

المملكة المغربية



وزارة التربية الوطنية
والتعليم العالي
وتكوين الأطر
والبحرث العلمي

الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة

كراسة الإعداد

شتبر 2011

جميعا من أجل
مدرسة النجاح



2009 - 2012

اسم المؤسسة



مشروع المؤسسة

لثلاث سنوات

فهرس

- تقديم هذه الوثيقة
بطاقة تقنية 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 ثلاث سنوات.
استعمل الفريق الذي أعد الوثيقة الأداة DCA- stratégie للمركز الدولي للتكوين والدراسات
التطبيقية في مجال النسقية IFEAS. www.ifeas.org.

مرجعية الوثيقة:

مشروع المؤسسة..... بتاريخ.....
المرجع.....

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 |
| | أولويات المشروع وأهدافه العامة/الأولويات وترجمتها إلى أهداف/مبوبة وفق مجالات مناسبة تبعا للأهداف |
| | الأعمال والأنشطة المبرمجة لتحقيق الأهداف/مبوبة وفق مجالات مناسبة تبعا للأهداف |
| | المستفيدون والمستفيدات |

| | |
|--|--|
| | الشركاء ونوعية مساهمتهم |
| | موارد المشروع/موارد بشرية ومادية وعينية مبنية 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

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

نقط القوة غير المتجدرة:

| نقط القوة غير المتجدرة | اقتراحات التجدير |
|------------------------|------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

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 نقط القوة ونقط الضعف لصالح نقط..... 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 |

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 مستقبلا في حقلنا والذين يستقطبان الاهتمام سيتم الانتباه إليه من طرف الفريق. وتسمى هذه الحقول التديبيرية التي تحضر في وعي الفريق بشكل قوي "علامات قوية".

في المقابل من المحتمل أن يكون الفريق غير قادر على ملاحظة الاختلالات المحتملة مستقبلا في حقل، إلى جانب حقل بشكل سريع وواضح. يتعلق الأمر هنا، بالنسبة للمخطّط الاستراتيجي، بنقط ضعف ينبغي إعطاؤها اهتماما خاصا. وتسمى هذه الحقول التديبيرية التي تحضر في وعي الفريق بشكل ضعيف

العلامة التديبيرية القوية والعلامة التديبيرية الضعيفة

| العلامة التديبيرية الضعيفة M- | العلامة التديبيرية القوية M+ |
|----------------------------------|---------------------------------|
| | |

تحليل بنية العلامات التديبيرية

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 الملصقات إلى ثمان فئات كبرى وظيفية، هي (الوظائف الثمانية):

| رت | وظيفة | التعريف | العناصر |
|----|-----------------|--|--|
| 1 | الخدمة التربوية | - القدرة على تقديم خدمة التربية والتكوين؛ - 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 للتعلم التنظيم التربوي، المنهاج الفعلي 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 للتعلم؛ مرجعية الجودة؛ ... |
| 3 | المراقبة | التأكد من مدى مطابقة الخدمات المقدمة للتوجيهات والمعايير المعتمدة. | تقويم أداء الأطر التربوية، المراقبة المستمرة؛ الامتحانات؛ افتحاص الجودة؛ ... |
| 4 | الضبط | القدرة على تصحيح الوضعية في حالة عدم المطابقة على مستوى المراقبة | معالجة المشكلات؛ تدبير الفوارق والأخطاء؛ الحلول البديلة؛ إرساء مناخ الثقة... (التكوين : حاجات آنية وتكوينات مستهدفة؛ الجزاء؛ تغيير المهام؛ توظيف الموارد التعليمية المتوفرة؛ الدعم التربوي؛ الدعم الاجتماعي؛ استراتيجيات التدريس والتقويم؛ التنظيم التربوي والمادي؛ طرائق التدبير، خلايا اليقظة، 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 الموارد | توزيع وإعادة نشر الأطر المتوفرة والملتحقة؛ الإدارة التربوية؛ أطر التدريس؛ أطر المراقبة |

| | | | |
|---|-----------|--|---|
| | | البشرية وعقلنة استثمار الموارد المادية والمالية بشكل مستدام . | |
| | | والتأطير التربوي؛ أطر التوجيه؛ أطر التخطيط؛ أطر المصالح المادية والمالية؛ اقتناء/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.... | |
| 7 | التقويم | القدرة على تقييم الإسهامات النسبية لمختلف الصيغ المعتمدة في تدبير الموارد، قصد اختيار أنجعها | استعمالات الزمن للأقسام؛ جداول حصص الأساتذة؛ الأحواض المدرسية؛ المناطق التربوية؛ مشروع المؤسسة (الحصيلة)؛ الرهانات (استحضار)؛ المردودية التربوية |
| 8 | الاستشراف | القدرة على استشراف المستقبل واختيار التوجهات الملائمة، وإثراء الصيغ المعتمدة في التدبير. | الخريطة المدرسية التوقعية؛ البنيات التربوية؛ المؤشرات التربوية/الجودة (نسب النجاح/التكرار/الانقطاع)؛ الندوات واللقاءات الدراسية؛ مشروع المؤسسة (الإعداد)؛ البحث التطبيقي؛ التجديد التربوي؛ الصيانة التوقعية |

| جدول عام للتحليل الوظيفي | | | | | | | |
|--------------------------|----------------|----------|-------|---------|---------|---------|-----------|
| الخدمة التربوية | توظيف المعطيات | المراقبة | الضبط | التنسيق | التنظيم | التقويم | الاستشراف |
| | | | | | | | |

يلاحظ أن وظيفة تستقطب بشكل أكبر اهتمامات وتفكير 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 وظيفتي

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، بنقط ضعف ينبغي

إعطائها اهتماما خاصا. وتسمى هذه الوظائف التي تحضر في وعي الفريق بشكل ضعيف

| |
|---------------------------------|
| الوظيفة القوية والوظيفة الضعيفة |
|---------------------------------|

| | |
|----------------------|-----------------------|
| الوظيفة القوية F+ | الوظيفة الضعيفة F- |
| | |

تحليل بنية الوظائف

| التقويم | 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 ويتعلق الأمر بالسيناريوهات الإستراتيجية الممكنة. نطلق هنا من اختيارات الفريق لإيقاع العمل وحجم الاستثمار. أي إيقاع (اختر إيقاعاً)؟

| | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|------------|-----------|
| العمل على العلامة التجارية الضعيفة | إذا كان الفريق قويا | إيقاع سريع | أي إيقاع؟ |
| | إذا كانت الظرفية غير مستقرة | | |
| | إذا كانت الانتظارات كبيرة | | |
| العمل على العلامة التجارية القوية | إذا كان الفريق هشاً | 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:

| السياسات الأربع | حجم الاستثمار | الإيقاع | أولويات السياسة |
|-----------------|---------------|-----------|--|
| سياسة النمو | موارد أكثر | سرعة أقل | العمل على العلامة التجارية القوية M + F + |
| سياسة التوسع | موارد أكثر | سرعة أكبر | العمل على العلامة التجارية الضعيفة M - F + |
| سياسة المشروع | موارد أقل | سرعة أكبر | العمل على العلامة التجارية الضعيفة M - F - |
| سياسة التجدر | موارد أقل | سرعة أقل | العمل على العلامة التجارية القوية M + F - |

الحصيلة المتقاطعة:

| | |
|-----------------------------|----------------------------|
| العلامة التجارية الضعيفة M- | العلامة التجارية القوية M+ |
| | |

| | |
|--------------------|-------------------|
| الوظيفة الضعيفة F- | الوظيفة القوية F+ |
| | |

مصفوفة التوضع:

| | | | |
|---|--|---|--|
| | إذا أردت استثمار موارد أكبر في الإستراتيجية | | |
| الحصول على نتائج الإستراتيجية في أسرع وقت | <p>تغيير واسع وسريع على المدى القريب</p> <p>العلامة التدبيرية الضعيفة</p> <p>.....</p> <p>الوظيفة القوية</p> <p>.....</p> <p>سياسة التوسع</p> | <p>تغيير واسع وحذر على المدى البعيد</p> <p>العلامة التدبيرية القوية</p> <p>.....</p> <p>الوظيفة القوية</p> <p>.....</p> <p>سياسة النمو</p> | الحصول على نتائج الإستراتيجية في أجل 2 إلى 3 سنوات |
| | <p>تغيير ضعيف وسريع على المدى القريب</p> <p>العلامة التدبيرية الضعيفة</p> <p>.....</p> <p>الوظيفة الضعيفة</p> <p>.....</p> <p>سياسة المشروع</p> | <p>تغيير ضعيف وحذر على المدى البعيد</p> <p>العلامة التدبيرية القوية</p> <p>.....</p> <p>الوظيفة الضعيفة</p> <p>.....</p> <p>سياسة التجدر</p> | |
| | إذا أردت الاحتفاظ بموارد للتكتيك والفرص | | |

السيناريوهات الإستراتيجية الممكنة:

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

9: اختيار إستراتيجية

الرؤية في أفق ثلاث سنوات:

.....

.....

.....

.....

.....

السيناريو الاستراتيجي:

السياسة المتبعة:

.....

.....

.....

.....

.....

الأولوية الإستراتيجية المطلوبة:

.....

.....

.....

.....

.....

مجالات الاشتغال المفيدة:

.....

.....

.....

.....

.....

الثقافة المفروض تنميتها:

.....

.....

.....

.....

.....

المرتكزات البورية الناظمة لعملنا:

.....

.....

.....

.....

.....

| الأهداف الإستراتيجية | محاور العمل ذات الأولوية |
|----------------------|--------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| الأهداف الإستراتيجية | محاو العمل ذات الأولوية |
|----------------------|----------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| الأهداف الإستراتيجية | محاوور العمل ذات الأولوية |
|----------------------|---------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| الأهداف الإستراتيجية | محاوور العمل ذات الأولوية |
|----------------------|------------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| الأهداف الإستراتيجية | محاوور العمل ذات الأولوية |
|----------------------|---------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| الأهداف الإستراتيجية | محاوور العمل ذات الأولوية |
|----------------------|------------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| الأهداف الإستراتيجية | محاوِر العمل ذات الأولوية |
|----------------------|---------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| الأهداف الإستراتيجية | محاوور العمل ذات الأولوية |
|----------------------|------------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| الأهداف الإستراتيجية | محاوور العمل ذات الأولوية |
|----------------------|------------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

توزيع العمل على اللجان

| الأعضاء | المسؤول | اللجنة | رقم |
|---------|---------|-----------|-----|
| | | لجنة..... | 1 |
| | | لجنة..... | 2 |
| | | لجنة..... | 3 |
| | | لجنة..... | 4 |
| | | لجنة..... | 5 |

...

مديرية الارتقاء بالجودة – ملحقة للا عائشة – شارع شالة - الرباط

الهاتف : 0537278503 • الفاكس : 0537735744 • البريد الالكتروني : jaouda@men.gov.ma