

المملكة المغربية



وزارة التربية الوطنية
والتعليم العالي
وتكوين الأطر
والبحرث العلمي

الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة خطة التطبيق

ماي 2011

جميعا من أجل
مدرسة النجاح



2009 - 2012

إن إرساء مشروع المؤسسة يتطلب مقاربة للتدبير تتكون من العناصر التالية:

- الخطاب المؤسسي الذي يحدد الرؤية ويدقق التوجهات الاستراتيجية فيما يتعلق بمشروع المؤسسة وهو ما نجده في المرجعيات الأساسية كالميثاق الوطني للتربية والتكوين والمذكرات المرتبطة بالموضوع؛
- التصورات والمخططات التي تجسد الخطاب المؤسسي ويتم وضعها من خلال تفكير جماعي تشارك فيه الأطراف المعنية ويثمر آليات منهجية تساعد الفاعلين على تعرف أهداف مشروع المؤسسة وطرائق الاشتغال عليه؛
- آليات تفعيل التي تمكن الفاعل التربوي من التطبيق الفعلي لمشروع المؤسسة من خلال توفره على دلائل عملية ونماذج لما يجب أن يكون عليه مشروع المؤسسة؛
- آليات القيادة التي تضمن التتبع والتقييم لجميع مراحل المشروع من أجل التنسيق والتحليل المتقاطع الذي يرصد التجارب وينمي المعارف والذكاءات. هذه الآليات يجب أن تمكن من اختبار الخطاب المؤسسي وتقييم العمليات والتفكير المشترك المؤدي إلى التطوير المستمر؛
- خطة الإرساء التي تضع تصورا متكاملًا لجميع المراحل الضرورية لإنجاح عملية إرساء مشروع المؤسسة مع استحضار جميع العناصر السابقة.

وإذا كانت العناصر الأربع الأولى قد تمت معالجتها في الدليل المرجعي والدليل الإجرائي والخطة التنفيذية لمشروع المؤسسة فإن هذه الوثيقة تتطرق إلى خطة التنزيل التي تتكون من العناصر التالية: استراتيجية الإرساء والأطراف المعنية والأهداف والنتائج المنتظرة والعمليات والمؤشرات ومخطط الإرساء.

يتوقف النجاح في إرساء مشروع المؤسسة على وضع خطة للتنزيل، تعتمد مقاربة تدبيرية واضحة وفعالة، قادرة على النفاذ إلى عمق الإشكالات التي يطرحها تدبير المنظومة التربوية، وتقديم الحلول الجذرية التي تضمن اجتناب الأسباب الكامنة وراءها. إن المقاربة المقترحة تقتضي بالضرورة إحداث تغييرات عميقة على مستوى تدبير المؤسسة التعليمية، بل المنظومة ككل، وهو ما يطرح سؤال الوسائل والموارد المتوفرة لإحداث

التغيير المنشود. وعمليا يمكن الحديث عن 4 استراتيجيات أو سياسات ممكنة للتعامل مع إشكالية إرساء مشروع المؤسسة:

- استراتيجية النمو: وهي تعني الارتكاز على نقط القوة واستدراك الاختلالات للتقدم إلى الأمام، دون أن يعني ذلك بالضرورة معالجة الأسباب العميقة للاختلالات الموجودة؛
- استراتيجية التوسع: وهي تعني استغلال جميع الفرص المتاحة واستثمار كل الموارد المتوفرة للذهاب إلى أبعد مدى ممكن؛
- استراتيجية التوطيد: وهي تعني التقدم بحذر إلى الأمام ومعالجة الأعراض من خلال القيام بما هو ضروري ليس أكثر؛
- استراتيجية المشروع: وهي تعني تجريب الحلول في نطاق ضيق يضمن النجاح ويقنع المترددين بضرورة الانخراط في دينامية التغيير.

ويتحكم في تحديد هذه الاستراتيجيات معياري السرعة والموارد وذلك على الشكل التالي:

	سرعة أكبر	سرعة أقل
موارد أكثر	التوسع	النمو
موارد أقل	المشروع	التوطيد

ومن الممكن أن نعتبر السيناريوهات الأربعة في وضع خطة التنزيل الخاصة بإرساء مشروع المؤسسة، غير أننا سنكتفي بسيناريوهين اثنين هما استراتيجية النمو واستراتيجية التوسع وذلك للاعتبارات التالية:

- نعيش ظرفية مساعدة هي ظرفية البرنامج الاستعجالي التي تتميز بتوفير الموارد الضرورية لتطبيق الإصلاح وهو ما يعني أننا نوجد في وضعية توفر الموارد بدل قلتها الشيء الذي يصب في الاستراتيجيتين اللتين وقع عليهما الاختيار؛
- في إطار سيرورة تطبيق مشروع المؤسسة كأحد التوجهات الاستراتيجية للوزارة تم استنفاد مرحلة التجريب التي اتسمت بعدم إلزامية تطبيق مشروع المؤسسة في جميع المؤسسات التعليمية والتي نعتقد أنها طالت بما فيه الكفاية وحين الوقت للانتقال من هذه المرحلة (استراتيجية المشروع) إلى مرحلة التعميم؛

■ دائما في إطار سيرورة تطبيق مشروع المؤسسة تم المرور، بعد التجريب، إلى مرحلة التوطيد من خلال تخصيص بعض الموارد المالية للمؤسسات التعليمية لصرافها على مشاريعها ولكن دون أن يشكل المشروع بالفعل الآلية الأساسية لتدبير المؤسسة بجميع مكوناتها؛

إذن يمكن حصر الاختيار في استراتيجيتي النمو والتوسع مع التأكيد على ما يلي:

- استراتيجية التوسع تفترض التوفر على فريق للمشروع قادر على العمل بسرعة وفعالية وتحقيق التغيير المنتظر في 100 يوم وهو ما يقتضي تكوين قيادات على مستوى كل منطقة تربوية متمكنة من الأدوات التقنية وآليات التواصل والإقناع؛
- استراتيجية النمو تفترض أخذ الوقت الكافي لتقاسم التصور مع القيادات الجهوية والإقليمية والتواصل حوله مع القيادات المحلية مع إحداث لجان للقيادة على كل مستوى تأخذ على عاتقها إحداث التغيير المنشود في 100 أسبوع مع تغييرات مرحلية كل 100 يوم.

إن الاختيار بين الاستراتيجيتين تتحكم فيه سرعة التدخل بفعالية لإرساء ناجع لمشروع المؤسسة غير أن هذه السرعة تحددها طبيعة المنظومة التي نتعامل معها من حيث قوتها واستقرارها ودينامية المحيط الذي تعيش فيه. وهذه الطبيعة لا يمكن تحديدها إلا من خلال تحليل نسقي يجيب عن الأسئلة التالية:

1. هل البيئة المحيطة يمكن اعتبارها مساعدة أم غير مساعدة؟
2. هل الوضعية الحالية للمنظومة يمكن اعتبارها مقاومة للتغيير أم متحركة؟
3. هل الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظومة يمكن اعتبارها قوية أم هشة؟
4. هل الموارد الضرورية لإرساء مشروع المؤسسة متوفرة أم ناقصة؟
5. هل يمكن التقدم بسرعة كبيرة أم ببطء؟
6. هل نريد تحسين الواقع الحالي أم تغييره؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تمكن من معرفة الخصائص الأساسية للمنظومة التي نريد أن نرسي فيها مشروع المؤسسة من خلال وضع خطة فعالة للإرساء. وبالتالي تعرف قدرة آلياتها التديبيرية والتنظيمية على التعبئة وحجم المجهودات المطلوبة لإحداث التغيير المنشود.

واعتبارا للظرفية الحالية للمنظومة التربوية والتي تتميز بتطبيق البرنامج الاستعجالي وما صاحب ذلك من توفير للموارد وتعبئة للطاقات وسرعة في الأداء فيمكن تقديم الأجوبة التالية على الأسئلة الستة المطروحة آنفا:

1. بيئة مساعدة؛

2. وضعية مقاومة للتغيير؛
3. موارد بشرية هشة؛
4. موارد متوفرة؛
5. سرعة كبيرة؛
6. تغيير الواقع الحالي أو تحسينه؛

هذا يمكننا من تصور سيناريوهين اثنين حسب اختيارنا لنوعية التغيير هل هو نوعي أم تدريجي (الجواب رقم 6):

السيناريو الأول: التغيير التدريجي

توحي هذه الوضعية بمنظومة منشغلة بهمومها إلى الحد الذي لا يتبقى معه وقت للتفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل. غير أن البيئة المساعدة تحفز على إطلاق مبادرات جديدة والمروء إلى الفعل دون الحاجة إلى خطابات كبيرة وعدة ثقيلة للقيادة. إن التغيير في ظل هذه الظروف يحتاج إلى طاقة كبيرة عنوانها الأبرز التعبئة القوية وتحقيق النجاحات السريعة. كما أن هشاشة الموارد البشرية يتطلب مجهدا للتأهيل وتكوين القيادات ووضوح الرؤية ودقة العمل المطلوب. لكن توفر الموارد المادية والمالية يساعد على تجاوز هذه الصعوبات مع الحرص على الإشارك الحقيقي للموارد البشرية في جميع المراحل. إن نجاح هذا السيناريو رهين بتوفر القدرة على مواصلة الجهد الدؤوب لإحداث التغيير الكبير المطلوب عبر جرعات صغيرة قد لا تكون كافية لإقناع جميع الفاعلين بالانخراط في دينامية التغيير.

ويمكن تلخيص أهم خصائص هذا السيناريو كما يلي:

- منظومة متوازنة: لتغييرها لا بد من التعبئة ومن تحقيق نتائج ملموسة وهو ما يتطلب مجهدا كبيرا وموارد مهمة؛
- موارد بشرية تحب الاستقرار: سيكون صعبا إحداث التغيير للوهلة الأولى، لا بد من خطة تواصلية لإقناعها بضرورة التغيير وإشراكها في جميع مراحلها؛
- موارد بشرية غير مستثمرة بالقدر الكافي: ينبغي توضيح الأدوار ودعم القدرات وكسب الثقة من خلال تفكير مشترك في الأولويات والوسائل اللازمة لتحقيقها؛
- المراهنة على سرعة التنفيذ: الحاجة إلى مجهدات كبيرة لرفع التحدي.

السيناريو الثاني: التغيير النوعي

توحي هذه الوضعية بمنظومة مستقرة تعيش على مكتسباتها وغير قابلة للتحرك بسهولة. إنها محكومة بمنطق المحافظة على التوازنات وأي تغيير كبير سيتطلب قيادة قوية قادرة على تعبئة الطاقات وتحقيق النتائج السريعة مع التوفر على رؤية بعيدة.

ويمكن تلخيص أهم خصائص هذا السيناريو كما يلي:

- منظومة صعبة التغيير: لا بد من استثمار كبير في البنيات ومن تضافر الجهود لتطبيق مقاربة التغيير؛
- موارد بشرية تحب الاستقرار: سيكون صعبا إحداث التغيير للوهلة الأولى، لا بد من خطة تواصلية لإقناعها بضرورة التغيير وإشراكها في جميع مراحلها؛
- موارد بشرية غير مستثمرة: ينبغي توضيح الأدوار ودعم القدرات وكسب الثقة من خلال تفكير مشترك في الأولويات والوسائل اللازمة لتحقيقها؛
- تغيير كبير وسريع: لا بد من المراهنة على خطاب مقنع وعلى دعم واضح من القيادة وعلى موارد كافية لتحقيق النتائج.

إن الميل نحو السيناريو الثاني تمليه ظرفية تطبيق البرنامج الاستعجالي التي تراهن على السرعة في الأداء وتحقيق نتائج نوعية، كما أن توفر الموارد المادية وقابلية الموارد البشرية للانخراط في المشاريع المهيكلية، إذا تم التواصل معها وتأهيلها، يؤكد على صواب اختيار سياسة التوسع الرامية إلى استغلال جميع الفرص المتاحة واستثمار كل الموارد المتوفرة لتعميم مشروع المؤسسة في جميع المؤسسات التعليمية الشيء الذي يفرض تأمين الشروط التالية:

- التوفر على موارد بشرية مؤهلة ومنخرطة فعليا في عملية إرساء مشروع المؤسسة؛
- القدرة على العمل بسرعة وفعالية وإعداد العدة والأطر الضرورية لبلورة مشروع المؤسسة خلال 100 يوم؛
- تكوين قيادات على مستوى كل منطقة تربوية متمكنة من الأدوات التقنية وآليات التواصل والإقناع؛
- توفير جميع الموارد المادية الضرورية لإرساء مشروع المؤسسة؛
- وضع آليات فعالة للتنسيق بين مختلف المستويات تضطلع بدور المواكبة وتوفير الموارد الضرورية؛
- تطبيق آلية التعاقد بين المؤسسة والنيابة تلتزم فيها المؤسسة بتحقيق النتائج التي ينص عليها مشروع المؤسسة في حين تلتزم النيابة بتوفير الموارد الضرورية لذلك.

تتعدد الأطراف المعنية بإرساء مشروع المؤسسة لكنها جميعها مطالبة بخدمة المتعلم وتمكينه من تملك الكفايات التي يحددها المنهاج. ويحدد الجدول التالي انتظارات كل طرف ومسؤولياته:

الأطراف المعنية	الانتظارات	المسؤوليات
المتعلم	تحسين جودة التعلّيمات	الانخراط في سيرورة الإرساء
الأب	تفوق الأبناء في الدراسة	التواصل مع المدرسة
الأستاذ	أداء المهام في أحسن الظروف	بلورة وتنفيذ مشروع المؤسسة
الإدارة	أداء المهام في أحسن الظروف	السهر على تنفيذ جميع المراحل
المجلس التربوي	أداء المهام في أحسن الظروف	بلورة الجوانب التربوية للمشروع ومواكبة تنفيذها
المجالس التعليمية	أداء المهام في أحسن الظروف	بلورة الجوانب المرتبطة بتدريس المواد
مجالس الأقسام	أداء المهام في أحسن الظروف	إيجاد حلول للتعثّر الدراسي
مجلس التدبير	أداء المهام في أحسن الظروف	قيادة إرساء المشروع على مستوى المؤسسة
النيابة والأكاديمية	الرفع من مردودية المؤسسة التعليمية	قيادة إرساء المشروع على المستوى الجهوي
الجماعة المحلية	تحقيق أهداف التنمية المحلية	تقديم الدعم المادي
الشركاء	المشاركة في تحسين جودة المؤسسة	تقديم الدعم التقني

إن عملية إرساء مشروع المؤسسة تتطلب مشاركة جميع الأطراف المعنية بحسب مسؤوليات كل طرف في تفعيل مشروع المؤسسة، وهو ما سيؤخذ بعين الاعتبار عند برمجة عمليات الإرساء.

الهدف العام: إرساء مشروع المؤسسة في جميع المؤسسات التعليمية طبقا لمتطلبات الدليل المرجعي. ويمكن تقسيم هذا الهدف العام إلى الأهداف الخاصة التالية:

- تنفيذ خطة للتواصل حول العدة الخاصة بمشروع المؤسسة مع القيادات الجهوية والإقليمية والمحلية؛
- إعداد البنيات المتدخلة في إرساء مشروع المؤسسة محليا وإقليميا وجهويا ومركزيا؛
- تأهيل المؤطرين لمواكبة المؤسسات في إرساء مشروع المؤسسة؛
- تجريب العدة الإجرائية في بعض المؤسسات التعليمية والمصادقة عليها؛
- تعميم بلورة مشاريع المؤسسات؛
- تفعيل آلية التعاقد على مشروع المؤسسة بين النيابة والمؤسسة التعليمية؛
- مواكبة المؤسسات التعليمية في مرحلة إنجاز مشروع المؤسسة؛
- مواكبة المؤسسات التعليمية في تتبع وتقويم مشروع المؤسسة.

بالنسبة لكل هدف من الأهداف الخاصة يمكن تحديد النتائج المنتظرة كما يلي:

- العدة الكاملة لمشروع المؤسسة تم اقتسامها مع القيادات الجهوية والإقليمية والمحلية؛
- البنيات المتدخلة في مشروع المؤسسة تم تهيئتها لتأدية مهامها ؛
- المؤطرون مؤهلون لمواكبة جميع المؤسسات في العمل بمشروع المؤسسة؛
- العدة الإجرائية مصادق عليها؛
- جميع مشاريع المؤسسات تمت بلورتها؛
- التعاقد بين النيابة والمؤسسة التعليمية حول مشروع المؤسسة تم إبرامه؛
- جميع المؤسسات تمت مواكبتها في إنجاز مشروع المؤسسة؛
- جميع المؤسسات تمت مواكبتها في تتبع وتقويم مشروع المؤسسة.

لبلوغ النتائج المنتظرة ينبغي تنفيذ العمليات التالية:

- تنظيم ندوة وطنية موجهة للقيادات الجهوية والإقليمية لاقتسام العدة المتعلقة بمشروع المؤسسة؛
- تكوين 60 خبيراً لمدة 5 أيام في مجال إعداد مشروع المؤسسة؛
- تشكيل لجان القيادة الجهوية والإقليمية؛
- تنظيم ندوات جهوية و/أو إقليمية موجهة للقيادات المحلية لاقتسام العدة المتعلقة بمشروع المؤسسة؛
- تنظيم ورشات عمل جهوية وإقليمية ومحلية لتوضيح الأدوار والمسؤوليات المناطة بمختلف البنيات وتنظيم العلاقات بينها؛
- تكوين 900 مؤطرجهوي لمدة 5 أيام في مجال إعداد مشروع المؤسسة ؛
- طبع العدة الكاملة لمشروع المؤسسة وتوزيعها على جميع المؤسسات؛
- تجريب العدة الإجرائية في بعض المؤسسات التعليمية؛
- المصادقة على العدة؛
- مواكبة جميع المؤسسات في بلورة مشروع المؤسسة ؛
- إعداد عقد الأهداف الذي سيبرم بين النيابة والمؤسسة التعليمية؛
- توقيع العقد بعد المصادقة على كل مشروع مؤسسة؛
- نشر مشاريع المؤسسات على موقع إلكتروني خاص؛
- وضع وتنفيذ مخطط التواصل الخاص بمرحلة إنجاز مشروع المؤسسة؛
- تكوين الخبراء الوطنيين في مجال إنجاز المشروع؛
- تكوين المؤطرين الجهويين في مجال إنجاز المشروع؛
- مواكبة المؤسسات في إنجاز مشروع المؤسسة؛
- وضع وتنفيذ مخطط التواصل الخاص بمرحلة تتبع المشروع وتقويمه؛
- وضع عدة التتبع والتقويم؛
- تكوين الخبراء الوطنيين في مجال التتبع والتقويم؛
- تكوين المؤطرين الجهويين في مجال التتبع والتقويم؛
- مواكبة المؤسسات في التتبع والتقويم؛

- إن النجاح في إرساء مشروع المؤسسة يتطلب تتبعاً وتقويماً يعتمد مؤشرات دقيقة يمكن تقسيمها إلى صنفين:
- مؤشرات السيرورات: وتمكن من تتبع عملية إرساء مشروع المؤسسة ابتداءً من مرحلة التنزيل إلى مرحلة الإنجاز مروراً بمرحلة بلورة المشروع وهو ما يسمح بالتدخل لتدارك الاختلالات في الوقت المناسب؛
 - مؤشرات النتائج: وتمكن من الوقوف على مدى تحقيق النتائج المنتظرة من كل مرحلة من مراحل إرساء مشروع المؤسسة.

بالنسبة لمؤشرات السيرورات فيمكن استعمال الجدول التالي:

المراحل	النتائج المنتظرة	المؤشر	القيمة المستهدفة
الإرساء الميداني لعدة مشروع المؤسسة	البنيات مؤهلة لإرساء مشروع المؤسسة	عدد البنيات التي تقوم بجميع أدوارها في عملية التنزيل	جميع البنيات
	المؤطرون الجهويون مؤهلون لمواكبة جميع المؤسسات في إرساء مشروع المؤسسة	عدد المؤطرين الجهويين المؤهلين	900 مؤطر جهوي
	ندوة وطنية وندوات جهوية وإقليمية لامتلاك العدة الخاصة بمشروع المؤسسة	عدد القيادات الجهوية والإقليمية والمحلية الممتلكة للعدة	جميع مديري الأكاديميات وجميع النواب وجميع رؤساء المؤسسات التعليمية

المراحل	النتائج المنتظرة	المؤشر	القيمة المستهدفة
بلورة مشروع المؤسسة	تجريب العدة الإجرائية في بعض المؤسسات التعليمية	قابلية العدة الإجرائية للتكيف مع الخصوصيات المحلية	المكونات الثلاث للعدة
	مشاريع المؤسسات تمت مواكبتها في إعداد مشروع المؤسسة	عدد المؤسسات التي تمت مواكبتها في بلورة مشروع المؤسسة	9705 مؤسسة
	تعاقد حول المشروع مبرم بين النيابة والمؤسسة التعليمية	عدد العقود الموقعة	9705 تعاقد موقع
إنجاز مشروع المؤسسة	مشاريع المؤسسات منجزة	عدد المشاريع المنجزة بنسبة تفوق 75 بالمائة	2000 مؤسسة ابتدائية و 1485 إعدادية و 181 تأهيلية
		عدد المشاريع المنجزة بنسبة تتراوح بين 50 و 75 بالمائة	3000 مؤسسة ابتدائية و 2228 إعدادية و 272 تأهيلية
		مؤشرات الإنجاز ¹ المحققة بالنسبة لكل مشروع	حسب كل مشروع

¹ كل مشروع مؤسسة له مؤشرات الخاصة به لكن في سياق تفعيل البرنامج الاستعجالي وكما ورد ذلك في الدليل المرجعي فجميع مشاريع المؤسسات ينبغي أن تكون وعاء لمشاريع البرنامج الاستعجالي الشيء الذي يحتم أخذ مؤشرات هذه المشاريع بعين الاعتبار عند تحديد مؤشرات الإنجاز (انظر الملحق الخاص بمؤشرات البرنامج الاستعجالي).

أما فيما يتعلق بمؤشرات النتائج فقد تم تحديدها اعتماداً على أولوية أساسية في استراتيجية الوزارة الخاصة بمشروع المؤسسة، ترمي إلى جعل هذا الأخير في خدمة جودة التعليمات. وهذا يعني أن كل مشروع للمؤسسة يجب أن تكون غايته الأساسية هي نجاح جميع التلاميذ بمعدلات تضمن تحكّمهم في الحد الأدنى من الكفايات التي يحددها المنهاج. ومن هنا فإن المؤشرات التي يجب اعتمادها بالنسبة للنتائج هي المبينة في الجدول التالي:

النسبة المئوية			القيمة المستهدفة	المؤشرات
2010/2011	2009/2010	2008/2009		
			100%	نسبة النجاح في كل مستوى
			100%	نسبة الناجحين بمعدلات تفوق 10 من 20
			10% أقل من السنة الفارطة	عدد حالات العنف
			10% أقل من السنة الفارطة	عدد حالات التدخين
			2%	نسبة التكرار في كل مستوى
			0%	نسبة الانقطاع في كل مستوى
			0%	نسبة عدم الالتحاق
			1	تناسب الزمن الفعلي للتعلم مع الزمن النموذجي
			10% أقل من السنة الفارطة	نسبة الغياب عند التلاميذ
			10% أقل من السنة الفارطة	نسبة الغياب لدى الأساتذة
			10% أقل من السنة الفارطة	نسبة الغياب لدى الأطر الإدارية
			أقل من 5%	نسبة الأقسام أكثر من 41 تلميذ

8. مخطط تطبيق الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة

المؤشرات	النتائج المنتظرة	الجهات		فترة الإنجاز		العمليات	المراحل	رت.
		المتدخلة	المسؤولة	إلى	من			
عدد القيادات الجهوية والإقليمية الممثلة للعدة	ندوة وطنية لامتلاك العدة الخاصة بمشروع المؤسسة	المديريات المركزية المعنية	لجنة القيادة المركزية	2011/04/16		تنظيم ندوة وطنية موجهة للقيادات الجهوية والإقليمية لاقتسام العدة المتعلقة بمشروع المؤسسة	الإرساء الميداني لعدة مشروع المؤسسة	1
عدد الخبراء المؤهلين	الخبراء مؤهلون لتكوين المؤطرين	خبراء أجنب في الأداة	مديرية الجودة	2011/05/06	2011/05/02	تكوين 60 خبير لمدة 5 أيام في مجال التخطيط الاستراتيجي باعتماد أداة DCA		2
عدد اللجان المشكلة	لجان القيادة مشكلة	النيابات	الأكاديميات	2011/05/19	2011/05/02	تشكيل لجان القيادة الجهوية والإقليمية		3
عدد القيادات المحلية الممثلة للعدة	ندوات إقليمية لامتلاك العدة الخاصة بمشروع المؤسسة؛	لجان القيادة الإقليمية	لجان القيادة الجهوية	2011/10/15	2011/05/21	تنظيم ندوات جهوية و/أو إقليمية موجهة للقيادات المحلية لاقتسام العدة المتعلقة بمشروع المؤسسة		4

المؤشرات	النتائج المنتظرة	الجهات		فترة الإنجاز		العمليات	المراحل	رت.
		المتدخلة	المسؤولة	إلى	من			
عدد البنيات التي تقوم بجميع أدوارها في عملية الإرساء	البنيات متحركة في أدوارها لإرساء مشروع المؤسسة؛	الخبراء الوطنيين لمشروع المؤسسة والمؤطرون الجهويون	الأكاديميات	2011/11/11	2011/09/12	تنظيم ورشات عمل جهويا وإقليميا ومحليا لتوضيح الأدوار والمسؤوليات المناطة بمختلف البنيات وتنظيم العلاقات بينها	بلورة مشروع المؤسسة	5
عدد المؤطرين المؤهلين	المؤطرون مؤهلون لمواكبة جميع المؤسسات في بلورة مشروع المؤسسة	الخبراء الوطنيين	مديرية الجودة	2011/10/01	2011/05/23	تكوين 900 مؤطر جهوي لمدة 5 أيام في مجال التخطيط الاستراتيجي باعتماد أداة DCA		6
جميع مكونات العدة الإجرائية	العدة الإجرائية تم تجريبيها	المؤطرون الجهويون	مديرية الجودة	2011/07/09	2011/06/13	تجريب العدة الإجرائية في بعض المؤسسات التعليمية المنتمية لعشر نيبات		7
مدى ملاءمة العدة للخصائص المحلية	العدة الإجرائية مصادق عليها	عينة من المشاركين في التجريب	لجنة القيادة المركزية	2011/07/14	2011/07/12	المصادقة على العدة الإجرائية		8

المؤشرات	النتائج المنتظرة	الجهات		فترة الإنجاز		العمليات	المراحل	رت.
		المتدخلة	المسؤولة	إلى	من			
10000 نسخة مطبوعة وموزعة على جميع المؤسسات التعليمية	العدة الكاملة مطبوعة وموزعة على جميع المؤسسات العلمية	المطبعة	مديرية الشؤون العامة	2011/09/09	2011/07/19	طبع العدة الكاملة لمشروع المؤسسة وتوزيعها على جميع المؤسسات؛		9
عدد المؤسسات التي تمت مواكبتها في بلورة مشروع المؤسسة	مشاريع المؤسسات مبلورة	المؤطرون الجهويون	مديرية الجودة	2011/10/29	2011/09/19	مواكبة جميع المؤسسات في بلورة مشروع المؤسسة بمعدل مؤطر لكل 11 مؤسسة		10
عدد العقود الموقعة	عقد أهداف مبرم بين النيابة والمؤسسة التعليمية	لجان القيادة الجهوية	لجنة القيادة المركزية	2011/07/09	2011/06/13	إعداد التعاقد الذي سيبرم بين النيابة والمؤسسة التعليمية؛		11
		رؤساء المؤسسات	النيابات	2011/11/25	2011/10/03	توقيع التعاقد بعد المصادقة على كل مشروع مؤسسة		12
عدد المشاريع المتاحة	كل مشاريع المؤسسات متاحة على الشبكة العنكبوتية	رؤساء المؤسسات	المديرية المركزية المعنية		2011/11/01	نشر مشاريع المؤسسات على موقع إلكتروني خاص		13

المؤشرات	النتائج المنتظرة	الجهات		فترة الإنجاز		العمليات	المراحل	رت.	
		المتدخلة	المسؤولة	إلى	من				
عدد المؤسسات التي تم التواصل معها	جميع المؤسسات التعليمية تم التواصل معها	PAGESM	مديرية الحياة المدرسية	2011/11/25	2011/09/05	وضع وتنفيذ مخطط التواصل الخاص بمرحلة الإنجاز	إنجاز مشروع المؤسسة	14	
عدد الخبراء المؤهلين	الخبراء مؤهلون لتكوين المؤطرين	PAGESM	مديرية الحياة المدرسية	2011/09/30	2011/09/05	تكوين الخبراء الوطنيين		15	
عدد المؤطرين المؤهلين	المؤطرون مؤهلون لمواكبة جميع المؤسسات في إنجاز مشروع المؤسسة	PAGESM	مديرية الحياة المدرسية	2011/10/29	2011/10/03	تكوين المؤطرين الجهويين		16	
نسبة الإنجاز	PAGESM	PAGESM	مديرية الحياة المدرسية	طيلة فترة الإنجاز		مواكبة المؤسسات في إنجاز مشروع المؤسسة		17	
عدد المؤسسات التي تم التواصل معها	جميع المؤسسات التعليمية تم التواصل معها	PAGESM	مديرية الحياة المدرسية	2011/11/25	2011/09/05	وضع وتنفيذ مخطط التواصل الخاص بمرحلة التتبع والتقويم		تتبع وتقويم مشروع المؤسسة	18
درجة انسجام العدة مع مرجعية	عدة التتبع والتقويم جاهزة	PAGESM	مديرية الجودة	2011/09/30	2011/09/05	وضع عدة التتبع والتقويم			19

المؤشرات	النتائج المنتظرة	الجهات		فترة الإنجاز		العمليات	المراحل	رت.
		المتدخلة	المسؤولة	إلى	من			
الجودة								
عدد الخبراء المؤهلين	الخبراء مؤهلون لتكوين المؤطرين	PAGESM	مديرية الحياة المدرسية	2011/09/30	2011/09/05	تكوين الخبراء الوطنيين		20
عدد المؤطرين المؤهلين	المؤطرون مؤهلون لمواكبة جميع المؤسسات في التتبع والتقييم	PAGESM	مديرية الحياة المدرسية	2011/10/29	2011/10/03	تكوين المؤطرين الجهويين		21
نسبة الإنجاز طبقاً للمواصفات	PAGESM	PAGESM	مديرية الحياة المدرسية	طيلة فترة الإنجاز		مواكبة المؤسسات في التتبع والتقييم		22

...

المقر المركزي للوزارة باب الرواح - الرباط

الهاتف : 0537707614 • الفاكس : 0537734097 • البريد الإلكتروني : div-com@men.gov.ma