

المملكة المغربية



وزارة التربية الوطنية
والتعليم العالي
وتقنيون الأطر
والبحث العلمي

الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة كراسة الإعداد

شتير 2011

اسم المؤسسة

.....

مشروع المؤسسة

لثلاث سنوات

فهرس

تقديم هذه الوثيقة
بطاقة تقييمية لمشروع المؤسسة
فريق المشروع

صور الأيام الدراسية التي نظمها فريق المشروع لإعداد مشروع المؤسسة
تقديم عام لمشروع المؤسسة
مشروع المؤسسة

1. التحليل المباشر للمعطيات المحصل عليها

2. تحليل أولويات العمل

3. المنظور المحلي خلال ثلاث سنوات

4. تحليل توازن نقط القوة ونقط الضعف

5. تحليل المحيط

6. التحليل التدبيري (تحليل طريقة تدبير المؤسسة)

7. التحليل الوظيفي (تحليل مختلف الوظائف داخل المؤسسة)

8. السيناريوهات الاستراتيجية الممكنة

9. اختيار إستراتيجية

10. مجالات المشروع والأهداف الإستراتيجية

11. الأعمال التي يجب القيام بها ومؤشرات النجاح ومؤشرات التتبع

12. آجال الإنجاز وفريق الإنجاز

13. ميزانية المشروع

تقديم هذه الوثيقة

موضوع الوثيقة:

تقدم هذه الوثيقة خلاصة عمل فريق العمل المكلف بإعداد مشروع المؤسسة خلال ثلاثة سنوات.

استعمل الفريق الذي أعد الوثيقة الأداة DCA-stratégie للمركز الدولي للتكوين والدراسات التطبيقية في مجال النسقية IFEAS. www.ifeas.org

مراجعة الوثيقة:

مشروع المؤسسة بتاريخ
المراجع

فريق المشروع:

رئيس المؤسسة:

1

منسق الفريق:

2

أعضاء الفريق:

3

4

5

6

7

8

9

المسؤول عن تدبير الوثيقة:

1

أعمال المراجعة

استحداث الوثيقة
المراجعة الأولى للوثيقة
المراجعة الثانية للوثيقة
المراجعة الثالثة للوثيقة
المراجعة الرابعة للوثيقة

بطاقة تقنية لمشروع المؤسسة

	الأكاديمية الجهوية
	النيابة الإقليمية
	الجماعة المحلية
	المؤسسة التعليمية
	عنوان المشروع
	مدة المشروع
	المجالس والأطر والهيئات المشاركة في المشروع من المؤسسة والشركاء-الهيئات وليس الأشخاص
	الوضعية المنشودة

	الوضعية الحالية
	<p>أولويات المشروع وأهدافه العامة/الأولويات وترجمتها إلى أهداف/مبوبة وفق مجالات مناسبة تبعاً للأهداف</p>
	<p>الأعمال والأنشطة المبرمجة لتحقيق الأهداف/مبوبة وفق مجالات مناسبة تبعاً للأهداف</p>
	<p>المستقيدون والمستفيدات</p>

	الشركاء ونوعية مساهمتهم
	موارد المشروع/موارد بشرية ومادية وعينية مبوبة إلى ما هو متاح، وما يسهم به الشركاء، وما هو مطلوب لاستكمال الموارد اللازمة
	خطة التتبع والتقويم

صور فريق المشروع

صور جماعية لفريق المشروع

الأستاذ(ة)

الأستاذ(ة)

الأستاذ(ة)

الأستاذ(ة)

الأستاذ(ة)

الأستاذ(ة)

الأستاذ(ة)

الأستاذ(ة)

الأستاذ(ة)

صور الورشة التي نظمها فريق المشروع لإعداد مشروع المؤسسة

مقدمة عامة لمشروع المؤسسة

نتائج التشخيص

1 - التحليل المباشر

فيما يلي مجموع المعطيات المحصل عليها

النوع	أهم الصعوبات
النحو	
الصرف	
المعنى	
غير مكتوب	

أهم الحلول الممكنة

أهم العقبات

النكرار	أهم العقبات

أهم الدعامات

النحو	أمثلة على الأفعال المترافق
النحو	أمثلة على الأفعال المترافق

أهم المقومات المساعدة

النحو	أهم المقومات المساعدة

أهم الخطوات الأولى

أهم الرؤى

النحو	أمثلة

أهم المركبات

النحو	أمثلة على الأفعال المترافق

أهم الأدوات

النكرار	أهم الأدوات

أهم المخاطر

النكرار	أهم المخاطر

أهم إجراءات تدبير المخاطر

النكرار	أهم إجراءات تدبير المخاطر

أهم نقط الضعف

النكرار	أهم نقط الضعف

تركيب نتائج تحليل المعطيات المحصل عليها

أنا أتاحت لنا "التحليلات الأولية" استخلاص المجموعات التالية:

• المكونات الدائمة (الأزرق):

-
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

أولويات التدبير (البرتقالي):

مسارات عملية (الوردي):

آفاق (البنفسجي) •

٢: التحليل الموضوعاتي (تحليل الأولويات)

ننتقل الآن إلى التصنيف الموضوعاتي (أو تحليل الأولويات) لجميع المعطيات المحصل عليها. وسنحاول إنجاز هذا التصنيف للحصول على ثلات إلى تسع مجموعات موضوعاتية.

الانشغالات المهيمنة

تصنيف المعطيات المحصل عليها بحسب الموضوعات
هدف التحليل الموضوعاتي هو إبراز الأولويات التي يجب أن يركز عليها الفريق في مخططه الاستراتيجي؛ أي الوقف على الانشغالات الحالية المهيمنة.
في حالتنا نجد:

الموضوع 1
الموضوع 2
الموضوع 3
الموضوع 4
الموضوع 5
الموضوع 6
الموضوع 7
الموضوع 8
الموضوع 9

تحليل بنية المعطيات المحصل عليها. عدد الملصقات بحسب الموضوع.

الموضوع 9	الموضوع 8	الموضوع 7	الموضوع 6	الموضوع 5	الموضوع 4	الموضوع 3	الموضوع 2	الموضوع 1	
									الملصقات البرتقالية
									الملصقات الصفراء
									الملصقات الخضراء
									الملصقات الزرقاء
									الملصقات الوردية
									الملصقات البنفسجية
									مجموع الملصقات

مقارنة بنيات الموضوعات المحصل عليها
يلاحظ في كل الموضوعات المحصل عليها بعد عملية التصنيف الموضوعاتي هيمنة بعض الألوان.

الموضوع 1 :

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة الأولى في سلم الأولويات.
ملاحظة على البنية

الموضوع 2 :

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة الثانية في سلم الأولويات.
ملاحظة على البنية

الموضوع 3 :

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة الثالثة في سلم الأولويات.
ملاحظة على البنية

الموضوع 4 :

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة الرابعة في سلم الأولويات.
ملاحظة على البنية

الموضوع 5 :

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة الخامسة في سلم الأولويات.
ملاحظة على البنية

الموضوع 6 :

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة السادسة في سلم الأولويات.
ملاحظة على البنية

الموضوع 7 :

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة السابعة في سلم الأولويات.

ملاحظة على البنية

الموضوع 8 :

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة الثامنة في سلم الأولويات.

ملاحظة على البنية

الموضوع 9 :

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة التاسعة في سلم الأولويات.

ملاحظة على البنية

3 : رؤية المؤسسة خلال ثلاث سنوات

تحليل مضمون الملصقات البنفسجية يتيح لنا استخلاص الرؤية الأولية التالية:

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

وباستحضار نتائج تحليل الأولويات نستخلص الرؤية الأولية التالية:

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

4 : تحليل توازن نقط القوة ونقط الضعف

جدول مقارنة نقط القوة ونقط الضعف

أهم نقط القوة	أهم نقط الضعف
---------------	---------------

نقط الضعف ومستوى التغطية

نقط الضعف بـتغطية

نقط الضعف بدون تغطية:

اقتراحات التغطية	نقط الضعف بدون تغطية

مستوى تغطية نقط الضعف (ضع علامة X في الخانة المناسبة):

تغطية ضعيفة لنقط الضعف	تغطية جيدة لنقط الضعف
------------------------	-----------------------

نقط القوة ومستوى التجدر

نقط القوة المتقدمة

نقط القوة غير المتقدمة:

اقتراحات التجدير	نقط القوة غير المتقدمة

مستوى تجدر نقط القوة (ضع علامة X في الخانة المناسبة):

	تجدر ضعيف لنقط القوة
	تجدر جيد لنقط القوة

تحليل التوازن:

يبدو أن هناك نوع من التوازن/اللاتوازن بين نقطة القوة ونقطة الضعف لصالح نقطة وهذا معناه.....

.....

5: تحليل المحيط (تحليل الفرص المتاحة والإكراهات)

في هذه المرحلة نبحث، في محيط المؤسسة، عن "الفرص" و"المخاطر" المحتملة بالنسبة للموضوعات ذات الأولوية.

يتعلق الأمر في هذا التحليل بتحديد التأثير المحتمل للمحيط على مشروعنا المستقبلي. فيما يلي يحدد بالنسبة لكل موضوع/أولوية عناصر المحيط (الشركاء، والفاعلون، والمتدخلون) الذين من المحتمل أن يكون لهم تأثير إيجابي أو سلبي عليه:

الموضوع	عناصر المحيط	بيان طبيعة التأثير
الموضوع 1		
الموضوع 2		
الموضوع 3		
الموضوع 4		
الموضوع 5		
الموضوع 6		
الموضوع 7		
الموضوع 8		
الموضوع 9		

فيما يلي تحدد أهم عناصر المحيط مع الإكراهات والفرص المتاحة المرتبطة بكل عنصر (بالرجوع إلى المعطيات التي تم تجميعها).

الفرص المتاحة	الإكراهات	عناصر المحيط	
			1
			2
			3
			4
			5
			6
			7
			8
			9
			10

6: التحليل التدبيري

المبدأ العام للتحليل التدبرى

سنعد الآن إلى تصنیف جميع الملصقات إلى خمس فئات كبرى.

المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية (الطلاب والطالبات، أمهات وأباء أولياء التلاميذ، المجتمع)، الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية (التربية والتعليم، الخدمات المدرسية، الأنشطة المدرسية)	المهام
الأطر التربوية والإدارية والتكنولوجية والمفتشون، أعدادهم ومؤهلاتهم.	الموارد البشرية
المناهج والبرامج والكتب المدرسية والوسائل والأدوات التعليمية، والتجهيزات، والبنيات، والأقسام الدراسية، والألعاب الرياضية، والمخبرات، والإجراءات، والطرائق، والنصوص القانونية والتنظيمية، واستعمالات الزمن المدرسي، ومقررات تنظيم السنة الدراسية.	الموارد التربوية
الاعتمادات المالية والعينية، المساعدات، الشراكات.	التمويل
التدبير والإدارة التربوية، التدبير اليومي، التقويض، أنظمة المعلومات، أنظمة اتخاذ القرار، التتبع، المراقبة، الهيكلة وتوزيع المسؤوليات.	التدبير

عام لتحليل التدبير

يلاحظ أن حقل يستقطب بشكل أكبر اهتمام وتفكير واقتراحات الفريق إلى جانب حقل في المقابل يلاحظ ضعف الاهتمام بحقل إلى جانب حقل يمكن لنا أن نأمل على ضوء هذه الملاحظات أن أي مشكل سيظهر مستقبلاً في حقل اللذين يستقطبان الاهتمامات سيتم الانتباه إليه من طرف الفريق. وتسمى هذه الحقول التدبيرية التي تحضر في وعي الفريق بشكل قوي "علامات قوية". في المقابل من المحتمل أن يكون الفريق غير قادر على ملاحظة الاختلالات المحتملة مستقبلاً في حقل ، إلى جانب حقل بشكل سريع وواضح. يتعلق الأمر هنا، بالنسبة للمخطط الاستراتيجي، بنقط ضعف ينبغي إعطاؤها اهتماماً خاصاً. وتسمى هذه الحقول التدبيرية التي تحضر في وعي الفريق بشكل ضعيف

العلامة التدبيرية القوية والعلامة التدبيرية الضعيفة

العلامة التدبيرية الضعيفة M-	العلامة التدبيرية القوية M+

تحليل بنية العلامات التدبيرية

مقارنة بنيات العلامات التدبيرية

العلامة التدبيرية 1 : المهام

ملاحظة على البنية

العلامة التدبيرية 2 : الموارد البشرية

ملاحظة على البنية

العلامة التدبيرية 3 : الموارد التربوية

ملاحظة على البنية

العلامة التدبيرية 4 : التمويل

ملاحظة على البنية

العلامة التدبيرية 5 : التدبير

ملاحظة على البنية

7: التحليل الوظيفي

بعد التحليل التدبيري نستعرض هنا سادس تحليل قمنا به للمعطيات المحصل عليها ويتعلق الأمر بالتحليل الوظيفي. نتساءل هنا كيف يمكن لنا أن نشتغل؟

المبدأ العام للتحليل الوظيفي

سنعيد توزيع المقصقات إلى ثمان فئات كبرى وظيفية، هي (الوظائف الثمانية):

رتبة	وظيفة	التعريف	العناصر
1	الخدمة التربوية	- القدرة على تقديم خدمة التربية والتقويم؛ - كل ما يساهم بشكل مباشر في ضمان هذه الخدمة.	فضاءات المؤسسة؛ محيط المؤسسة (الأسرة، البيئة الاجتماعية والاقتصادية، الشراكات، مؤسسات أخرى، النيابة ...) الدروس؛ الفروض؛ الأنشطة التطبيقية؛ الأنشطة المندمجة؛ الأنشطة الرياضية؛ الكفايات المكتسبة؛ المشروع الشخصي للتلميذ التنظيم التربوي، المنهاج الفعلى أداء الأطر التربوية والتقنية؛ إسهامات الشركاء الوسائل والمعينات التربوية المتوفرة
2	توظيف المعطيات	مجموع المعطيات والتوجيهات الضرورية لتقديم الخدمة.	الإطار المرجعي للكفايات والمهن؛ الأهلية الفعلية للأطر التربوية؛ المناهج الدراسية (المقررات الدراسية، الكتب المدرسية، الدلائل المصاحبة، الوسائل التعليمية...)؛ النصوص التشريعية والتنظيمية (الاختصاصات، المهام،)؛ المكتسبات القبلية للتلميذ؛ مرجعية الجودة؛ ...
3	المراقبة	التأكد من مدى مطابقة الخدمات المقدمة للتوجيهات ومعايير المعتمدة.	تقويم أداء الأطر التربوية، المراقبة المستمرة؛ الامتحانات؛ افتتاحاص الجودة؛ ...
4	الضبط	القدرة على تصحيح الوضعية في حالة عدم المطابقة على مستوى المراقبة	معالجة المشكلات ؛ تدبير الفوارق والأخطاء؛ الحلول البديلة؛ إرساء مناخ الثقة ... (التقويم: حاجات آنية وتكوينات مستهدفة؛ الجزاء؛ تغيير المهام؛ توظيف الموارد التعليمية المتوفرة؛ الدعم التربوي؛ الدعم الاجتماعي؛ استراتيجيات التدريس والتقويم؛ التنظيم التربوي والمادي؛ طرائق التدبير، خلايا اليقطة، الصيانة التصحيحية...).
5	التنسيق	القدرة على العودة إلى الوضعية الطبيعية بتحويل الموارد البشرية والمادية والمالية ظرفياً، في حالة عدم كفاية عملية الضبط.	إعادة توزيع الموارد التعليمية؛ إعادة نشر الأطر التربوية؛ استغلال الأرصدة الاحتياطية؛
6	التنظيم	القدرة على استقطاب وتوزيع وإعادة نشر الأطر المتوفرة والملتحقة؛ الإدارة التربوية؛ أطر التدريس؛ أطر المراقبة	

والتأثير التربوي؛ أطر التوجيه؛ أطر التخطيط؛ أطر المصالح المادية والمالية؛ اقتداء/ إعادة توزيع التجهيزات والأدوات والمعينات التربوية؛ توحيد وتحسين منهجيات تنفيذ المنهاج الدراسي؛ وتطوير المنهجيات والوسائل التربوية المعتمدة؛ الاستثمار الأمثل للمراجع المكتوبة والرقمية؛ الميزانية الإضافية؛ الصيانة الوقائية....	البشرية وعقلنة استثمار الموارد المادية والمالية بشكل مستدام .	
استعمالات الزمن للأقسام؛ جداول حصر الأستاندة؛ الأحواض المدرسية؛ المناطق التربيوية؛ مشروع المؤسسة (الحصيلة)؛ الرهانات (استحضار)؛ المردودية التربوية	القدرة على تقييم الإسهامات النسبية لمختلف الصيغ المعتمدة في تدبير الموارد، قصد اختيار أنجعها	التقويم 7
الخريطة المدرسية التوقعية؛ البنيات التربوية؛ المؤشرات التربوية/ الجودة (نسب النجاح/ التكرار/ الانقطاع)؛ الندوات واللقاءات الدراسية؛ مشروع المؤسسة (الإعداد)؛ البحث التطبيقي؛ التجديد التربوي؛ الصيانة التوقعية	القدرة على استشراف المستقبل واختيار التوجهات الملائمة، وإثراء الصيغ المعتمدة في التدبير.	الاستشراف 8

جدول عام للتحليل الوظيفي

الاستشراف	التقويم	التنظيم	التنسيق	الضبط	المراقبة	توظيف المعطيات	الخدمة التربيوية

يلاحظ أن وظيفة تستقطب بشكل أكبر اهتمامات وتقدير واقتراحات الفريق إلى جانب وظيفة

في المقابل يلاحظ ضعف الاهتمام بوظيفة
يمكن لنا أن نأمل على ضوء هذه الملاحظات أن أي مشكل سيظهر مستقبلا في وظيفي
و..... اللتين تستقطبان الاهتمامات سيتم الانتباه إليه من طرف الفريق. وتسمى هذه
الوظائف التي تحضر في وعي الفريق بشكل قوي
في المقابل من المحتمل أن يكون الفريق غير قادر على ملاحظة الاختلالات المحتملة مستقبلا في وظيفة
 بشكل سريع وواضح. يتعلق الأمر هنا، بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي، بضعف ضعف ينبغي
إعطاؤها اهتماما خاصا. وتسمى هذه الوظائف التي تحضر في وعي الفريق بشكل ضعيف

الوظيفة القوية والوظيفة الضعيفة

الوظيفة الضعيفة F-	الوظيفة القوية F+

تحليل بنية الوظائف

التفوييم	التنظيم	التنسيق	الضبط	المراقبة	توظيف المعطيات	الخدمة التربوية	
							البرتقالية
							الصفراء
							الخضراء
							الزرقاء
							الوردي
							البنفسجي
							المجموع

مقارنة بنيات الوظائف:

الوظيفة 1 : الخدمة التربوية

ملاحظة على البنية:

الوظيفة 2 : توظيف المعطيات

ملاحظة على البنية:

الوظيفة 3 : المراقبة

ملاحظة على البنية:

الوظيفة 4 : الضبط

ملاحظة على البنية:

الوظيفة 5 : التنسيق

ملاحظة على البنية:

الوظيفة 6 : التنظيم

ملاحظة على البنية:

الوظيفة 7 : التقويم

ملاحظة على البنية:

الوظيفة 8 : الاستشراف

ملاحظة على البنية:

8: السيناريوهات الإستراتيجية الممكنة

بعد كل هذه التحليلات نصل هنا إلى أهم مرحلة في التخطيط الاستراتيجي و يتعلق الأمر بالسيناريوهات الإستراتيجية الممكنة. تتعلق هنا من اختيارات الفريق لإيقاع العمل وحجم الاستثمار. أي إيقاع (اختر إيقاعاً)؟

العمل على العلامة التدبيرية الضعيفة	إذا كان الفريق قويا	إيقاع سريع	أي إيقاع؟	
	إذا كانت الظرفية غير مستقرة			
	إذا كانت الانتظارات كبيرة			
العمل على العلامة التدبيرية القوية	إذا كان الفريق هشا	إيقاع حذر		
	إذا كانت الظرفية مستقرة			
	إذا كانت الانتظارات قليلة			

أي حجم استثمار (اختر حجم استثمار)؟

العمل على الوظيفة القوية	موارد أكثر	أي حجم استثمار؟ استثمار وقت أكثر أو أقل؟ استثمار موارد بشرية أكثر أو أقل؟ استثمار ميزانية أكبر أو أقل؟
العمل على الوظيفة الضعيفة	موارد أقل	

سياسات الاستثمار:

الأولويات السياسية		الإيقاع	حجم الاستثمار	السياسات الأربع
M + F +	العمل على العلامة التدبيرية القوية	سرعة أقل	موارد أكثر	سياسة النمو
	العمل على الوظيفة القوية			
M - F +	العمل على العلامة التدبيرية الضعيفة	سرعة أكبر	موارد أكثر	سياسة التوسيع
	العمل على الوظيفة القوية			
M - F -	العمل على العلامة التدبيرية الضعيفة	سرعة أكبر	موارد أقل	سياسة المشروع
	العمل على الوظيفة الضعيفة			
M + F -	العمل على العلامة التدبيرية القوية	سرعة أقل	موارد أقل	سياسة التجدر
	العمل على الوظيفة الضعيفة			

الحصيلة المقاطعة:

العلامة التدبيرية الضعيفة - M-	العلامة التدبيرية القوية + M

الوظيفة الضعيفة - F-	الوظيفة القوية F+

مصفوفة التمويض:

	إذا أردت استثمار موارد أكبر في الإستراتيجية		
الوصول على تدريجياً بخطوات في أسلوب وثيق	تغير واسع وسرع على المدى القريب	تغير واسع وحدى على المدى البعيد	الحصول على تدريجياً في أجل 2 إلى 3 سنوات
	العلامة التدبيرية الضعيفة الوظيفة القوية سياسة التوسيع	العلامة التدبيرية القوية الوظيفة القوية سياسة النمو	
	تغير ضعيف وسرع على المدى القريب	تغير ضعيف وحدى على المدى البعيد	
	العلامة التدبيرية الضعيفة الوظيفة الضعيفة سياسة المشروع	العلامة التدبيرية القوية الوظيفة الضعيفة سياسة التجدر	
	إذا أردت الاحتفاظ بمواردي للتكتيك والفرص		

السيناريوهات الإستراتيجية الممكنة:

كود	السيناريوهات الأربع	F	M
		:F+	:M+
		:F-	:M-
		:F+	:M -
		:F -	:M +

٩: اختيار إستراتيجية

الرؤية في أفق ثلاث سنوات:

السيناريو الاستراتيجي:

السياسة المتبعة:

الأولوية الإستراتيجية المطلوبة:

مجالات الاشتغال المفيدة:

الثقافة المفترض تبنيتها:

المرتكزات البؤرية الناظمة لعملنا:

10: الأهداف الاستراتيجية

الآهداف الإستراتيجية	محاور العمل ذات الأولوية

الأهداف الإستراتيجية	محاور العمل ذات الأولوية

الأهداف الإستراتيجية	محاور العمل ذات الأولوية

الأهداف الإستراتيجية	محاور العمل ذات الأولوية

الأهداف الإستراتيجية	محاور العمل ذات الأولوية

الأهداف الإستراتيجية	محاور العمل ذات الأولوية

الأهداف الإستراتيجية	محاور العمل ذات الأولوية

الأهداف الإستراتيجية	محاور العمل ذات الأولوية

الأهداف الإستراتيجية	محاور العمل ذات الأولوية

الأهداف الإستراتيجية	محاور العمل ذات الأولوية

11: الأعمال التي يجب القيام بها

12: آجال الإنجاز وفريق الإنجاز

توزيع العمل على اللجان

الرقم	اللجنة	المسؤول	الأعضاء
1	لجنة	
2	لجنة	
3	لجنة	
4	لجنة	
5	لجنة	

13: ميزانية المشروع

1 - المتاح من الموارد

مساهمة الشركاء 2

نوع المساهمة	الشركاء

3 - احتياجات المشروع لاستكمال الموارد

