

المملكة المغربية



وزارة التربية الوطنية
والتعليم العالي
وتكوين الأطر
والبحرث العلمي

الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة ملخص تركيبي

ماي 2011

جميعا من أجل
مدرسة النجاح



2009 - 2012

تقديم

يعتبر مشروع المؤسسة الآلية الأساسية التي تعتمد عليها الوزارة لتفعيل الإصلاح داخل المؤسسة التعليمية وذلك لكونه "إطاراً منهجياً وآلية عملية ضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة العملية التعليمية-التعلمية، وأجراً للإصلاحات التربوية داخل كل مؤسسة"¹. ولقد عملت الوزارة منذ التسعينيات على التنبؤ التدريجي لمفهوم مشروع المؤسسة من خلال التجريب المحدود المؤطر من طرف برامج التعاون الدولي والتطبيق التدريجي في المؤسسات التعليمية إلى أن وصلت اليوم إلى مرحلة ترصيد جميع التجارب الماضية وما راكمته المنظومة من مبادرات متعددة في هذا المجال من أجل "وضع استراتيجية وطنية للإرساء والتعميم وتوحيد المنظور والمفاهيم ... وإعداد عدة متكاملة تضم الدليل المرجعي والدليل الإجرائي و..."².

وتهدف هذه العدة المتكاملة إلى وضع استراتيجية واضحة لإرساء مشروع المؤسسة تركز على:

- خطاب مؤسساتي يحدد الرؤية ويدقق التوجهات الاستراتيجية؛
- تصورات ومخططات تجسد الخطاب المؤسساتي وتضع آلياته المنهجية؛
- آليات للتفعيل تمكن الفاعل التربوي من التطبيق الفعلي لمشروع المؤسسة؛
- آليات للقيادة تضمن التتبع والمواكبة والتأطير والتقييم لجميع مراحل المشروع؛
- خطة للإرساء تحدد جميع المراحل الضرورية لتنزيل العدة الخاصة بالمشروع.

¹ المذكرة 121 الصادرة بتاريخ 10 رمضان 1430 الموافق لـ 31 غشت 2009
² نفس المصدر

وتتكون العدة المقترحة لإرساء مشروع المؤسسة من العناصر التالية:

- دليل مرجعي يحدد المفهوم ومنهجية وأدوات بلورة مشروع المؤسسة؛
- دليل إجرائي يفصل كيفية استعمال أداة عملية لبلورة مشروع المؤسسة؛
- نموذج يمكن خطوة بخطوة من وضع مشروع للمؤسسة؛
- مشروع مؤسسة للاستئناس تمت بلورته باعتماد الدليل الإجرائي؛
- شبكة لتشخيص وضعية المؤسسة؛
- خطة تنفيذية لإرساء مشروع المؤسسة؛
- مؤشرات تتبع البرنامج الاستعجالي؛
- خطة إرساء العدة الخاصة بمشروع المؤسسة.

الدليل المرجعي

السياق العام

يندرج العمل بمشروع المؤسسة في إطار تطبيق التوجهات الكبرى لوزارة التربية الوطنية المحددة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين والرامية إلى:

- اعتماد اللامركزية واللاتركيز كخيار استراتيجي يجعل المؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز المنظومة التربوية؛

- إرساء المقاربة التشاركية والشمولية للشأن التربوي وإدماج منهجية العمل بالمشروع؛

- اعتماد مبدأ التعاقد والتدبير بالنتائج؛

- اعتماد أدوات التدبير الاستراتيجي للشأن التربوي؛

- تبني سياسة القرب للاستجابة لمختلف حاجات المؤسسة؛

- جعل مصلحة المتعلمة والمتعلم هي المنطلق والمنتهى.

ورغم المجهودات التي بذلت للعمل بمشروع المؤسسة كآلية لتدبير الشأن التربوي فإن بعض الإشكالات

لا زالت قائمة ونذكر من بينها:

- اختزال مشروع المؤسسة في أنشطة فرعية (الدعم التربوي / المكتبة المدرسية /

التجهيزات والبناءات...)

- محدودية المواكبة والتأطير على المستوى الإقليمي؛
- التعامل مع مشروع المؤسسة كعمل روتيني لتلبية طلب إداري أو للحصول على دعم مالي؛
- تعرف عملية بلورة مشروع المؤسسة انخراطا ضعيفا للفاعلين وتعتبر غالبا مسؤولية إدارية تتحملها الإدارة؛

- عدم اعتماد مشروع المؤسسة كإطار شمولي لتنزيل جميع مشاريع البرنامج الاستعجالي؛
- وفي سياق تفعيل البرنامج الاستعجالي أصبح من الضروري التعامل مع مشروع المؤسسة كآلية حقيقية لتطبيق جميع مشاريع البرنامج الاستعجالي ذات الصلة بالمؤسسة التعليمية وذلك ضمن خطة استراتيجية مندمجة، تنطلق من تشخيص دقيق لوضعية المؤسسة، يمكن من بلورة مشروع متكامل يعتمد التدابير المتضمنة ضمن مختلف مشاريع البرنامج الاستعجالي كحلول مقترحة للاختلالات المرصودة، تتم مقاربتها من خلال مجهود جماعي يستحضر خصوصيات كل مؤسسة وإمكانيات التطبيق، وذلك في إطار المخطط الإقليمي لتنمية قطاع التربية والتكوين.

الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة

باعتبار مشروع المؤسسة آلية للتدبير الشامل تساهم بشكل أساسي في تحسين جودة التعليمات، تم اعتماد استراتيجية وطنية تركز على المبادئ التالية:

- المؤسسة التعليمية هي النواة الأساسية لمنظومة التربية والتكوين لذا ينبغي أن تشكل حاجاتها منطلقا لأي تخطيط تربوي كما عليها أن تلتزم بتطبيق السياسة التعليمية الوطنية وهو ما يفرض

على مشروع المؤسسة أن يكون من جهة الآلية التي تجسد توجهات الوزارة ومن جهة أخرى المرتكز الأساسي الذي يساهم في تحديد استراتيجيتها المستقبلية؛

• لكل مؤسسة تعليمية خصوصياتها التي ينبغي أن تنعكس في مشروع المؤسسة من خلال فتح المجال للإبداع والتفكير في حلول جديدة للإشكالات المطروحة؛

• مهما اختلفت الوسائل والأهداف المرحلية فإن الغاية المشتركة لجميع مشاريع المؤسسة هي التحسين المستمر لجودة التعلم لجميع المتعلمين والمتعلمات ونجاح أي مشروع يبقى رهينا بمدى تحقيق هذه الغاية؛

• يعتبر مشروع المؤسسة آلية التدبير الشامل والمندمج للمؤسسة التعليمية من خلال اعتماد مقاربة نسقية تتجاوز النظرة التجزئية للمشاكل إلى نظرة شمولية تجعل المتعلم المحور الأساسي لجميع العمليات التي تجري بالمؤسسة التعليمية خصوصا وببإحدى مكونات المنظومة عموما؛

• إن مشروع المؤسسة التزام مشترك بين المؤسسة التعليمية التي تلتزم بتحقيق الأهداف المسطرة فيه وبين النيابة الإقليمية التي تلتزم بتوفير الشروط الضرورية لتحقيق تلك الأهداف ومواكبة المؤسسة لتجاوز الصعوبات الممكنة في جو من المسؤولية المشتركة؛

• إن المدرسة شأن مجتمعي يشارك الفاعلون التربويون والشركاء في تدبيره من خلال البلورة الجماعية لمشروع المؤسسة؛

- مشروع المؤسسة هو استشراف للمستقبل القريب يقدم حلولاً للإشكالات القائمة من خلال الاتفاق الجماعي على رؤية مستقبلية تطل على ما بعد انتهاء سلك تعليمي (3 سنوات على الأقل) يتم التخطيط لتفعيلها من خلال وضع مخطط استراتيجي تتبثق عنه مخططات عمل سنوية؛

منهجية تدبير مشروع المؤسسة

- إن العمل بمنطق الفعالية والتدبير بالنتائج يقتضي مقارنة مشروع المؤسسة من خلال منهجية مستمدة من ثقافة المشروع. وقد تم اختيار منهجية الإطار المنطقي لتدبير مشاريع المؤسسات وذلك لأنها تمكن من:
 - جعل تحقيق الأهداف نصب الأعين عند جميع مراحل المشروع وهي التحليل والتخطيط والتنفيذ والتتبع والتقييم؛
 - إنجاز تحليل منطقي ومعمق ومهيكل مع جميع الأطراف المعنية من أجل التحقق من ملاءمة المشروع وإنجازيته؛
 - تأطير مختلف عمليات المشروع وخاصة المشاكل والأهداف والفاعلين والأنشطة والوسائل والموارد؛
 - إشراك كل طرف معني في إطار مقارنة تشاركية تضع كل واحد أمام مسؤولياته.

وتحتوي هذه المنهجية على المراحل التالية:

- تحليل السياق والإطار العام لمشروع المؤسسة؛
- تحليل الأطراف المعنية بالمشروع؛
- تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة؛
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بواسطة مشروع المؤسسة؛
- تحديد استراتيجية المؤسسة؛
- تحديد منطقتي التدخل؛
- تحليل المخاطر؛
- تحديد المؤشرات؛

- تخطيط العمليات والموارد؛

إنجاز مشروع المؤسسة

- يتم إنجاز مختلف أنشطة المشروع من طرف فرق عمل مختلفة : ينسق وييسر ويحفز عملها
- الفريق المحلي للمشروع تحت إشراف المدير الذي يعتبر دينامو المشروع؛
- يهتم كل فريق عمل بمحور من المحاور الاستراتيجية التي انبثقت من مرحلة التخطيط الاستراتيجي؛
- وتشارك جميع فعاليات المؤسسة في تنفيذ المشروع حسب الاختصاصات التي تحددها لكل طرف النصوص التشريعية والتنظيمية.

الخطة التنفيذية

تسعى هذه الخطة التنفيذية إلى وضع الأسس والآليات والبنيات القمينة بتوفير الشروط التدييرية والتنظيمية والمالية الضرورية لإرساء وتديير ناجح لمشروع المؤسسة بجميع المؤسسات التعليمية.

عناصر الخطة

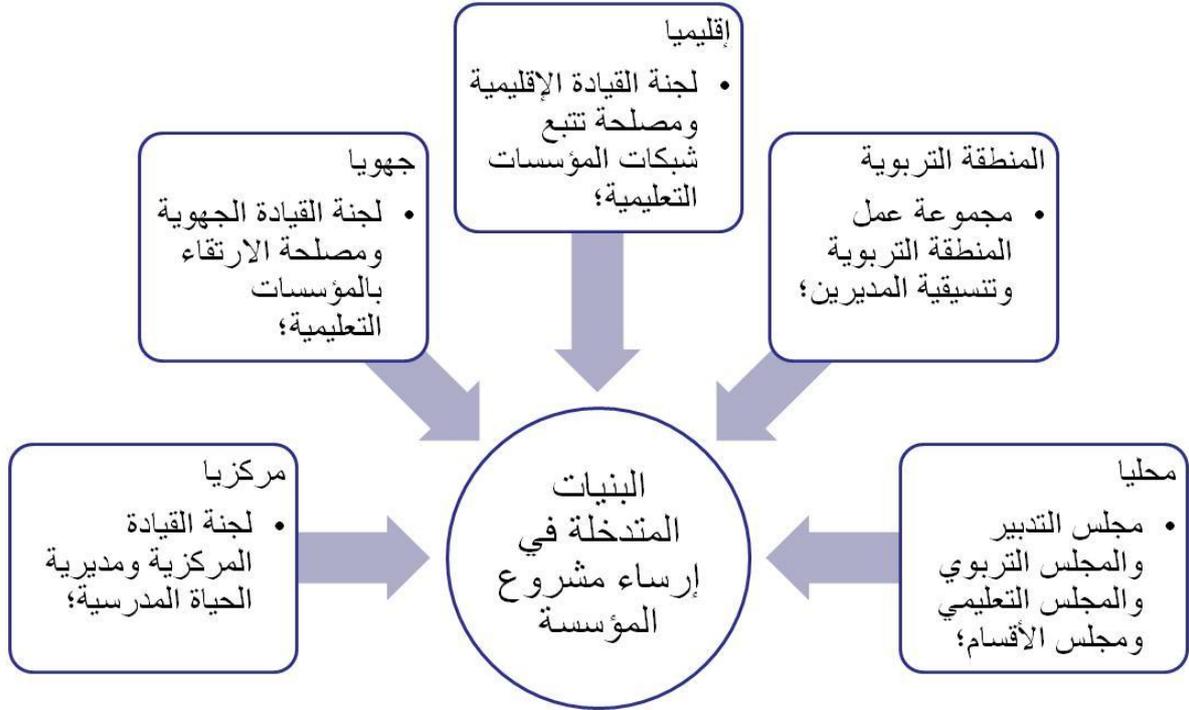
- تحديد البنيات المتدخلة في تديير مشروع المؤسسة محليا وإقليميا وجهويا ومركزيا ووضع آليات للتنسيق بين مختلف البنيات عموديا وأفقيا؛
- تحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الأدوار بين مختلف البنيات والفئات؛
- توفير آليات المواكبة المساعدة على تتبع وإنجاح مختلف العمليات؛
- تحديد آليات التديير المالي لمشروع المؤسسة؛
- تحديد آليات وأدوات تأهيل الفاعلين لإنجاح عملية إرساء مشروع المؤسسة؛
- وضع خطة للتعبئة والتواصل وتبادل الخبرات.

البنيات المتدخلة

يمكن تحديد البنيات المتدخلة في إرساء مشروع المؤسسة كما يلي:

- محليا: مجلس التديير والمجلس التربوي والمجلس التعليمي ومجلس الأقسام؛

- المنطقة التربوية: مجموعة عمل المنطقة التربوية وتنسيقية المديرين؛



- إقليميا: لجنة القيادة الإقليمية ومصلحة تتبع شبكات المؤسسات التعليمية؛

- جهويا: لجنة القيادة الجهوية ومصلحة الارتقاء بالمؤسسات التعليمية؛

- مركزيا: لجنة القيادة المركزية ومصلحة الحياة المدرسية؛

على المستوى المحلي

• جميع مجالس المؤسسة لها دورها في إرساء مشروع المؤسسة بلورة وتنفيذا وتتبعها وتقويما

حسب المهام التي يحددها المرسوم 376.02.2 بتاريخ 17 يوليو 2002 المتعلق بالنظام

الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي؛

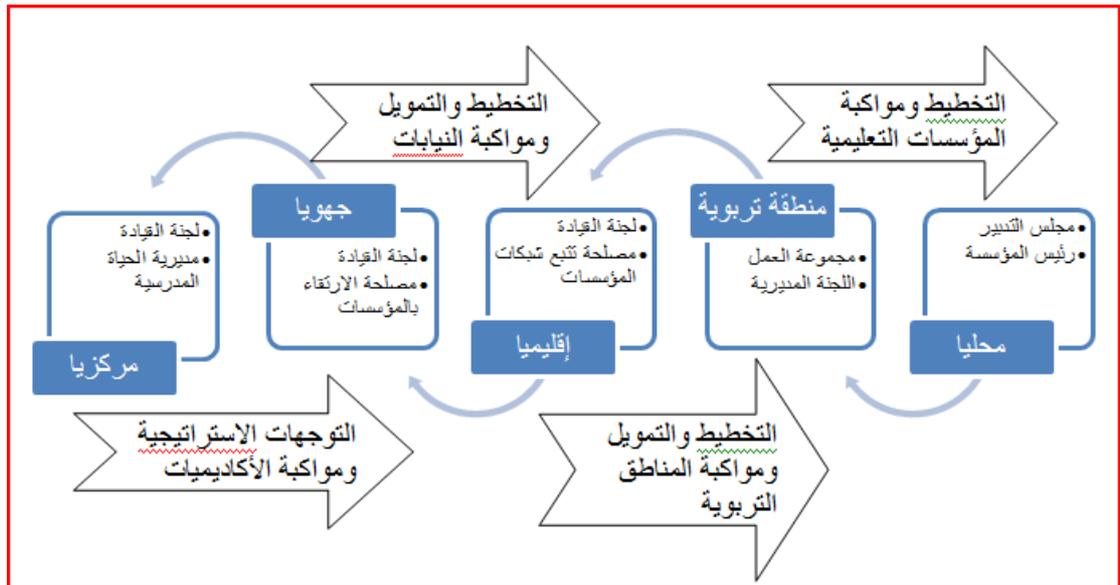
• وحدة مشروع المؤسسة وضرورة إعدادها بشكل مندمج ومقاربة نسقية يقتضي اعتماد منهجية

موحدة من طرف فريق عمل يعمل بطريقة جماعية؛

- تطبيق مضامين الدليل الإجرائي من طرف فريق عمل تتكون نواته من مجلس التدبير وتمثل فيه باقي المجالس أو يتم استحضار قراراتها، حسب طبيعة كل مجلس.

آليات التنسيق

إن النجاح في إرساء مشروع المؤسسة يقتضي التنسيق الفاعل بين مختلف البنيات محليا وإقليميا و جهويا ومركزيا من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات وتوضيح العلاقات بين مختلف البنيات. لقد رأينا كيف تتوزع الأدوار والمسؤوليات بين البنيات المحلية والإقليمية والجهوية والمركزية بهدف تحقيق الفعالية والنجاعة في إرساء مشروع المؤسسة. غير أن هذا الهدف لا يكتمل تحقيقه إذا لم نوضح العلاقة بين مختلف هذه البنيات وهو ما تقدمه الخطاطة التالية التي تقترح فصلا بين أدوار الإدارة وأدوار التدبير بالنسبة لكل مستوى من المستويات الخمس.



آليات المواكبة

لا يشكل التأطير و المواكبة و التتبع مرحلة مستقلة بذاتها من مراحل مشروع المؤسسة، بل هي حاضرة في جميع مراحلها التسع، بالإضافة إلى اعتبارها عمليات تدخل في صميم اختصاصات جميع المتدخلين في مشروع المؤسسة محليا وإقليميا و جهويا و مركزيا. لكن إلى جانب البنيات المتدخلة و آليات التنسيق فإن عملية تدبير مشروع المؤسسة سيتم تأطيرها من طرف خبير مؤهل في هذا المجال.

آليات التدبير المالي

يمكن اعتبار مشروع المؤسسة، كما تمت الإشارة إلى ذلك في الدليل المرجعي، الآلية الأساسية لتدبير الشأن التربوي ليس في المؤسسة فقط بل في باقي مستويات المنظومة التربوية. إذا كان الأمر كذلك فإن تمويل مشروع المؤسسة ستنتم مقاربتة من خلال تدبير مالي شمولي و مندمج ينطلق من الحاجيات الحقيقية للمؤسسة التعليمية و يجعل منها النواة الأساسية لبناء ميزانية قطاع التربية و التكوين. بهذه الطريقة فأغلب ما سيصرف على المؤسسة التعليمية سيتم من خلال مشروع المؤسسة الذي سيمثل الجزء الأكبر من الميزانية المخصصة لكل مؤسسة تعليمية. أما باقي المصاريف ذات الطابع الاستعجالي أو تلك غير المتوقعة في مشروع المؤسسة فيمكن التغلب عليها من خلال آلية جمعيات دعم مدرسة النجاح التي توفر المرونة اللازمة للتعامل مع هذه المصاريف.

تأهيل الفاعلين

إن النجاح في إرساء مشروع المؤسسة يتطلب تنمية مجموعة من الكفايات عند الفاعلين التربويين وخاصة:

- منهجية تدبير المشاريع وخاصة تلك المعروفة بالإطار المنطقي المنصوص عليها في الدليل

المرجعي؛

- أداة التخطيط الاستراتيجي المعروفة باختصارا ب **DCA**؛

- تقنيات العمل الجماعي؛

- منهجية حل المشكلات؛

- أدوات الجودة؛

ويتميز برنامج التأهيل باعتماده منهجية التكوين التطبيقي الذي يبني كفايات المؤطرين انطلاقاً من وضعيات حقيقية منبثقة من الواقع الميداني يشركهم من خلالها في إيجاد الحلول المناسبة.

التعبئة والتواصل وتبادل الخبرات

لا يمكن المراهنة على مشروع المؤسسة دون انخراط جميع الفاعلين والشركاء في مختلف مراحله. وهذا يتطلب مجهوداً متواصلًا لتعبئة مختلف الفاعلين وضمان انخراطهم في سيرورة إرساء مشروع المؤسسة من خلال القيام بالعمليات التالية:

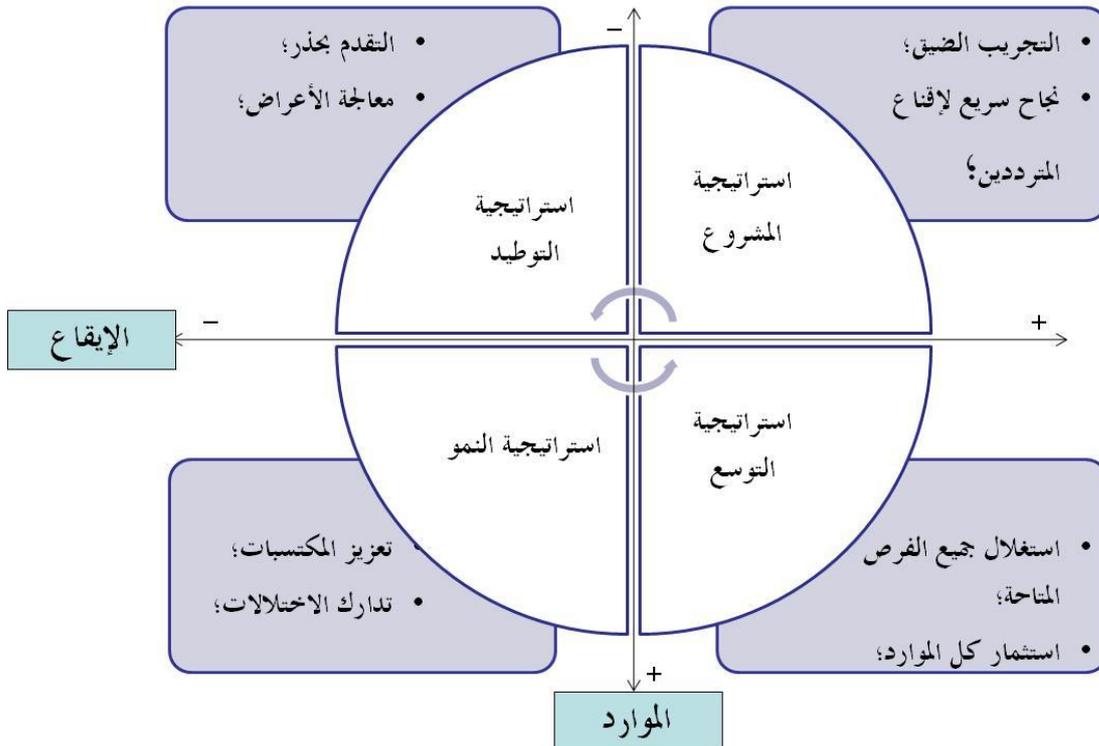
- وضع مخطط تواصل وإخباري موجه لكل الفاعلين الداخليين أو الخارجيين على جميع المستويات حسب الأهداف المسطرة لكل مستوى؛
- ترصيد التجارب الناجحة وتوثيقها من خلال وضع بنك للمعطيات؛
- تبادل الخبرات من خلال تنظيم لقاءات وفضاءات للتقاسم والتعريف بالمشاريع الناجحة ومكافأة المؤسسات المتميزة؛
- إشراك مختلف الفعاليات في بلورة مشروع المؤسسة من خلال استعمال الدليل الإجرائي؛
- إبرام اتفاقيات شراكة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي لتفعيل مشروع المؤسسة.

خطة تطبيق الاستراتيجية الوطنية

تسعى هذه الخطة إلى تحديد جميع المراحل الضرورية لجعل الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة قابلة للتنفيذ الميداني في الظروف الملائمة لتحقيق الغاية التي وضعت لأجلها وهي إرساء مشروع المؤسسة بجميع المؤسسات التعليمية.

استراتيجية الإرساء

- 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؛
- عمليا يمكن الحديث عن 4 استراتيجيات أو سياسات ممكنة للتعامل مع إشكالية إرساء مشروع المؤسسة.



- نعيش ظرفية مساعدة هي ظرفية البرنامج الاستعجالي التي تتميز بتوفير الموارد الضرورية لتطبيق الإصلاح؛
- في إطار سيرورة تطبيق مشروع المؤسسة كأحد التوجهات الاستراتيجية للوزارة تم استنفاد مرحلة التجريب؛
- تم المرور، بعد التجريب، إلى مرحلة التوظيف من خلال تخصيص بعض الموارد المالية للمؤسسات التعليمية لصرفها على مشاريعها؛

- كل هذا يدفع في اتجاه اختيار استراتيجية التوسع لكن هذا يستوجب تحقيق الشروط التالية:
- التوفر على موارد بشرية مؤهلة ومنخرطة فعليا في عملية إرساء مشروع المؤسسة؛
 - القدرة على العمل بسرعة وفعالية وبلورة مشاريع المؤسسات في 100 يوم؛
 - تكوين قيادات تربوية متمكنة من الأدوات التقنية وآليات التواصل والإقناع؛
 - توفير جميع الموارد المادية الضرورية لإرساء مشروع المؤسسة؛
 - وضع آليات فعالة للتنسيق بين مختلف المستويات من أجل المواكبة وتوفير الموارد؛
 - تطبيق آلية التعاقد حول مشروع المؤسسة بين المؤسسة والنيابة؛

الأهداف

- 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 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.

النتائج المنتظرة

- ندوة وطنية وندوات جهوية وإقليمية لامتلاك العدة الخاصة بمشروع المؤسسة؛
- البنيات مؤهلة لإرساء مشروع المؤسسة؛
- المؤطرون مؤهلون لمواكبة جميع المؤسسات في إرساء مشروع المؤسسة؛
- العدة مجربة في 1200 مؤسسة تعليمية؛
- جميع مشاريع المؤسسات مبلورة؛
- عقد أهداف مبرم بين النيابة والمؤسسة التعليمية؛
- جميع مشاريع المؤسسات منجزة؛
- جميع مشاريع المؤسسات تم تتبعها وتقويمها.

العمليات

1. تنظيم ندوة وطنية موجهة للقيادات الجهوية والإقليمية لاقتسام العدة المتعلقة بمشروع المؤسسة؛
2. تكوين 60 خبير لمدة 5 أيام في مجال إعداد مشروع المؤسسة؛
3. تشكيل لجان القيادة الجهوية والإقليمية؛
4. تنظيم ندوات جهوية و/أو إقليمية موجهة للقيادات المحلية لاقتسام العدة المتعلقة بمشروع المؤسسة؛
5. تنظيم ورشات عمل جهوية وإقليمية ومحليا لتوضيح الأدوار والمسؤوليات المناطة بمختلف البنيات وتنظيم العلاقات بينها؛
6. تكوين 900 مؤطر جهوي لمدة 5 أيام في مجال إعداد مشروع المؤسسة ؛
7. طبع العدة الكاملة لمشروع المؤسسة وتوزيعها على جميع المؤسسات؛
8. تجريب العدة في بعض المؤسسات التعليمية؛

9. المصادقة على العدة؛
10. مواكبة جميع المؤسسات في بلورة مشروع المؤسسة ؛
11. إعداد عقد الأهداف الذي سيرم بين النيابة والمؤسسة التعليمية؛
12. توقيع العقد بعد المصادقة على كل مشروع مؤسسة؛
13. نشر مشاريع المؤسسات على موقع إلكتروني خاص؛
14. وضع وتنفيذ مخطط التواصل الخاص بمرحلة إنجاز مشروع المؤسسة؛
15. تكوين الخبراء الوطنيين في مجال إنجاز المشروع؛
16. تكوين المؤطرين الجهويين في مجال إنجاز المشروع؛
17. مواكبة المؤسسات في إنجاز مشروع المؤسسة؛
18. وضع وتنفيذ مخطط التواصل الخاص بمرحلة تتبع المشروع وتقييمه؛
19. وضع عدة التتبع والتقييم؛
20. تكوين الخبراء الوطنيين في مجال التتبع والتقييم؛
21. تكوين المؤطرين الجهويين في مجال التتبع والتقييم؛
22. مواكبة المؤسسات في التتبع والتقييم؛

المؤشرات

- مؤشرات السيرورات



الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة

...

المقر المركزي للوزارة باب الرواح - الرباط

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