

المملكة المغربية



وزارة التربية الوطنية
والتعليم العالي
وتكوين الأطر
والبحرث العلمي

الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة الدليل الإجرائي

ماي 2011

جميعا من أجل
مدرسة النجاح



2009 - 2012

تقديم

لا أحد يجادل حول ضرورة توحيد جهود العاملين بالمؤسسة التعليمية حول إستراتيجية واضحة وقوية ومحفزة . إن تحديد رؤية إستراتيجية وترجمتها في مخطط إستراتيجي معناه توفير شرط أساسي وحاسم لاستشراف المستقبل، وتحفيز الجهود، وترشيد الوسائل والإمكانات . إن وضع مخطط إستراتيجي هو أيضا فرصة لحوار تأسيسي بناء وخيالي بين مختلف العاملين بالمؤسسة من أطر تربوية وإدارية ومتعلمين وأولياء أمورهم. تمثل الخطة الإستراتيجية الإطار العام للأنشطة اللازم القيام بها لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، ويتم بناء هذه الإستراتيجية لدعم القدرات الذاتية للمؤسسة من خلال معالجة أوجه الضعف في البيئة الداخلية والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتعتمد هذه الإستراتيجية على تحقيق أهداف مشروع المؤسسة من خلال برامج متكاملة لكل مجال من مجالات العمل، أخذا بعين الاعتبار للتوجهات العامة للوزارة وخاصة البرنامج الاستعجالي، بالإضافة إلى المتطلبات التطويرية المستقبلية للمؤسسة. إن هذا الطموح تعترضه عقبات نابعة من طبيعة العصر الذي نعيش فيه والتي تقترض:

- سرعة الإنجاز
- القدرة على استغلال الفرص المتاحة بسرعة
- معالجة سريعة للاختلال
- إحداث تغيير جماعي في وقت قصير

لقد أصبحت السرعة في عالم اليوم "فضيلة"، كما أصبح من الضروري أن تطور المؤسسات التعليمية قدرتها على مواكبة هذا الإيقاع السريع لعالم اليوم، لكن السير بهذه السرعة يطرح مشكلة درجة انسجام فرق العمل، ومدى مصداقية المعلومات التي تستخدمها هذه الفرق في اتخاذ قرار الإيقاع السريع . وهنا تكمن أهمية وقيمة الأدوات التي تتيح لفرق العمل السير بسرعة وتمكنها من توفير وتحليل كتلة متنوعة من المعلومات . ومن أجل رفع هذا التحدي، وتوفير أدوات عمل توضع رهن إشارة المؤسسات التعليمية لمساعدتها على حسن إدارة وتدبير مشاريعها، والرفع من قدرتها على الأداء السريع، نقترح اعتماد أداة عملية تم تطويرها من طرف معهد دولي متخصص في الدراسات النسقية (IFEAS) وهذه الأداة هي المعروفة اختصارا بـ(DCA). وهذه الأداة توفر نموذجا شاملا وإجرائيا يتيح القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في وقت قصير وبشكل عملي بناء على تشخيص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف يشارك فيه ممثلو جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة.

وقد قام الأستاذ ادريس أو هلال بترجمة هذه الأداة إلى اللغة العربية، وتطويرها لجعل الاشتغال بها أكثر دقة وبساطة ووضوحا . كما تم تجريبيها في عشرات المؤسسات التعليمية العمومية والخصوصية ببلادنا، وهو ما مكن من استثمار التغذية الراجعة لتطوير الأداة وتبيئتها مع خصوصيات قطاع التربية والتعليم. وكانت الحصيلة هذا العمل الذي نقدمه تحت عنوان :التخطيط الاستراتيجي لبلورة مشروع المؤسسة والذي يتكون من ثلاثة كتيبات :

- دليل استخدام أداة DCA وهو بمثابة مرجع عملي وتوجيهي.
 - كراس التفريغ لتسجيل نتائج التحليلات وبلورة المخطط.
 - كراس النموذج يقدم مثالا حيا للشكل النهائي الممكن للعمل.
- نتمنى أن يساعد هذا العمل على تطوير جودة مؤسساتنا التعليمية.

والله ولي التوفيق.

منهجية إعداد مشروع المؤسسة باستخدام أداة DCA

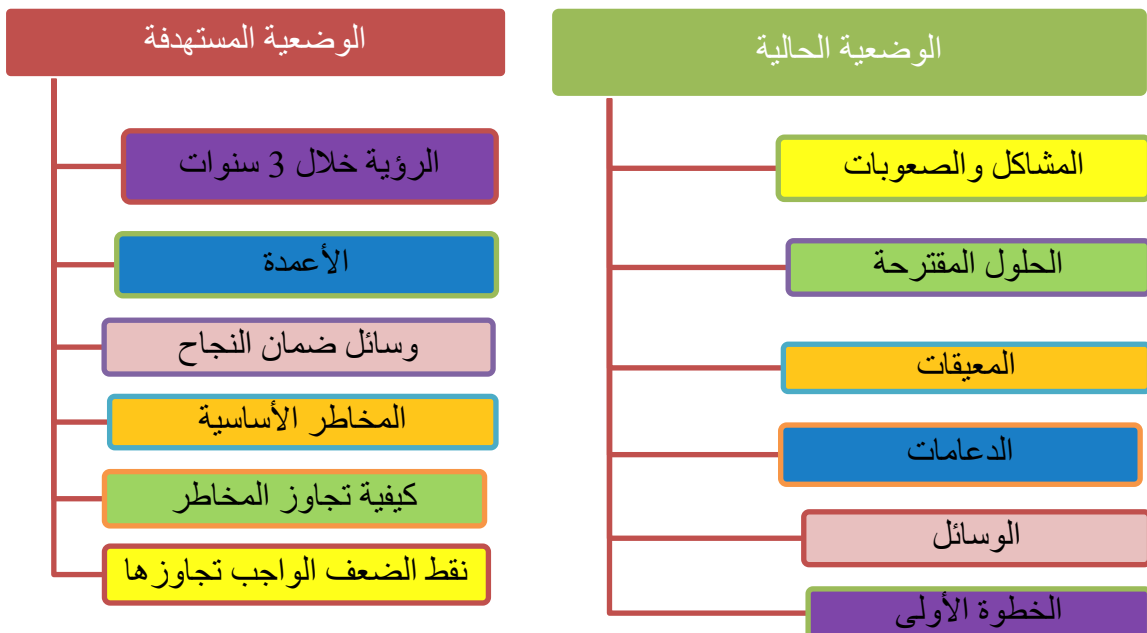
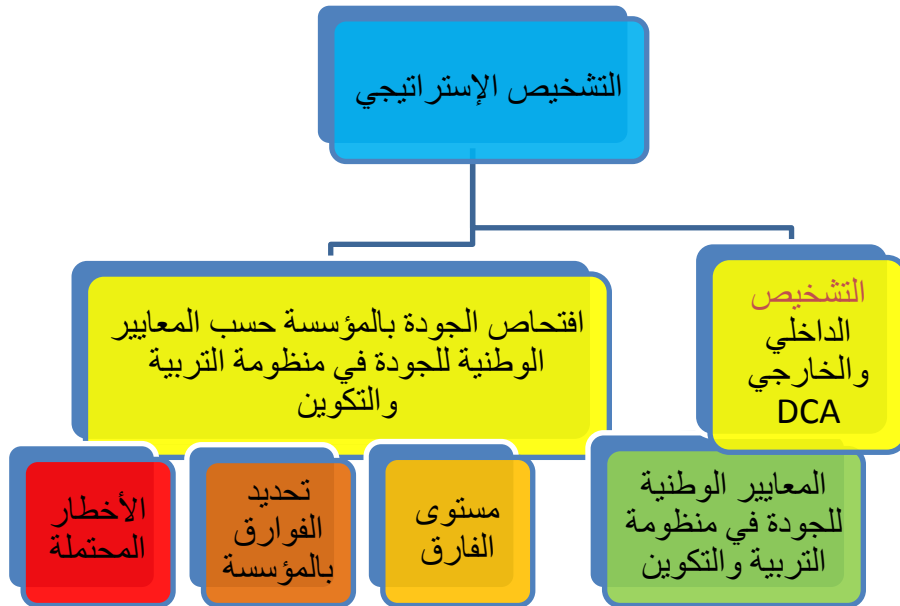
- تشكيل فريق عمل من داخل المؤسسة " فريق التخطيط الاستراتيجي " يتكون من 4 إلى 8 أفراد برئاسة رئيس المؤسسة وبمصاحبة مؤطر خبير في تطبيق الأداة متى أمكن ذلك؛
- تنظيم ورشة عمل في إعداد الخطة الإستراتيجية؛
- تشخيص الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة من خلال تحليل نقاط القوة، ونقط الضعف، والفرص، والتهديدات، والأولويات، والمكونات الإدارية، والوظائف، وخصوصية المؤسسة؛
- استخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح رؤية ورسالة المؤسسة؛
- صياغة الرؤية والرسالة والقيم؛
- تحديد الأهداف الإستراتيجية بانسجام مع تدابير البرنامج الاستعجالي؛
- تعميم الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية داخل المؤسسة (على مستوى الطاقم التربوي والإداري وممثلي التلاميذ وجمعية آباء وأولياء التلاميذ) للاستفادة من التغذية الراجعة؛
- تحديد منهجية التدبير، وسياسة الاستثمار، ومنهجية التغيير المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مع الملاءمة مع خصوصية المؤسسة؛
- إعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الإستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ؛
- إعداد لوحة قيادة المخطط الاستراتيجي (مصفوفة المعايير ومؤشرات الأداء) التي ستعتمد في قياس أداء المؤسسة خلال السنوات الثلاث المقبلة وذلك اعتمادا على مرجعية المؤشرات المتضمنة في الدليل المرجعي؛
- إعداد مسودة مشروع المؤسسة ومناقشتها مع مختلف الفاعلين والشركاء والتصديق عليها؛
- عرض مشروع المؤسسة لاعتماده من قبل مجلس تدبير المؤسسة؛
- تقديم مشروع المؤسسة للنيابة للمصادقة عليه والتعاقد حول تحقيق نتائجه؛
- إعلان المشروع وتعميمه وإتاحته للعاملين بالمؤسسة.

ما يلزم لإعداد الخطة

- فرق عمل يتكون كل فريق من 4 إلى 8 أفراد يمثل بشكل متوازن مختلف الأطراف المعنية الداخلية والخارجية بالمؤسسة؛
- تعيين مقرر ومنشط من داخل الفريق؛
- عدة علب من البطاقات الورقية الملونة Post it: صفراء، خضراء، برتقالية، زرقاء، وردية، بنفسجية.
- دليل استخدام أداة DAC وهو بمثابة مرجع عملي وتوجيهي لفريق العمل؛
- كراس التفريغ لتسجيل نتائج التحليلات وتطوير المخطط؛
- كراس النموذج يقدم مثالا حيا للشكل النهائي الممكن للعمل؛

التشخيص الاستراتيجي

تعتبر عملية تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة مدخل أساسي لإعداد مشروع المؤسسة. وتتم هذه العملية بإشراك ممثلي جميع الفاعلين التربويين والشركاء الذين يدلون بأرائهم حول وضعية المؤسسة انطلاقاً من عملية التشخيص التي يتم إجراؤها بواسطة الاستمارة المعدة لهذا الغرض والمنبثقة عن المرجعية الوطنية للجودة في منظومة التربية والتكوين (انظر الوثيقة الخاصة باستمارة التشخيص).



المرحلة الأولى: جمع المعطيات معطيات الوضعية الحالية

- الخطوة الأولى: يوزع منشط الفريق 6 بطاقات صفراء على كل شخص ويطلب 6 مشاكل؛
- الخطوة الثانية: يوزع منشط الفريق 5 بطاقات خضراء على كل شخص ويطلب 5 حلول؛
- الخطوة الثالثة: يوزع منشط الفريق 4 بطاقات برتقالية على كل شخص ويطلب 4 عقبات؛
- الخطوة الرابعة: يوزع منشط الفريق 3 بطاقات زرقاء على كل شخص ويطلب 3 دعائم؛
- الخطوة الخامسة: يوزع منشط الفريق 2 بطاقات وردية على كل شخص ويطلب 2 وسائل؛
- الخطوة السادسة: يوزع منشط الفريق 1 بطاقة بنفسجية على كل شخص ويطلب 1 خطوة أولى.

كل المعلومات المطلوبة في هذه المرحلة تتعلق بالوضعية الحالية؛
مدة كل خطوة 6 دقائق؛

تسجل كل المعلومات المطلوبة على وجه واحد من البطاقة؛
تتضمن البطاقة الواحدة معلومة واحدة ووحيدة (مشكل واحد أو حل واحد مثلاً)؛
استخدام عبارات دقيقة وواضحة وغير قابلة للتأويل.

المرحلة الأولى: جمع المعطيات معطيات الوضعية المستهدفة

- الخطوة الأولى: يوزع منشط الفريق 1 بطاقة بنفسجية على كل شخص ويطلب 1 رؤية؛
- الخطوة الثانية: يوزع منشط الفريق 2 بطاقات زرقاء على كل شخص ويطلب 2 أعمدة؛
- الخطوة الثالثة: يوزع منشط الفريق 3 بطاقات وردية على كل شخص ويطلب 3 أدوات؛
- الخطوة الرابعة: يوزع منشط الفريق 4 بطاقات برتقالية على كل شخص ويطلب 4 مخاطر؛
- الخطوة الخامسة: يوزع منشط الفريق 5 بطاقات خضراء على كل شخص ويطلب 5 اقتراحات لإدارة المخاطر؛

- الخطوة السادسة: يوزع منشط الفريق 6 بطاقات صفراء على كل شخص ويطلب 6 نقط ضعف. كل المعلومات المطلوبة في هذه المرحلة تتعلق بالوضع المستهدفة؛ مدة كل خطوة 6 دقائق؛ تسجل كل المعلومات المطلوبة على وجه واحد من البطاقة؛ تتضمن البطاقة الواحدة معلومة واحدة ووحيدة (مشكل واحد أو حل واحد مثلاً)؛ استخدام عبارات دقيقة وواضحة وغير قابلة للتأويل. **ملحوظة:** ينبغي على فرق العمل استحضار متطلبات المرجعية الوطنية للجودة في هذه المرحلة.

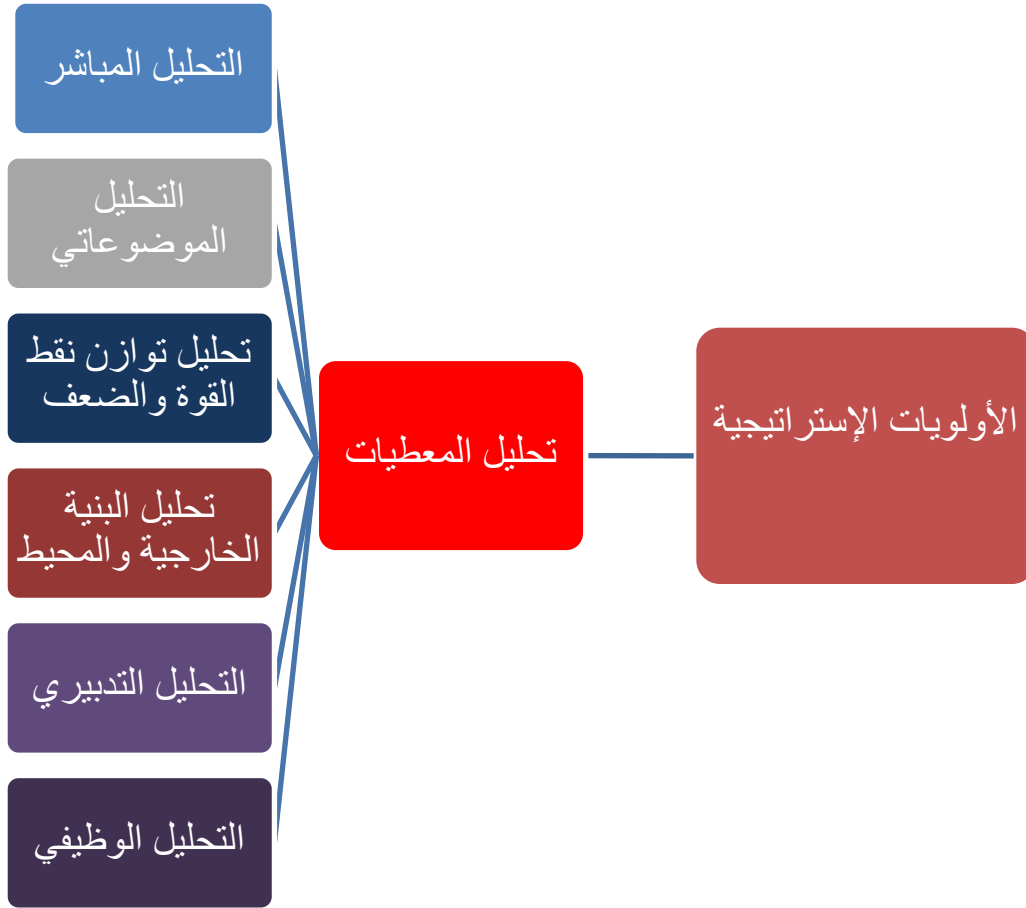
المرحلة الثانية: تحليل المعطيات

لا يمكن وضع مخطط استراتيجي دون تشخيص دقيق؛ ولذلك نحتاج في مرحلة ثانية إلى تحليل المعطيات التي تم تجميعها لتوفير كل عناصر التشخيص التي سنحتاجها لوضع الخطة الإستراتيجية. التحليلات التي سنقوم بها في هذه المرحلة هي:

1. التحليل المباشر للمعطيات المحصل عليها
2. التحليل الموضوعي أو تحليل الأولويات
3. تحليل توازن نقط القوة ونقط الضعف
4. تحليل المحيط
5. التحليل التدبيري
6. التحليل الوظيفي

والمبدأ العام الموجه في طريقة التحليل هو:

- صنف البطاقات بتوزيعها إلى مجموعات؛
- أحسب عدد البطاقات في كل مجموعة وتوزيع الألوان داخلها؛
- صغ مضمون كل مجموعة في عبارة جامعة.

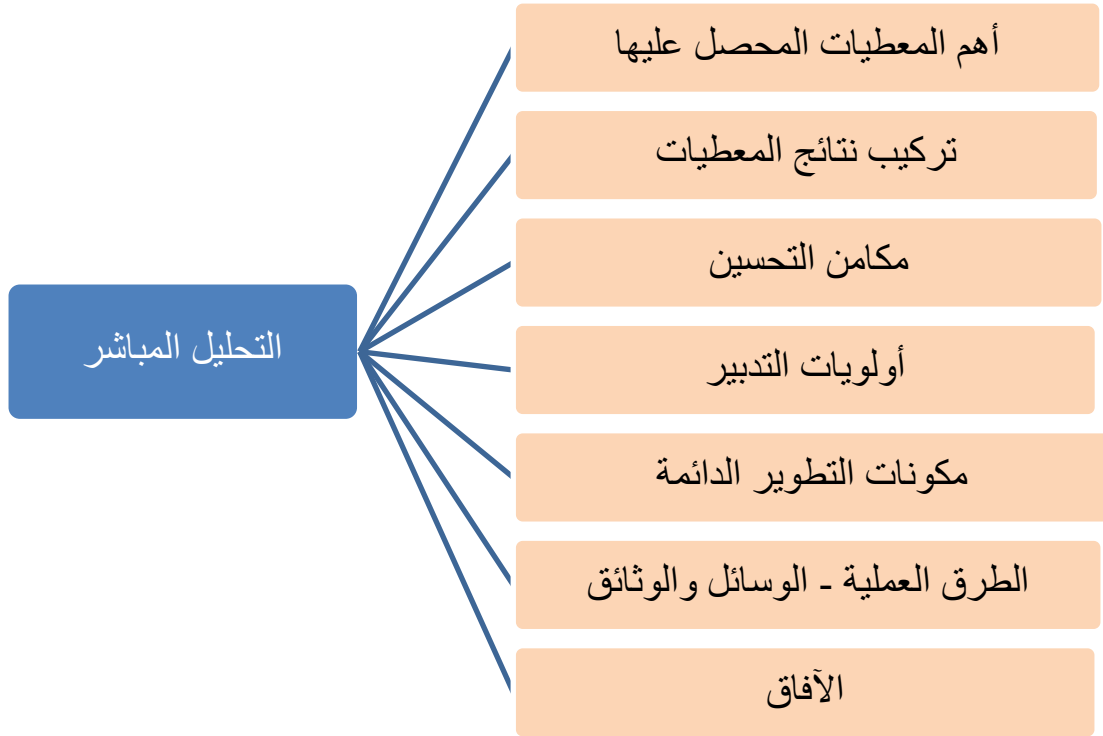


التحليل المباشر للمعطيات المحصل عليها

تحليل مباشر للمعطيات لاستخلاص أهم المعطيات؛ أي أهم المشاكل، وأهم الحلول المقترحة، وأهم العقبات، وأهم الدعامات، وأهم الوسائل، وأهم الخطوات الأولى، وأهم الرؤى، وأهم الأعمدة، وأهم الأدوات، وأهم المخاطر، وأهم الاقتراحات لإدارة المخاطر، وأهم نقاط الضعف. في نهاية هذا التحليل الأول ننجز تركيباً بتجميع حصيلة الألوان المتشابهة.

- الأزرق: المكونات الدائمة
- البرتقالي: أولويات التدبير
- الوردية: المسارات العملية
- البنفسجي: الآفاق

- الأخضر: مستويات التطوير
- الأصفر: النقائص التي يجب سدها



التحليل الموضوعاتي أو تحليل الأولويات

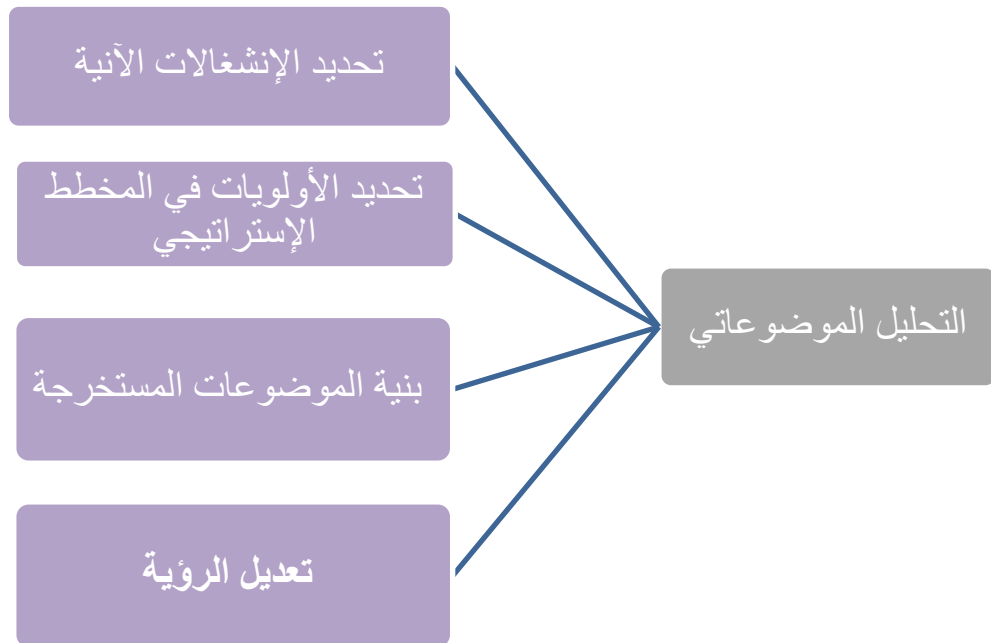
يوفر لنا هذا التحليل مجالات العمل الإستراتيجية .
توزع كل البطاقات (معطيات الوضعية الحالية ومعطيات الوضعية المستهدفة ويقطع النظر عن الألوان) بحسب الموضوعات ودون توجيه مسبق من تصنيف قبلي (مضامين البطاقات هي التي تحدد التصنيف) . نحتفظ في النهاية ب 3 إلى 9 مجموعات/موضوعات.
وفي النهاية ندرس بنية كل موضوع باعتماد توزيع الألوان داخل كل مجموعة/موضوع.
طريقة دراسة بنية كل مجموعة/موضوع:

- تجميع عدد الملصقات البرتقالية والصفراء = نقط الضعف؛
- تجميع عدد الملصقات الخضراء والزرقاء = نقط القوة؛

• عدد الملصقات الوردية = الوسائل؛

• عدد الملصقات البنفسجية = الرؤية.

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

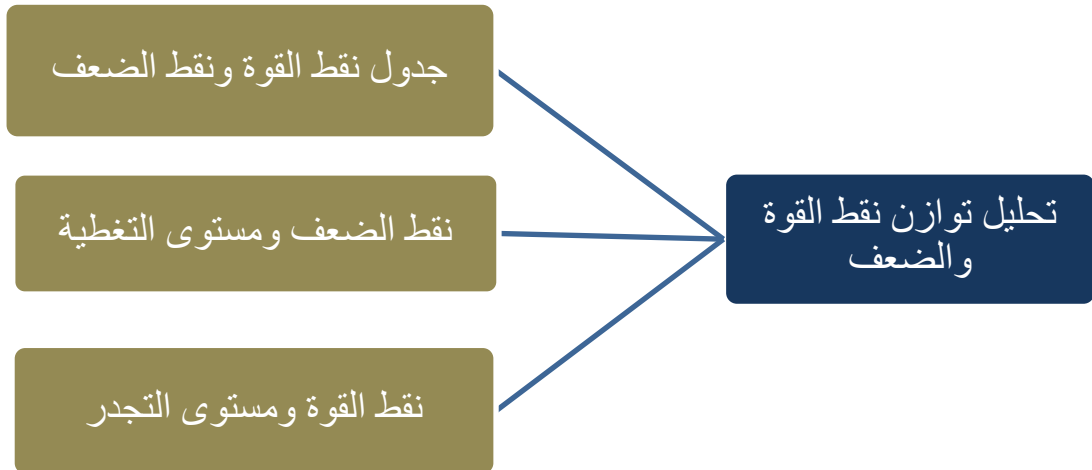


تحليل توازن نقط القوة ونقط الضعف

في هذا التحليل نقارن مضامين البطاقات الخضراء والزرقاء (نقط القوة)، مع مضامين البطاقات الصفراء والبرتقالية (نقط الضعف) باستخدام الجدول التالي:

أهم نقط القوة	أهم نقط الضعف
البطاقات الخضراء	البطاقات الصفراء
البطاقات الزرقاء	البطاقات البرتقالية

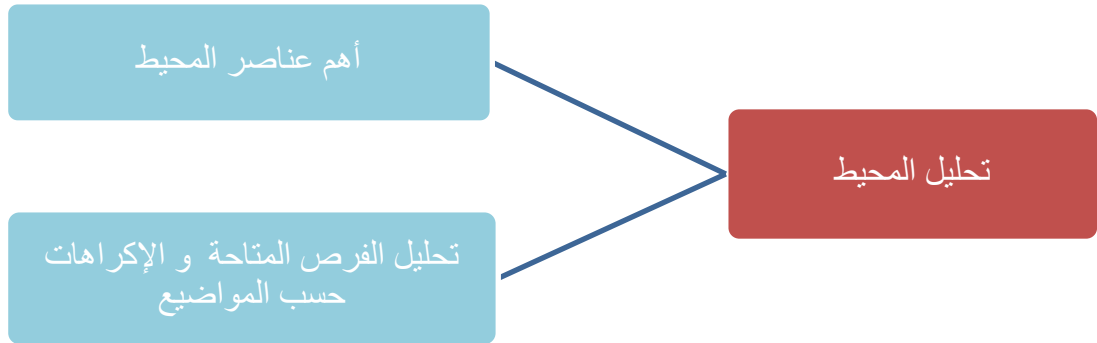
- نستخلص أهم نقط الضعف وأهم نقط القوة؛
- ندرس مستوى تغطية نقط الضعف:
- نقط ضعف بتغطية؛
- نقط ضعف بدون تغطية (يجب الاشتغال عليها).
- ندرس مستوى تجدر نقط القوة.
- نقط قوة متجدرة؛
- نقط قوة غير متجدرة (يجب الاشتغال عليها)



تحليل المحيط

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. نضع لائحة بالشركاء، والمحاورين، والفاعلين، والمتدخلين لكل موضوع/أولوية، والذين من المحتمل أن يكون لهم تأثير إيجابي أو سلبي عليه. نضع من 10 إلى 15 من عناصر المحيط، ونحدد الإكراهات والفرص المتاحة المرتبطة بكل عنصر بالرجوع إلى المعطيات التي تم تجميعها.



نقط القوة	الفرص
نقط الضعف	الإكراهات

التحليل التدبري

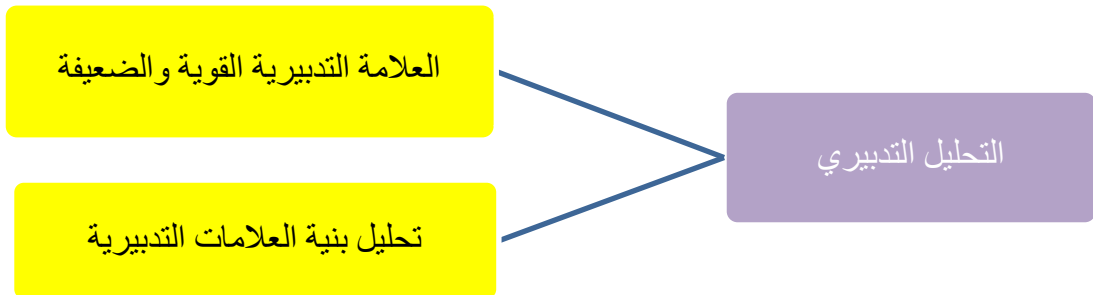
نعيد توزيع جميع البطاقات بحسب العلامات التدبيرية الخمسة: الموارد البشرية، والمهام، والموارد التربوية، والتدبير، والتمويل.

المهام	المستفيدون من خدمات المؤسسة التعليمية (التلميذات والتلاميذ، أمهات وآباء وأولياء التلاميذ، المجتمع)، الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية (التربية والتعليم، الخدمات المدرسية، الأنشطة المدرسية)
الموارد البشرية	الأطر التربوية والإدارية والتقنية والمفتشون، أعدادهم ومؤهلاتهم.
الموارد التربوية	المناهج والبرامج والكتب المدرسية والوسائل والأدوات التعليمية، والتجهيزات، والبنىات، والأقسام الدراسية، والملاعب الرياضية، والمختبرات، والإجراءات، والطرائق، والنصوص القانونية والتنظيمية، واستعمالات الزمن المدرسي، ومقررات تنظيم السنة الدراسية.
التمويل	الاعتمادات المالية والعينية، المساعدات، الشراكات.
التدبير	التدبير والإدارة التربوية، التدبير اليومي، التفويض، أنظمة المعلومات، أنظمة اتخاذ القرار، المتابعة، المراقبة، الهيكلة وتوزيع المسؤوليات.

نستنتج العلامة التدبيرية القوية وهي التي استقطبت أكبر عدد من البطاقات؛

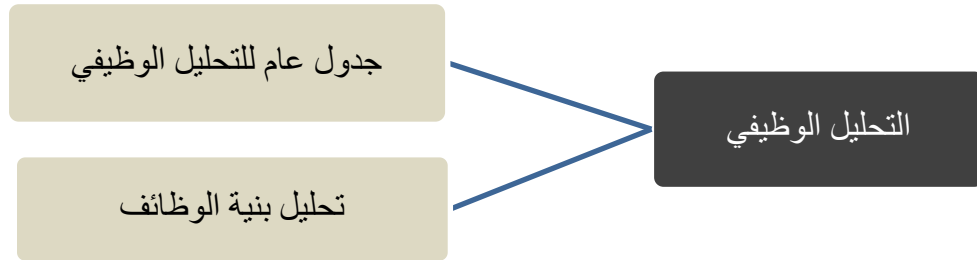
ونستنتج العلامة التدبيرية الضعيفة وهي التي استقطبت أقل عدد من البطاقات؛

العلامة التدبيرية الضعيفة	العلامة التدبيرية القوية
M-	M+



التحليل الوظيفي

نعيد توزيع جميع البطاقات بحسب 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 للتلميذ؛ 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 للتلميذ؛ 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 أنية 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 الأرصد الاحتياطية؛
6	التنظيم	القدرة على استقطاب وتوزيع وإعادة نشر الموارد البشرية وعقلنة استثمار الموارد المادية	توزيع وإعادة نشر الأطر المتوفرة والملتحقة: الإدارة التربوية؛ أطر التدريس؛ أطر المراقبة والتأطير التربوي؛ أطر التوجيه؛ أطر التخطيط؛ أطر المصالح المادية والمالية؛ اقتناء/إعادة توزيع التجهيزات والأدوات والمعينات التربوية؛ توحيد وتحسين منهجيات

		والمالية بشكل مستدام .	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

نستنتج الوظيفة القوية وهي التي استقطبت أكبر عدد من البطاقات؛

ونستنتج الوظيفة الضعيفة وهي التي استقطبت أقل عدد من البطاقات؛

الوظيفة الضعيفة F-	الوظيفة القوية F+

المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي

1. السيناريوهات الإستراتيجية الممكنة
2. السيناريو الإستراتيجي
3. نسق الغايات: الرؤية والرسالة والقيم
4. مجالات العمل الإستراتيجية
5. الأهداف الإستراتيجية
6. الإجراءات التنفيذية
7. مؤشرات قياس الأداء

السيناريوهات الإستراتيجية الممكنة

- بعد كل هذه التحليلات نصل هنا إلى مرحلة السيناريوهات الإستراتيجية الممكنة.
- السيناريو: مجموعة من المهام التي تحول مدخلات إلى مخرجات، مع قيمة مضافة.
- لدينا 40 سيناريو ممكن = $8F \times 5M$
- الإستراتيجية تفترض وضع سيناريوهات متعددة والمقارنة بينها (على مستوى التكاليف والفوائد المرتبطة بها) ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل، ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ.

- نقلص فضاء الاختيار في مرحلة أولى من 40 سيناريو إلى 4 سيناريوهات باعتماد الحصيلة المتقاطعة للعلامات التدبيرية والوظيفية القوية والضعيفة، تم نقلص هذا الفضاء في مرحلة ثانية من 4 سيناريوهات إلى سيناريو استراتيجي واحد باعتماد اختيارات الفريق لإيقاع العمل وحجم الاستثمار.



من 40 إلى 4 :

كود	السيناريوهات الأربع	F	M
		(.....):F+	(.....):M+
		(.....):F-	(.....):M-
		(.....):F+	(.....):M-
		(.....):F-	(.....):M+

- من 4 سيناريوهات إلى السيناريو الاستراتيجي:
● سياسة الاستثمار = إيقاع العمل + حجم الاستثمار.

إيقاع العمل:

العمل على العلامة التدبيرية الضعيفة	إذا كان الفريق قويا	إيقاع سريع	أي إيقاع؟
	إذا كانت الطرفية غير مستقرة		
	إذا كانت المنافسة قوية		
العمل على العلامة التدبيرية القوية	إذا كان الفريق هشا	إيقاع حذر	
	إذا كانت الطرفية مستقرة		
	إذا كانت المنافسة ضعيفة		

حجم الاستثمار:

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

السياسات الأربع

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

السيناريو الإستراتيجي

بعد الحسم في السيناريو الاستراتيجي وتحري انسجامه مع البرنامج الاستعجالي نحدد معالمه وفق العناصر التالية:
الأولوية الإستراتيجية المطلوبة:

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

مجالات الإشتغال المفيدة:

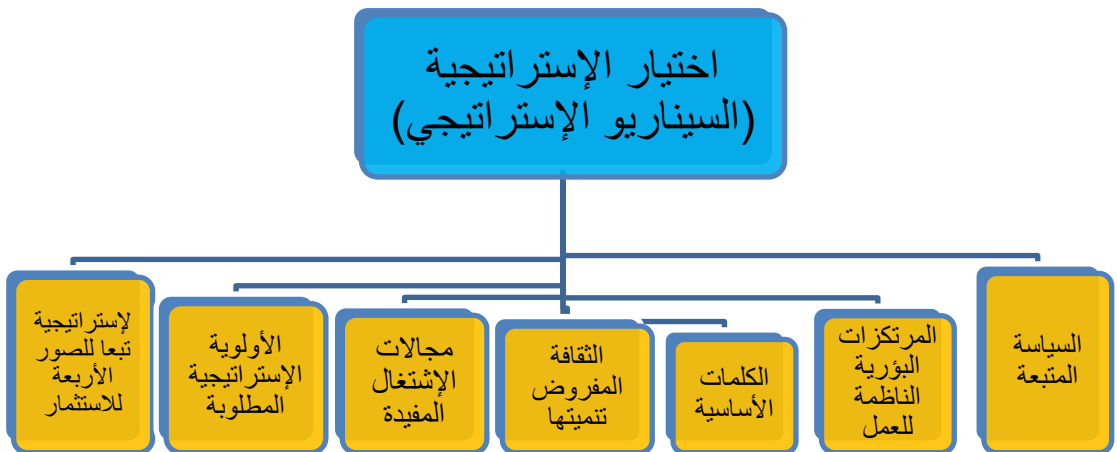
.....
.....
.....
.....

الثقافة المفروض تنميتها:

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

المرتكزات الناظمة للعمل:

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



حقيبة السيناريوهات

رقم	السيناريو الاستراتيجي	الوظائف الثمانية	عناصر التدبير الخمس
1	الرفع من جودة التعلّات	الخدمة التربوية	المهام
2	سمعة المؤسسة وإدارة العلاقات مع الأطراف المعنية	توظيف المعطيات	
3	المراقبة ومصادقية النتائج	المراقبة	
4	ما بعد التخرج	الضبط	
5	تنويع العرض	التنسيق	
6	أكثر بساطة ومردودية	التنظيم	
7	تطوير المهام	التقويم	
8	التجديد التربوي	الاستشراف	
9	تعبئة الموظفين	الخدمة التربوية	الموارد البشرية
10	تأهيل الموظفين	توظيف المعطيات	
11	الدقة والمراقبة الذاتية والقياس	المراقبة	
12	إدارة الفريق وبناء فرق العمل	الضبط	
13	تبادلية الموظفين	التنسيق	
14	توزيع الموظفين والمردودية	التنظيم	
15	تطوير المهن والوظائف	التقويم	
16	الآفاق والتدبير التوقعي	الاستشراف	
17	الرفع من قدرة الموارد على تيسير العمل	الخدمة التربوية	الموارد التربوية
18	معرفة الاختيار السليم للموارد	توظيف المعطيات	
19	مراقبة جودة الموارد	المراقبة	

20	المصداقية وإدارة الإنحرافات المعيارية	الضبط		
21	المرونة في استعمال الموارد	التنسيق		
22	المردودية والانسجام	التنظيم		
23	أثر الموارد المستعملة على التحصيل الدراسي	التقويم		
24	تطوير المناهج والطرائق التربوية	الاستشراف		
25	دعم العرض التربوي	الخدمة التربوية		التمويل
26	تتبع الحسابات ولوحة القيادة	توظيف المعطيات		
27	مراقبة صرف الاعتمادات	المراقبة		
28	إدارة الاعتمادات المالية	الضبط		
29	توسيع مصادر التمويل	التنسيق		
30	إعادة بلورة الميزانيات	التنظيم		
31	ضبط أكبر لترشيد الموارد	التقويم		
32	الرفع من القيمة المضافة لمختلف العمليات	الاستشراف		
33	السرعة والدقة في اتخاذ القرار	الخدمة التربوية	التدبير	
34	ثقافة الدقة في تدبير المعطيات	توظيف المعطيات		
35	المزيد من التتبع	المراقبة		
36	القيادة الفاعلة	الضبط		
37	تطوير الذكاء الجماعي	التنسيق		
38	وضوح الأدوار	التنظيم		
39	إعادة ترتيب الأولويات	التقويم		
40	الاستفادة من التجارب لاستشراف أفضل للمستقبل	الاستشراف		

الرؤية

نحن

نريد أن نكون في أفق ثلاث سنوات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الرسالة

نحن

مهمتنا

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

القيم

في سعينا نحو تحقيق رؤيتنا ورسالتنا وأهدافنا الإستراتيجية سوف نحتكم كفريق عمل متكامل إلى 7 قيم مشتركة تمثل مرجعية أساسية لضبط كافة التصرفات الفردية والجماعية، وتشمل هذه القيم ما يلي:

القيم	المضمون
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

مجالات العمل الإستراتيجية

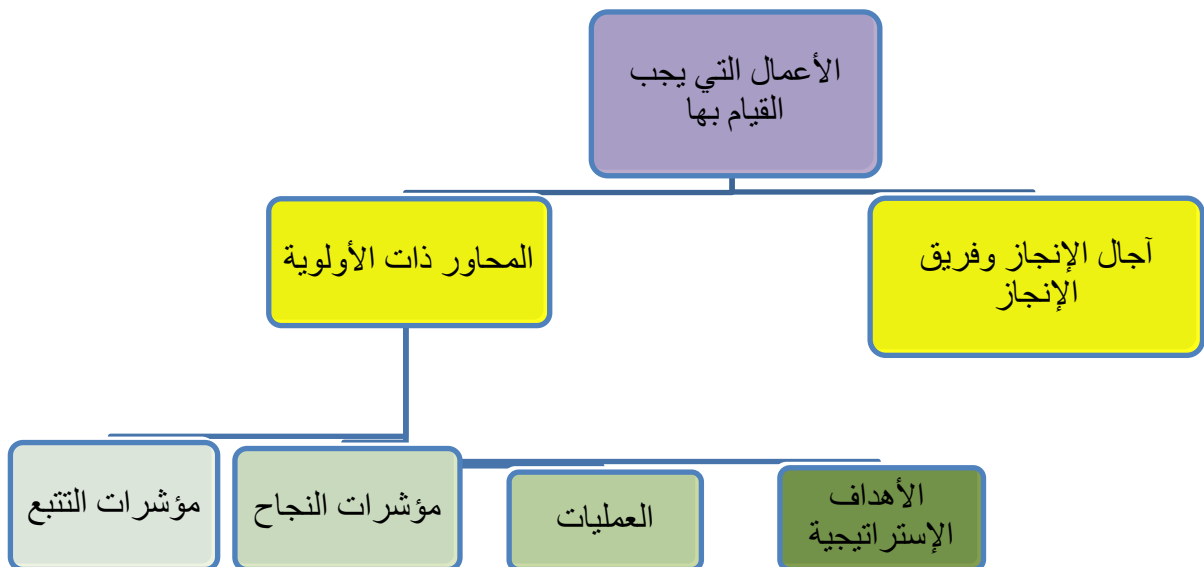
بناء على المعطيات المجمعة ، وعلى دراسة الوضع الداخلي، أبرز تحليل الأولويات الانشغالات الإستراتيجية التالية: والتي سيتم التركيز عليها خلال السنوات الثلاثة المقبلة.

الموضوع	نضع هنا النسبة المئوية لكل موضوع
الموضوع 1	
الموضوع 2	
الموضوع 3	
الموضوع 4	
الموضوع 5	
الموضوع 6	
الموضوع 7	
الموضوع 8	
الموضوع 9	

الأهداف الإستراتيجية

نضع هنا الأهداف الاستراتيجية بحسب مجالات العمل الإستراتيجية مع استحضار البرنامج الاستعجالي. نضع لكل مجال استراتيجي من 3 إلى 9 أهداف.

مشاريع البرنامج الاستعجالي	الأهداف الإستراتيجية	مجالات العمل الإستراتيجية



الإجراءات التنفيذية

المجال الاستراتيجي الأول.....

نضع هنا الإجراءات التنفيذية بحسب الأهداف الإستراتيجية ومجالات العمل الإستراتيجية. نضع لكل هدف استراتيجي من 1 إلى 3 إجراءات تنفيذية بعلاقة مع تدابير البرنامج الاستعجالي ذات الصلة. ونحدد الجهة المسؤولة عن الإجراء.

الجهة المسؤولة	الإجراءات التنفيذية	تدابير البرنامج الاستعجالي	الأهداف الإستراتيجية

الجهة المسؤولة:

1. لجنة.....
2. لجنة.....
3. لجنة.....
4. لجنة.....

مؤشرات قياس الأداء

نضع هنا مؤشرات قياس الأداء بحسب الإجراءات التنفيذية انطلاقا من الملف الخاص بالبرنامج الاستعجالي المعد لهذا الغرض. أما بالنسبة للإجراءات التي يتعذر العثور على مؤشر مقابل لها في الملف فيمكن الرجوع إلى مؤشرات البرنامج التربوي ومؤشرات المرجعية الوطنية للجودة كما يمكن الاستعانة بالجدول التالي الذي يقدم نماذج لبعض المؤشرات.

المؤشرات	مجال المؤشرات	مؤشرات الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ● 5 أيام في السنة لكل موظف ● 85% من مجموع موظفي المؤسسة ● 85% من الموظفين الذين حضروا التدريب ● زيادة فاعلية استخدام الموارد بنسبة 20 % ● تقدير المردودية من المسئول المباشر ● مجموع أيام العمل الضائعة بسبب غيابات الموظفين ● مجموع ساعات العمل الضائعة بسبب التأخر ● مجموع أيام العمل الضائعة بسبب العطل المرضية ● عدد الأخطاء المهنية ● عدد الاجتماعات وانتظام دورية الاجتماعات ● زيادة رضا الموظفين بنسبة 15% 	<ul style="list-style-type: none"> ● عدد الدورات التدريبية ● نسبة المتدربين ● نسبة الحضور في التدريب ● فاعلية استخدام الموارد ● مردودية الموظف ● عدد غيابات الموظفين ● عدد تأخرات الموظفين ● عدد العطل المرضية ● الأخطاء المهنية ● الاجتماعات ● رضا الموظفين 	مؤشرات الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة رضا التلاميذ بنسبة 15 % ● عدد شكاوى التلاميذ ● عدد شكاوى أولياء التلاميذ ● عدد الحوادث المدرسية ● عدد المنازعات داخل المؤسسة ● تبسيط جميع الإجراءات بما يتناسب مع تقليل المدة الزمنية ● عدد الشكاوى الداخلية والخارجية بسبب عدم توفر المعلومة ● مستوى تحديث الآليات والأجهزة والأنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> ● رضا التلاميذ ● شكاوى التلاميذ ● شكاوى أولياء التلاميذ ● الحوادث المدرسية ● المنازعات داخل المؤسسة ● سرعة الوصول للمعلومة ● وسرعة معالجتها ● توفر المعلومة ● تحديث الآليات والأجهزة والأنظمة 	مؤشرات الإجراءات

<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة رضا الأطراف المعنية بنسبة 15% ● تراجع عدد شكاوى الأطراف المعنية بنسبة 15% ● تراجع عدد حالات العنف داخل المؤسسة بنسبة 15% ● زيادة عدد رسائل تهنئة الأطراف المعنية بنسبة 15% ● 3 تظاهرات موجهة للأطراف المعنية في السنة ● 3 جوائز لكل فئة من التلاميذ ● مضاعفة عدد اتفاقيات الشراكة الموقعة مع الشركاء الاستراتيجيين 	<ul style="list-style-type: none"> ● رضا الأطراف المعنية ● شكاوى الأطراف المعنية ● العنف داخل المؤسسة ● رسائل تهنئة الأطراف المعنية ● عدد التظاهرات الموجهة للأطراف المعنية ● عدد جوائز التميز الموزعة على التلاميذ ● عدد اتفاقيات الشراكة الموقعة مع الشركاء الاستراتيجيين 	<p>مؤشرات الأطراف المعنية</p>
		...

المقر المركزي للوزارة باب الرواح - الرباط

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