلي لما سيتم عمله ولكيفية الإنجاز والتاريخ والمدة والمستفيدين؛
- ♦ استشراف الصعوبات التي يمكن أن تعرقل أعمال الفريق والتحسب لها بإعداد بدائل مناسبة.

وضع خطة عمل لإنجاز المشروع (بطاقة للاستئناس)

المجال	الأهداف أو النتائج المنتظرة	الأنشطة والعمليات	الفئات المستفيدة	موارد الإنجاز ووسائله	آجال الإنجاز	أدوار التلاميذ والتلميذات	فريق الإنجاز	تقدير المخاطر
3. ...								
4. ...								
5. ...								
6. ...								
...								
...								
...								
...								

¹². وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي. (2004). مجزوءة تدبير مشروع المؤسسة، دليل المدير(ة). بتصرف.

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 32 : التنظيم

المطلوب

استثمار البطاقة وتكييفها حسب الحاجة لتنظيم سير الأعمال وبرمجة الجدول الزمني للإنجاز.

يتمثل التنظيم في :

- ♦ التأكد من توافر الموارد البشرية والتقنية والمالية والمادية اللازمة للعمل؛
- ♦ التأكد من استعداد الفاعلين المعنيين بتنفيذ المشروع من المؤسسة وشركائها؛
- ♦ وضع ميثاق عمل يضبط أشغال الفريق؛
- ♦ تنظيم لقاءات دورية مع الفاعلين لضمان سير أعمال المشروع في ظروف ملائمة؛
- ♦ توضيح البنية التنظيمية للمشروع؛
- ♦ تقاسم المهام والموارد، وبرمجة الجدول الزمني للإنجاز والحرص على تطبيقها.

برمجة الجدول الزمني للإنجاز (وضع علامة X في الخانة الموافقة للأسبوع المبرمج للإنجاز)

المنسق(ة)	فريق الإنجاز	يومية الإنجاز (ش : الشهر / 1، 2، 3، 4 : أسابيع الشهر)																				م	ف	أ	ن	أ	المجال	
		ش				ش				ش				ش														
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1											
																												... 1.
																												... 2.
																												3.
																												4.
																												5.
																												6.
																												7.
																												8.
																												...

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 33 : بطاقة توزيع المهام¹³

المطلوب

استثمار البطاقة وتكييفها حسب الحاجة لتوزيع المهام وفق مبادئ توجيهية ملائمة.

ملاحظات	أدوار التلميذ(ة)	فريق الإنجاز	العمليات والأنشطة	المجال
				1.
				2.
				3.
				4.
				...

❖ تحديد المبادئ والقواعد العملية التي ينبغي اعتمادها في توزيع المهام :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¹³. وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي. (2004). مجزوءة تدبير مشروع المؤسسة. دليل المدير(ة).

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 34 : التنشيط¹⁴

المطلوب

تحديد ضوابط التنشيط المزمع اعتمادها لتمكين فرق العمل من تحقيق أهداف المشروع.

يتمثل التنشيط في :

- ♦ تنظيم أعمال فريق القيادة والفرق المتخصصة واللجان المشاركة بكيفية تساعد على تحقيق الأهداف المعلنة وإنجاز الأعمال في جو مشجع على الانخراط في العمل الجماعي؛
- ♦ زيارة الفاعلين في عين المكان وتنسيق الأعمال عن طريق لقاءات جماعية للضبط والبرمجة والتقييم، ومقابلات فردية أو مع المجموعات بهدف التحقق من وضوح الرؤيا، وتوجيه العاملين، وتصحيح المسار؛
- ♦ حل المشكلات الطارئة وتدبير الصراعات والنزاعات؛
- ♦ تشجيع الأعضاء بالتغذية الراجعة المستمرة وتقدير الأعمال والمنجزات؛
- ♦ معالجة مظاهر مقاومة الانخراط الفعال في المشروع؛
- ♦ اتخاذ القرارات بالتوافق مع مراعاة أهداف المشروع.

ضوابط استعمال تقنيات التنشيط : ما ينبغي فعله وما ينبغي تجنبه في التنشيط

ما ينبغي تجنبه	ما ينبغي فعله
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...

14. وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي. (2004). مجزوءة تدبير مشروع المؤسسة. دليل المدير(ة).

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 35 : التواصل خلال الإنجاز والتتبع

المطلوب

استثمار تشخيص أوضاع التواصل واتخاذ إجراءات عملية لتحسين أدواره في المشروع حسب الحاجة.

تشخيص أوضاع التواصل

المجالات	الوضعية المنشودة	الوضعية الحالية	حاجات التحسين وألوياته
التواصل الداخلي

التواصل الخارجي

إجراءات لتفعيل أدوار التواصل في خدمة المشروع في ضوء نتائج التشخيص

الأهداف	الأعمال الإجرائية	الأطراف المعنية	الوسائل	المنسق(ة) وأعضاء اللجنة
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
...				

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 36 : مواقيت إنجاز أنشطة مشروع المؤسسة لتفعيل أدوار الحياة المدرسية

المطلوب

إيجاد حلول ملائمة لتحديد مواقيت الأنشطة المدرسية في إطار القوانين الجاري بها العمل.

1. صعوبات تدبير الزمن المخصص للأنشطة المدرسية

تواجه هيئة التدبير والتدريس في المؤسسات مشكلة إيجاد وقت مناسب للأنشطة المدرسية المبرمجة في إطار مشروع المؤسسة لتفعيل الحياة المدرسية، وهي أنشطة ينص عليها دليل الحياة المدرسية والمذكرات الصادرة بشأن تفعيلها. كما ينص عليها مرسوم النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي. وهي أنشطة موافقة لما نص عليه الميثاق الوطني في القسم المخصص لأنشطة البرنامج المحلي (15 في المائة من مدة التكوين) الذي يتشكل من عدد من الاختيارات التي تعرضها المؤسسات على الشركاء والمتعلمين (الراشدين).

كيف يمكن إنجاز الأنشطة المدرسية المستندة إلى مرجعيات تشريعية لم يتم تخصيص أوقات معينة لها بسبب عدم الشروع في تطبيق أنشطة البرنامج المحلي للمؤسسة ؟

تتنوع اجتهادات المؤسسات وفرق الأعمال في إيجاد حلول مؤقتة تحتاج إلى إرساء مؤسسي. ويتوقف الحل المناسب على الشروع في تطبيق أنشطة البرنامج المحلي الذي تتولى المؤسسة إعداده، بحيث تشكل 15 في المائة؛ أي ما يفوق 4 ساعات في الأسبوع.

2. حلول مؤقتة لتدبير الزمن المخصص للأنشطة المدرسية

♦ يخصص التوزيع السنوي لأسابيع تنفيذ المناهج 4 أسابيع للدعم الخاص والأنشطة المدرسية الموازية، وهي الأسابيع 9 و17 و25 و33؛

♦ تقتضي طبيعة أنشطة الدعم والأنشطة المدرسية الموازية تخطيطها وإنجازها وتبعتها وتقويمها من قبل المؤسسة. لذا فإن الدروس المقترحة في الكتب المدرسية خلال هذه الأسابيع يمكن تعويضها بأنشطة الدعم والأنشطة المدرسية حسب حاجات التلاميذ واجتهادات المؤسسة. ولم يتم ملء هذه الأسابيع بدروس للاستئناس في الكتب المدرسية إلا تحسبا من حدوث فراغ في حال عدم إعداد هذه الأنشطة من قبل المؤسسة؛

♦ يمكن تخصيص هذه الأسابيع الأربعة للأنشطة الداعمة والموازية في توافق مع توزيع أسابيع السنة الدراسية. علما بأن الشروع في تطبيق أنشطة البرامج المحلية قد يخصص توقيتا أسبوعيا لها بصيغ وبدائل تيسر برمجتها وتدبير فضاءات إنجازها.

منهجية العمل بالمشروع...

إنجاز المشروع : حصيلة التثبت والضبط

1. كيف تم تخطيط وتنظيم عمليات إنجاز أنشطة المشروع؟
2. هل تمت برمجة الأعمال والأنشطة وفق جدول زمني واضح؟
3. كيف تم توزيع المهام والتنسيق بين أعضاء فريق القيادة وفرق العمل واللجان المساهمة في الإنجاز؟
4. هل يقوم التلاميذ والتلميذات بأدوار فاعلة في تدبير أنشطة المشروع وإنجازها؟
5. ما أهم المحطات والوسائل المستعملة لمواكبة الإنجاز والتثبت من سير المشروع بكيفية مواتية؟
6. هل يساهم في إنجاز مشروع المؤسسة شركاء فاعلون؟ من هؤلاء الشركاء في حال الجواب بنعم؟

6.2. التتبع

البطاقة التوجيهية للتتبع

(حوالي 135 دقيقة / الإنجاز والتتبع)

1. الأهداف

- استثمار وثائق العمل حسب الحاجة لتحسين تدبير تتبع المشروع وتوثيق منجزاته؛
- إنتاج أدوات وبطاقات للتتبع تستجيب لطبيعة المشروع وخصوصيات المؤسسة وحاجات المتعلمين والمتعلمات.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب وخبرات المشاركين والمشاركات؛
- وثائق وأدوات التتبع المقترحة.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- استهلال حول التتبع وأهدافه؛
- تدارس استثمار الأدوات المقترحة في التتبع واقتراح أدوات معدلة حسب الحاجة؛
- مناقشة وتركيب : المنهجية والأدوات التي يعتزم الفريق اعتمادها في التتبع.

4. التقويم

التثبت من توصل الفريق إلى تحديد المبادئ التوجيهية والأدوات المناسبة لتدبير عمليات التتبع والتقويم بكيفية تتيح تقويم مدى تحقق الأهداف واتخاذ قرارات الدعم والتصويب في ضوء ذلك.

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 37 : المتبع والتقييم¹⁵

المطلوب

الاستئناس بالوثيقة لوضع خطة المتبع التي يراها الفريق مناسبة لمشروع مؤسسته.

المتبع والتقييم عمليتان أساسيتان لقيادة وإنجاز كل عملية أو مشروع، ويستجيب ارتباط المتبع بالتقييم للهاجس المنطقي المتمثل في التوثيق الدقيق للمعلومات والتحليل الموضوعي من أجل تحسين فعالية المشروع. وعليه يمكن تعريف كل من المتبع والتقييم على النحو التالي :

1. المتبع

ملاحظة أنشطة المشروع ونتائجها وتأثيراتها باستعمال أدوات تفي بالغرض. ويشكل التدوين الكتابي المنتظم للملاحظات قاعدة أساسية لعملية التقييم لاحقاً. وينبغي أن يتم الاتفاق قبل البدء في إنجاز المشروع على الآليات التنظيمية للمتبع، كما يجب إعداد جدول زمنية لأهم المحطات، ويتعين أن تبرمج هذه المحطات في تواريخ منتظمة يجري التقيد بها، حتى يتم الإطلاع على مدى وفاء مختلف المتدخلين في المشروع بتنفيذ التزاماتهم بالكيفية المنشودة وفي الأجال المحددة. وتتمثل أهداف المتبع في القيام بما يأتي :

- ♦ الضبط والمراقبة؛
 - ♦ التدخل عند الحاجة؛
 - ♦ التصويب والتعديل.
- وتمكن هذه العناصر مجتمعة من تقدير سير الإنجاز ومتابعته على مستويات عدة، خاصة منها :
- ♦ سياق الإنجاز؛
 - ♦ التقدم في الإنجاز؛
 - ♦ أنواع الخلل؛
 - ♦ إمكانات التعديل.

2. التقييم

عملية دورية تنجز في محطات مهمة من محطات المشروع، تقوم على تحليل المعلومات المجمعة في إطار المتبع، وهو التحليل الذي يؤدي إلى قياس العملية المتبعة مقارنة بالأهداف المرسومة والنتائج المنتظرة وفق خطة العمل. ويهدف التقييم إلى استخلاص مواقع القوة في برنامج العمل لترسيخها ورصد مكامن الضعف لتفاديها ومعالجتها مستقبلاً. وقد تم تخصيص محور خاص للتقييم بعد المتبع.

¹⁵. وزارة التربية الوطنية والشباب. (2003). دليل التعبئة الاجتماعية. بتصرف.

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 38: ورشات التقاسم والتعميق والتصويب للتعلم والتأطير والتكوين التعاوني

(الورشات التطويرية)

المطلوب

استثمار ورشات التقاسم والتعميق والتصويب باعتبارها آلية من آليات التعلم والبحث التطويري لدعم الإنجاز والتكوين التبادلي وتعميق التجارب وتنمية الخبرات من خلال التجارب الميدانية.

تشمل عمليات التعلم (وكذا الإنجاز) تأطير المساهمين والمساهمات في المشروع وتوجيههم بكيفية تمكنهم من تنمية خبراتهم وإنجاز مهامهم على أفضل وجه ممكن، وذلك بـ :

- ♦ تدقيق حاجات أعضاء الفريق إلى التأطير والدعم وتنظيم التكوين حسب الحاجات؛
- ♦ الاستعانة بالمهنيين وشركاء المؤسسة لتقديم الخبرة المطلوبة عند الاقتضاء؛
- ♦ إعطاء الأولوية للتأطير العملي المواكب للممارسة وسير العمل عبر مراحل المشروع؛
- ♦ تنظيم ورشات التقاسم والتعميق والتصويب المواكب لمختلف مراحل المشروع لتنمية الخبرات والكفايات عن طريق التكوين التعاوني والبحث التطويري (recherche action) وإقران النظر بالعمل وتحقيق الاستفادة المتبادلة.

أولاً : وظائف وأهداف ورشات التقاسم والتعميق والتصويب (الورشات التطويرية)

انطلاقاً من تجريب الورشات التطويرية باعتبارها آليات لتنمية الكفايات اللازمة للعمل المنهجي المنظم من أجل تحسين جودة التعليم والتعلم، وذلك خلال سنتين في أكثر من ثلاثين مدرسة وإعدادية، يمكن إبراز أهم وظائف هذه الورشات وأهدافها فيما يأتي :

- ♦ التقاسم والتعميق والتصويب وفق ما هو موضح أدناه؛
- ♦ التعود على العمل بخطط واضحة بحيث يتم تقاسم المنجزات التي كانت مبرمجة في خطة عمل المؤسسة، كما يتم وضع خطة عمل مفصلة في نهاية كل ورشة لما سيتم إنجازه ميدانياً لتقاسمه في الورشة اللاحقة؛
- ♦ التكوين الذاتي عن طريق التعلم بالعمل وربط النظر بالتطبيق في التخطيط والتجريب والتقييم؛
- ♦ التكوين التعاوني عن طريق تلاقح العقول والآراء والتجارب لتحقيق الاستفادة المتبادلة؛
- ♦ التعلم المنهجي لسير الأعمال والتقييم المواكب الذي يتيح المراجعة والإثراء والتحسين؛
- ♦ تشجيع الاجتهاد والمبادرة والابتكار من خلال التنافس الإيجابي بين المؤسسات والفرق لتحسين جودة التعليم والتعلم.

ثانياً : المبادئ العامة لتنظيم ورشات التقاسم

- ♦ تنظيم ورشات التقاسم بناء على إنجاز خطط أو أعمال أو أنشطة أنتجتها فرق العمل في المؤسسة لتكون مجالاً للتقاسم والتعميق والتصويب ضمن منجزات أنشطة تحسين جودة التعلم في مقاربة الملاءمة ومشروع المؤسسة؛
- ♦ الحرص على التعلم المنتظم واستمرار العمل في المؤسسات خلال الفترات الفاصلة بين ورشة وأخرى لتقديم كل ورشة أنشطة جديدة ومنجزات مطورة بدل إعادة تقاسم ما تم تقديمه في ورشة سابقة؛

منهجية العمل بالمشروع...

- ♦ اعتماد صيغة مناسبة لتنظيم الورشة من بين الصيغ التي تحقق الأهداف بكيفية أحسن : ورشتان متوازيتان إحداهما للمشروع والأخرى للملاءمة، ورشتان مشتركتان للمشروع والملاءمة، انطلاق مشترك وحصّة مستقلة ثم اختتام مشترك...؛
- ♦ إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين بالمؤسسة والأشخاص المصادر والشركاء؛
- ♦ تطبيق مقاربة الإنصاف بتفعيل مشاركة الأساتذات والأمهات في الورشات، والتثبت من خدمة أنشطة المشروع والملاءمة لتعميم تعليم جيد لكل من البنات والبنين؛
- ♦ التوثيق الدقيق للأنشطة المقدمة من قبل هيئة التأطير وإدارة المؤسسة.

ثالثا : مكونات ورشات التقاسم والتصويب والتعميق

- ♦ التقاسم : تقديم وجيز للمنجزات يتيح تبادل التجارب وسير إنجاز أنشطة المشروع؛
- ♦ التعميق : مناقشة المنجزات المقدمة وكيفية إثرائها لتحقيق النتائج بكيفية أفضل، واختيار محور يتم التركيز على تدارسه قصد تعميقه نظرا لأهميته في الورشة أو الحاجة إليه لتحسين العمل، ومن أمثلة المحاور التي يمكن اختيارها :

◀ كيفية تفعيل المقاربة التشاركية؛

◀ مؤشرات الجودة؛

◀ خصائص أنشطة تحسين جودة التعلم؛

◀ الشراكة؛

◀ مشاركة المجتمع المدني في الحياة المدرسية؛

◀ تطبيقات التعلم المدرسي في الحياة العملية...

- ♦ التصويب : تحسين المنجزات والأنشطة في ضوء مقترحات إثرائها لتحقيق النتائج بكيفية أفضل مع استثمار نتائج تعميق المحور المطروح للدراسة.

رابعا : أشكال تنظيم ورشات التقاسم والتعميق والتصويب

- ♦ الورشات المحلية : تنظم على مستوى المؤسسة أو الحوض المدرسي إن أمكن (الإعدادية وروافدها). ومن الأهداف الأساس للورشات المحلية توسيع التجربة داخل المؤسسة لتشمل المجالس والشركاء وكل الراغبين في الانخراط، وتحقيق المقاربة التشاركية بالتعود على العمل الجماعي المنظم؛
- ♦ الورشات الإقليمية : تنظم على المستوى الإقليمي بمشاركة حوضين أو أحواض مدرسية متجاورة لتوسيع نطاق التبادل وإثراء الخبرات؛
- ♦ المنتديات الإقليمية : تنظم على مستوى النيابة في نهاية السنة الدراسية وفق برنامج ملائم يتضمن أنشطة متنوعة.

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 39 : عناصر بطاقة لتتبع سير إنجاز أعمال المشروع

المطلوب

الاستئناس بالوثيقة لوضع بطاقة يراها الفريق مناسبة لتتبع منجزات مشروع مؤسسته.

- الأكاديمية : النيابة :
- المؤسسة : فريق التتبع :
- شعار المختار للدلالة على توجهات المشروع :
- تاريخ التتبع :
- توافق الأهداف والأنشطة المبرمجة؛
- التقدم في إنجاز الأعمال والأنشطة؛
- الأعمال والأنشطة الجاري إنجازها؛
- العوامل المؤثرة في سير المشروع (العوامل المؤثرة إيجاباً أو سلباً)؛
- الصعوبات (عينة منها، كيفية التعامل معها)؛
- عينة من الاجتهادات والابتكارات (الاجتهادات والابتكارات واللحظات المشرقة في حياة المشروع)؛
- عينة من التعثرات والمشكلات (التعثرات والمشكلات واللحظات الحرجة في حياة المشروع، كيفية التعامل معها، أثرها في المشروع)؛
- الدروس والعبر المستخلصة من التجارب والابتكارات والتعثرات؛
- الأعمال المبرمجة للقاء المقبل؛
- مدى تفاعل التعبئة الاجتماعية والمشروع في المشروع؛
- مدى فعالية فريق المشروع؛
- مدى انخراط جمعية الآباء والأمهات والأولياء؛
- مدى مشاركة الجمعيات التنموية؛
- توافر التوثيق الجيد للمشروع؛
- الخلاصات والتوصيات.

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 40 : عناصر التقرير الخاص بتوثيق كل نشاط من أنشطة المشروع

المطلوب

استثمار البطاقة وتكييفها حسب الحاجة في التبع لتوثيق إنجاز الأنشطة قصد استثمارها.

- ❖ الأكاديمية : ❖ النيابة : ❖ المؤسسة :
- ❖ اسم المنسق(ة) أو المسؤول(ة) عن النشاط : ❖ التاريخ :
- 1. مجال النشاط وموضوعه :
- 2. مدة الإنجاز بالساعات : تاريخ البدء : تاريخ الإنهاء :
- 3. من الأشخاص المساهمون في الإنجاز؟ وما أدوارهم؟ (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

الأدوار							الأشخاص
التدبير	تقديم المشورة	المساهمة المادية	المساهمة المالية	الخبرة التقنية	المساهمة بالعمل	دور آخر يتمثل في :	

4. ما المبالغ التقديرية للموارد المادية والمالية والعينية التي تمت تعبئتها؟ (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

الموارد						المساهمون
الموارد المادية	التجهيزات	الخبرة التقنية (عدد الأيام)	العمل اليدوي (عدد الأيام)	الموارد المالية	موارد أخرى :	
						الأساتذة والأساتذات
						الآباء والأمهات
						الجماعة المحلية
						أشخاص مصادر
						جمعية الآباء ...
						الشركاء
						آخرون، هم :

5. من المستفيدون مباشرة من النشاط؟ كم عدد الذكور والإناث؟ (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

الذكور	الإناث		الذكور	الإناث
		تلاميذ جميع المستويات		
		أطفال غير متدرسين		
آخرون، هم :				

6. كيف تم تدبير النشاط ومواجهة الصعوبات إن وجدت؟ وكيف كان انخراط المساهمين والشركاء؟

7. ما أثر النشاط في خدمة أهداف المشروع؟

8. كيف كان تقييم النشاط من قبل التلاميذ والتلميذات؛ وهيئة التدريس؛ والإدارة؛ والآباء والشركاء؟

منهجية العمل بالمشروع...

التتبع : حصيلة التثبيت والضبط

1. هل يقوم التلاميذ والتلميذات بأدوار فاعلة في تدبير أنشطة المشروع وإنجازها؟
2. ما أهم المحطات والوسائل المستعملة لتتبع سير المشروع بكيفية مواتية؟
3. هل اعتمد التتبع ورشات للتقاسم والتعميق والتصويب لتحسين أنشطة المشروع وتعميق خبرات المشاركين فيه؟
4. هل تم اعتماد بطاقات وأدوات مناسبة لتوثيق الأنشطة والتجارب لاستثمارها حسب الحاجة؟

7.2. التقييم

البطاقة التوجيهية للتقييم

1. الأهداف

- إعداد أدوات ووثائق لتقييم نتائج المشروع؛
- وضع مبادئ توجيهية لاستثمار نتائج التقييم في استدامة مواطن القوة ومعالجة جوانب الضعف؛
- استثمار تقييم المشروع في إعداد المشروع أو الخطة الموالية.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب وخبرات المشاركين والمشاركات؛
- وثائق وأدوات التقييم المقترحة.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- استهلال حول التقييم وأهدافه؛
- تدارس استثمار الأدوات المقترحة في التقييم واقتراح أدوات معدلة حسب الحاجة؛
- مناقشة وتركيب : المنهجية والأدوات التي يعتزم الفريق اعتمادها في التقييم.

4. التقييم

- التثبت من توصل الفريق إلى تحديد المبادئ التوجيهية والأدوات المناسبة لتقييم المشروع، واستدامة مواطن القوة والبحث عن حلول لمواطن الضعف؛
- التثبت من وضوح أهمية استحضار نتائج تقييم المشروع في تخطيط المشروع الموالي أو وضع خطة العمل المطورة للسنة الموالية.

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 41 : تقويم المشروع

المطلوب

استثمار الوثيقة في التقويم المواكب للمشروع وفي تقويم الحصيلة.

1. تقويم المشروع

للتقويم موقع خاص في تسلسل المشروع، فهو يشكل مرحلة نهائية ولكنه يمهّد للمشروع ويواكبه عبر كافة المراحل. وتحدد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) تقويم المشروع بأنه "سيرورة تهدف إلى المراقبة الآلية والموضوعية للمشروع أثناء الإنجاز أو عند نهايته، وكذا أثناء بنائه وفحص نتائجه، بحيث يمكن من تحديد فعاليته وتأثيره، واستمراريته وملاءمة أهدافه".

يندرج التقويم خلال إنجاز المشروع ضمن عملية التتبع. ويصبح ضروريا لمواجهة الصعوبات التي تعترض الإنجاز ولا يستطيع الفاعلون داخل المؤسسة التغلب عليها. ويمكن للمفتشين المساعدة في ذلك خلال التقويم المرحلي.

وغالبا ما تجد عملية التقويم مكانها عند المرحلة النهائية من إنجاز المشروع. حيث لا يمكن أن تقوم بها المؤسسة منفردة، بل يجب أن يساهم فيها فريق التأطير والتتبع.

2. معايير تقويم المشروع

1. **الملاءمة** : مدى ملاءمة المشروع لأهدافه وللتوجهات المحلية والجهوية والوطنية : هل المشروع مناسب لتحقيق الهدف العام المتعلق بالرفع من فعالية المؤسسة كما حددها الميثاق الوطني للتربية والتكوين؟
2. **الانسجام** : ما مدى الانسجام بين الأهداف؟ و انسجام الأهداف والعمليات؟ ومدى تناسق العمليات المنجزة من طرف المؤسسة والشركاء؟ وما مدى انسجام المدة والموارد والوسائل المرصودة؟
3. **الفعالية** : التأكد من أن العمليات المسطرة في المشروع قد تم فعلا إنجازها.
4. **الفعالية** : تقيس النتائج المحصل عليها مقارنة مع الأهداف المسطرة.
5. **نجاحة الإنجازات** : تقاس بمقارنة النتائج المحصل عليها بالوسائل المرصودة والمستعملة. ويؤدي قياس النجاحة إلى تقويم ما إذا كانت النتائج المحصل عليها في مستوى الوسائل المستثمرة.
6. **الاستدامة** : دراسة تقدير الشروط الضرورية للمحافظة على النتائج التي تم اكتسابها، وإمكان استدامة العمليات والأنشطة التي أدت إليها، وإمكان ضمان استمرار التمويل، وإمكان تعميم النتائج المحصل عليها.

منهجية العمل بالمشروع...

7. **التأثير** : هل استطاع المشروع تحسين مؤشرات التمدرس المحددة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين؟ وتعبئة كل الفاعلين في محيط المؤسسة؟ هل كانت له نتائج غير متوقعة؟ هل شكل وسيلة ناجعة للوصول إلى التأثيرات المرجوة؟ ويمثل قياس تأثير المشروع وسيلة للمراقبة الاستراتيجية ارتباطا بالغايات. لكي يكون للمشروع تأثير، يجب أن تستمر نتائجه وأن تكون الآليات التي ضمنت له النجاح قادرة على الاستمرار. ولا يمكن قياس تأثير المشروع إن كانت غاياته غير واضحة أو كانت المؤشرات الضرورية لتقويم وضعية الانطلاق والوضعية النهائية غائبة. إن قياس تأثير المشروع هو تقويم للفارق بين وضعية الانطلاق ووضعية الوصول. ولا يمكن قياس أثر المشروع في غالب الأحيان إلا مع مرور الوقت. علما بأن تحقيق الغايات لا يرتبط بمدى تحقيق إنجازات المشروع فقط، بل يرتبط أيضا بعناصر المحيط الذي أنجز فيه (تدهور أو ازدهار الوضعية الاقتصادية، الشغل، النقل، تغيير العقلية...).

3. التقويم الخارجي للمشروع

التقويم الخارجي للمشاريع ضروري ومفيد للمؤسسة وللسلطات الوصية (الأكاديمية والوزارة)، خاصة حينما يكون هناك مساهمة بنسبة معينة في تمويل المشروع. ويمكن أن ينجز من قبل لجنة وطنية مكلفة من لدن مديرية التقويم أو لجنة جهوية مكلفة من لدن الأكاديمية. ولفريق القيادة والتأطير من هيئة التفيتش والتكوين أدوار أساسية في التقويم.

وينبغي أن تكون المؤسسة شريكة في التقويم، وأن تقدم معلومات وبيانات دقيقة عن أهداف المشروع وعملياته ونتائجه وكلفته. كما ينبغي أن يشجع المفتشون، منذ بداية إنجاز المشروع، المؤسسة على تحيين المعلومات التي ستساعدهم على إنجاز تقارير حول إنجاز المشروع مقارنة بالوسائل المستعملة، بما في ذلك المالية منها.

ويتم تقويم المشروع في ضوء معايير محددة تشمل الأثر والفعالية والنجاعة والملاءمة وفق ما هو موضح آنفا. ويتيح التقويم تشخيص مواطن القوة ومواطن الضعف لدى المؤسسات في الجوانب التالية: المنظور المحلي، التشخيص، بلورة المشروع، الإنجاز، التتبع والتقويم.

وذلك لتثمين جهود المؤسسات بإبراز مواطن القوة وأسبابها، ودعم جهود المؤسسات لتذليل الصعوبات بإظهار مواطن الضعف وأسبابها وكيفية مواجهتها، قصد إسهام التقويم الخارجي في إرساء مشروع المؤسسة باعتباره دعامة من دعائم الارتقاء بالمؤسسة وجودة التعليم والتعلم الملائمين.

منهجية العمل بالمشروع...

الوثيقة 42 : عناصر بطاقة لتوثيق حصيلة منجزات المشروع

المطلوب

استثمار البطاقة وتكييفها حسب الحاجة لوضع بطاقة إجمالية لتوثيق حصيلة المشروع.

- ❖ الأكاديمية : ❖ النيابة : ❖ المؤسسة :
❖ المدير(ة) : ❖ التاريخ :

المجالات	الأنشطة	
1. أنشطة مجالات تحسين جودة التعلم الملائم	❖ دعم التمدريس ومحاربة الهدر	-
	❖ الدعم التربوي	-
	❖ الدعم النفسي الاجتماعي	-
	❖ النوادي التربوية	-
	❖ المعامل التربوية/المحترفات	-
	❖ الأنشطة الثقافية والرياضية..	-
	❖ التربية على القيم والديمقراطية	-
	❖ التربية على المبادرة والمسؤولية	-
	❖ التطبيقات العملية للتعلم في الحياة	-
	❖ تحسين تدبير المؤسسة	-
	❖ تحسين كفايات التدريس	-
	❖ تكييف المناهج وإثراؤها	-
	❖ توفير الوسائل وتحسين استعمالها	-
2. أنشطة مجالات تحسين العوامل المؤثرة في الجودة	❖ تحسين البنيات والمرافق والفضاء	-
	❖ تنمية الشراكات وجلب الموارد	-
	❖ انفتاح المؤسسة ومحيطها	-
		-
		-

منهجية العمل بالمشروع...

.....	❖ الهيئة التي تولت مسؤولية الإعداد	3. إجراءات إعداد المشروع
.....	❖ الإجراءات المعتمدة في إعداده	
.....	❖ الهيئات المشاركة في الإعداد	
.....	❖ مدة المشروع الحالي وآفاقه	

4. المساهمون في إنجاز المشروع وأدوارهم (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

الأدوار							الأشخاص
دور آخر يتمثل في:	المساهمة بالعمل	الخبرة التقنية	المساهمة المالية	المساهمة المادية	تقديم المشورة	التدبير	
							الأساتذة والأساتذات
							المتعلمون والمتعلمات
							الآباء والأمهات
							الجماعة المحلية
							أشخاص مصادر ومهنيون
							تقنيون من قطاعات حكومية
							جمعية آباء وأمهات...
							الجمعيات والشركاء
							أشخاص آخرون :
						

5. تقديرات الموارد المادية والمالية والعينية التي تمت تعبئتها (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

الموارد						المساهمون
موارد أخرى :	الموارد المالية	العمل اليدوي (عدد الأيام)	الخبرة التقنية (عدد الأيام)	التجهيزات	الموارد المادية	
						الأساتذة والأساتذات
						المتعلمون والمتعلمات
						الآباء والأمهات
						الجماعة المحلية
						أشخاص مصادر ومهنيون
						تقنيون من قطاعات حكومية
						مقاولون
						جمعية آباء وأمهات...
						الجمعيات والشركاء
						مساهمون آخرون :
					
(نسب النجاح والتكرار والانقطاع والانتقال إلى المستوى الأعلى في السنة الحالية مقارنة بنسب السنة الدراسية السابقة أو بمعدل النسب الإقليمية والجهوية)						6. أهم نتائج المشروع الدالة

منهجية العمل بالمشروع...

التقويم : حصيلة التثبيت والضبط

1. ما الأدوات والتقنيات المستعملة في التقويم؟
2. كيف تم تنظيم محطات تقويم حصيلة المنجزات والمشروع؟
3. هل توجد فروق بين النتائج المحققة والنتائج المرقبة؟ وما التفسيرات الممكنة لذلك؟
4. هل تم إنجاز تقويم خارجي لمشروع المؤسسة؟ كيف يمكن للمؤسسة استثمار نتائج هذا التقويم؟
5. كيف يتم استثمار نتائج المشروع في استدامة التجارب الناجحة وفي تخطيط المشروع أو خطة المرحلة الموالية وفق منظور ممتد على الأمد القصير والمتوسط والبعيد؟

③

وضع مسودة خطة عمل لإعداد المشروع

تأطير المشاريع وقيادتها على المستويين الجهوي والإقليمي...

وضع مسودة خطة عمل لإعداد المشروع

البطاقة التوجيهية للحصيلة التطبيقية للورشة:

وضع مسودة خطة عمل لإعداد مشروع المؤسسة بعيد الورشة

1. الأهداف

- ♦ ربط نتائج التكوين بتخطيط الأعمال التطبيقية لما بعد الورشة؛
- ♦ استكمال استثمار نتائج التكوين بتخطيط ما يعتزم فريق كل مؤسسة القيام به لإعداد المشروع بمشاركة المجتمع المدرسي الموسع في المؤسسة؛
- ♦ تخطيط كيفية ترجمة الأولويات إلى أهداف أو نتائج توجه تخطيط عناصر المشروع.

2. مصادر العمل ووثائقه

- ♦ تجارب المشاركين والمشاركات وخبرتهم في مجال إعداد المشاريع؛
- ♦ البطاقة التقنية للمشروع؛
- ♦ عناصر مسودة خطة عمل لإعداد المشاريع؛
- ♦ نتائج أعمال الورشة؛
- ♦ الحصيلة التطبيقية لأعمال اليوم الأول والثاني.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- عمل في فرق (على مستوى المؤسسة أو الحوض المدرسي أو المؤسسات المتجاورة):
- ♦ مراجعة الحصيلة التطبيقية السابقة لإثرائها والبناء عليها؛
 - ♦ تدارس كيفية ترجمة الأولويات إلى أهداف أو نتائج؛
 - ♦ وضع مسودة خطة عمل لإعداد المشروع.

4. التقييم

- ♦ التثبت من عزم المشاركين والمشاركات على الانخراط في إعداد مشاريع للارتقاء بالمؤسسة وجودة التعلم والميل إلى اعتماد مقاربة تشاركية موسعة في المشروع؛
- ♦ الخروج بمسودة عناصر تمهيدية تيسر تخطيط المشروع في المؤسسة بعد الورشة؛
- ♦ تثمين أهمية الممارسة العملية وإرادة العمل على تحسين التعلم وأداء المؤسسة.

تأطير المشاريع وقيادتها على المستويين الجهوي والإقليمي...

بطاقة تقنية للمشروع (*)

☞ الوثيقة 25 سابقا (ص 59) ☞

المطلوب

استثمار الوثيقة في صياغة وثيقة المشروع وتقديمه للمصادقة المحلية والجهوية.

.....	الأكاديمية الجهوية
.....	النيابة الإقليمية
.....	الجماعة المحلية
.....	المؤسسة التعليمية
.....	المشروع
.....	مدة المشروع
المجالس والأطر والهيئات المشاركة في المشروع من المؤسسة والشركاء (الهيئات وليس الأشخاص / سطران أو ثلاثة)	
.....	
الوضعية المنشودة (الدوامي / المنظور المحلي للوضعية المنشودة/ حوالي 5 أسطر)	
.....	
الوضعية الحالية (أهم نتائج تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة والتعلم، وأسباب ذلك .../ حوالي 5 أسطر)	
.....	
أولويات المشروع وأهدافه العامة (الأولويات وترجمتها إلى أهداف أو نتائج منتظرة..../ حوالي 5 أسطر)	
.....	
الأعمال والأنشطة المبرمجة لتحقيق الأهداف (مبوبة وفق مجالات مناسبة تبعا للأهداف.../ حوالي 8 أسطر)	
.....	
المستفيدون والمستفيدات (سطران أو ثلاثة)	
.....	
الشركاء ونوع مساهمتهم (حوالي 4 أسطر)	
.....	
موارد المشروع (موارد بشرية ومادية وعينية مبوبة إلى ما هو متاح، وما يسهم به الشركاء، وما هو مطلوب لاستكمال الموارد اللازمة/ حوالي 5 أسطر)	
.....	
خطة المتبع والتقييم (حوالي 7 أسطر)	
.....	

(*) : ترفق البطاقة التقنية للمشروع بالملحقات الآتية : نتائج التشخيص، قائمة الأعضاء المشاركين في المشروع، قائمة بالشركاء ونوع مساهمتهم، الموارد المالية للمشروع مبوبة إلى : ما هو متاح، ما سيسهم به الشركاء، ما هو مطلوب لاستكمال الموارد اللازمة.

تأطير المشاريع وقيادتها على المستويين الجهوي والإقليمي...

عناصر إعداد مسودة خطة عمل لإعداد مشروع المؤسسة بعيد الورشة

يتطلب الإعداد بلورة المشروع في أقرب وقت ممكن للوصول إلى الغاية المتمثلة في إنجاز أعمال وأنشطة للارتقاء بالمؤسسة والتعلم لتحقيق أهداف التحسين المنشودة. علما بأن المشروع قابل للإثراء والتطوير باستمرار، وأن انتظار توفر الظروف والوقت الكافي يبقى الأمور على حالها ويخالف سنة الحياة التي تأتي بنا كل يوم بشأن جديد ومشاعل متنوعة.

الأكاديمية: النيابة: المؤسسة:

المشروع:

الأعمال	الفئات المشاركة	فريق القيادة	المنسقة(ة)	منهجية العمل	أدوات العمل	تاريخ الإنجاز	النتائج المرقبة
1. الاتصالات والإجراءات التمهيدية							
2. إرساء مرجعيات المشروع							
3. إجراء عمليات التشخيص							
4. استخلاص الحاجات والأولويات وترجمتها إلى أهداف أو نتائج							
5. بلورة المشروع وعرضه للمصادقة							
...							
...							

المراجع

مراجع باللغة العربية

مراجع بغير اللغة العربية

قائمة بأهم النصوص التشريعية والمذكرات التنظيمية

المراجع

قائمة بأهم المراجع باللغة العربية

- ♦ الدريج محمد (1999)، مشروع المؤسسة والشراكة التربوية؛
- ♦ ساسي محمد، وبنعلي جوزيت، وفنيش تاتيانا (1995)، مشروع المؤسسة: مقتضيات منهجية، ترجمة السلاوي إدريس. مجلة أكاديمية وزارة التربية الوطنية بالرباط: الانفتاح التربوي؛
- ♦ الفارابي عبد اللطيف، وغريب محمد، وآيت موحى محمد، والغرضاف عبد العزيز (1996)، تدبير النشاط التربوي، الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة؛
- ♦ الطاهري نور الدين (1997)، مشروع المؤسسة، البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2003)، تحديد مؤشرات الإنجاز، مشروع تربية الفتيات بالمغرب (MEG/USAID)؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2004)، تدبير مشروع المؤسسة: دليل التكوين؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2004)، تدبير مشروع المؤسسة: دليل المدير(ة)؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2004)، القيادة والتقييم التطويري للمؤسسة: دليل التكوين؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2004)، القيادة والتقييم التطويري للمؤسسة: دليل المدير(ة)؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (1997)، تكوين المديرين: كراسة التكوين الذاتي؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (1999)، حلقات التكوين المستمر في إطار برنامج الأولويات الاجتماعية، مصوغات خاصة بالمديرين، إعداد هيئة التأطير التربوي بناية إقليم قلعة السراغنة؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2003)، دليل التعبئة الاجتماعية، مشروع تربية الفتيات بالمغرب (MEG/USAID)؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (1997)، مشروع SN/BAJ لدعم التعليم بالوسط القروي؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (1996)، المشروع التربوي، بلانت مارسيل، ترجمة محمد بنعياد؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (1996)، ملف مشروع المؤسسة أداة للتجديد التربوي ووسيلة لتلبية حاجات مجموع الفاعلين التربويين، منشورات مركز التوثيق التربوي، العدد 3؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2002)، ورشة تدبير المدرسة في أفق الشراكة التربوية، مشروع تربية الفتيات بالمغرب (MEG/USAID)؛

♦ الوثائق الرسمية :

- ♦ اللجنة الخاصة للتربية والتكوين (1999)، مشروع الميثاق الوطني للتربية والتكوين؛
- ♦ مرسوم رقم 2.02.367 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2001)، مراجعة المناهج التربوية، الكتاب الأبيض؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (1996)، مذكرة رقم 133 (11 أكتوبر 1996)، التجديد التربوي بالمؤسسات التعليمية؛

المراجع...

- ♦ وزارة التربية الوطنية (1995)، مذكرة رقم 27 (24 فبراير 1995)، التجديد التربوي بالمؤسسات التعليمية؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (1994)، مذكرة رقم 73 (12 أبريل 1994)، دعم التجديد التربوي في المؤسسات التعليمية؛
- ♦ وثائق منجزة في إطار مشروع ألف (USAID/ ALEF) للتعاون المغربي الأمريكي، ويمكن الرجوع إليها على الموقع الإلكتروني لمجتمع التربية والتكوين www.tarbiya.ma :
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2007)، أدوار التواصل وحسن التدبير والشراكة في تفعيل مشروع المؤسسة والتعبئة الاجتماعية، (جزءان)؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2007)، برنامج الدعم التربوي والدعم النفسي الاجتماعي؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2007)، تدبير المؤسسة التربوية من أجل الجودة: دليل التكوين؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2007)، تدبير المؤسسة التربوية من أجل الجودة: دليل المدير(ة)؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2007)، تفعيل تلامس التعبئة الاجتماعية ومشروع المؤسسة؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2007)، مشروع المؤسسة للارتقاء بجودة التعلم وملاءمته لمتطلبات الحياة : الدليل التوجيهي للعمل بالمشروع؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2007)، مشروع المؤسسة للارتقاء بجودة التعلم وملاءمته لمتطلبات الحياة: الدليل التوجيهي للعمل بالمشروع؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2007)، مشروع المؤسسة للارتقاء بجودة التعلم وملاءمته لمتطلبات الحياة : منجزات مشاريع المؤسسات 2006/2005؛
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2007)، الملاءمة في مجال التربية: الكتاب المرجعي: الأسس المفاهيمية والمنهجية؛
- ♦ وثائق منجزة في إطار مشروع دعم التعليم الأساسي (APEF) للتعاون المغربي الفرنسي :
- ♦ وزارة التربية الوطنية (2006)، دليل مساطر إنجاز مشروع المؤسسة؛
- ♦ وثائق منجزة في إطار برنامج التعاون بين حكومة المغرب واليونسيف (UNICEF) :
- ♦ شبكة الجودة لتقييم المدرسة (2003).

قائمة بأهم المراجع بغير اللغة العربية

- ◆ Coleman, R. et G. Barrie (1998), *525 conseils pour devenir un meilleur manager*, Paris : Éditions de Vecchi ;
- ◆ Etienne, R. et M. Amiel (1995), *Communication dans l'établissement scolaire*, Paris : Hachette- Éducation ;
- ◆ Giles, C. (1997), *School development planning*, Exeter : Northcote House;
- ◆ JICA Study Team (2003), *The Basic Education Improvement Program for Rural Areas in the Kingdom of Morocco : The school Quality Improvement Cycle*, Rabat (polycopié);
- ◆ Lewis, J. R. (1989), *L'école prix d'excellence*, Bruxelles : Debout Université ;
- ◆ Ministère de l'Éducation Nationale et UNICEF (2003), *Grille école de qualité*, Rabat (polycopié) ;
- ◆ Ministère de l'Éducation Nationale (1997), *Le projet d'établissement*, Projet SN/BAJ-97 ;
- ◆ Obin, J. P. et F. Gros (1993), *Le projet d'établissement*, Paris : Hachette- Éducation ;
- ◆ Ministère de l'Éducation Nationale (1996), *Le projet éducatif*, Plante, M. Casablanca : Najah El Jadida;
- ◆ Tilman, F. et N. Ouali (2001), *Piloter un établissement scolaire*, Bruxelles : Deboeck Université ;
- ◆ Toumi, J. et N. Aarab (2002-2003), *Management, projet d'établissement et communication*, Oujda : CPR.

قائمة بأهم النصوص التشريعية والمذكرات التنظيمية

رقم النص	تاريخ الصدور	الموضوع
قانون رقم 07.00 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.00.203	19 ماي 2000	إحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين
ظهير بمثابة قانون رقم 629-76-1	09 أكتوبر 1977	يغير المرسوم بمثابة النظام العام للمحاسبة العمومية.
ظهير شريف رقم 1.58.376	15 نوفمبر 1958	قانون للحريات العامة (ضبط حق تأسيس الجمعيات)
ظهير شريف رقم 1.58.060	01 غشت 1958	زجر الخداع في الامتحانات والمباريات العمومية
ظهير شريف رقم 1.58.008	24 فبراير 1958	النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية
ظهير 02-04-1955	2 أبريل 1955	مسؤولية المحاسبين العموميين
مرسوم رقم 2.02.854	10 فبراير 2003	النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية
مرسوم رقم 2.02.376	17 يوليوز 2002	النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي
مرسوم رقم 2-95-507	12 دجنبر 1995	يغير ويتم المرسوم بمثابة النظام العام للمحاسبة العمومية
مرسوم رقم 2-92-1023	12 دجنبر 1992	يغير ويتم المرسوم بمثابة النظام العام للمحاسبة العمومية
مرسوم رقم 2-88-485	28 فبراير 1990	تطبيق ظهير 1942 حول أداء القسم من طرف المحاسبين العموميين.
مرسوم رقم 2-79-512	12 يونيو 1980	يغير ويتم المرسوم بمثابة النظام العام للمحاسبة العمومية
مرسوم رقم 713-70	20 أكتوبر 1970	يغير ويتم المرسوم بمثابة النظام العام للمحاسبة العمومية
مرسوم رقم 330-66	21 أبريل 1967	النظام العام للمحاسبة العمومية.
قرار وزاري رقم 1537.03	22 يوليو 2003	كيفية اختيار أعضاء مجلس تدبير مؤسسات التربية والتعليم العمومي
قرار وزاري رقم 1192.99	5 غشت 1999	اختصاصات وتنظيم نيابات وزارة التربية الوطنية
مراسلة رقم 193374	23 يونيو 2000	الاستفادة من خدمات مصحات الضمان الاجتماعي
مذكرة الوزير الأول رقم 7/2003	27 يونيو 2003	Partenariat entre l'Etat et les Associations
منشور مشترك بين وزارة الداخلية رقم 95 ووزارة التربية الوطنية رقم 130	20 شتنبر 2006	التعبئة لإنجاح الإصلاح التربوي
مذكرة رقم : 03	4 يناير 2006	تفعيل دور جمعيات آباء وأولياء التلاميذ
مذكرة رقم 91	19 غشت 2005	الإطار التنظيمي لمجال الاستشارة والتوجيه
مذكرة رقم 02	3 فبراير 2005	تأطير اتفاقيات الشراكة المبرمة من لدن الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين ومصالحها الإقليمية والمحلية
مذكرة رقم 87	10 يوليوز 2003	تفعيل أدوار الحياة المدرسية
مذكرة رقم 88	10 يوليوز 2003	استغلال فضاء المؤسسات التعليمية

المراجع...

الموضوع	تاريخ الصدور	رقم النص
الشراكة بين المؤسسات التعليمية العمومية والخصوصية	24 يونيو 2003	مذكرة رقم 79
التأمين المدرسي والرياضي	23 يونيو 2003	مذكرة رقم 74
التعبئة الاجتماعية لدعم التمدد	25 أبريل 2003	مذكرة رقم 44
تقنين عملية تسجيل الأطفال بالسنة الأولى من التعليم الابتدائي ...	24 شتنبر 2002	مذكرة رقم 108
الحوادث الرياضية المدرسية	21 فبراير 2001	مذكرة رقم 42
تنظيم استخلاص واجبات التسجيل والانخرافات	05 شتنبر 2000	مذكرة رقم 67
استعمال الهاتف النقال في المؤسسات التعليمية	03 يناير 2000	مذكرة رقم 01
ظاهرة العنف بالمؤسسات التعليمية	23 شتنبر 1999	مذكرة رقم 807/99
التجهيزات المدرسية	8 فبراير 1999	مذكرة رقم 7.0702
تحصيل أقساط التأمين المدرسي والرياضي	20 شتنبر 1999	مذكرة رقم 00/99
الانخراف في التأمين المدرسي والرياضي	9 غشت 1999	مذكرة رقم 86
صيانة المدارس بالعالم القروي	22 يونيو 1999	مذكرة رقم 115.99
جمعيات آباء وأولياء التلاميذ	17 مارس 1995	مذكرة رقم 53
التجديد التربوي بالمؤسسات التعليمية	24 فبراير 1995	مذكرة رقم 27
دعم التجديد التربوي في المؤسسات التربوية	12 أبريل 1994	مذكرة رقم 73
استلام التجهيزات	12 مارس 1993	مذكرة رقم 43
محادثة ظاهرة الغش في الامتحان	07 يناير 1992	مذكرة رقم 9
محادثة ظاهرة الغش في الامتحان	28 دجنبر 1992	مذكرة رقم 197
مساهمة قطاع التعاون المدرسي في تنمية المطاعم المدرسية	24 فبراير 1992	مذكرة رقم 32
نقطة المواظبة والسلوك	19 دجنبر 1991	مذكرة رقم 238
النهوض بميدان الصحة المدرسية والجامعية	29 مايو 1991	مذكرة رقم 89
تنظيم الشؤون الإدارية والمالية للتعاونيات المدرسية والفروع الإقليمية لتنمية التعاون المدرسي	13 نونبر 1990	مذكرة رقم 177
محادثة ظاهرة الغش في الامتحان	16 غشت 1989	مذكرة رقم 116

الملاحق (مطبوعات مستقلة للاستثمار في الورشات)