

المملكة المغربية



وزارة التربية الوطنية
والتعليم العالي
وتكوين الأطر
والبحرث العلمي

الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة آليات القيادة وآليات التفعيل

ماي 2011

جميعا من أجل
مدرسة النجاح



2009 - 2012

تقديم

إن مشروع المؤسسة باعتباره آلية للتدبير الشامل والمندمج للمؤسسة التعليمية بمختلف عملياتها ومن خلال جميع مكوناتها البشرية ومواردها المادية والمالية، يكتسي أهمية قصوى خاصة إذا اعتبرنا دوره الأساسي والكبير في الارتقاء بجودة التعليم لجميع المتعلمين والمتلمات. ومن هذا المنطلق، فإن عملية إرسائه داخل جميع المؤسسات التعليمية بما يضمن نجاحه في القيام بالدور المنوط به ينبغي أن تتم بكل الحرص المنهجي والحزم التنظيمي الذي يضمن انخراط جميع البنيات وجميع الفئات على مختلف المستويات، مركزيا وجهويا وإقليميا ومحليا، في تفعيل دينامية العمل بمشروع المؤسسة. لأجل ذلك تم التفكير في وضع آليات للقيادة وآليات للتفعيل تشكل الأسس والآليات والبنيات القمينة بتوفير الشروط التدبيرية والتنظيمية والمالية الضرورية لإرساء نجاح لمشروع المؤسسة بجميع المؤسسات التعليمية. وترتكز هذه الآليات على العناصر التالية:

- تحديد البنيات المتدخلة في إرساء 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 التدبير المالي لمشروع المؤسسة؛
- تحديد آليات وأدوات تأهيل الفاعلين لإنجاح عملية إرساء مشروع المؤسسة؛
- وضع خطة للتواصل وتبادل الخبرات.

البنيات المتدخلة وآليات التنسيق

باعتبار مشروع المؤسسة أداة لتدبير شؤون المؤسسة لجعل نتائجها متلائمة مع الأهداف الوطنية والجهوية، وبما أن المؤسسة التعليمية هي مجال الفعل التربوي الرامي إلى الرفع من جودة التعلّيمات، وحيث أن جميع بنيات التدبير والحكامة مركزيا و جهويا وإقليميا تسعى لتحقيق هذا الهدف، فإن النجاح في إرساء مشروع المؤسسة رهين بمدى انخراط جميع هذه البنيات ومكوناتها، إلى جانب المؤسسة ومكوناتها، في تنفيذ الاستراتيجية التي تم وضعها من طرف الوزارة في هذا المجال. وبهذا المعنى، فإن مشروع المؤسسة هو مسؤولية جميع الفاعلين داخل المؤسسة التعليمية وخارجها ممن ينتمون إلى منظومة التربية والتكوين كل حسب الأدوار المنوطة به من طرف النصوص القانونية والتشريعية والتنظيمية التي تهم القطاع. كما أن مشروع المؤسسة هو مسؤولية الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين.

ويمكن تحديد البنيات المتدخلة في إرساء مشروع المؤسسة كما يلي:

- محليا: مجلس التدبير والمجلس التربوي والمجلس التعليمي ومجلس الأقسام؛
- المنطقة التربوية: مجموعة عمل المنطقة التربوية واللجنة المديرية؛
- إقليميا: لجنة القيادة الإقليمية ومصلحة تتبع شبكات المؤسسات التعليمية؛
- جهويا: لجنة القيادة الجهوية ومصلحة الارتقاء بالمؤسسات التعليمية؛
- مركزيا: لجنة القيادة المركزية ومديرية الحياة المدرسية؛

البنيات على المستوى المحلي

تبعاً للمهام التي يحددها المرسوم 376.02.2

بتاريخ 17 يوليو 2002 المتعلق بالنظام الأساسي

الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، فإن مجلس

التدبير هو المعني المباشر بمشروع المؤسسة وذلك من

خلال قيامه بما يلي:

- دراسة برامج عمل المجلس التربوي

والمجالس التعليمية وبرنامج العمل السنوي

الخاص بأنشطة المؤسسة والمصادقة عليها

(بعد التأكد من انسجامها مع -أو انبثاقها من-

مشروع المؤسسة)؛

- دراسة حاجيات المؤسسة التي يتم طرحها من طرف مختلف الفعاليات الممثلة في المجلس من

تلاميذ وأساتذة وجمعية الآباء والجماعات المحلية والأطر الإدارية وأخذها بعين الاعتبار عند

بلورة مشروع المؤسسة؛

- إبداء الرأي في مشاريع اتفاقيات الشراكة واستحضار الدور الذي يمكن أن تلعبه في دعم

مشروع المؤسسة؛

وهكذا فإن مجلس التدبير يجب أن يكون هو البنية المشرفة محليا على بلورة مشروع المؤسسة

باعتداد الأداة المقترحة في الدليل العملي.

تبعاً لمضمون المادة 18 من المرسوم 376.02.2 بتاريخ 17 يوليو 2002 المتعلق بالنظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، فإن مجلس التدبير يتولى على الخصوص المهام التالية :

-دراسة برامج عمل المجلس التربوي والمجالس التعليمية والمصادقة عليها وإدراجها ضمن برنامج عمل المؤسسة المقترح من قبله؛

-دراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة وتتبع مراحل إنجازها؛

-الاطلاع على القرارات الصادرة عن المجالس الأخرى ونتائج أعمالها واستغلال معطياتها للرفع من مستوى التدبير التربوي والإداري للمؤسسة؛

-دراسة التدابير الملائمة لضمان صيانة المؤسسة والمحافظة على ممتلكاتها؛

-إبداء الرأي بشأن مشاريع اتفاقيات الشراكة التي تعتمدها المؤسسة إبرامها؛

-دراسة حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية؛

-المصادقة على التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسير المؤسسة، والذي يتعين أن يتضمن لزاماً المعطيات المتعلقة بالتدبير الإداري والمالي والمحاسباتي للمؤسسة.

أما المجلس التربوي فيمكن له أن يساهم في تغذية مشروع المؤسسة من خلال قيامه بالمهام التالية:

- إعداد برامج الأنشطة الداعمة والموازية وتتبع تنفيذها وتقييمها؛
- التنسيق بين مختلف المواد الدراسية في تحديد استراتيجيات التدريس والتقييم وتنظيم العمل المشترك؛

- دراسة طلبات المساعدة الاجتماعية واقتراح المستفيدين منها؛

- تنظيم الأنشطة والمسابقات الثقافية والرياضية والفنية؛

وينبغي على مجلس التدبير أن يشرك ممثلي المجلس التربوي في بلورة مشروع المؤسسة حتى تؤخذ انشغالاته بعين الاعتبار في جميع مراحل إعداد المشروع، وعند التنفيذ والتتبع والتقييم فإن المجلس التربوي يضطلع بالمهام التي حددها له المرسوم في المادة 23.

أما المجالس التعليمية فيمكن لها أن تلعب دورا محوريا في جعل مشروع المؤسسة لا يحيد عن أدواره البيداغوجية المتمثلة أساسا في تحسين مردودية التلاميذ في جميع المواد الدراسية وذلك من خلال اضطلاعهم بالمهام التي حددها المرسوم في المادة 26 وأهمها:

- دراسة وضعية تدريس المادة الدراسية وتحديد حاجياتها؛
- تحديد حاجات التكوين لفائدة المدرسين؛
- تتبع نتائج تحصيل التلاميذ في المادة الدراسية؛
- البحث في أساليب تجديد وتطوير الممارسة التربوية لكل مادة دراسية؛
- اقتراح الأنشطة الخاصة بكل مادة دراسية؛

ومن خلال هذه المهام يبدو جليا أن المجالس التعليمية يمكن لها أن تلعب دورا أساسيا في بلورة مشروع المؤسسة من خلال توفير المعطيات الضرورية لعملية التشخيص واقتراح الحلول العملية لمجمل الاختلالات المرتبطة بتدريس المواد الدراسية وهو ما يوفر إمكانية وضع مخطط لتطوير كل مادة منبثق من مشروع المؤسسة.

أما مجالس الأقسام فمن خلال الأدوار المناطة بها طبقا للمادة 29 يمكن أن تساهم في إغناء مشروع المؤسسة من خلال تحديد وتنظيم عمليات الدعم والتقوية من جهة ومن خلال دراسة وتحليل طلبات التوجيه وإعادة توجيه من جهة أخرى وهو ما يجعل مشروع المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار مسار التلميذ قبل ولوج المؤسسة وعند مغادرتها للالتحاق بالسلك الموالي.

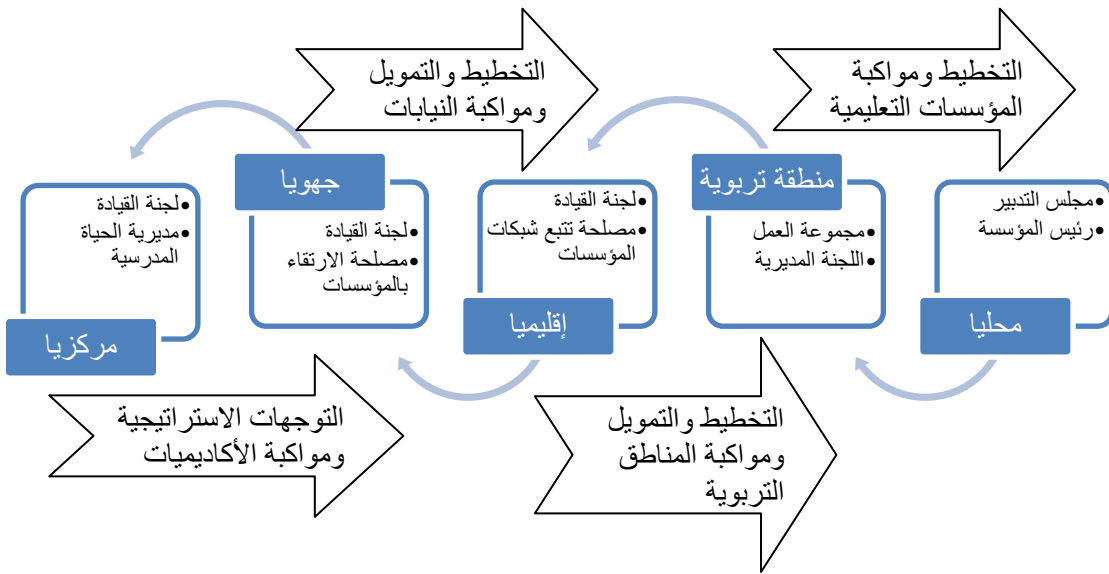
وهكذا فجميع مجالس المؤسسة لها دورها في إرساء مشروع المؤسسة بلورة وتنفيذا وتتبعها وتقويما حسب المهام التي يحددها المرسوم 376.02.2 بتاريخ 17 يوليو 2002 المتعلق بالنظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي، غير أن وحدة مشروع المؤسسة وضرورة إعداده بشكل مندمج يندرج مقارنة نسقية في تدبير المؤسسة التعليمية يقتضي اعتماد منهجية موحدة من طرف فريق عمل يعمل بطريقة جماعية. لهذا عند الشروع في عملية بناء مشروع المؤسسة ينبغي تطبيق مضامين الدليل العملي من طرف فريق عمل تتكون نواته من مجلس التدبير وتمثل فيه باقي المجالس أو يتم استحضار قراراتها، حسب طبيعة كل مجلس، وهو ما سيضمن إشراك جميع مكونات المؤسسة في سيرورة إرساء مشروعها.

آليات التنسيق

إن النجاح في إرساء مشروع المؤسسة يقتضي التنسيق الفاعل بين مختلف البنيات محليا وإقليميا وجهويا 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 والنجاحة في إرساء مشروع المؤسسة. غير أن هذا الهدف لا يكتمل تحقيقه إذا لم نوضح العلاقة بين مختلف هذه البنيات وهو ما تقدمه الخطة التالية التي تقترح فصلا بين أدوار الإدارة وأدوار التدبير بالنسبة لكل مستوى من المستويات الخمس وذلك على الشكل التالي:

- المستوى المحلي: يقوم مجلس التدبير بدوره التدبيري من خلال الإشراف على بلورة مشروع المؤسسة ومواكبة تنفيذه، ويقوم رئيس المؤسسة بإدارة عملية تنفيذ مشروع المؤسسة؛
- مستوى المنطقة التربوية: تقوم مجموعة عمل المنطقة التربوية بتدبير عملية بلورة مشروع المنطقة التربوية ومواكبة تنفيذه وتقويم مشاريع المؤسسات المنتمية لنفس المنطقة التربوية، في حين تقوم تنسيقية المديرين بإدارة عملية تنفيذ هذا المشروع؛
- المستوى الإقليمي: تقوم لجنة القيادة الإقليمية بتدبير عملية بلورة المخطط الإقليمي لتنمية قطاع التربية والتكوين ومواكبة تنفيذه وتقويم مشاريع المنطقة التربوية، في حين تقوم مصلحة تتبع شبكات المؤسسات التعليمية بإدارة عملية تنفيذ هذا المخطط بارتباط مع مشاريع المؤسسات؛
- المستوى الجهوي: تقوم لجنة القيادة الجهوية بتدبير عملية بلورة المخطط الجهوي لتنمية قطاع التربية والتكوين ومواكبة تنفيذه وتقويم المخططات الإقليمية، في حين تقوم مصلحة الارتقاء بالمؤسسات التعليمية بإدارة عملية تنفيذ هذا المخطط بارتباط مع مشاريع المؤسسات؛

- المستوى المركزي: تقوم لجنة القيادة المركزية بتدبير عملية بلورة الاستراتيجية الوطنية لتنمية مشاريع المؤسسات ومواكبة تنفيذها على الصعيد الجهوي وتقويم المخططات الجهوية، في حين تقوم مديرية الحياة المدرسية بإدارة عملية تنفيذ هذه الاستراتيجية وتلقي الاقتراحات الجهوية لتطويرها؛ من خلال ما سبق نرى جليا الترابط القائم بين مختلف المستويات وتوزيع الأدوار بين ما هو تديري وما هو إداري.



آليات المواكبة

تعتبر المواكبة آلية أساسية لإنجاح إرساء مشروع المؤسسة لأنها تمكن من مساعدة الفاعلين التربويين على بلورة المشروع وعلى تجاوز العقبات التي قد تطرحها عملية التنفيذ. وتلعب آليات التنسيق دورا أساسيا في المواكبة غير أنها جميعها تعتمد على هيئة التفتيش كفاعل أساسي في هذه العملية نظرا للمهام التي يضطلعون

بها في التأطير والتتبع والتقويم للأفراد والمؤسسات. وهكذا فإنهم مدعوون لمواكبة المستويات الخمس في إرساء مشروع المؤسسة من خلال لعب الأدوار التالية:

- محليا: تأطير عملية بلورة مشروع المؤسسة باستعمال الدليل العملي ومواكبة عملية الإنجاز والمساعدة

في حل الإشكالات المطروحة بالتشاور مع مجموعة عمل المنطقة التربوية؛

- على مستوى المنطقة التربوية: الإشراف على تنظيم حملات التواصل حول مشروع المؤسسة والتعريف

بالتجارب الجيدة وتبادل الخبرات بين مختلف المؤسسات المنتمية للمنطقة التربوية. كما يمكنهم اقتراح

دورات تكوينية بناء على حاجات التكوين التي يرصدونها عند تقويم مشاريع المؤسسات ومواكبة تنفيذها.

وتكتسي المنطقة التربوية أهمية خاصة نظرا لأنها حلقة الربط بين النيابة الإقليمية والمؤسسة التعليمية.

وبحكم المهام المناطة بمجموعة عمل المنطقة التربوية ودورها الكبير في توطيد العمل المشترك بين

مختلف مكونات هيئة التفيتش فإن مساهمتها في إعداد مشروع تنمية المنطقة التربوية سيمكن من جهة من

أخذ مشاريع المؤسسات المكونة للمنطقة بعين الاعتبار، ومن جهة أخرى من استحضار المخطط الإقليمي

لتنمية التربية والتكوين وهو ما يمكن من تحقيق الانسجام العمودي بين المستويات الثلاث؛

- إقليميا: المشاركة في لجنة القيادة التي تصادق على مشاريع المناطق التربوية وتقوم ببلورة المخطط

الإقليمي ومواكبة تنفيذه؛

- جهويا: المشاركة في لجنة القيادة التي تصادق على المخططات الإقليمية وتقوم ببلورة المخطط

الأكاديمي ومواكبة تنفيذه؛

- مركزيا: المشاركة في لجنة القيادة التي تضع الاستراتيجية الوطنية لإرساء مشروع المؤسسة وتصادق

على المخططات الأكاديمية؛

آليات التدبير المالي

تشكو الكثير من المشاريع من ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لها، ورغم أن جمعيات دعم مدرسة النجاح ساهمت في التخفيف من حدة المشكل المالي فإنها لم تقدم الحل الجذري. وإذا كانت استقلالية المؤسسات التعليمية من خلال اعتمادها كمصلحة للدولة مدبرة بشكل مستقل كما جاء في الميثاق الوطني للتربية والتكوين من شأنه أن يقدم الحل النهائي لإشكالية التمويل فإن التفكير في مقاربة استراتيجية لمشروع المؤسسة قد يعطي حلا بديلا في انتظار تطبيق مبدأ الاستقلالية. ويكمن جوهر هذه المقاربة في 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 ومندمج ينطلق من الحاجيات الحقيقية للمؤسسة التعليمية ويجعل منها النواة الأساسية لبناء ميزانية قطاع التربية والتكوين. 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 اختصاراً بـ 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 وهو ما يتيح استعمال الدليل الإجرائي؛

- إبرام اتفاقيات شراكة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي لتفعيل مشروع المؤسسة.

في هذا الإطار يجب على رئيس المؤسسة أن يلعب دوره في استقطاب الشركاء من خلال نهج سياسة واضحة للشراكة، يتم المصادقة عليها من طرف مجلس التدبير، تعمل على عقد اتفاقيات شراكة مع الشراء القادرين على دعم استراتيجية المؤسسة وتفعيل مشروعها. وينبغي لهذه السياسة أن تتدرج ضمن سياسة وطنية لعقد الشراكات يتم التوافق في شأنها مع جميع الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وتكون في خدمة التوجهات الاستراتيجية للوزارة. وتعمل كل أكاديمية جهوية على بلورة اتفاقية إطار للشراكات التي تريد عقدها داخل ترابها تلزم كل المؤسسات التعليمية على احترام مقتضياتها عند اقتراح الشراكات التي تريد أن تتجزها.

إن النجاح في عقد شراكات تقدم قيمة مضافة لمشروع المؤسسة يتطلب توفير عدة شروط نذكر من بينها:

- تأهيل رؤساء المؤسسات في مجال التعبئة والتواصل لتنمية قدرتهم على الإقناع والتعريف

بمشروع المؤسسة واستقطاب الشركاء القادرين على المساهم في تفعيله؛

- تيسير مسطرة المصادقة على اتفاقيات الشراكة من طرف الأكاديمية وذلك من خلال وضع دفتر

تحميلات مبسط يراعي متطلبات الاتفاقية الإطار يتم الالتزام به من طرف المؤسسات التعليمية؛

- وضع آلية لمواكبة المؤسسات في تنفيذ اتفاقيات الشراكة لتقديم المشورة وحل الإشكالات العالقة،

وتكلف مجموعات عمل المناطق التربوية بهذه المهمة؛

- وضع آلية لتقويم الشراكات وتقديم الاقتراحات الضرورية للتطوير، وتكلف بهذه المهمة المجالس الإقليمية

للتنسيق.

...

المقر المركزي للوزارة باب الرواح - الرباط

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