

شرعت وزارة التربية الوطنية والشباب في تنفيذ برنامج شامل للإصلاح ، وكان التكوين المستمر للمديرين والمديرات من بين مجالات الإصلاح التي استلزمت إعداد برنامج وطني لتفعيل التكوين الذي نص عليه الميثاق الوطني للتربية والتكوين في مجال التسيير والتدبير "يشترط في المدير أن يكون قد نال تكوينا أساسيا في مجال الإدارة التربوية. وتنظم دورات مكثفة للتكوين المستمر والتأهيل في هذا المجال يستفيد منها المديرون الحاليون، في غضون السنوات الخمس القادمة على أبعد تقدير". (الفقرة أ من المادة 149)

وأنجزت الوزارة دراسات تمهيدية للنظر في استثمار نتائج المشاريع والتجارب المنجزة لتكوين المديرين والمديرات قصد إرساء المكتسبات، وتحسين تدبير النظام التربوي، وتثمين دور الفاعلين التربويين. وأعدت في ضوء ذلك برنامجا وطنيا للتكوين المستمر لرؤساء المؤسسات التعليمية في يونيو 2003، وشرعت في تنفيذه بدءا من يوليو 2003، حيث نظمت في جامعة الأخوين بإيفران ورشات وطنية لفائدة مديري ومديرات المدارس الابتدائية والثانويات الإعدادية والتأهيلية.

وحرصا على توسيع نطاق الاستشارة وتعزيز انخراط الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، تم إثراء البرنامج الوطني بدراسة تكميلية لتدقيق الأولويات المتعلقة بكل من الحاجات في مجال تكوين هيئة إدارة المدارس الابتدائية في ضوء توجهات الإصلاح التربوي الجاري، وتقدير أهمية المجزوءات التي ستجزي في إطار البرنامج الوطني لتكوين رؤساء المؤسسات التعليمية. وتبعاً لذلك أنجزت استشارات في كل من الأكاديمية الجهوية بالقنيطرة (21 نوفمبر 2003) والأكاديمية الجهوية بمكناس (3 ديسمبر 2003)، إضافة إلى استشارة خاصة بالسادة مديري الأكاديميات الجهوية عن طريق المراسلة وجلسات التنسيق مع مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر.

وبموازاة مع هذه الاستشارات نظمت مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر (قسم استراتيجيات التكوين) سلسلة من اللقاءات لجرد حصيلة التجارب والمنجزات السابقة ونتائج الاستشارة الحالية، وتحديد الأولويات قصد إثراء البرنامج الوطني للتكوين المستمر لرؤساء المؤسسات التعليمية. وأعدت في ضوء ذلك مشروع مخطط لتكوين مديري المؤسسات التعليمية (فبراير 2004 - فبراير 2006)، عرضته على مديري الأكاديميات قصد المناقشة والإقرار قبل إخراجها في صيغته النهائية.

وقد توافقت نتائج الاستشارة ومشروع مخطط التكوين في مجمله مع توجهات البرنامج الوطني للتكوين المستمر لرؤساء المؤسسات التعليمية، وذلك لأسباب عديدة منها: الانطلاق من حاجات التكوين والكفايات المطلوبة في القيادة التربوية لإدارة المدارس في ضوء متطلبات الإصلاح وتوجهات الميثاق الوطني للتربية والتكوين، والاتفاق على استثمار نتائج الدراسات والتجارب السابقة، واتساع نطاق الحاجات الماسة إلى تكوين المديرين في مجالات متنوعة نظرا لندرة دورات التكوين المستمر خلال السنوات السابقة.

وظهرت أهمية تدبير المشروع لدى كل من مديري الأكاديميات، وأطر النيابة والأكاديميات، وأطر التفتيش والتكوين التربوي بها، وتوعدت آراء المديرين الممارسين بخصوص درجة أهمية التكوين في مشروع المؤسسة، وربما كان ذلك عائدا إلى تفاوت التجارب الميدانية السابقة للعمل بالمشروع ما بين النجاح والتعثر، وهو ما يستلزم الوقوف أثناء التكوين على التجارب السابقة لتدارسها واستخلاص العبر منها لتلافي تعثر المشاريع الجديدة.

وانطلاقا من نتائج الاستشارة والحاجات المؤسسية المستمدة من متطلبات الإصلاح وتوجهات نظام التربية والتكوين، حظي تدبير مشروع المؤسسة بأهمية واضحة في البرنامج الوطني وفي مخطط تكوين مديري المدارس الابتدائية، علما بأن المرسوم المحدد للنظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي (مرسوم رقم 2.02.376.02 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002)، يقتضي تفعيل مشروع المؤسسة ليشمل مشاريع البرامج والأنشطة التربوية للمؤسسة، فهو ينص ضمن مهام المدير (المادة 11) على " إعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة والعمل على تنفيذه...، وإبرام اتفاقيات للشراكة...، وضع تقرير سنوي عام حول نشاط وسير المؤسسة...". كما ينص ضمن مهام المجلس التربوي الذي يرأسه المدير (المادة 23) على "إعداد مشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة وبرامج الأنشطة الداعمة والموازية وتتبع تنفيذها وتقويمها..، وتنظيم الأنشطة والمباريات والمسابقات الثقافية والرياضية والفنية". وذلك تنفيذاً للقسم المحلي من المنهاج (وزارة التربية الوطنية، 2001، الكتاب الأبيض. ص ص 168 - 170) الذي ستشرع المدارس في إعداده بدءاً من السنة الدراسية 2005 - 2006 (الصيغة الأولى) أو السنة الدراسية 2006 - 2007 (الصيغة الثانية القائمة على التدرج من 5% إلى 10 ثم 15% سنة 2008 - 2009).

ولتفعيل نظام التدبير الجهوي والمحلي، تبنت مديرية الموارد البشرية وتكوين الأطر التعاون مع الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في إعداد المجزوءات المبرمجة في مخطط تكوين مديري المدارس الابتدائية، وإخضاعها للتجريب والمراجعة والتقويم قبل تعميم استعمالها. وتنفيذا لهذا التوجه تم إنجاز مجزوءة تدبير مشروع المؤسسة بتعاون بين المديرية والأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين في مراكش.

1. الإطار المنهجي لمجزوءة تدبير مشروع المؤسسة

يستمد الإطار المنهجي للمجزوءة منطلقاته من إطار نظري مرتبط بمصادر متنوعة تشمل هندسة بناء مجزوءات التكوين، وفلسفة التدبير بالمشاريع في الأدبيات التربوية المتعلقة بالموضوع، والإطار التشريعي والمؤسسي للعمل بمشروع المؤسسة في النظام المغربي.

ويتشكل الإطار المنهجي من محورين: محور منهجية الإعداد، ومحور خطة بناء المجزوءة التي تتفاعل فيها الأهداف والمحتويات والخبرات وأساليب التكوين والتشيط لإنماء كفاية المديرين والمديرات في مجال تدبير مشروع المؤسسة.

1.1. منهجية الإعداد

تم إعداد مجزوءة "تدبير مشروع المؤسسة" في إطار مخطط التكوين المستمر لمديري المدارس الابتدائية (فبراير 2004 - فبراير 2006) وفق ما هو مشار إليه آنفا.

وقد مرت عمليات الإعداد بالمراحل الآتية:

- تشخيص حاجات التكوين وأولوياته، ووضع خطة عمل لبناء المجزوءة (13-16 يناير 2004).
- إعداد المسودة الأولية وتوثيق الشهادات وتجارب مشروع المؤسسة (19 يناير - 6 فبراير 2004).
- تدارس المسودة والتجارب ووضع التصميم المفصل للمجزوءة (9-13 فبراير 2004).
- تحرير الصيغة التجريبية لمجزوءة التكوين (16-20 فبراير 2004).
- التجريب العملي للمجزوءة في ورشة لتكوين عينة من المديرين والمديرات (24-26 فبراير 2004).
- تحرير الصيغة النهائية للمجزوءة المعدلة في ضوء نتائج التجريب والتقويم (3-6 مارس 2004).
- إعداد مسودة دليل التكوين (8-12 مارس 2004).
- تنظيم ورشات لتكوين مكونين من الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين (15-19 مارس 2004).
- تكوين المكونين على المستوى الجهوي
- تنظيم ورشات لتكوين المديرين والمديرات على صعيد كل أكاديمية (يوليو 2004).

1.2. الإطار المنهجي لبناء المجزوءة

يسترشد الإطار المنهجي لبناء المجزوءة بالاتجاهات المتداولة في هندسة التكوين وبناء المجزوءات والمناهج وتكوين الراشدين والمقاربة الورشية وتقنيات التواصل والتشيط. ويشتمل من ذلك خطة منهجية تتفاعل فيها عناصر تشمل الكفايات والأهداف المنشودة، والمحتويات والأنشطة، ومنهجية التكوين، وأساليب التقويم.

أ- الكفايات والأهداف

يتطلب التكوين في مجال مشروع المؤسسة تمكين المديرين والمديرات من الكفايات اللازمة لحسن تدبير المشروع، وهي كفايات مشتقة من مستلزمات التدبير بالمشاريع، وتوجهات إصلاح نظام التربية والتكوين، ونتائج تحليل حاجات المديرين والمديرات في مجال تدبير مشروع المؤسسة.

وتبعاً لذلك تسعى ورشات التكوين إلى إنماء كفاية المدير(ة) في التدبير الفعال لمشروع المؤسسة، وهي كفاية جامعة، جعلناها شاملة للكفايات الفرعية الآتية:

أولاً: التمكن من أسس مشروع المؤسسة ومبادئه

ثانياً: القيادة الفعالة لمشروع المؤسسة

ثالثاً: تدبير عمليات تحضير المشروع

رابعاً: تدبير عمليات بناء مشروع المؤسسة

خامساً: تدبير إنجاز المشروع

سادساً: تدبير عمليات التتبع والتقييم

تتبنى كل كفاية على مجموعة من الأهداف المترابطة في تشكيل الخبرة اللازمة لدعم إنماء الكفاية المقصودة، وهي أهداف تشمل معارف وقدرات وقيماً ومهارات ينبغي تمكين المديرين والمديرات منها لدعم إنماء كفايتهم في مجال تدبير مشروع المؤسسة.

وتعد الأهداف الداخلة في إنماء كل كفاية ذات أهمية كبرى من وجهة نظر المديرين والمديرات وفق نتائج الاستشارة القبلية؛ فقد حصلت الأهداف المعتمدة على معدل يفوق 4 من 5 لدى المديرين والمديرات، ومعدل يفوق 3.6 لدى أطر النيابة والأكاديمية والتكوين والتفتيش. وقد تمت إضافة بعض الأهداف التي اقترحها المشاركون في الاستشارة، كما تم إدماج بعض الأهداف المتداخلة. وسنقدم، لاحقاً، الأهداف المتفاعلة في إنماء كل كفاية ضمن وحدات التكوين المبوبة حسب الكفايات المطلوب إنمائها لدى المدير(ة) لدعم تمكنه من تدبير مشروع المؤسسة.

ب - المحتويات والأنشطة

لدمع الكفايات المنشودة وبلوغ الأهداف المتفاعلة في إنمائها، اعتمد التكوين مجموعة من النصوص والوثائق والمذكرات والحالات والأدوات التي تقدم محتويات ملائمة للاستثمار في أنشطة التكوين. ولم نجعل محتوياتها موضوعاً للمحاضرة والشرح والتبليغ، وإنما جعلناها وثائق للعمل والفحص والاستثمار في مواقف وأنشطة تطبيقية تستحضر تجارب المديرين والمديرات وخبراتهم في تدبير المؤسسات ومتطلبات التدبير الفعال لمشروع المؤسسة. ويمكن التمييز إجمالاً بين الأنواع الآتية من الوثائق:

- وثائق عمل للاستثمار في أنشطة التكوين حسب الكفايات والأهداف المنشودة؛

- أدوات وبطاقات قابلة للاستثمار في أنشطة التكوين وفي التدبير العملي للمشروع بعد التكوين؛

- مشاريع وحالات واقعية موثقة للاستثمار في التكوين وتبادل التجارب والخبرات.

وتضاف إلى هذه الوثائق المعطيات التي يحضرها المستفيدون من الورشة لاستثمارها في الأنشطة التطبيقية، وهي معطيات يوثقونها باستعمال بطاقة التشخيص التي ترفق بالدعوة الموجهة إليهم للمشاركة في التكوين.

وقد بوبنا المحتويات والأنشطة في وحدات متفاعلة تبعاً للكفايات المنشودة وما يتفاعل في إنمائها من أهداف وبعد الوحدة التمهيدية، جاءت وحدات التكوين متدرجة على النحو الآتي:

أولاً: التمكن من أسس مشروع المؤسسة ومبادئه

الوحدة الأولى: تجارب مشاريع المؤسسة

الوحدة الثانية: أسس المشروع ومبادئه

ثانيا: القيادة الفعالة لمشروع المؤسسة

الوحدة الثالثة: أساليب قيادة المشروع

ثالثا: تدبير عمليات تحضير المشروع

الوحدة الرابعة: تدبير عمليات تحضير المشروع

رابعا: تدبير عمليات بناء مشروع المؤسسة

الوحدة الخامسة: بناء المشروع - تحديد الأهداف والعمليات

الوحدة السادسة: بناء المشروع - برمجة العمليات وتوزيع المهام

خامسا: تدبير إنجاز المشروع

الوحدة السابعة: تدبير عمليات الإنجاز

سادسا: تدبير عمليات التقييم والتتبع

الوحدة الثامنة: التتبع والتقييم

ج - منهجية التأطير

تتجز أعمال الورشة وفق منهجية قائمة على المبادئ والتقنيات الآتية:

- الربط بين الأهداف والمحتويات والأنشطة والتقييم في كل وحدة من وحدات التكوين؛
 - الانطلاق من حاجات المديرين والمديرات وتجاربهم وخبراتهم والبناء عليها؛
 - توسيع نطاق تبادل التجارب والخبرات والتكوين التعاوني لتيسير الاستفادة المتبادلة؛
 - اعتماد مبادئ بيداغوجية الراشدين التي تقتضي استجابة التكوين لاهتمامات المديرين والمديرات وتدريبهم مشاريع المؤسسات التي يديرونها؛
 - تنويع أشكال تنظيم العمل لتشمل العمل الفردي والثنائي والجماعي والعمل في فرق؛
 - تنويع تقنيات التنشيط لتشمل الموائد المستديرة ومجموعات المناقشة ومحاكاة الأدوار والعصف الذهني وتحليل الوثائق ودراسة الحالات وإنجاز تمارين وتطبيقات عملية؛
 - تشجيع المبادرات والمقترحات وتمكين الجهود لجعل مساهمات المديرين والمديرات مدار عمليات التكوين تعزيزا لانخراطهم في أنشطته؛
 - إعطاء التطبيقات أهمية خاصة استجابة للحاجات العملية والمهنية والمؤسسية، وتعزيزها بحصص للحصيلة التطبيقية والتدريب على استثمار معطيات التشخيص في بناء المشروع؛
 - تنويع المنهجية وأساليبها تبعا لتنوع خصائص الأنشطة وطبيعة الأهداف المرجوة منها.
- د - التقييم
- يعتمد الدليل استعمال الأنواع الآتية من التقييم في ورشات التكوين:
- تقييم تمهيدي لتعرف حاجات المدير(ة) وأهدافه في مجال مشروع المؤسسة للبناء عليها؛

- تقييم تكويني يواكب إنجاز الأنشطة للثبوت من السير في اتجاه تحقيق الأهداف؛
- تقييم مستمر لأعمال كل يوم بواسطة مذكرة التكوين أو بطاقة التقييم اليومي؛
- تقييم ختامي بواسطة بطاقة التقييم الختامي والمناقشة الختامية.

وتتيح الأنشطة التطبيقية للمدير(ة) الخروج بمسودة مشروع انطلاقا من معطيات تشخيص وضعية المدرسة التي يديرها. وذلك انطلاقا من أن التكوين ينبغي أن يحمل بذرة طيبة تصل ثمارها إلى المتعلمين والمؤسسة، إذ لا ينبغي أن يبقى التكوين لحظة موسمية عابرة تتقضي بانقضاء أيامه؛ بل يلزم فحص أثره وفائدته في الميدان. وذلك بتنظيم عملية التتبع الميداني وفق خطة ترسمها الأكاديمية المعنية؛ أساسها استثمار مسودة المشروع التي يخرج بها كل مدير(ة) من الورشة في استكمال بناء مشروع فعلي يلتزم بإنجازه، ويخضع لتتبع يقدم الدعم والمشورة للجهود المبذولة على صعيد المؤسسة لإرساء ثقافة التدبير بالمشاريع وربط التكوين بتحسين جودة التعلم والتعلم حتى لا يبقى صيحة في واد مقفر غير ذي زرع.

2. أنشطة التكوين

بوينا أنشطة التكوين وعملياته في وحدات متدرجة وفق تدرج الكفايات والأهداف المتفاعلة في إنمائها. وصدرناها بوحدة أولى تتضمن الأنشطة التمهيدية الخاصة بتعرف برنامج الورشة والتثبت من استجابة أهدافها لحاجات المشاركين وانخراطهم في تحديد ضوابط أعمالها. فجاءت وحدات التكوين متدرجة على النحو الآتي:

- الوحدة التمهيدية: الحاجات والأهداف وقواعد العمل
- الوحدة الأولى: تجارب مشاريع المؤسسة
- الوحدة الثانية: أسس المشروع ومبادئه
- الوحدة الثالثة: أساليب قيادة المشروع
- الوحدة الرابعة: تدبير عمليات تحضير المشروع
- الوحدة الخامسة: بناء المشروع - تحديد الأهداف والعمليات
- الوحدة السادسة: بناء المشروع - برمجة العمليات وتوزيع المهام
- الوحدة السابعة: تدبير عمليات الإنجاز
- الوحدة الثامنة: التتبع والتقييم

الوحدة التمهيديّة: الحاجات والأهداف وقواعد العمل
(حوالي 45 دقيقة)

1. الأهداف

- أن يتبنى المديرين والمديرات أهدافا تستجيب لحاجاتهم في مجال تدبير مشروع المؤسسة لينخرطوا في أعمالها باذلين الجهد اللازم لتحقيقها؛
- أن يحددوا قواعد العمل الميسرة لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- أن يناقشوا جدول أعمال الورشة لإقراره بالتراضي.

2. مصادر العمل ووثائقه

- أهداف المشاركين والمشاركات واهتماماتهم وتجاربهم في مجال تدبير مشروع المؤسسة.
- الكفايات والأهداف وجدول أعمال الورشة.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

التعارف

- تعبير المشاركين والمشاركات عن التوقعات والأهداف الأساس التي يرجون تحقيقها
- تعرف أهداف الورشة ومناقشتها في ضوء أهداف المشاركين
- تحديد جماعي لقواعد العمل الميسرة لتحقيق الأهداف المتفق عليها
- مناقشة برنامج الورشة وإقراره بالتراضي

4. التقويم (مؤشرات تقويم مدى تحقق الأهداف)

- الخروج بأهداف متفق عليها انطلاقا من حاجات المشاركين والأهداف القبلية للورشة
- وضع قائمة بقواعد العمل الموجهة لسير أعمال الورشة
- إقرار البرنامج الأصلي أو المعدل بعد المناقشة

وثائق أعمال الوحدة التمهيدية

الوثيقة 1: الكفايات والأهداف المنشودة من التكوين في تدبير مشروع المؤسسة

الكفايات	الأهداف، ينبغي أن يكون المدير في نهاية التكوين قادرا على أن:
التمكن من أسس المشروع ومبادئه	يحدد العناصر الأساس للمشروع من خلال تجارب سابقة يستخلص العوامل الفاعلة في نجاح أو تعثر مشاريع المؤسسة يستفيد من التجارب السابقة في تقوية عوامل نجاح مشروع مؤسسته يميز بوضوح مفهوم مشروع المؤسسة ومجالاته وحدوده وخصائصه يميز خصائص المشاريع الجيدة ويستثمرها في بناء المشروع يستوعب مكونات مقارنة التدبير بالمشاريع ينمي قدرته على استثمار الإطار المؤسسي للمشروع
القيادة الفعالة لمشروع المؤسسة	يستعمل أساليب تدبير التغيير في قيادة المشروع يطبق المقاربة التشاركية في قيادة المشروع يأخذ زمام المبادرة ويشجع مبادرات الفريق عبر كافة المراحل يستعمل تقنيات التنشيط والتواصل الفعال في تدبير المشروع يعطي القدوة الحسنة في الاقتناع بالمشروع والمساهمة في إنجازه
تدبير عمليات تحضير المشروع	يستعمل أساليب ملائمة للتحسيس بجدوى المشروع يستعمل إجراءات مناسبة لتشكيل فريق عمل فعال ينظم إعداد خطة منهجية لتشخيص وضعية المؤسسة وحاجاتها يسهر على إعداد أدوات التشخيص وجمع المعطيات
تدبير عمليات بناء مشروع المؤسسة	يبنى منظورا شموليا لرسالة المؤسسة يتثبت من استعمال تقنيات ملائمة لاستثمار نتائج التشخيص يسهر على تحديد أهداف المشروع يترجم الأهداف إلى عمليات وأنشطة مرتبة حسب الأولوية يحدد الموارد اللازمة (المتاح منها والممكن) يوزع المهام ويضمن انخراط المساهمين في المشروع يسهر على تحديد مؤشرات الإنجاز قصد التتبع والتقييم يضع خطة عمل متماسكة للمشروع يصوغ وثيقة المشروع
تدبير إنجاز المشروع	يتولى السهر على حسن سير إنجاز العمليات المبرمجة : - ينظم عمليات الإنجاز - يحسن التواصل والإعلام

<ul style="list-style-type: none"> - يستعمل تقنيات التنشيط وحل المشكلات وتدير الصراعات - يتيح التكوين لفريق المشروع - يراقب ويتتبع ويوجه حسن سير الإنجاز بوثائق وأدوات ملائمة 	
<p>يطبق خطة واضحة لتقويم المشروع</p> <p>يستعمل مؤشرات التحقق ويستثمر نتائجها</p> <p>ينجز تقارير التقويم المواكب للأعمال وتقارير التقويم الختامي</p> <p>يؤمن استمرار العمل بالمنجزات الجيدة للمشروع بعد انتهائه</p>	<p>تدبير عمليات</p> <p>التتبع والتقويم</p>

الوثيقة 2: جدول أعمال الورشة

(صيغة التوقيت العادي)

08.30 – 08.45: الافتتاح	الصباح	اليوم الأول
08.45 – 09.30: الوحدة التمهيدية: الحاجات والأهداف وقواعد العمل		
09.30 – 10.15: الوحدة 1: تجارب مشاريع المؤسسة		
10.15 – 10.30: استراحة		
10.30 – 12.00: الوحدة 2: أسس المشروع ومبادئه	بعد الزوال	اليوم الثاني
14.30 – 16.00: الوحدة 3: أساليب قيادة المشروع		
16.00 – 16.15: استراحة		
16.15 – 16.50: الحصيلة التطبيقية		
16.50 – 17.00: تقييم أعمال اليوم الأول	الصباح	اليوم الثالث
08.30 – 08.45: نتائج تقييم أعمال اليوم الأول		
08.45 – 10.15: الوحدة 4: تدبير عمليات تحضير المشروع		
10.15 – 10.30: استراحة		
10.30 – 12.00: الوحدة 5: بناء المشروع: تحديد الأهداف والعمليات...	بعد الزوال	اليوم الثاني
14.30 – 16.00: الوحدة 6: بناء المشروع: برمجة العمليات وتوزيع المهام...		
16.00 – 16.15: استراحة		
16.15 – 16.50: الحصيلة التطبيقية		
16.50 – 17.00: تقييم أعمال اليوم الثاني	الصباح	اليوم الثالث
08.30 – 08.45: نتائج تقييم أعمال اليوم الثاني		
08.45 – 10.15: الوحدة 7: تدبير عمليات الإنجاز		
10.15 – 10.30: استراحة		
10.30 – 12.00: الوحدة 8: أساليب التتبع والتقييم	بعد الزوال	اليوم الثالث
14.30 – 15.00: الحصيلة التطبيقية		
16.00 – 16.15: استراحة		
16.15 – 17.00: تقييم الورشة		

الوثيقة 2 مكرر: جدول أعمال الورشة

(صيغة التوقيت المستمر)

اليوم الثالث	اليوم الثاني	اليوم الأول	التوقيت
- نتائج تقييم أعمال اليوم الثاني: 15 د 7. تدبير عمليات الإنجاز	- نتائج تقييم أعمال اليوم الأول: 15 د 4. تدبير عمليات تحضير المشروع	- الافتتاح: 15 دقيقة - الوحدة التمهيدية: 45 د 1. تجارب مشاريع المؤسسة: 45 د	.08 .30 10 .15
استراحة			.10 .15 10 .30
8. التتبع والتقييم	5. بناء المشروع: تحديد الأهداف والعمليات...	2. أسس المشروع ومبادئه	.10 .30 12 .00
استراحة			.12 .00 12 .30
- الحصيلة التطبيقية	6. بناء المشروع: برمجة العمليات وتوزيع المهام...	3. أساليب قيادة المشروع	.12 .30 14 .00
- تقييم الورشة	- الحصيلة التطبيقية: 20 د - تقييم أعمال اليوم: 10 د	- الحصيلة التطبيقية: 20 د - تقييم أعمال اليوم: 10 د	.14 .00 14 .30

2. 1. أنشطة التمكّن من أسس مشروع المؤسسة ومبادئه

تتبنى كفاية استعمال مشروع المؤسسة ومبادئه على تحقيق المدير(ة) أهدافا مترابطة تشمل معارف وقدرات وقيما ومهارات متفاعلة في دعم التمكّن من الاستعمال الفعال لأسس المشروع ومبادئه في إرساء منطلقات مشروع المؤسسة. بحيث يكون قادرا على أن:

- ◀ يحدد العناصر الأساس للمشروع من خلال تجارب سابقة
- ◀ يستخلص العوامل الفاعلة في نجاح أو تعثر مشاريع المؤسسة
- ◀ يستفيد من التجارب السابقة في تقوية عوامل نجاح مشروع مؤسسته
- ◀ يميز بوضوح مفهوم مشروع المؤسسة ومجالاته وحدوده وخصائصه
- ◀ يميز خصائص المشاريع الجيدة ويستثمرها في بناء المشروع
- ◀ يستوعب مكونات مقارنة التدبير بالمشاريع
- ◀ ينمي قدرته على استثمار الإطار المؤسسي للمشروع

لتيسير تحقيق الأهداف المذكورة تستعمل الورشة أنشطة متنوعة تتفاعل فيها تجارب مشروع المؤسسة بالمدارس المغربية بالأسس النظرية والمنهجية للمشروع في الأدبيات المتخصصة. وتبعا لذلك بوبناها في الوجدتين الآتيتين:

الوحدة الأولى: تجارب مشاريع المؤسسة

الوحدة الثانية: أسس المشروع ومبادئه

الوحدة الأولى: تجارب مشاريع المؤسسة

(حوالي 45 دقيقة)

1.	الأهداف
<	أن يحدد المدير(ة) العناصر الأساس للمشروع من خلال تجارب سابقة؛
<	أن يستخلص العوامل الفاعلة في نجاح أو تعثر مشاريع المؤسسة؛
<	أن يستفيد من التجارب السابقة في تقوية عوامل نجاح مشروع مؤسسته.
2.	مصادر العمل ووثائقه
<	تجارب المشاركين وخبرتهم في مجال مشروع المؤسسة؛
<	وثائق العمل: (يحبذ استعمال مشاريع وحالات موثقة على مستوى الجهة عند الإمكان)
-	تجارب مشاريع موثقة بالتصوير أو الكتابة؛
-	حالات معبرة عن لحظات دالة (مشرقة أو حرجة) في حياة المشروع.
3.	الأنشطة وسير الإنجاز
-	مشاهدة الشريط أو تصفح التجارب الموثقة أو شهادات (15 د)
-	عمل فردي ثم تقاسم (بطاقة عناصر مقترحة للاستثمار) (15 د)
-	حصيلة الوحدة: العوامل الفاعلة في المشاريع، والاستفادة من التجارب (15 د)
4.	التقويم
	التثبت من توصل المشاركين إلى:
-	تحديد أهم عناصر المشاريع المقدمة؛
-	استخلاص أهم العوامل الفاعلة في نجاح المشاريع أو تعثرها؛
-	إدراك أهمية المشروع وجدواه في تحسين أوضاع المدرسة والتربية والتكوين بها.

وثائق عمل الوحدة الأولى: تجارب مشاريع المؤسسة

اختيار صيغة من الصيغ الآتية:

1. عرض التجارب المصورة:

- مقاطع دالة من مشاريع مصورة على مستوى الجهة عند الإمكان، أو مقاطع من مشروع أو أكثر من المشاريع المصورة بجهة مراكش- تانسيفت- الحوز (في حدود 15 دقيقة):
 - مشروع مدرسة الجبل الأخضر (وسط حضري) التابعة لنيابة مراكش المدينة (شهادة المدير مرفقة بالصور المعبرة عن الأعمال المنجزة ومساهمة المتعلمين والأساتذة والشركاء في المشروع...)
 - مشروع مدرسة مولاي إبراهيم (وسط قروي) التابعة لنيابة مراكش الحوز (شهادة المدير مرفقة بالصور المعبرة عن الأعمال المنجزة ومساهمة المتعلمين والأساتذة والشركاء في المشروع...)
 - مشروع مدرسة أوكايمدن (وسط قروي) التابعة لنيابة مراكش الحوز (شهادة المدير مرفقة بالصور المعبرة عن الأعمال المنجزة ومساهمة المتعلمين والأساتذة والشركاء في المشروع...)
 - مشروع مدرسة ابن أبي صفرة (وسط حضري) التابعة لنيابة مراكش المدينة (شهادة المدير مرفقة بالصور المعبرة عن الأعمال المنجزة ومساهمة المتعلمين والأساتذة والشركاء في المشروع...)
2. تصفح المشروعات المقدمين بعده:
- مشروع مدرسة مولاي إبراهيم والواقعة المرفقة به؛
 - مشروع مدرسة ابن أبي صفرة والواقعة المرفقة به.

3. شهادات المشاركين والمشاركات وتجاربهم في مشروع المؤسسة

الوثيقة 3: مشروع مدرسة مولاي إبراهيم

المدرسة: مولاي إبراهيم مقاطعة التفطيش: تحاوت النيابة: الحوز الأكاديمية: جهة مراكش تانسيغت الحوز

1. عنوان المشروع: تنمية التمدرس بالوسط القروي

2. الطرف المبادر إلى اقتراحه: الأطر التربوية والإدارية والشركاء

3. أهداف المشروع:

- انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي - الاستجابة لطموحات الساكنة المحلية

- إشراك الفاعلين في التنمية المدرسية والمجتمعية

4. الأعمال والأنشطة المبرمجة:

- - أنشطة تعليمية وثقافية... - أنشطة معملية في التربية النظامية وغير النظامية

- بناء وإصلاح وترميم

5. المساهمون في الإنجاز:

- جمعية الآباء - جمعية آفاق المحلية - أحد الفاعلين الاجتماعيين

6. المستفيدون من المشروع:

- التلاميذ والتلميذات الناجحون إلى الإعدادي - جميع تلاميذ المؤسسة

- التلميذات المنقطعات عن الدراسة - تلاميذ وتلميذات التعليم الأولي

المنجزات المتميزة للمشروع:

- إحداث ملحقة إعدادية - الطرز وإنتاج الزرابي - استغلال أوقات التلاميذ الفارغة

- تفوق المستفيدين من التعليم الأولي على غيرهم

8. التقويم العام للمشروع من خلال نتائجه:

- نجاحات متعددة على مجموعة من المستويات التعليمية والتكوينية

- إخفاقات متنوعة نتيجة النقص في الدعم المادي

واقعة دالة في حياة المشروع

هناك لحظات مشرقة جدا وأخرى حرجة جدا.

- مشرقة أثناء فتح ملحقة الإعدادية بحضور كل الفاعلين الإداريين وعلى رأسهم السيد عامل صاحب

الجلالة على إقليم الحوز، وجميع التلاميذ يتابعون دراستهم بالابتدائي والإعدادي.

- مشرقة حين قمنا بإحصاء التلاميذ ولم نسجل منقطعا واحدا بالمؤسسة.

- مشرقة حين يأتي التلاميذ إلى مكتبة المؤسسة للبحث عن موضوع وهم يتسابقون: من سيحصل على

معلومات أكثر؟

- مشرقة حين نجد تلميزة استفادت من التعليم الأولي وتفوقت في القسم الأول ابتدائي، وأسرعنا بنقلها في نفس السنة إلى القسم الثاني تبعاً للمادة 11 من القرار الوزيري بشأن النظام المدرسي في التعليم الأولي والابتدائي والثانوي (القرار الصادر في الجريدة الرسمية عدد 4985 في 11 مارس 2002).
- حرجة للأسف حينما نقف مكتوف الأيدي أمام غياب الإمكانيات المادية رغم طموحاتنا.
- حرجة حينما أوقفنا مشروع التربية غير النظامية نظراً للعجز المادي الذي يعيقنا.

الوثيقة 4: مشروع مدرسة ابن أبي صفرة

المدرسة: ابن أبي صفرة النيابة: مراكش المدينة الأكاديمية: جهة مراكش تانسيفت الحوز

1. عنوان المشروع: مشروع ابن أبي صفرة "ياسمين"

2. الطرف المبادر إلى اقتراحه: مؤسسة ابن أبي صفرة

3. أهداف المشروع:

- جعل البستان المدرسي فضاء لدعم التعلم وترسيخ ثقافة المشروع؛

- انفتاح المدرسة على محيطها؛

- تهيئة واستغلال البستان المدرسي قصد إنتاج غذاء صحي؛

- اعتبار البستان المدرسي فضاء لدعم برنامج التربية الغذائية والصحية؛

- تعميم المطعم المدرسي على التلاميذ المحتاجين.

4. الأنشطة والأعمال المبرمجة:

- أنشطة فلاحية موازية - أنشطة تربوية ثقافية - أنشطة التوعية المدرسية

- المطعم المدرسي - تكوينات الأطر التربوية - تكوينات للمتعلمين

5. المساهمون في الإنجاز:

- جمعية مغربية - جمعية الآباء - هيئة التدريس - التعاونية المدرسة

6. المستفيدون من المشروع:

- التلاميذ

7. المنجزات المتميزة للمشروع:

- بستان مدرسي موزع إلى قطع للأعمال التربوية بالإضافة إلى المطعم

- قاعة خاصة للمطالعة وبعض الوظائف الأخرى - تجهيز المطعم المدرسي.

8. التقييم العام للمشروع من خلال نتائجه:

- تحقق الأهداف العامة للمشروع بنسبة 80% - حضور البعد التربوي في كل الأنشطة

- تغذية أغلب المتعلمين

واقعة دالة في حياة المشروع: نزاع حول تلاوة تقرير

- عقد اجتماع تقييمي للأنشطة السنوية بحضور كل الفرقاء.

- تمت تلاوة التقرير الأدبي، وتبين من خلاصة أنه لم يركز إلا على النقط السلبية التي واجهتنا.

- من خلال تدخل أحد الفرقاء الذي ركز على أن العمل كان سلبيًا مائة في المائة، تطور النقاش للقول بأن

هذا العمل لم نستفد منه أي شيء. وأدى ذلك إلى بعض الانسحابات من الفريق القيادي.

- تدخل بعض الفرقاء من الجمع العام لتهدئة الوضع وإرجاع الأمور إلى حالتها.

عناصر مقترحة للاستثمار في مناقشة تجارب المشاريع المعروضة أو المدونة

بعد مشاهدة الشريط أو تصفح المشروعات المقدمين، أدون في البطاقة بعده:

1. أهم ملاحظاتي المتعلقة بثلاثة أو أربعة عناصر من بين العناصر الواردة في البطاقة (5 دقائق)
2. كيف أستفيد من تجارب المشاريع المقدمة في تقوية عوامل نجاح مشروع المؤسسة التي أديرها؟

أهداف المشاريع المقدمة	
مجالاتها	
المدير(ة)	أدوار المساهمين والمعنيين:
الأساتذة	
المتعلمون والمتعلمات	
الآباء والأمهات	
الشركاء	
المشاريع الموفقة	
المشاريع المتعثرة	
دعم التعلم وتحسينه	فوائد المشاريع الموفقة وجدواها
إثراء التعلم بالأنشطة	
انفتاح التعلم على المحيط	
تحسين الطرائق والوسائل	
تحسين المدرسة ومراقفها	
علاقة المدرسة بشركائها	
كيف أستفيد من المشاريع المقدمة؟	
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

حصيلة الوحدة الأولى: تجارب مشاريع المؤسسة

- ما العناصر الأساس للمشروع من خلال المشاريع المقدمة؟
- ما أهم العوامل الفاعلة في نجاح أو تعثر المشاريع من خلال التجارب؟
- ما أهم جوانب استفادتي من التجارب المقدمة؟

الوحدة الثانية: أسس المشروع ومبادئه

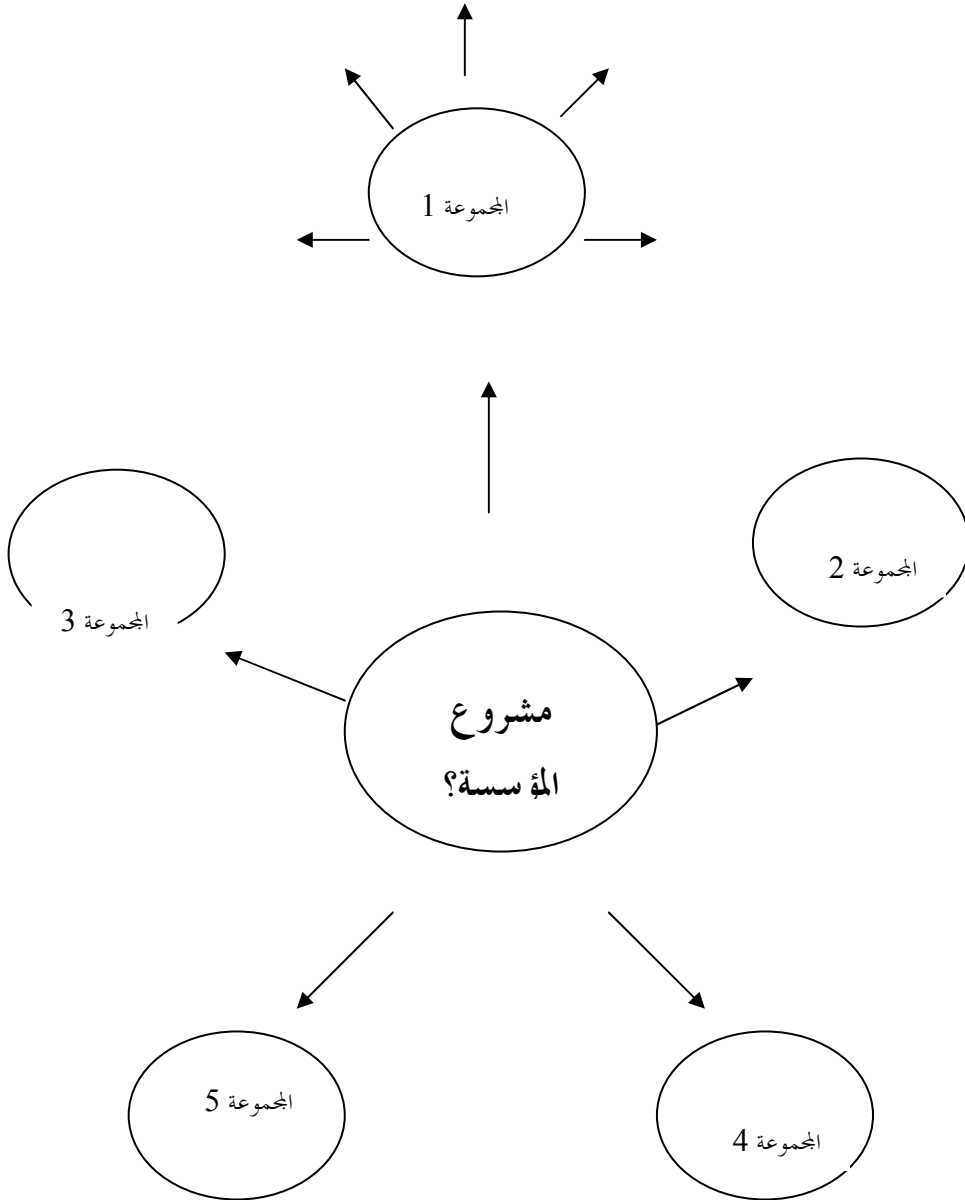
(حوالي 90 دقيقة)

1.	الأهداف
<	أن يميز المدير(ة) بوضوح مفهوم مشروع المؤسسة ومجالاته وحدوده وخصائصه؛
<	أن يميز خصائص المشاريع الجيدة ويستثمرها في بناء المشروع؛
<	أن يستوعب مكونات مقارنة التدبير بالمشاريع؛
<	أن ينمي قدرته على استثمار الإطار المؤسسي للمشروع.
2.	مصادر العمل ووثائقه
-	تجارب المشاركين وخبرتهم في مجال مشروع المؤسسة؛
-	وثائق العمل: مفهوم مشروع المؤسسة، إطاره التشريعي والتربوي، مجالاته، حدوده، خصائصه، مقتضياته المنهجية، مكونات مقارنة التدبير بالمشاريع...
3.	الأنشطة وسير الإنجاز
-	الخريطة الذهنية لمشروع المؤسسة (15 د)
-	عمل في مجموعات (25 د): م1. مفهوم المشروع أو المشروع التربوي م2. مجالات المشروع
	م3. حدود المشروع م4. خصائصه م5. مقتضياته المنهجية
-	تقاسم وتركيب (25 د)
-	مائدة مستديرة: مكونات منهجية المشروع (20 د)
-	لحظة تأمل. (5 د)
4.	التقويم
	التثبت من تمييز المشاركين بوضوح:
-	مفهوم مشروع المؤسسة وإطاره ومجالاته وخصائصه وحدوده ومقتضياته المنهجية؛
-	المراحل والعمليات المتفاعلة في مقارنة التدبير بالمشاريع.

الخريطة الذهنية لمشروع المؤسسة

يمكن إنجازها بصيغ متنوعة ، نورد منها الصيغة الآتية:

- يصوغ كل مشارك المفهوم الذي يرد تلقائيا إلى ذهنه حين التفكير في المشروع (دقيقة)؛
- يتقاسم كل مشارك المفهوم الذي اقترحه مع زميله الجالس بجانبه ليخرجا بمفهوم مشترك (دقيقتان)؛
- تصوغ كل مجموعة المفهوم الذي تراه ملائما انطلاقا من مقترحات أعضائها (5 دقائق) وتدونه في الحيز المخصص له بالورقة الجدارية.
- استخلاص جماعي للعناصر المشتركة بين المفاهيم المقترحة لاتخاذها مدخلا لتدارس أسس المشروع في الوثائق بعده (10 دقائق). (يستحسن الرجوع إلى المفاهيم المقترحة في نهاية الحصة أو الورشة)



وثائق عمل الوحدة الثانية: أسس مشروع المؤسسة ومبادئه

الوثيقة 5: مفهوم مشروع المؤسسة

- المطلوب:
- استخلاص العناصر الأساس التي تتفاعل في تشكل مفهوم المشروع؛
- إبداء التساؤلات والملاحظات التي يقترحها أعضاء المجموعة للمناقشة.

"إن مشروع المؤسسة يعني برنامجا إراديا وخطة تطوعية مؤلفة من مجموعة من الأعمال المنسجمة التي تهدف إلى الحصول على أفضل النتائج في المؤسسات التعليمية، والرفع من مستوى التحصيل بها، والسمو بجودة علاقتها بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي" (وزارة التربية الوطنية، 1997، تكوين المديرين: كراسة التكوين الذاتي. ص 47)

ينبني المشروع على قيام المؤسسة التربوية "بدور فعال في إغناء البحث الميداني والمساهمة في تنمية التجديد التربوي على الصعيد المحلي... في إطار مشروع تقوم المؤسسة التربوية بضبط معالمة واستراتيجية تنفيذه وأساليب تقويمه - بكيفية فردية أو في إطار شراكة بين مجموعة مؤسسات تربوية - وتحدد له وسائل الإنجاز والدعم وأنواع الخبرات والكفايات العلمية، والمستلزمات الفنية والمادية التي يتطلبها تنفيذه، على أن تكون الأهداف التي يسعى لتحقيقها لا تتعارض مع الغايات المرسومة للنظام التربوي" (وزارة التربية الوطنية، 1994، المذكرة رقم 73).

"خطة أو برنامج متوسط المدى يتألف من أعمال وأنشطة قصدية ذات طبيعة تربوية وبيداغوجية، يشارك في بلورتها وإعدادها وإنجازها وتقويمها مجموعة من الفاعلين المنتمين إلى المؤسسة التعليمية، وفاعلين لهم اهتمام بالتربية، تربطهم بالمؤسسة علاقة شراكة. ويتوخى مشروع المؤسسة بالأساس الرفع من إنتاجية المؤسسة، وتحسين شروط العمل داخلها، والرفع من مردوديتها التعليمية، ودمجها في محيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي." (الفارابي ورفاقه، 1996، 20).

"إن مشروع المؤسسة يشكل عملا متكاملا ومنسجما يمس ويهم جميع الأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وهو أيضا رهان محلي منطلق من واقع يتسم بالوحدة والحركية ويهدف إلى تحسين ذلك الواقع بالتدرج." (ساسي ورفيقتاه، 1995، ص 169).

مشروع المؤسسة منظور شمولي لرسالة المؤسسة في التربية والتكوين، ينبثق من المدرسة ومحيطها، ويتيح توافق المعنيين به حول توجهات وقيم وأولويات تؤسس للعمل الجماعي. وهو عبارة عن خطة تربوية منسجمة ومتكاملة، تتطرق من تشخيص الوضعية الحالية والوضعية المنشودة لتحسين التربية والتكوين بالمؤسسة، وتتألف هذه الخطة من أهداف وأعمال وأنشطة وموارد ووسائل تتربط فيما بينها لتحقيق الأهداف المتبتغاة.

الوثيقة 5 مكرر: المشروع التربوي
(MEN, Le projet éducatif, 1996)

- المطلوب: - استخلاص العناصر الأساس التي تتفاعل في تشكل مفهوم المشروع؛
- إبداء التساؤلات والملاحظات التي يقترحها أعضاء المجموعة للمناقشة.

1. تعريف

المشروع التربوي منظور يحدد التوجه الذي يتبناه المحيط التربوي لتربية التلاميذ. وهو يمكن من تحقيق توافق الفاعلين حول التوجهات والقيم التي تؤسسها، وحول الأولويات التي يتم إقرارها بارتباط مع الرسالة التربوية للمؤسسة.

ما المقصود بالمحيط التربوي؟ تعد المدرسة المكان الطبيعي الأمثل لتربية النشء، وتبعاً لذلك فإن المحيط التربوي يعني مجموع العاملين والتلاميذ بالمدرسة، لكنه يعني أيضاً المحيط الاجتماعي أي الأشخاص الذي يعيش معهم الطفل يومياً. ولا يقتصر منظور المحيط التربوي على المدرسة وحدها؛ بل يشمل جميع الفاعلين الذين يعيشون بصفة مستمرة مع الأطفال.

تجسد المدرسة رسالتها التربوية في المحيط بالبحث المستمر عن الانسجام والتوافق "حول توجهات وقيم" ذات أولوية. وهي تشكل المهدي الطبيعي للمشروع التربوي، لكنها ليست الوحيدة التي تربي الطفل وتوجه نموه، ومن هنا تأتي ضرورة تقاسم منظورها التنموي مع الفاعلين الآخرين في المحيط.

2. خصوصيات المشروع التربوي

2.1. المشروع التربوي مقارنة دينامية

يشكل المشروع التربوي مقارنة دينامية بمعنى أنه في سيرورة دائمة، فالمدرسة ليس لها مشروع؛ بل هي نفسها في وضعية مشروع. لأن المشروع ليس شيئاً جامداً؛ وإنما هو يتطور ويتكيف باستمرار مع الحاجات والوضعية الجديدة.

2.2. المشروع التربوي خاص بكل مدرسة

ينتمي المشروع إلى مدرسة معينة. إنه نتاج خاص بمحيط معين يلتصق بالواقع المميز لكل مدرسة. وهو يخضع بالطبع للمتطلبات الوزارية التي هي متطلبات عامة، لكن كل مدرسة تطبعه بطابعها الخاص وتعمل على تحقيقه.

2.3. المشروع مقارنة قائمة على التفكير الجماعي

يسمح المشروع بإشراك جميع العاملين في تحديد القيم والمبادئ التي تؤطر النشاط التربوي. وتؤدي المدرسة رسالتها التعليمية والتربوية بواسطة المشروع الذي يأخذ بعين الاعتبار القوانين والتنظيمات الوزارية وكذا الواقع السوسيو اقتصادي والثقافي للمحيط. إن المشروع وسيلة ملموسة للاستجابة لحاجات التلاميذ وحاجات المجتمع الذي يعيشون فيه، فهو يأتي ليدقق القوانين والإجراءات الوزارية ليجعلها ملائمة للمعطيات الخاصة بكل

محيط. يكون الهدف معروفا لدى الجميع لكن وسائل تحقيقه تختلف باختلاف حاجات التلاميذ وأولويات المدرسة.

2.4. المشروع التربوي شامل لجميع عناصر خطة العمل

يتضمن المشروع التربوي جميع عناصر خطة عمل تسمح بتحقيق التوجهات المرسومة باتفاق مع جميع الفاعلين في المحيط. فإدارة المدرسة تقوم بتدبير المشروع، وهي المسؤولة بهذه الصفة عن التدبير التربوي والإداري للمدرسة. إنها تخطط وتنفذ وتشرف وتقوم المشروع بين الحين والآخر وتصوب اتجاه سير العمل. ونشير في نهاية الأمر إلى أن مفهوم المشروع التربوي يتضمن في جوهره مبدأ الاستمرارية ومبدأ التطور عبر الزمن. وبهذا المعنى تكون المدرسة في مشروع أي أنها في حركة مستمرة، هي تنظر إلى نفسها في المستقبل وتعطي صورة شيء يتكيف باستمرار مع الواقع.

الوثيقة 6: مجالات مشروع المؤسسة

(المذكرة 73 - الميثاق الوطني للتربية والتكوين - مرسوم النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم)

المطلوب: - تحديد المجالات الأساس التي لها فائدة عملية في المشروع؛

- ربط كل مجال بفقرات توضح مرجعيته في الميثاق الوطني للتربية والتكوين

يتناول مشروع المؤسسة عادة مجالات بيداغوجية وتربوية متنوعة في إطار خطة متناسقة تمنح الانسجام لمكونات المشروع، وتجعلها مترابطة في خدمة أهداف المشروع. ومن أهم هذه المجالات:

1. الدعم البيداغوجي للمتعلمين المحتاجين للدعم.
 2. الأنشطة المدرسية الموازية وأنشطة التفتح.
 3. الرفع من جودة التربية والتكوين بإحداث أو تطوير المكتبات المدرسية لاستثمارها في التعليم والتثقيف.
 4. تحسين مرافق المؤسسة وتجهيزها بالوسائل والمعدات لتوفير الظروف المواتية للتعليم والتعلم والتكوين.
 5. انفتاح المؤسسة على محيطها عن طريق تبادل الخدمات أو اتفاقات للشراكة؛
 6. دعم إشعاع المؤسسة باستضافة العروض الثقافية والفنية والعلمية وتقديم خدمات للسكان.
 7. التكوين المستمر لفائدة العاملين بالمؤسسة أو لشركائها.
- وتقدم مذكرات التجديد التربوي، ورسوم 17 يوليو 2002، والميثاق الوطني مقتضيات ترسي الإطار المؤسسي للمشروع، نقتصر منها على مقتطفات توجيهية لمشروع المؤسسة وللقسم المحلي من المنهاج الذي تعده المدرسة للدعم البيداغوجي أو لأنشطة مدرسية موازية وأنشطة للتفتح، انطلاقاً من الميثاق:
- انفتاح المدرسة على محيطها بفضل نهج تربوي قوامه استحضار المجتمع في قلب المدرسة ... مما يتطلب نسج علاقات جديدة بين المدرسة وفضائها البيئي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي" (الفقرة ب من المادة 9)
 - تعزيز كل تكوين مدرسي أكاديمي أو نظري بجانب عملي معزز تتحدد سبله كما يلي: تدعيم الأشغال اليدوية والأنشطة التطبيقية في جميع مستويات التعليم...، وانفتاح مؤسسات التربية والتكوين على عالم الشغل والثقافة والفن والرياضة والبحث العلمي والتقني (المادة 40).
 - تعاون مؤسسات التربية والتكوين مع المؤسسات العمومية والخاصة التي بإمكانها الإسهام في تدعيم الجانب التطبيقي للتعليم، وتنظيم أنشطة تربوية وتكوينية (كتجريب منتجات أو خدمات أو تجهيزات أو طرائق تكنولوجية، أو إبداع وعرض أعمال مسرحية أو موسيقية أو تشكيلية أو غير ذلك) (المادة 48).
 - تنظيم التعليم الأولي والابتدائي بكيفية تمكن من اكتساب مهارات تقنية ورياضية وفنية أساسية، مرتبطة مباشرة بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي للمدرسة (المادة 61).
 - سعي السلك الأول من المدرسة الابتدائية إلى إكساب المتعلم(ة) مبادئ الوقاية وحماية البيئة، وفتح ملكات الرسم والبيان واللعب التربوي (المادة 64)
 - جعل التربية البدنية والرياضية والأنشطة المدرسية الموازية مجالاً حيويًا وإلزاميًا في التعليم... وتشتمل على دراسات وأنشطة تسهم في النمو الجسمي والنفسي والتفتح الثقافي والفكري للمتعلم. (المادة 131).

الوثيقة 7: حدود مشروع المؤسسة

(وزارة التربية الوطنية، 1997، ص 50. والدريج، 1999، ص ص 9 - 10) - بتصرف

المطلوب: - صياغة تعريف لما هو مشروع مؤسسة، ولما ليس بمشروع مؤسسة انطلاقاً من الوثيقة؛
- تدوين التساؤلات والملاحظات التي تقترحها المجموعة للمناقشة.

ما لا يسمح به	ما يسمح به المشروع	ما ليس مشروع مؤسسة	ما هو مشروع مؤسسة
دمج الأقسام بحذف مجموعة القسم الأصلية	. أنشطة بين الأقسام . تبادل الفائدة وتنظيم ورشات مشتركة للأقسام	مجرد لائحة تقدم للمتعلمين والآباء باعتبارهم مستهلكين فقط	تنفيذ الأهداف الوطنية مع مراعاة خصوصية المؤسسة وحاجات المتعلمين المعنيين
تكوين فرق أو مجموعات قارة ودائمة	إنماء الكفايات والمواهب في ميادين متنوعة وأوقات محددة	شعارات عامة ومجردة غير قابلة للتنفيذ والتقييم	مجموعة من الأهداف الملموسة والواقعية
الخلط بين المستويات والمؤسسات والمراحل الدراسية	التبادل بين المؤسسات، وتبادل الخدمات بين التعليم الأولي والابتدائي والإعدادي	عمليات وأنشطة متناثرة وغير متألفة في خدمة أهداف واضحة قابلة للتقييم	خطة منسجمة لأعمال مترابطة تتألف في خدمة أهداف ونتائج قابلة للتقييم
تكرار تعلمات السنة الفارطة	أنشطة وتعلمات جديدة ومتنوعة	فكرة مسؤول إداري أو مجموعة قليلة العدد	عمل فريق يعتمد المقاربة التشاركية في كافة العمليات
تعديل البرامج والتعليمات والتوجيهات الوطنية	. تخفيف الغلاف الزمني حسب حاجات التلاميذ . برمجة المضامين حسب مؤهلات نهاية المرحلة وحاجات التعلم	. أعمال وأنشطة ظرفية دون تاريخ أو مدة محددين . برنامج يتوقف إن تغير المدير	. مشروع متعدد السنوات . رزنامة محددة لكل مرحلة . استمرارية المشروع بغض النظر عن انتقال الأفراد
التعويض الكلي للمدرسين بمتدخلين خارجيين	مشاركة فاعلين من خارج المؤسسة في تكامل مع المدرسين وبإشراف منهم	مجرد إجراء إداري لا ينطلق من حاجات المتعلمين ولا يهتم باستشارتهم	مجموعة أعمال وأنشطة مصممة لفائدة المتعلمين وبمشاركتهم إن أمكن

الوثيقة 8: خصائص المشروع الجيد

(الطاهري، 1997. والدريج 1999. وObin et Cros, 1998) - بتصرف

المطلوب: - استخراج الخصائص الأساس ذات الفائدة العملية من وجهة نظر المجموعة؛
- تدوين التساؤلات والملاحظات التي تقترح المجموعة طرعا للنقاش.

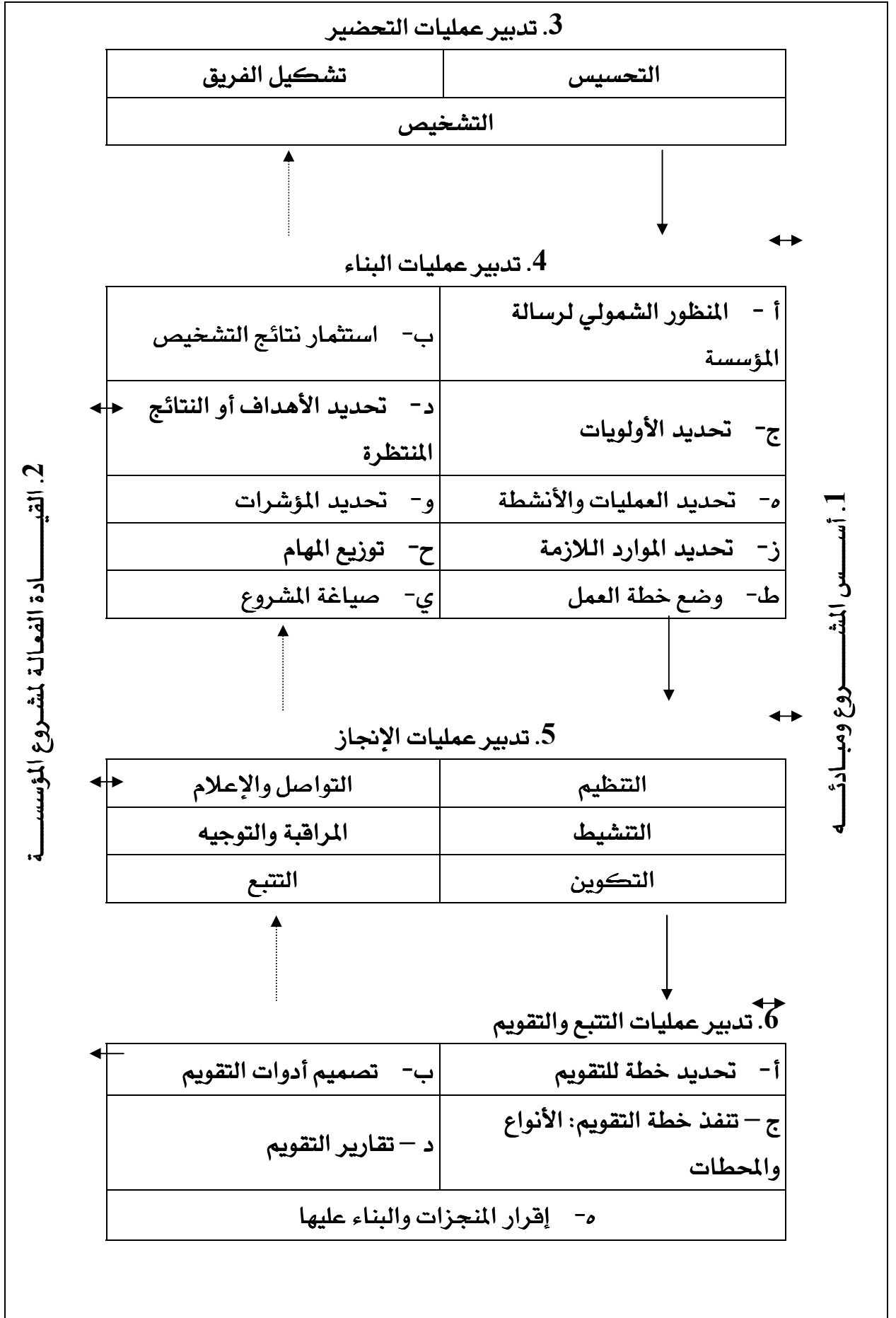
1. التعبير عن الحاجات والخصوصيات المحلية للمؤسسة ومحيطها: المشروع ينبغي على منظور شامل لرسالة المؤسسة وتشخيص وضعيتها الحالية والوضعية التي تشهد الوصول إليها، انطلاقا من حاجات وخصوصيات كل من المتعلمين والمؤسسة والشركاء.
2. تفعيل التدبير المحلي للتربية والتكوين: المشروع يحول المدرسة من مجرد وسيط للتنفيذ إلى مؤسسة مبادرة تساهم في التجديد والتغيير والإصلاح في إطار من التوافق والتكامل بين الوطني والجهوي والمحلي.
3. الانسجام بين مختلف الأنشطة والممارسات التربوية للمؤسسة: المشروع خطة رابطة تحقق الانسجام بين الأعمال والأنشطة التي تتجزأ المؤسسة.
4. الاستمرارية: المشروع خطة مستمرة تتضمن مراحل وأعمالا وأنشطة متوالية تستند إلى التخطيط والبرمجة والتنظيم، وليس نشاطا ظرفيا أو موسميا يظهر أو يختفي حسب الظروف والمناسبات.
5. الشمولية: المشروع خطة شمولية جامعة لكل الأعمال التي تبرمجها المؤسسة وتتجزأ بتعاون مع شركائها.
6. القيادة الفعالة: المشروع موفق يتطلب مديرا مدبرا يقدم القدوة الحسنة للمساهمين والمعنيين في الاقتناع بالمشروع، والانخراط في أعماله، والتواصل، والتشيط، والتنظيم، والتتبع والتقييم.
7. تقوية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة: المشروع ينمي روح الفريق والانتماء إلى المؤسسة لدى كافة المساهمين والمعنيين بالمشروع من متعلمين ومدير وأساتذة وآباء وشركاء، ويعزز انخراطهم في أعماله.
8. تفعيل المقاربة التشاركية: المشروع موفق يعتمد المقاربة التشاركية والحوار المفتوح عبر كافة المراحل.
9. تفعيل مبدأ التراضي: المشروع يفعل مبادئ التراضي والتوافق وأساليب الاستشارة والإقناع والاقتناع.
10. القدرة على استقطاب العاملين في المؤسسة والشركاء: المشروع موفق يتصف بخصائص تدعم إقبال المتعلمين والأساتذة والشركاء على الانخراط فيه، وتجعلهم حريصين على إنجاحه.
11. التدبير بالأهداف والنتائج: المشروع يتيح للمؤسسة الانتقال من التدبير بالمساطر والإجراءات الشكلية إلى العمل بالمقاربات الحديثة في التدبير عن طريق التدبير بالمشاريع الذي يتطلب التدبير بالأهداف أو النتائج القابلة للقياس والتقييم وتحديد مدى الفعالية.
12. الواقعية: المشروع الناجح يجمع بين الطموح والواقعية، ويراعي الأولويات والموارد البشرية والمادية والمالية للمؤسسة ولشركائها المنخرطين معها.

الوثيقة 9: المقتضيات المنهجية لمشروع المؤسسة
(ساسي، 1995، ص ص 169 - 187) - بتصرف

- المطلوب: - استخراج المراحل والعمليات ذات الفائدة العملية من وجهة نظر المجموعة؛
- تدوين التساؤلات والملاحظات التي تقترح المجموعة طرحا للنقاش.

المراحل	العمليات
1. الإعلام	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الإخبار، توضيح المرامي، التحسيس، الاستقطاب (أطر المدرسة والتلاميذ والشركاء)
2. تكوين فرق العمل وتحديد مستويات المسؤولية	<ul style="list-style-type: none"> ❖ تشكيل فريق القيادة (المدير، أساتذة من جميع المستويات، ممثلو جمعية الآباء والتلاميذ ...) ❖ تشكيل مجموعات العمل (توزيع الأدوار ومعرفة الكفايات وتحديد المسؤوليات ودرجات حرية التصرف...)
2. تحليل أوضاع المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> ❖ معطيات عن: - تاريخ المؤسسة - التلاميذ وحياتهم الدراسية - الأساتذة - القاعات والأماكن - التنظيم التربوي المطبق - المحيط المباشر - هيئات وجمعيات أخرى ❖ وضع شبكة إجمالية لجمع المعطيات (المشكل المصادف - درجة خطورته - درجة أسبقيته - تخمينات حول أسبابه)
4. الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> ❖ مراعاة الأهداف الوطنية والمحلية والجهوية في تحديد: <ul style="list-style-type: none"> - أهداف المشروع البيداغوجي (الدعم والتوجيه وتكوين الأساتذة) - أهداف المشروع التربوي (الحياة المدرسية والأنشطة والإدماج الاجتماعي) ❖ أهداف تتضمن المخطط الزمني للإنجاز ❖ ترتيب الحاجات والأهداف حسب الأولوية
5. تحديد الأعمال المزمع إنجازها	<ul style="list-style-type: none"> ❖ اعتماد معايير في اختيار الأعمال وإقرارها: - أخذ الضرورات الحيوية بعين الاعتبار - القابلية لإنجاز بشريا وماديا
6. تحرير نص المشروع	<ul style="list-style-type: none"> ❖ صياغة المشروع بكيفية تراعي تنوع المعنيين والمخاطبين ❖ تقديم المشروع في شكل بطاقات على النحو الآتي: <ul style="list-style-type: none"> (تقديم المؤسسة - المشكلات الرئيسية التي تم تشخيصها - الأهداف العامة المعتمدة - الأعمال البيداغوجية والتربوية - مخطط التكوين والتكوين المستمر - تقويم المشروع - الخريطة المدرسية - مشاريع التعديل والتجهيز والتمويل - الانفتاح على باقي المؤسسات والعلاقات مع باقي الشركاء)

الوثيقة 10: خطاطة منهجية لتدبير مشروع المؤسسة



(وزارة التربية الوطنية، 1997. - المذكرة رقم 73. - المذكرة رقم 27. - Obin et Cros. 1998.)
pp 29-30.

للدعم والقراءة المواكبة أو للاستعمال في الورشة عند الحاجة

- < احترام الأهداف والبرامج الوطنية والجهوية والقوانين العامة والتشريع المنظم لقطاع التربية والتكوين؛
 - < معالجة القضايا التي تؤثر سلبا على سير المؤسسة وإشعاعها، وإعطاء الأسبقية للقضايا الأساسية بدل الاهتمام بالأنشطة الهامشية؛
 - < صياغة الأهداف التي يروم المشروع تحقيقها صياغة واضحة ودقيقة؛
 - < الانطلاق من واقع المؤسسة والمعطيات الخاصة بها في إعداد المشروع؛
 - < تحديد الفاعلين المعنيين وإشراكهم في الإعداد والتنفيذ، وتحديد دور كل منهم ومسؤولياته؛
 - < تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع ووضع برمجة لمختلف مراحل هذا التنفيذ؛
 - < الحرص على أن تكون الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة لإنجاز المشروع واقعية وملائمة للأهداف، والعمل محليا على توفير جزء من المصاريف التي يتطلبها تنفيذه؛
 - < الاهتمام بتقويم مختلف مراحل المشروع وتحديد المنهجية التي ستعتمد في هذا التقويم.
2. الأهداف التي يسعى إليها:
- < المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية مع مراعاة الفروق بين المتعلمين وواقع المدرسة والمحيط؛
 - < دعم العمل التربوي في مختلف مساراته، ورفع مستوى التعليم وزيادة فعالية العمل التربوي؛
 - < تحقيق الترقى الذاتي للتلاميذ، وجعل المدرسة عنصر إشعاع وتنمية؛
 - < التعبير عن الإرادة التربوية المحلية في الاستجابة لحاجات المتعلمين وشركاء المدرسة؛
 - < ضمان الانسجام بين مختلف الأنشطة المدرسية والممارسات التربوية للمؤسسة؛
 - < الاستجابة للخصوصيات المحلية والإرادة الجماعية وإبراز القيم المشتركة وترسيخ الهوية.
3. الكيفية التي يبني بها:
- < العمل الجماعي المتفتح على محيط المؤسسة وشركائها؛
 - < التدرج و عدم حرق المراحل؛
 - < تعزيز دور مجالس المؤسسة والفرق التربوية؛
 - < إمكان إشراك مجموعة من المؤسسات التي لها حاجات متشابهة وأهداف مشتركة؛
 - < التوافق بين الأطراف المساهمة والمعنية والبحث الجماعي عن حلول ملائمة؛
 - < تطبيق المقاربة التشاركية عبر كافة المراحل من التشخيص القبلي إلى التتبع والتقويم.

حصيلة الوحدة الثانية: أسس المشروع ومبادئه

- ما العناصر الأساس المشكلة لمفهوم مشروع المؤسسة؟
- ما أهم المجالات التي يتناولها؟
- ما الحدود الفاصلة بين ما يدخل في مشروع المؤسسة وما يخرج عنه؟
- ما الخصائص المميزة للمشاريع الجيدة والمشاريع غير الجيدة؟
- ما المكونات الأساس لمقاربة التدبير بالمشروع؟
- ما أهم المقتضيات التوجيهية لمشاريع المؤسسة في مذكرات الجديد التربوي؛ ومرسوم 17 يوليو 2002؛ والميثاق الوطني للتربية والتكوين؟

- ملحوظة: لمزيد من التفصيل بخصوص الإطار المؤسسي لمشاريع المؤسسة في مرسوم 17 يوليو 2002، يمكن الرجوع إلى وثيقة العمل رقم 29 في الصفحة 64 من هذه المجزوءة.

2.2. أنشطة القيادة الفعالة لمشروع المؤسسة

تتبنى كفاية القيادة الفعالة لمشروع المؤسسة على امتلاك المدير(ة) خصائص القائد التربوي المجدد ومهاراته واتجاهاته وأساليبه وقيمة في تدبير المشروع، وهو ما يستلزم التمكن من أهداف مترابطة تشمل معارف وقدرات وقيما ومهارات واتجاهات متفاعلة في دعم التمكن من القيادة الفعالة للمشروع. بحيث يكون المدير(ة) قادرا على أن:

- < يستعمل أساليب تدبير التغيير في قيادة المشروع
- < يطبق المقاربة التشاركية في قيادة المشروع
- < يأخذ زمام المبادرة ويشجع مبادرات الفريق عبر كافة المراحل
- < يستعمل تقنيات التنشيط والتواصل الفعال في تدبير المشروع
- < يعطي القدوة الحسنة في الاقتناع بالمشروع والمساهمة في إنجازه

لتيسير تحقيق الأهداف المذكورة تستعمل الورشة أنشطة متنوعة مبنية في الوحدة الآتية:

الوحدة الثالثة: أساليب قيادة المشروع

الوحدة الثالثة: أساليب قيادة المشروع

(حوالي 90 دقيقة)

1. الأهداف

- < أن يستعمل المدير(ة) أساليب تدبير التغيير في قيادة المشروع؛
- < أن يطبق المقاربة التشاركية في قيادة المشروع؛
- < أن يأخذ زمام المبادرة ويشجع مبادرات الفريق عبر كافة المراحل؛
- < أن يستعمل تقنيات التشييط والتواصل الفعال في تدبير المشروع؛
- < أن يعطي القدوة الحسنة في الاقتناع بالمشروع والمساهمة في إنجازه.

2. مصادر العمل ووثائقه

- < تجارب المشاركين وخبرتهم في قيادة مشروع المؤسسة؛
- وثائق العمل: مقارنة التغيير في المؤسسة - المقاربة التشاركية - علاقتك مع فريقك
- اتخاذ القرار بالتوافق - أهمية التواصل ووسائطه في المشروع
- المقاربة التشاركية في بناء مشاريع برامج الأنشطة التربوية للمؤسسة.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- محاكاة أو خصائص المدير(ة) الذي لا ينسى! (10 د)
- قصص ذهني: دواعي التغيير وعوامله ومقاومته وضرورة القيادة الفعالة (15 د)
- عمل في مجموعات وتقاسم (50 د): م1: مقارنة التغيير م2: المقاربة التشاركية
- م3: علاقتك مع فريقك م4: اتخاذ القرار بالتوافق م5: أهمية التواصل
- حصيلة الوحدة أساليب القيادة الفعالة وخصائصها وتقنياتها (15 د)

4. التقويم

التثبت من تمكن المدير(ة) من أساليب وتقنيات القيادة الفعالة، وإدراكه لأهميتها في تدبير مشروع المؤسسة.

الوثيقة 12: مقارنة التغيير في المؤسسة المدرسية
(Tilman et Ouali, 2001, p 113)

المطلوب: - استخراج الشروط والاستراتيجيات الأساس ذات الفائدة العملية من وجهة نظر المجموعة؛
- تدوين الملاحظات والتساؤلات التي تقترح المجموعة طرحها للنقاش.

◆ شروط التغيير

- لا ينبغي إحداث تغييرات في المدرسة إلا إذا كانت هناك ضرورة وحاجة إليها؛
- ينبغي للتغييرات الشاملة أن تكون جذرية؛
- ينبغي للتغييرات الشاملة ألا تصدم منظومة المثل والقيم لدى غالبية العاملين بالمؤسسة.

◆ استراتيجيات التغيير

- اعتماد استراتيجيات تنمي لدى العاملين بالمدرسة الشعور بالانتماء إليها والتوحد معها، وذلك ب:
 - تشجيع الإحساس بأن المؤسسة ملكا لهم؛
 - تنظيم أنشطة جماعية تعزز روح الانتماء إلى المؤسسة؛
 - التذكير بتاريخ المؤسسة، وبناء صورة تعبر عن الهوية الخاصة بها؛
 - تشجيع التكوين الجماعي والتعاوني للعاملين بالمؤسسة؛
 - بناء شراكات مفيدة في الرفع من قيمة المدرسة.
- تبني المقاربة التشاركية كأسلوب أسلوب لاتخاذ القرار، وذلك ب:
 - تنظيم أعمال تنمي الوعي بمشكلات المدرسة من قبل هيئة أو هيئات تحدث لهذا الغرض؛
 - التمييز بين الحلول الآنية المستعجلة والحلول العميقة البعيدة المدى؛
 - التبني الجماعي لقواعد العمل الجديدة؛
 - تقوية الإعلام والتواصل بين الفاعلين.
- العمل بمقاربة مشروع المؤسسة؛
- توقع التغييرات اللازم إدخالها في المؤسسة؛
- البحث عن راحة العاملين بالمؤسسة؛
- إشراك التلاميذ في تدبير شؤون المؤسسة والبحث عن تأمين انخراطهم؛

- البحث عن التوافق والانخراط باستعمال استراتيجيات التأثير الملائمة لخصوصية كل وضعية، واللجوء إلى فرض التغيير اللازم عند الضرورة.

❖ مزالق التغيير

- شعور المدير بالعزلة والتعب، حيث عليه أن يحرك جميع الفاعلين ويعمل على إقناعهم باستمرار؛
- توهمه القيام بتغييرات جوهرية بينما هي في حقيقة الأمر تغييرات ثانوية؛
- اعتماد آليات وهيئات تشاركية تفتقد السلطة التقريرية؛
- عدم حضور المدير في هيئات اتخاذ القرار بالمؤسسة؛
- الشعور العام بالرضى عن الأوضاع وعدم الحاجة إلى الإصلاح في المؤسسة.

المطلوب: - استخراج عناصر المقاربة التشاركية - تحديد أسلوب التدبير التشاركي الجماعي وما يتضمنه من عناصر ذات فائدة عملية من وجهة نظر المجموعة؛
- تدوين التساؤلات والملاحظات التي تقترح المجموعة طرحها للنقاش.

مشروع المؤسسة بناء جماعي يساهم فيه كل فاعل حسب موقعه، ويسهر رئيس المؤسسة وطاقمه وفريق المشروع على أن يحس كل العاملين بأنهم أعضاء فاعلون في المشروع. ويساعد التدبير التشاركي في خلق جو الثقة والتفاعل الإيجابي اللازمين لبلورة المشروع. فما المقصود بالمقاربة التشاركية؟

1. المقاربة التشاركية

تخلق المقاربة التشاركية نوعا من العلاقات الخاصة داخل المؤسسة تؤدي بالفرد إلى إنماء قدراته وتفتح شخصيته، إذ يشعر بأن زملاء المهنة ينصتون إليه ويقدرونه. غير أن هذه العلاقات لا تنمو بكيفية تلقائية، لأن الأفراد لا يميلون بطبعهم إلى قبول الآخر كما هو؛ بل يرونه كما يريدونه أن يكون. لذلك يغيب التفاهم والاتفاق ومن ثم يختفي الحوار الذي هو ضرورة أساسية في المشروع.

والمقاربة التشاركية تعتمد على وسائل الحوار والاهتمام المتبادل واحترام رأي الآخر، الشيء الذي يجعلها تسمح بأجراً فعالة لمشروع المؤسسة. فكل فاعل يحاول أن يحاور الآخرين ويهتم برأيهم ويأخذ أعمالهم بعين الاعتبار في التغيير الذي يريد إدخاله في عمله. وتطرح هذه المتطلبات نفسها بحدة أكبر لدى رئيس المؤسسة نظراً لموقعه الخاص.

2. أساليب تدبير الموارد البشرية والمقاربة التشاركية

هناك عدة أساليب لتدبير الموارد البشرية، منها:

- التدبير السلطوي الاستغلالي: يؤكد هذا الأسلوب المستوحى من نظرية "التقسيم العلمي للعمل" لتايلور على التفريق بين المهام، وضرورة إعطاء تعليمات حازمة واضحة وغير قابلة للنقاش. وهو يعتبر المنظمة مجالاً قاراً تتوزع فيه المهام بشكل دقيق وبدون تداخل فيما بينها: المدرس يدرس، والحارس يحرس، والمنظف ينظف. وينتج عن هذا المنظور في التدبير أن مشروع المؤسسة يكون عبارة عن تراكم من الأنشطة المنعزلة، لا يعلم أصحابها ما يجري في المؤسسة ككل. ذلك أن التعليمات والمعلومات تأتي كلها من الأعلى، كل عامل يعرف ما عليه أن يقوم به، لكن ليس هناك تقاسم للسلطة أو المبادرة. وهذا الأسلوب هو السائد في تدبير المؤسسات إلى حدود السنوات الأخيرة.

- التدبير السلطوي الأبوي: يعطي هذا الأسلوب الأهمية للعوامل النفسية الاجتماعية. تريد الإدارة أن يشعر العاملون بالراحة ويتمتعون بمعنوية جيدة، يوزع المدير المهام بشكل منعزل كما في النموذج السابق. لكن هذا التوزيع يتم بأسلوب يراعي مشاعر الأشخاص. ويهتم المدير بالنزاعات ويعمل على حلها، كما يهتم بمعاناة العاملين فيهدئ من مفعولها حتى يتم إنجاز العمل في أحسن الظروف. يكون المدير بمثابة أب للأسرة: يحافظ

على معنوية طاقمه ليبقى منسجما، مستعملا في ذلك قدرا من الابتزاز: "أنتم ترون كم أنا مهتم بكم؛ إذن افعلوا هذا من أجلي".

- التدبير التشاركي الاستشاري: لقد لوحظ أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وحدها غير كاف لنجاعة العمل، فهناك أشخاص غير راضين عن وضعهم يعطون أكثر من آخرين راضين عنه. ولوحظ أيضا أن إشراك الآخرين في القرار له مفعول إيجابي واضح على دينامية العمل ومردوده. ويقوم الإعلام والتواصل والتفويض بدور أساس في التدبير التشاركي. وعوض أن يبقى المدير في مكتبه يملي الأوامر ويستقبل الشكاوي، عليه أن يذهب إلى العاملين ليقاسمهم انشغالاته ويستشيرهم ويطلب مساعدتهم في تدبير الأمور.

- التدبير التشاركي الجماعي: إنه التدبير الذي يهمننا في مشروع المؤسسة. فتحديد أهداف العمل لا يكفي؛ بل ينبغي تبني هذه الأهداف من طرف العاملين بالمؤسسة. فانسجام أعمال المشروع يوازيه انسجام الفاعلين المساهمين فيه. إن الأفراد يعرفون ويحترمون ويختارون ويتحاورون بخصوص العلاقات بين مرمى المشروع وأهدافه وأعماله، وذلك بشكل يومي. إن التضامن والانسجام ضروريان في عمل المشروع، ويستلزمان التخلي عن الأساليب السلطوية والعمل بمبدأ التشارك في كافة عمليات التدبير.

وتقتضي المقاربة التشاركية الجماعية احترام القواعد الآتية:

1. إعداد القرار من طرف المدعويين لتطبيقه
2. تطبيق القرار الجماعي حتى ولو لم نكن متفقين معه
3. تحديد نظام للتقويم مقبول من طرف الجماعة
4. استغلال كل الطاقات المتواجدة بالمؤسسة
5. إرساء شبكة فعالة للإعلام والتواصل
6. إتاحة التبادل بين الفرق والمجموعات العاملة في المشروع
7. احترام الفرد كيفما كان شأنه من طرف الجماعة
8. تفويض المهام والسلطة
9. احترام قواعد المشاركة: الاستشارة، المناقشة، الإعلام والتوضيح قصد الإشراك، إبداء الرأي، إعطاء الاقتراحات والمعلومات الضرورية للقرار.

المطلوب:

- يقوم كل عضو في المجموعة تعامله مع العاملين بالمؤسسة التي يديرها، وذلك بوضع علامة (+) أمام كل مبدأ يعتقد أنه يستعمله في علاقته بهم، ووضع علامة (-) أمام كل سلوك أو مبدأ يعتقد أنه لا يستعمله في علاقته بالعاملين معه في المؤسسة. ثم يلاحظ شخصيا عدد كل من العلامات الموجبة والسالبة محتفظا بنتائج التقويم لنفسه. (10 د)

- تدون المجموعة بمساهمة كافة أعضائها بالتناوب: ما يحتاجه المدير لتحسين علاقاته مع العاملين معه.

- ينبغي لفريقك أن يحترمك ويشعر بالارتياح معك. كما ينبغي للعاملين معك أن يشعروا بالفرح حين حضورك إلى مكتبك.

- لا تتعامل أبدا مع العاملين تحت إمرتك كأنهم ملك لك؛ لا يمكنك إرغامهم على العمل متأخرين أو في عطلة نهاية الأسبوع، فهم أيضا لهم حياتهم الخاصة.

- تصرف مع الناس كأشخاص؛ خذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم: منهم المبدعون، ومنهم المرتاحون إلى العمل بالأرقام، ومنهم من يفضل العمل الفردي، ومنهم من يفضل العمل في جماعة.

- شجع دائما روح الفريق وروح التعاون؛ اجعل أعضاء فريقك يعملون جماعة، وخاطبهم كجماعة، وابحث لهم عن تكوين في مختلف المهام حتى تنمي المرونة في العمل، وتثير لديهم الاهتمام والانخراط.

- لا تفضل أعضاء على آخرين؛ لا تترك علاقات الصداقة تؤثر في علاقات العمل، إذا لم يقدّم زميل أو صديق أو شريك في الرياضة مثلا بعمله على الوجه المطلوب، عامله كما تعامل الأعضاء الآخرين.

- جرب مساعدتك هل بإمكانهم تحمل مسؤوليات أكبر عن طريق تفويض تدبير أعمال.

- استعمل المحفزات لتجعل الفريق متماسكا: تنافس حبي، حفلات، سفر، كافئ كل عامل ساهم في العمل.

- استعمل الأسلوب المباشر في مخاطبة فريقك.

- احترم كل عضو في الفريق كيف ما كان شأنه ووظيفته؛ لا تستعمل الأسلوب الأبوي مع العاملين. يحتاج الفريق إلى الاعتراف لكن لا تغرق في الشكر والتعظيم.

- كن طبيعيا عند مخاطبتك لرؤسائك؛ أخبر رؤيسك بالنتائج الحسنة للفريق ولا ترجعها لنفسك، بلغ الأفكار الجيدة لكن لا تسبها لنفسك.

- في حال نزاع: اجمع الأشخاص المعنيين وأزل ما في الصدور من دواعي العداوة والبغضاء.

- لا تنس أن قيمتك ترجع إلى قيمة فريقك، لا تحذله، ولا تكن مزاجيا أو حقودا.

- اقتصر على العدد الضروري من العاملين، فكل عامل ينبغي أن يتطلب منه عمله كل وقته.

الوثيقة 15: اتخاذ القرار بالتوافق
(Lewis, 1989, pp 91 – 92) - بتصريف

المطلوب: - تحديد مفهوم اتخاذ القرار بالتوافق، واستخراج التقنيات الأساس ذات الفائدة العملية في تيسير اتخاذ القرار بالتوافق من وجهة نظر المجموعة؛
- تدوين التساؤلات والملاحظات التي ترتقي المجموعة طرحها للنقاش.

1. مفهوم اتخاذ القرار بالتوافق

اتخاذ القرار بالتوافق هو طريقة تمكن فريقا أو مجموعة من الوصول بفضل تعاونها إلى قرار مقبول من طرف الجميع. ويعتبر أنجع تقنية للدفع بأكثر عدد ممكن من الأشخاص للمشاركة في مسلسل اتخاذ القرار والانخراط في تنفيذ القرارات المتخذة من طرف المجموعة.

2. عناصر مسهلة للوصول للتوافق:

- تنظيم الاجتماعات على شكل لقاءات بين أصدقاء وليس كمنافسات بين مجموعات متعارضة؛
- تجنب السلوك السلطوي الذي يتميز بالدفاع عن الرأي الشخصي بأي ثمن، وهو السلوك الذي غالبا ما يفضي إلى النزاع. وعلى الأعضاء أن يقدموا أطروحتهم بوضوح، وأن ينصتوا لوجهات نظر الآخرين مع دراستها بتمعن؛
- عدم تغيير أعضاء المجموعة رأيهم لمجرد تفادي المناقشة أو النزاع، وعليهم ألا يقبلوا أي قرار إلا إذا اقتنعوا بجدواه؛
- اتخاذ أعضاء المجموعة سلوكا إيجابيا نحو بعضهم البعض، لأنهم يستفيدون جميعا من القرار التوافقي؛
- مساهمة كافة الأعضاء في المناقشة وتشجيع كل واحد على المساهمة؛
- لجوء المنشط من حين لآخر إلى تحليل التوجه العام للمناقشة، لتوضيح الآراء المعبر عنها وكذا أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها؛
- دعوة شخص متخصص لمناقشة القرار المؤقت عند الحاجة، أو ترك الحسم في القرار النهائي إلى اجتماع آخر للتتبع؛
- التذكر دائما بأن التوافق لا يعني أن القرار المتخذ يجب أن يحظى برضى الجميع. ومع ذلك على المنشط ألا يسبب إحراجا لأي فرد من المجموعة، وأن يكون هذا القرار أحسن حل ممكن في ضوء إكراهات الظروف والسياق والوقت.

الوثيقة 16: أهمية التواصل ووسائطه في المشروع

- المطلوب: استخراج العناصر الأساس في مفهوم التواصل وأهميته ووسائطه في مشروع المؤسسة؛
- تدوين التساؤلات والملاحظات التي ترتئي المجموعة طرحها للنقاش.

1. مفهوم التواصل (الاتصال)

- عملية تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، وهي عملية تحدث التفاعل بين الأفراد والمجموعات داخل المدرسة وبين المدرسة وشركائها.
- وسيلة لتنسيق الأنشطة التي يقوم بها مختلف مجالس المؤسسة والعاملين بها، لذا يلزم أن يتوفر كل واحد منهم على حد أدنى من الكفايات التواصلية.
- عملية حيوية في الإعلام والتأثير والإقناع والاختراع واتخاذ القرار الذي يتطلب توافر كافة المعلومات الممكنة عن الاحتمالات المختلفة وآثارها ليكون قرارا رشيدا.
- دعامة لمختلف مراحل وعمليات المشروع، وركيزة لعمليات التدبير من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ومراقبة وتنشيط وتقييم وتتبع.

2. أهمية التواصل في المشروع

- التفاعل والتعاون بين مختلف مجالس المؤسسة؛
- التفاهم بين كافة المساهمين في المشروع والمعنيين به؛
- التفاعل مع شركاء المدرسة من آباء وأمهات، وسلطات، وجماعات محلية، وجمعيات المجتمع المدني، وفاعلين اجتماعيين واقتصاديين؛

3. وسائط التواصل في المشروع

- مجالس المؤسسة: لها دور هام في التنسيق وإتاحة فرص المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية.
- لجان العمل التي يكلفها المدير أو المجالس بعمل معين.
- تقارير المجالس واللجان، ولها دور هام في تبادل المعلومات والقرارات بين المجالس واللجان وإلى شركاء المدرسة والنيابات والأكاديمية، وهي تتراوح بين المحاضر والتقارير الموجهة حسب الغرض.
- الاجتماعات الدورية للمجالس، وهي وسيلة أساسية للإشراف الإداري والتفكير التعاوني البناء وتبادل الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج والإطلاع على سير عمل المؤسسة والمشروع.
- المقابلات مع الرؤساء والتلاميذ والآباء والأمهات والعاملين، وتتطلب مراعاة شروط المقابلة.
- الإعلانات والمطبوعات والملصقات ومجلة المدرسة ونشرة الاتصال إن وجدتا.
- لقاءات يوم عيد المدرسة وأيام الأبواب المفتوحة ومعارض إنجازات المتعلمين في المشروع.
- الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية التي تحتضنها المدرسة لفائدة المتعلمين والشركاء.

للدعم والقراءة المواكبة أو للاستعمال في الورشة عند الحاجة

اعتمد المشرع (مرسوم 17 يوليو 2002) ضمنيا المقاربة التشاركية في إعداد مشاريع المؤسسة وتنفيذها وتقويم نتائجها. فقد أسند:

- لمجالس الأقسام مهمة تحديد وتنظيم عمليات الدعم والتقوية؛
- للمجالس التعليمية اقتراح برنامج الأنشطة التربوية الخاصة بكل مادة دراسية بالتنسيق مع المفتش التربوي وإنجاز تقارير دورية حول النشاط التربوي الخاص بكل مادة دراسية وعرضها على المجلس التربوي وعلى المفتش التربوي للمادة؛
- للمجلس التربوي مهام إعداد مشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة وبرامج الأنشطة الداعمة والموازية وتتبع تنفيذها وتقويمها، وتنظيم الأنشطة والمباريات والمسابقات الثقافية والرياضية والفنية؛
- لمجلس التدبير دراسة برامج عمل المجلس التربوي والمجالس التعليمية والمصادقة عليها وإدراجها ضمن برنامج عمل المؤسسة المقترح من قبله، ودراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة وتتبع مراحل إنجازه؛
- ومدير المؤسسة رئاسة مجالس المؤسسة والقيام بمهام متنوعة، منها إعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة، والعمل على تنفيذه بعد دراسته من قبل مجلس التدبير، وعرضه على مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية قصد المصادقة عليه.
- وهو ما يستلزم استعمال مقاربة تشاركية للاستفادة من تضافر جهود كافة المساهمين في المشروع والمعنيين به لإنجاحه. وهي مقاربة لا تعني تخلي المدير عن سلطته ومركزه بل تعني يد الله مع الجماعة لصالح المشروع والمتعلمين. ومن خصائص هذه المقاربة:
- الاعتراف بالدور المهم في المشروع لكل المساهمين فيه والمعنيين به؛
- الاقتناع بأهمية مساهمة المعنيين بالمشروع في بنائه وتنفيذه وتقويم نتائجه؛
- اعتماد التشاور والتواصل للإقناع والاقتناع في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع؛
- التنسيق الجيد بين المساهمين في المشروع تأمينا لتضافر الجهود والتعاون لإنجاحه؛
- دعوة المدير(ة) لكل شخص للاستفادة من كفايته وخبرته أو رأيه في إثراء المشروع بمن في ذلك المتعلمون الذين هم المستفيدون أساسا من المشروع.

الوثيقة 18: خطوط رئيسية ينبغي اتباعها في إحداث التغيير
(Scott et Jaffe , 1992, p17)

للدعم والقراءة المواكبة أو للاستعمال في الورشة عند الحاجة

1. التوفر على مبرر جيد لإحداث التغيير: التغيير عملية صعبة ومعقدة، وخاصة حينما يتعلق الأمر بمجال ثقافة المؤسسة. لذا ينبغي أخذ التغيير والإصلاح بكامل الجدية، فلا بد أن تكون متيقنا من أهداف التغيير المنشود وضرورته.
2. إشراك العاملين في عملية التغيير: يقلل إشراك العاملين من حظوظ مقاومتهم للتغيير، لأن مشاركتهم في تخطيط التغيير وإعداد مرحلته الانتقالية يمنحهم إحساسا بالتمكن من الوضع؛ اطلب منهم رأيهم في كيفية إنجاز التغيير، وفكر في القيام بدراسات تمهيدية، وفي تشكيل لجن للتفكير واللجوء أحيانا إلى التصويت لاتخاذ القرارات.
3. تكليف شخص ذي مصداقية بمهمة قيادة التغيير: كل تغيير يحتاج إلى قائد؛ اختر شخصا تقدره الجماعة ليقود عملية التغيير.
4. تكوين فرق لتدبير الفترة الانتقالية: يحتاج تدبير الفترة الانتقالية إلى أنماط متنوعة من الأشخاص المؤهلين للقيام بالتخطيط والتوزيع والتنظيم والتنسيق وتركيز الجهود من أجل الإصلاح والتغيير.
5. تمكين العاملين من التكوين على القيم والسلوكيات الجديدة: يحتاج الناس إلى التوجيه بخصوص طبيعة وغايات الطريقة الجديدة في العمل. والتكوين وسيلة لإنماء كفايات العمل، وتعزيز تماسك الجماعة عن طريق التعبير عن معاناتها.
6. تدخل مساعدة خارجية: قد تكون مقترحات فاعل خارجي، لأسباب عدة، أكثر تأثيرا من تدخل فاعل داخلي؛ استعمل هذه القوة لدعم التوجه الذي تريد إثباته.
7. إرساء رموز التغيير: شجع تداول النشرات الداخلية والشعارات الدالة والاحتفال بالأحداث المرتبطة بالتغيير.
8. الاعتراف باستحقاق الفاعلين ومجازاتهم: خذ الوقت أثناء عملية التغيير للاعتراف والتذكير بمنجزات الأشخاص الذين ساهموا في التغيير، واعترف بالجهود والتضحيات التي يبذلها الفاعلون في سبيل التغيير.

للدعم والقراءة المواكبة أو للاستعمال في الورشة عند الحاجة

1. القيادة التعاونية

لا يحدث التغيير بمجرد تدخل قيادي (كاريسمائي) أو سلطوي لقائد المؤسسة، بل سيتحقق بالتدرج في إطار عملية استكشاف ومساءلة جماعية، وبناء أساليب جديدة للتفكير والعمل بما فيها تفويض السلطة أو تقاسمها.

ولا يكفي القائد المغير بجعل مختلف الفاعلين يطبقون منظوره وبالتالي يبقون مجرد منفذين لتعليماته، بل يسعى إلى أن يتمكنوا من ثقافة جديدة تعيد تنظيم علاقات السلطة بين القمة والقاعدة. إنه يشحن كل الفاعلين بالطاقة اللازمة للتدبير الذاتي للتغيير، بحيث يصبح لهم دور فعال في عمليات القرار والإنجاز. إن مقارنة القدرة على التدبير الذاتي للتغيير تمثل نقيض الأسلوب البيروقراطي الذي يتميز بالتراتبية وأحادية المنظور إلى الأشياء، فهي تعتمد التشاور والمشاركة والانفتاح والمرونة في التعامل، وتؤكد في المقام الأول على استيعاب عملية التغيير وتملكها من لدن الفاعلين الرئيسيين الذي هم رجال التعليم.

لا يكفي أن يتحرك بعض المدرسين المناضلين أو تتحرك مدرسة أو مدرستان رائدتان أو مجموعة عمل مكلفة من طرف النظام التعليمي، ليصبح التغيير أكثر فاعلية. ولا يكفي أن تحدد السلطة تصورا للتغيير وتبني استراتيجيات لضمان جودة التعلم أو أنظمة متطورة للتقويم، فالقيادة ليس بإمكانها وحدها تغيير النظام رغما عن انفه.

إن المدرسين بحاجة إلى الحفز والاهتمام لكي ينخرطوا في عملية التغيير، ولا بد أن تتوافر لديهم إرادة التغيير، ولن تنمو هذه الإدارة إلا إذا ازدادت سلطتهم داخل المؤسسة، ورغبوا في استعمالها. فلا بد أن يحسوا بأن لهم "سلطة مهنية".

2. خصائص المدير القائد للتغيير: يتميز المدير القائد للتغيير وفق دراسة ميدانية بما يأتي:

- شخص غير راض عن وضعية المؤسسة
- شخص يستشف المشكلات قبل حدوثها
- يثبت سلطته من خلال انخراطه في التجديد
- يتخذ موقفا إراديا أمام الأحداث
- يؤول القواعد الإدارية تأويلا منفتحا
- يملك رؤيا خلافة
- يستثمر مرجعيات نظرية عند الحاجة
- يرى التغيير كحبكة (مسرحية)
- يرى في التغيير عملية هدم خلاق
- يستعمل تفكيرا نظاميا (نسقا مترابطا)

حصيلة الوحدة الثالثة: أساليب قيادة المشروع

ما ينبغي أن يفعله المدير(ة) وما ينبغي أن يتجنبه من أجل قيادة فعالة لمشروع المؤسسة

<p>ما ينبغي تجنبه (أساليب، مبادئ، قواعد، طرائق، تقنيات، مواقف، سلوك)</p>	<p>ما ينبغي فعله (أساليب، مبادئ، قواعد، طرائق، تقنيات، مواقف، سلوك)</p>
<p>تدبير التغيير والإصلاح الذي يرومه المشروع</p>	
<p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p>	<p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p>
<p>استعمال المقاربة التشاركية في تدبير المشروع</p>	
<p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p>	<p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p>
<p>تعزيز انخراط الفريق وتشجيع المبادرات الهادفة</p>	
<p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p>	<p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p>
<p>التواصل حول المشروع وتنشيط أعماله</p>	
<p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p>	<p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p>
<p>إعطاء القدوة للعاملين معه في الاقتناع بجدوى المشروع والمساهمة في إنجازه</p>	
<p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p>	<p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p> <p>..... -</p>

الحصيلة التطبيقية لأعمال اليوم الأول

(حوالي 20 دقيقة)

1. الأهداف

- استثمار كل من معطيات التشخيص التي أحضرها كل مدير(ة)، وأنشطة أعمال اليوم الأول للتفكير في الخطوط العريضة لمشروع المؤسسة.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب المشاركين وخبرتهم في قيادة مشروع المؤسسة؛
- نتائج أعمال اليوم (تجارب المشروع، أسس المشروع ومبادئه، القيادة الفعالة للمشروع)

3. الأنشطة وسير الإنجاز

❖ عمل فردي:

- لحظة تأمل (ما ذا استفدت من أعمال اليوم؟ وما أعتزم إنجازه في المؤسسة التي أديرها؟)
- كيف أرى الوضعية الحالية لمؤسستي انطلاقاً من معطيات التشخيص؟
- ما الوضعية المنشودة التي أريد أن تكون عليها المدرسة في المستقبل؟
- ما ذا يمكن أن أقوم به بصفتي قائداً للمؤسسة لتحسين وضعيتها الحالية؟
- تقييم أعمال اليوم الأول

4. التقييم

تقاسم عينة من مسودات التفكير في الخطوط العريضة لمشروع المؤسسة.

❖ ملحوظة: الشهادات ومحاكاة الأدوار المواكبة لأنشطة اليوم الثاني

3.2. أنشطة تدبير عمليات تحضير المشروع

تتبنى كفاية تدبير عمليات التوعية وتشخيص الأوضاع والحاجات لإرساء مشاريع تطوير خدمات المؤسسة على تحقيق المدير(ة) أهدافا مترابطة تشمل معارف وقدرات وأساليب ومهارات واتجاهات تمكنه من تعزيز انخراط المعنيين بالمشروع في العمل والتدبير السليم لعمليات التشخيص القبلي لإرساء مشروع المؤسسة. بحيث يكون المدير(ة) قادرا على أن:

- ◀ يستعمل أساليب ملائمة للتحسيس بجدوى المشروع
- ◀ يستعمل إجراءات مناسبة لتشكيل فريق عمل فعال
- ◀ ينظم إعداد خطة منهجية لتشخيص وضعية المؤسسة وحاجاتها
- ◀ يسهر على إعداد أدوات التشخيص وجمع المعطيات

لتيسير تحقيق الأهداف المذكورة تستعمل الورشة أنشطة متنوعة تضمنها الوحدة الآتية:

الوحدة الرابعة: تدبير عمليات تحضير المشروع

الوحدة الرابعة: تدير عمليات تحضير المشروع

(حوالي 90 دقيقة)

1. الأهداف

- < يستعمل أساليب ملائمة للتحسيس بجدوى المشروع؛
- < يستعمل إجراءات مناسبة لتشكيل فريق عمل فعال؛
- < ينظم إعداد خطة منهجية لتشخيص وضعية المؤسسة وحاجاتها؛
- < يسهر على إعداد أدوات التشخيص.

2. مصادر العمل ووثائقه

- تجارب المشاركين وخبرتهم بأوضاع مدارسهم وحاجات تطويرها؛
- وثائق العمل: التحسيس، تشكيل فريق العمل، خصائص الفريق الفعال، التشخيص، مجالات التشخيص وتجميع المعطيات، أدوات التشخيص، أدوار المدير ومجالس المؤسسة.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- وضعية مشكلة، أو تجارب المشاركين (15 د)
- مائدة مستديرة: (50 د): - ما متطلبات تحضير المشروع؟ - التشخيص وأدواته
- حصيلة عمليات تحضير المشروع (25 د / ص 66)

4. التقويم

- التثبت من قدرة المدير(ة) على استعمال تقنيات التحسيس، وتشكيل الفريق، واختيار أو إعداد أدوات ملائمة للتشخيص وجمع المعطيات تمهيدا لبناء مشروع المؤسسة.

أنشطة ووثائق عمل الوحدة الرابعة: تدير عمليات تحضير المشروع

الوثيقة 20: وضعية مشكلة

محمد العزوزي مدير مدرسة قروية، له علاقات جيدة مع عدد كبير من الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين بالمنطقة، وهو عضو في مجلس الجماعة.

له منظور في التربية والتعليم، يعتمد انفتاح المدرسة على محيطها وإعداد التلاميذ للحياة العملية. انطلاقاً من هذه المنظور ومن ملاحظاته الشخصية، قام المدير بإعداد مشروع لتطوير العمل التربوي بمؤسسته، وانتقل مباشرة إلى تطبيقه باستضافة بعض الحرفيين من المنطقة لينظموا للتلاميذ مشاغل في النجارة وصناعة الزرابي.

بدأ في إنجاز المشروع. وكم كانت دهشته كبيرة حينما اكتشف أن بعض المعلمين رفضوا التعاون معه في إنجاز الأنشطة المقررة، بل إن أحدهم هاجم المشروع ناعياً إياها بأنه خارج عن العمل التربوي؛ كما أن أحد الآباء عبر عن عدم رضاه عن الأنشطة التي نظمها المدير، معتبراً إياها غريبة وبعيدة عن "القراءة والكتابة والحساب".

خلفت هذه الردود شعوراً بالإحباط لدى المدير، مما جعله يوقف الأنشطة والمشروع برمته.

- ما المشكلة التي طرحها الوضعية؟
- ما الخطأ الرئيس الذي وقع فيه المدير صاحب المشروع؟
- كيف يمكن للمدير المذكور أن يعالج المشكلة المطروحة؟

الوثيقة 21: التحسيس

المطلوب: - استخراج العناصر الأساس لمفهوم التحسيس وعملياته ومحتوياته وتقنياته انطلاقاً من فائدتها العملية في خدمة مشروع المؤسسة حسب رأي المجموعة؛
 - تدوين التساؤلات والملاحظات التي تترتبي المجموعة طرحها للنقاش.

المفهوم	العمليات	لمستهدفون	المحتويات	المبادئ والتقنيات
إعلام وتواصل يمهّد للمشروع ويواكبه، وذلك باستعمال أساليب الدعوة والتي هي أحسن، وإثارة الاهتمام، والاستمالة، وبث روح الإقبال على المشاركة، قصد إقناع العاملين بالمؤسسة والمتعلمين والشركاء بأهمية المشروع واستقطابهم لدعمه والمساهمة في أعماله...	اجتماعات . إنجاز وثائق مكتوبة (ملصقات، إعلانات، نشرة، مذكرات، الخ) . زيارات خارجية . استضافة أطراف فاعلة	. طاقم المدرسة . الآباء والأولياء . مساهمون محتملون	. مرامي المشروع . فوائد المشروع . خطة العمل المحتملة . الأعمال الممكنة . اقتراحات الفاعلين . المشاكل التي يهدف المشروع إلى معالجتها	. الإنصات لاقتراحات المتحاورين . إبراز فوائد المشروع بالنسبة للمتعلمين . توضيح فوائد المشروع بالنسبة للمتحاورين . إبراز قابلية الإنجاز . إثارة تجارب وجدانية لخلق استجابة انفعالية للوعي بالمشكلات التي يطمح المشروع إلى حلها . التركيز على المعلومات الأساس
	. زيارات خارجية	. الجماعة المحلية		
	. استضافة أطراف فاعلة	. مساهمون محتملون . مديرو مؤسسات مماثلة	. شهادات حول مشاريع مؤسسات أخرى مماثلة . قابلية الإنجاز	

الوثيقة 22: تشكيل فريق المشروع

(Giles, 1997) - بتصرف

المطلوب: - الاستئناس بالوثيقة لتحديد الضوابط الأساس لما ينبغي أن يفعله المدير(ة) وما ينبغي أن يتجنبه لتشكيل فريق فعال حسب وجهة نظر المجموعة وفق الجدول المرفق في الصفحة الموالية)؛
- تدوين التساؤلات والملاحظات التي تترتي المجموعة طرحها للنقاش.

1. مفهوم الفريق

الفريق جماعة من الأشخاص المتعاونين فيما بينهم بكيفية تساعدهم على إنجاز أعمال مشتركة تخدم الهدف العام الذي يسعون إليه. ويشكل الإحساس بروح الفريق عروة وثقى تقوي الارتباط بين الأعضاء، وترسخ انخراطهم في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. ويحتاج الفريق إلى كافة أعضائه لإنجاز العمل على الوجه المطلوب، لذا يتطلب المشروع إنماء كفايات كل عضو والاستفادة من خبراته. والفريق لا يكون جيدا بحكم تشكيكه من أفراد متميزين، وإنما يصبح جيدا حينما يعمل بكيفية جيدة.

2. أهمية الفريق

- تفوق منجزات الفريق منجزات أعضائه منفردين، سواء من حيث الكم أم الجودة.
- يتيح الفريق لأعضائه إنماء القدرة على الإنجاز، لأن الفريق يحقق منجزات أهم من منجزات أعضائه منفردين، سواء من حيث الكم أم الجودة.
- يعد العمل في فريق الوسيلة الوحيدة لإنجاز مشاريع على مستوى المؤسسة التعليمية، لأن المشروع غير قابل للإنجاز من لدن شخص واحد أو شخصين؛ وإنما يستلزم تضافر جهود أعضاء فريق متكامل.
- ينمي العمل في فريق الروح الجماعية في المؤسسة، لأن الفريق الفعال يخلق مناخا وديا يشجع على تبني اتجاهات إيجابية نحو العمل والمؤسسة والعاملين فيها.
- يتيح العمل في فريق تبادل التجارب وتحقيق الاستفادة المتبادلة وإنماء الكفايات المهنية.

3. أدوار المدير

- يشكل المدير(ة) فريق المشروع ويدعم أعماله (ويمكن أن يكون سببا في انخراط عقد شمله).
- يقدم المدير(ة) العون الذي توفره القيادة والريادة للفريق، وهو بذلك يشكل محركا دافعا للعمل.
- يوجه المدير(ة) الفريق، ويمكنه إعطاء التوجيهات والتوجهات اللازمة عند الاقتضاء.

4. فوائد مشروع المؤسسة بالنسبة للفريق:

- يتيح مشروع المؤسسة للعاملين بها وسيلة للاستفادة من محاسن العمل في فريق كما هو موضح أعلاه.
- يتيح المشروع للفريق امتلاك توجهات واضحة في مجال العمل التربوي والنمو المهني.

5. مراحل تشكيل الفريق واشتغاله:

◆ المرحلة الأولى: التشكيل

◆ المرحلة الثانية: الاضطراب

◆ المرحلة الثالثة: التقعيد

◆ المرحلة الرابعة: الأداء

ما ينبغي فعله لتشكيل فريق فعال (الضوابط: قواعد، مبادئ، مواقف، سلوكيات)	ما ينبغي تجنبه لتشكيل فريق فعال (الضوابط: قواعد، مبادئ، مواقف، تصرفات)
تشكيل فريق العمل	
-	-
-	-
توزيع المهام	
-	-
-	-
تعزيز انخراط الأعضاء في المشروع	
-	-
-	-
منهجية اشتغال الفريق	
-	-
-	-
أدور القيادة التربوية	
-	-
-	-

الوثيقة 23: خصائص الفريق الفعال وسلوكاته

(Giles, 1997) - بتصرف

المطلوب: - استخراج الخصائص الأساس للفريق الفعال انطلاقاً من فائدتها العملية في خدمة مشروع المؤسسة حسب رأي المجموعة؛
- تدوين التساؤلات والملاحظات التي تقترحها المجموعة للنقاش.

الفريق الفعال:

1. يتقاسم أهدافاً واضحة ويتبنى غايات مشتركة:
 - < يتفق على أولويات المشروع والأعمال التي ستجز؛
 - < يتفق على نطاق الاختلاف المسموح به داخل الفريق؛
 - < يوضح أدوار كل عضو في الفريق؛
 - < يناقش القيم والاتجاهات ويرسم فلسفة الفريق بالتوافق.
2. يعمل وفق مسطرة وإجراءات واضحة:
 - < لتنظيم الاجتماعات؛
 - < اتخاذ القرارات؛
 - < تفويض المسؤوليات والمهام.
3. يضمن تتبعا منتظماً لتقدم أعماله:
 - < يراجع الأهداف
 - < يقوم مدى ملاءمة عمليات التتبع من لدن الفريق
 - < لا يقضي وقتاً طويلاً في مناقشة ما فات.
4. يحظى بقائد(ة) مناسب للفريق الفعال:
 - < قائد(ة) حاضر وبابه مفتوح؛
 - < قائد(ة) يحسن استعمال مواطن القوة لدى كل عضو في الفريق؛
 - < قائد(ة) يعطى القدوة الحسنة للأعضاء في فلسفة العمل ضمن فريق.
5. يملك قنوات مفتوحة للتواصل:
 - < تواصل مفتوح بين أعضاء الفريق، ولا يقتصر على تواصل كل عضو مع المدير(ة) فقط؛
 - < تواصل يعترف بالفضل لكل مساهم في العمل؛
 - < تواصل يحظى بتغذية راجعة إيجابية أو سلبية ولا يبقى صرخة في واد مقفر؛
 - < تواصل يعتمد الانفتاح والإنصات لحجج وآراء كل عضو؛
 - < تواصل منفتح على تقبل الآراء والنصائح الوجيهة من أشخاص غير منتمين للفريق.

6. يعمل في مناخ تسوده الثقة والدعم المتبادلين:

- < يتبادل الأعضاء الدعم والمساعدة؛
- < يقتضي الأعضاء وقتا كافيا في العمل المشترك للاشتغال بفعالية؛
- < يتيح مناخ العمل استثمار كفايات كل عضو؛
- < يتقبل الأعضاء اختلاف الآراء ويحترمون وجهة نظر كل عضو؛
- < ينمي الفريق علاقات إيجابية مع المجالس والفرق الأخرى العاملة بالمؤسسة.

7. يعترف بأن الصراع أمر طبيعي في طريق العمل البناء

- < يناقش الفريق نقط الاختلاف بكيفية طبيعية حين ظهورها مباشرة؛
- < ينظر الفريق للصراع بوصفه تأكيدا لحضور شخصية كل عضو في الفريق؛
- < تتقبل الفريق اتجاهات ومشاعر كل عضو ويناقشها في إطار من الاحترام المتبادل؛
- < يشجع الفريق أعضاءه على إبداء الرأي؛
- < ينظر الفريق إلى اختلاف وجهات النظر باعتبارها مسألة طبيعية يعالجها بكيفية بناءة.

8. يعتني بالنمو الشخصي والمهني لأعضائه:

- < يستعرض الفريق منجزاته بكيفية منتظمة بمشاركة كافة أعضائه؛
- < ينتهز المدير(ة) الفرص المناسبة لتعزيز النمو المهني لكل عضو؛
- < ينتهز كل عضو الفرص المناسبة لتعزيز النمو المهني لرفاقه؛
- < ينتهز الفريق الفرص المناسبة لتعزيز النمو المهني لقائده (ته).

1. لماذا التشخيص؟

للتشخيص هدفان متكاملان: الحصول على معلومات تمكن من اقتراح نوع المشروع المناسب، وحفز الأساتذة وتعبئتهم لأجل المشاركة في المشروع. فإذا شخص فريق عمل وضعية المؤسسة، ولاحظ أن التلاميذ يشكون من ضعف في مستواهم اللغوي في الفرنسية، فإن تحديد هذا الوضع يكون، في الآن نفسه، منطلقا لاقتراح مشروع، واتفاقا ضمنيا أو صريحا حول مشكل معين. ولذلك فإن التشخيص يضع فريق العمل أمام مشكل يكون المشروع بمثابة جواب مؤقت لحله. وفي إطار هذا الوضع نتساءل: ماذا نشخص داخل المؤسسة؟ وكيف نشخصه؟

2. ما ذا نشخص؟

يشبه تشخيص وضعية المؤسسة المدرسية عملية "الفحص بالأشعة" حيث نشخص كافة الجوانب التي يمكنها أن تساعد على إعداد تصور مشترك حول المؤسسة، ويشمل هذا التشخيص المتغيرات التالية:

- ◆ الوضعية المادية للمؤسسة وأسلوب تسييرها، وتشمل ما يلي: حجم المؤسسة، شكل المباني، توفر القاعات الخاصة، المشاغل، التجهيزات، الوسائل السمعية- البصرية، أجهزة المعلوماتية، الإمكانيات المادية، عدد الأقسام، نوع الشعب، أساليب التقويم...
- ◆ الفئات المعنية بالمشروع، وتشمل ما يلي: خصائص التلاميذ ومستواهم، انتماءهم الاجتماعي، درجة استقلاليتهم، تحملهم للمسؤولية، نسب الغياب، وظائف الأطر العاملة وأدوارها وخصائصها، ووسائل العمل كالحزنة وقاعات المطالعة والعمل الجماعي، أنماط التواصل بين الأساتذة، أساليب تتبع التلاميذ...
- ◆ المحيط، ويشمل: الوضعية الجغرافية للمؤسسة، مواردها، صعوباتها، العلاقات مع المحيط والمؤسسات الفاعلة في المنطقة...

3. كيف نشخص وضعية المؤسسة؟

توجد عدة أساليب وأدوات لتشخيص وضعية المؤسسة وانتقاء المشروع المناسب لها. وتختلف هذه الأساليب باختلاف موضوع الاستقصاء. فمعرفة التلاميذ وخصائصهم ليست هي معرفة بنيات المؤسسة وتجهيزاتها. ومن هنا تبرز ضرورة توزيع عمليات الاستقصاء على فرق صغرى من الأطر التعليمية والإدارية، كأن ننيط بالإداري تقصي الإمكانيات والأجهزة المتوفرة، ونكلف المدرسين بالبحث في اهتمامات التلاميذ بانتقاء عينة منهم... وفي هذا الصدد يمكن أن نعقد اجتماعا أوليا نعين فيه فريق العمل، ونوزع على أفراد مهام الاستقصاء، ثم نضرب موعدا معهم، في وقت لاحق، كي يتداولوا فيما بينهم النتائج التي توصلوا إليها...

ومن مصادر الاستقصاء الأفراد المختصون في مجال معين نظريا وتطبيقيا، وتحليل الوثائق، والاتصال بالمؤسسات والهيئات المعنية. أما وسائله وأدواته، فقد تشمل الجوانب التالية:

- أ- الاعتماد على أدوات الاستطلاع: وتشمل جميع الأدوات التي تمكن من معرفة آراء فئات مختصة أو معينة بمجال معين، ومنها:
- الاستبيان: وهو أداة تفيد في استقصاء أكبر عدد ممكن من الأفراد، نظرا لسهولة إنجازه وتوزيعه. ويمكن أن يتضمن أسئلة مفتوحة أو مغلقة مقيدة بأجوبة يختار منها المستجوب ما يناسب.
 - المقابلة: وتصلح أكثر، للحصول على آراء عينات من المختصين أو المعنيين بمجال معين من خلال اتصال مباشر بها.
 - الملاحظة: وهي أسلوب مباشر يمكن استعماله لمعاينة وضعية معينة كملاحظة مجريات الدروس، أو التلاميذ خلال إنجاز نشاط معين. ونستعمل لهذه الغاية شبكة خاصة تتضمن بنودا توجه إلى العناصر المراد ملاحظتها، وترشد إليها.
- ب- الاعتماد على الوثائق:
- وهي وسيلة من وسائل الحصول على معلومات حول المؤسسة، وتشمل على الخصوص:
- الإحصاءات والبيانات التي تتوفر عليها بعض الجهات، مثل الأكاديمية.
 - أرشيف المؤسسة، وما يتضمنه من معطيات سابقة عن المؤسسة.
 - السجلات المدرسية وأوراق الامتحانات وبيانات التقيط.
- ويمكن تلخيص أهم عناصر التشخيص في الجدول بعده.

التشخيص وأدواته - تنمة

قائمة محاور وضعية المؤسسة ومتغيراتها

(يمكن استثمارها في إعداد استمارات للاستطلاع)

المحاور	الموضوعات	الأسئلة الاستقصائية
محيط المؤسسة	المحيط البيئي والسكاني	. أين تقع المؤسسة؟ في وسط حضري أو قروي؟ . ما الخصائص الجغرافية لمنطقة المدرسة؟ . ما خصائص السكان (الاقتصادية واللغوية...)? . أي نوع من الفئات الاجتماعية تقبل على المدرسة؟ . ما طبيعة مهن أولياء التلاميذ؟
بنية المؤسسة وسيرها؟	بنية المؤسسة	. كم عدد الأقسام؟ هل تتوفر على: خزنة، قاعة للمطالعة، مقصف، ملاعب رياضية، مختبر، مشغل...؟ . ما الإمكانيات المادية للمدرسة؟ وما رصيدها؟ الأجهزة المتوفرة، المساعدات المقدمة إليها؟ . كم عدد الأطر التعليمية؟ هل هي كافية؟ هل توجد بها قاعات فارغة للعمل؟
سير المؤسسة	سير المؤسسة	. كيف ينظم سير العمل بالمؤسسة؟ أ يوجد حيز للنشاط؟ وما نوع الأنشطة الموازية المزاولة؟ . ما علاقة المؤسسة بالمؤسسات التعليمية الأخرى؟ . ما علاقتها بالمؤسسات غير المدرسية؟
الفئات المعنية	المساهمون (أطر التعليم الإداريون)	. ما التخصصات التي تتوفر عليها المؤسسة؟ . ما هي خبرات أطر المؤسسة في المهنة؟ . هل لدى بعضهم اهتمامات سوسيو- ثقافية خاصة (مسرح، سينما، رياضة..)? . هل لدى بعضهم خبرة خاصة في مجال معين؟ . ما رغباتهم وتطلعاتهم بالنسبة إلى المشروع؟ . هل أنجزت أعمال سابقة في مجال معين؟ (كرميس، مسرحية، دوري رياضي)
المستفيدون (التلاميذ)	المستفيدون (التلاميذ)	. ما خصائص التلاميذ؟ (سنهم، وضعهم، عددهم...) . ما اهتماماتهم وميولهم..؟ هل لديهم مشكلات تعليمية؟ في أي جانب؟ . كم عدد المكررين للأقسام؟ . ما رأي المدرسين في تلاميذهم؟

الوثيقة 25: تجميع المعطيات وتحليلها
(وزارة التربية الوطنية، 1997، SN/BAJ)

المطلوب: - ما مدى ملاءمة المكونات والعناصر المدرجة بالبطاقة بعده؟
- ما الأدوات الملائمة لجمع المعطيات المتعلقة بأهم هذه العناصر؟

الشروط المادية للمؤسسة	المتعلمون	الفريق البيداغوجي	محيط المدرسة
<ul style="list-style-type: none"> ❖ عدد الأقسام ❖ حالة المرافق ❖ المطعم والمرافق الصحية ❖ المرافق الخاصة بالتربية البدنية ❖ تجهيزات الأقسام ❖ الوسائل التعليمية ❖ المكتبة المدرسية 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ المعطيات الإحصائية ❖ توزيع التلاميذ حسب السن والجنس ❖ وتيرة التمدرس ونسب الاحتفاظ ❖ النتائج المدرسية (تدوين نسب النجاح والصعوبات) ❖ أنشطة التلاميذ خارج المدرسة ❖ إيقاع حياة المتعلمين (مثل وقت الاستيقاظ والذهاب إلى المدرسة) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ عدد الأساتذة (المدير والأساتذة) ❖ التكوين الأساسي والمستمر ❖ مهام الفريق (توزيع المهام وجدول الحصص) ❖ الحركية والأقدمية ❖ كفايات خاصة ❖ المشاركة في الأنشطة الموازية 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ المحيط الاجتماعي الاقتصادي للآباء (المهنة، نسبة البطالة، الأمية..) ❖ نوع السكن وظروف العيش (ظروف عمل التلاميذ في المنازل) ❖ علاقة الآباء بالمدرسة (وجود جمعية، المشاركة والتوقعات المعبر عنها، الحوافز تجاه المدرسة) ❖ علاقة المدرسة بالسلطة المحلية (مشاركتها في صيانة المدرسة) ❖ المحيط الجمعي والثقافي للمدرسة

تشخيص وضعية المؤسسة وخصوصياتها

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية و الشباب
جهة
نيابة
مقاطعة التفطيش
مؤسسة
رمزها
الهاتف
الفاكس
البريد الإلكتروني

الوضعية المادية والاجتماعية

- ◆ المؤسسة واقعة بوسط: () حضري () شبه حضري () قروي
- ◆ أقرب مدينة (أو تجمع سكاني) لها:
- ◆ تبعد عنها (عنه) ب كلم
- ◆ نوع الطريق: - معبدة: كلم - غير معبدة: كلم
- ◆ عدد وحداتها:
- ◆ عدد أقسام المدرسة المركزية:
- ◆ عدد التلاميذ: نسبة الإناث:
- ◆ عدد أقسام الوحدات المدرسية:
- ◆ عدد التلاميذ: نسبة الإناث:
- ◆ عدد الأقسام المشتركة: النسبة:
- ◆ المرافق: () متوفرة () قليلة () منعدمة
- ◆ جمعية الآباء () موجودة () غير موجودة
- ◆ مهن الآباء والأولياء:
- ◆ الجمعيات الترموية: () موجودة () غير موجودة
- ◆ عدد الأساتذة: عدد الإناث منهم :
- ◆ أنشطة الأساتذة خارج المؤسسة:
- ◆ الأنشطة الموازية :

استنتاج: (نسب التمدرس، نسبة الأقسام المشتركة، نسبة تمدرس الفتيات، خصوصيات المحيط، خصوصيات هيئة التدريس...)

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

البنية التربوية

السلك	المستوى	مجموع الأقسام	مجموع التلاميذ	معدل التلاميذ بالقسم	نسبة الإناث
التعليم الأولي	1
	2
التعليم الابتدائي	1
	2
	3
	4
	5
	6
المجموع					

استنتاج : (تحليل النسب - معدل التلاميذ بالقسم - ظاهرة الأقسام المشتركة - استمرارية التمدرس...)

.....

♦ تطور نسبة التسجيلات الجديدة بالسنة الأولى ابتدائي (3 سنوات الأخيرة)

السنة الدراسية	السنة الدراسية	السنة الدراسية	
			عدد المسجلين
			عدد الإناث

استنتاج : (نسبة التسجيلات تصاعديّة - تنازليّة - أسباب العزوف - نسبة المتمدّرات.....)

.....

♦ تتبع نسبة الانقطاع (خلال الثلاث سنوات الأخيرة)

التعليم الابتدائي						التعليم الأولي		المستوى	
6	5	4	3	2	1	2	1	ذ	عدد المنقطعين
								إ	

استنتاج : (الوحدات المعنية أكثر بالانقطاع - نسبة المنقطعات - أسباب الانقطاع - الإجراءات المتخذة...)

.....

♦ تتبع نسبة التلاميذ الملتحقين بالسلك الثانوي الإعدادي (3 سنوات الأخيرة)

السنة الدراسية:	السنة الدراسية:	السنة الدراسية:	
			عدد الناجحين
			عدد الملتحقين
			النسبة

استنتاج : (أسباب الانقطاع - عدد المؤسسات الإعدادية - بعدها عن مقر السكنى - نسبة المنقطعات...)

.....

♦ تتبع مواظبة التلاميذ/ نسبة الحضور: () حسنة (أكثر من 80 %) () متوسطة (حوالي 75 %) () ضعيفة (أقل من 70 %)

♦ أسباب التغيبات و التأخرات: (البعد - المرض - أسباب اجتماعية - ثقافية...)

.....

❖ نقاط القوة بالمؤسسة: (استقرار هيئة الإدارة - استقرار هيئة التدريس - استقرار نسب التمدرس - مساهمة الشركاء - العمل في فريق)

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

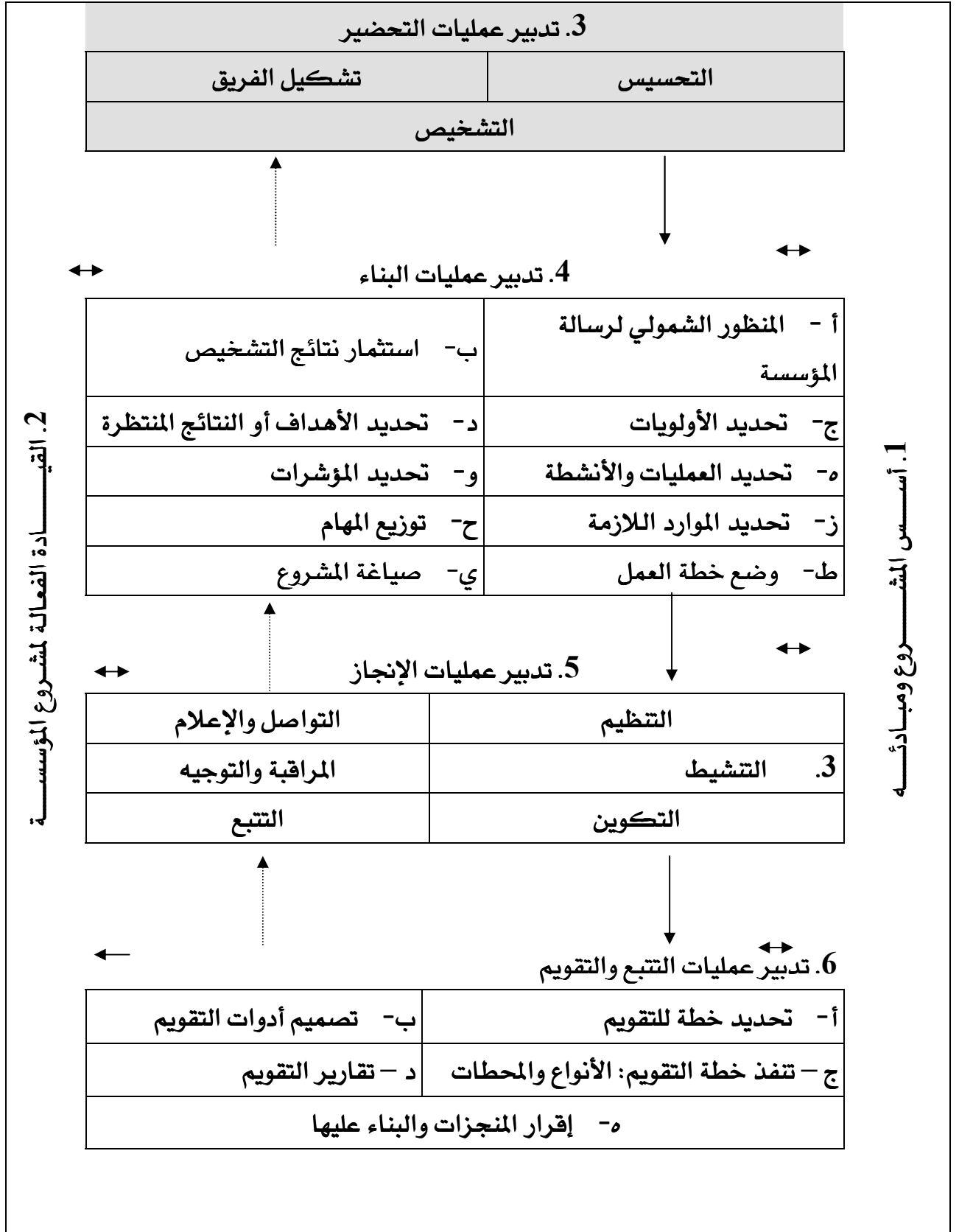
❖ نقاط الضعف بالمؤسسة: (الانقطاع - ضعف نسبة التمدرس - غياب إسهام الشركاء - غياب العمل الفريقي داخل المؤسسة - انعدام الماء الصالح للشرب - قلة الحجرات - الاكتظاظ - انعدام الكهرباء - انعدام سور المؤسسة...)

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

معطيات إضافية:

.....
.....

الوثيقة 26: موقع عمليات التحضير في الخطة المنهجية العامة للمشروع



للدعم والقراءة المواكبة أو للاستعمال في الورشة عند الحاجة

أولاً: أسس المشروع	
<ul style="list-style-type: none"> • تعيين طبيعة المشروع (صغير أو كبير؟ مغلق أو مفتوح؟ شامل أم فرعي؟) • بم يتعلق الأمر؟ لأي مجال ينتمي المشروع؟ • تحديد اسم المشروع (عنوانه) 	1. موضوع المشروع: (ما ذا؟ بم يتعلق الأمر؟)
<ul style="list-style-type: none"> • ما فكرة الانطلاق؟ ♦ ما الأسباب الداعية لهذا المشروع؟ • ما المعطيات التي يستند إليها؟ (وقائع، بحث، دراسة، شهادات، تشخيص) 	2. الدواعي: (لم المشروع؟)
<ul style="list-style-type: none"> • ما النتائج المرتقبة القابلة للملاحظة والقياس؟ (النتائج الأساس والنتائج الثانوية) • ما الأهداف المرحلية المحددة حسب تدرج المراحل المتوالية لإنجاز المشروع؟ • ما الآثار المتوقعة والقابلة للاستقراء في حال تحقق الأهداف أو عدم تحققها؟ 	3. الأهداف: (التحديد الإجرائي كما ونوعاً للنتائج المقصودة؟)
ثانياً: خطة العمل	
<ul style="list-style-type: none"> • ما الموارد المادية والبشرية اللازمة للمشروع؟ • ما المتطلبات البشرية والمالية والتشريعية والتقنية؟ 	4. الموارد: (الكيفية: بم ؛ ومع من؟)
<ul style="list-style-type: none"> • ما الجدول الزمني لإرساء المشروع وانطلاقه وتوالي سير إنجازته؟ • ما المحطات والأجال التي تشكل علامات تنبيه في مسيرة المشروع؟ 	5. الرزنامة : (توالي العمليات عبر الزمن؟)
<ul style="list-style-type: none"> • ما نوع المقاومة أو المعارضة البشرية والمؤسسية المحتملة؟ - مقاومة صامتة (خمول، لامبالاة...) - مقاومة سلبية (جدل، نقد، إعاقة...) - مقاومة بناءة (مشروع مضاد...) - مقاومة مهيكلة (ضد المشروع...) - ما العوائق المادية المحتملة؟ 	6. المقاومة: (استباق ومعالجة ظهور المقاومة: عوائق المشروع ومثبطاته)
<ul style="list-style-type: none"> • قيادة المشروع هي إيجاد حلول للمقاومة والمشكلات التي تعترضه: وتدرج أنماط الحلول من إجراء تعديلات بسيطة إلى الإيقاف الكلي للمشروع. 	7. التصويب: (التتبع وإجراء التعديلات)
<ul style="list-style-type: none"> • التواصل أكسجين ضروري لتنفس المشروع يسهل تبادل المعلومات وتداولها. 	8. التواصل: (التواصل الداخلي والخارجي)
<ul style="list-style-type: none"> • تنشيط المشروع يتضمن العناية باستخلاص العبر والتقدم مبني على الحصيلة المنجزة. 	9. الحصيلة: (التتبع والمراقبة والإرساء)

الوثيقة 28: قائمة المراحل والعمليات الأساسية لإنجاز المشروع

(الفاربي ورفاقه، 1996، ص 66)

للدعم والقراءة المواكبة أو للاستعمال في الورشة عند الحاجة

الإجراءات والأساليب والوسائل	التخطيط المنظم	المراحل
<ul style="list-style-type: none"> - خلق مناخ العمل، وتحسيس المشاركين بأهمية الموضوع، وأهدافه ودواعيه وتحفيزهم له. - تحليل الوضعية المادية للمؤسسة وأسلوب تسييرها. - معرفة نوعية التلاميذ وخصائصهم. - فحص علاقة المؤسسة بمحيطها التربوي والاجتماعي والبيئي والاقتصادي. - توظيف أساليب مناسبة للتشخيص كالمقابلة، والملاحظة، والاستبيان، والوثائق المتوفرة. - اقتراح مشاريع تناسب وضعية المؤسسة. - تحديد معايير لاختيار المشروع. - اختيار المشروع المناسب. - صياغة أهداف المشروع العامة والإجرائية. - تصميم العمليات وبرمجتها. - انتقاء الوسائل وتحديدها أو اقتناؤها. - بناء عدة التقويم وأدواته. - كتابة المشروع حسب المعايير المتفق عليها. - المصادقة على المشروع من طرف الجهات المختصة. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. الانطلاق 2. تشخيص وضعية المؤسسة 3. انتقاء المشروع واختياره 4. تصميم خطة المشروع 5. صياغة المشروع 6. المصادقة 	<p>المرحلة الأولى:</p> <p>الإعداد والتحضير</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توزيع الأدوار والمهام على الأعضاء. - تنظيم البنيات والخدمات (الموارد، الوسائل، سكرتارية المشروع، فضاءه، بنية الاتصال، فريق العمل...) - تسيير المشروع: التوجيه، التتبع، الضبط، المساعدة. - تحسيس المشاركين بأهمية المشروع وخطته. - تدريبهم على مهارات أو خبرات. - تحقيق التواصل الداخلي ومع المحيط الخارجي. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. التدبير والتسيير 2. التكوين 3. التواصل 	<p>المرحلة الثانية:</p> <p>الإنجاز والتفويض</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد موضوع التقويم وأهدافه وتصميم أدواته. - إنجاز التقويم. - تحصيل المعلومات المرومة. - اتخاذ قرار التطوير والتحسين. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. إعداد عدة التقويم. 2. تنظيم وضعية التقويم. 3. تحليل النتائج واتخاذ القرار. 	<p>المرحلة الثالثة:</p> <p>التقويم والتتبع</p>

الوثيقة 29: مهام المدير ومجالس المؤسسة في إعداد المشاريع والبرامج وتنفيذها وتقويمها

(مرسوم رقم 2.02.376.02. والكتاب الأبيض، ص ص 168 - 170)

من جملة المجالات الأساس لمشروع المؤسسة مشاريع برامج الأنشطة الداعمة والموازية، وهي تشكل القسم المحلي من المنهاج الدراسي الذي يستغرق حوالي أربع ساعات ونصف في الأسبوع، ومن المرجح الشروع في إعداده وتنفيذه على مستوى كل مؤسسة بدءاً من 2005 - 2006 (الصيغة الأولى) أو 2006 - 2007 (الصيغة الثانية). ويتضمن مرسوم النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي مجموعة من المقتضيات المتعلقة بمشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة وفق المواد الآتية:

المادة 4: يمكن أن تشمل الخدمات التي توفرها مؤسسات التربية والتعليم العمومي... خدمات تربوية وثقافية مختلفة منها: ... استضافة العروض العلمية والثقافية والفنية والرياضية والتكنولوجية.

المادة 9: يمكن للمؤسسات المذكورة أن تتلقى دعماً تقنياً أو مادياً أو ثقافياً من لدن هيئات عامة أو خاصة في إطار اتفاقيات للشراكة، وذلك في نطاق المهام الموكولة لها وتحت مسؤوليتها.

المادة 11: المدير (من بين مهام المدير):

- إعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة والعمل على تنفيذه بعد دراسته من قبل مجلس التدبير وعرضه على مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية قصد المصادقة عليه؛

- إبرام اتفاقيات للشراكة، مع مراعاة مقتضيات المادة 9 أعلاه، وعرضها قبل الشروع في تنفيذها على موافقة مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية؛

- وضع تقرير عام سنوي حول نشاطات وسير المؤسسة وعرضه على مجلس التدبير.

المادة 18: مجلس التدبير (من بين مهام مجلس التدبير):

- 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...

المادة 23: المجلس التربوي (من بين مهام المجلس التربوي):

- إعداد مشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة وبرامج الأنشطة الداعمة والموازية وتتبع تنفيذها وتقويمها؛

- تنظيم الأنشطة والمباريات والمسابقات الثقافية والرياضية والفنية.

المادة 26: المجالس التعليمية (من بين مهام المجالس التعليمية):

- اقتراح برنامج الأنشطة التربوية الخاصة بكل مادة دراسية بتنسيق مع المفتش التربوي؛

- إنجاز تقارير دورية حول النشاط التربوي الخاص بكل مادة دراسية وعرضها على المجلس التربوي وعلى المفتش التربوي للمادة.

المادة 29: مجالس الأقسام (من بين مهام مجالس الأقسام):

- تحليل واستغلال نتائج التحصيل الدراسي قصد تحديد وتنظيم عمليات الدعم والتقوية...

حصيلة الوحدة الرابعة : عمليات التحضير

- ما ينبغي أن يفعله المدير(ة) للتحسيس بجدوى المشروع؟
- ما الإجراءات التي عليه أن يتخذها لتشكيل فريق عمل فعال؟
- ما المجالات والعناصر التي يشملها التشخيص؟
- ما الأدوات المستعملة لتشخيص وضعية المؤسسة؟
- ما موقع التشخيص في الخطة المنهجية العامة للمشروع؟

4.2. أنشطة تدبير عمليات بناء مشروع المؤسسة

تتبنى كفاية تدبير عمليات بناء مشروع المؤسسة على امتلاك المدير(ة) مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات والقيم والأساليب التي تمكنه من حسن تدبير عمليات بناء مشروع المؤسسة. وهو ما يستلزم التمكن من الأهداف التي تجعله قادرا على أن:

<	يبنى منظورا شموليا لرسالة المؤسسة
<	يثبت من استعمال تقنيات ملائمة لاستثمار نتائج التشخيص
<	يسهر على تحديد أهداف المشروع
<	يترجم الأهداف إلى عمليات وأنشطة مرتبة حسب الأولوية
<	يحدد الموارد اللازمة (المتاح منها والممكن)
<	يوزع المهام ويضمن انخراط المساهمين في المشروع
<	يسهر على تحديد مؤشرات التحقق قصد التتبع والتقويم
<	يضع خطة عمل متماسكة للمشروع
<	يصوغ وثيقة المشروع

لتيسير تحقيق الأهداف المذكورة تستعمل الورشة أنشطة متنوعة مبنية في الوحدات الآتية:

- الوحدة الخامسة: بناء المشروع- تحديد الأهداف والأعمال
- الوحدة السادسة: بناء المشروع- برمجة الأعمال وتوزيع المهام

الوحدة الخامسة: بناء المشروع - تحديد الأهداف والعمليات

(حوالي 90 دقيقة)

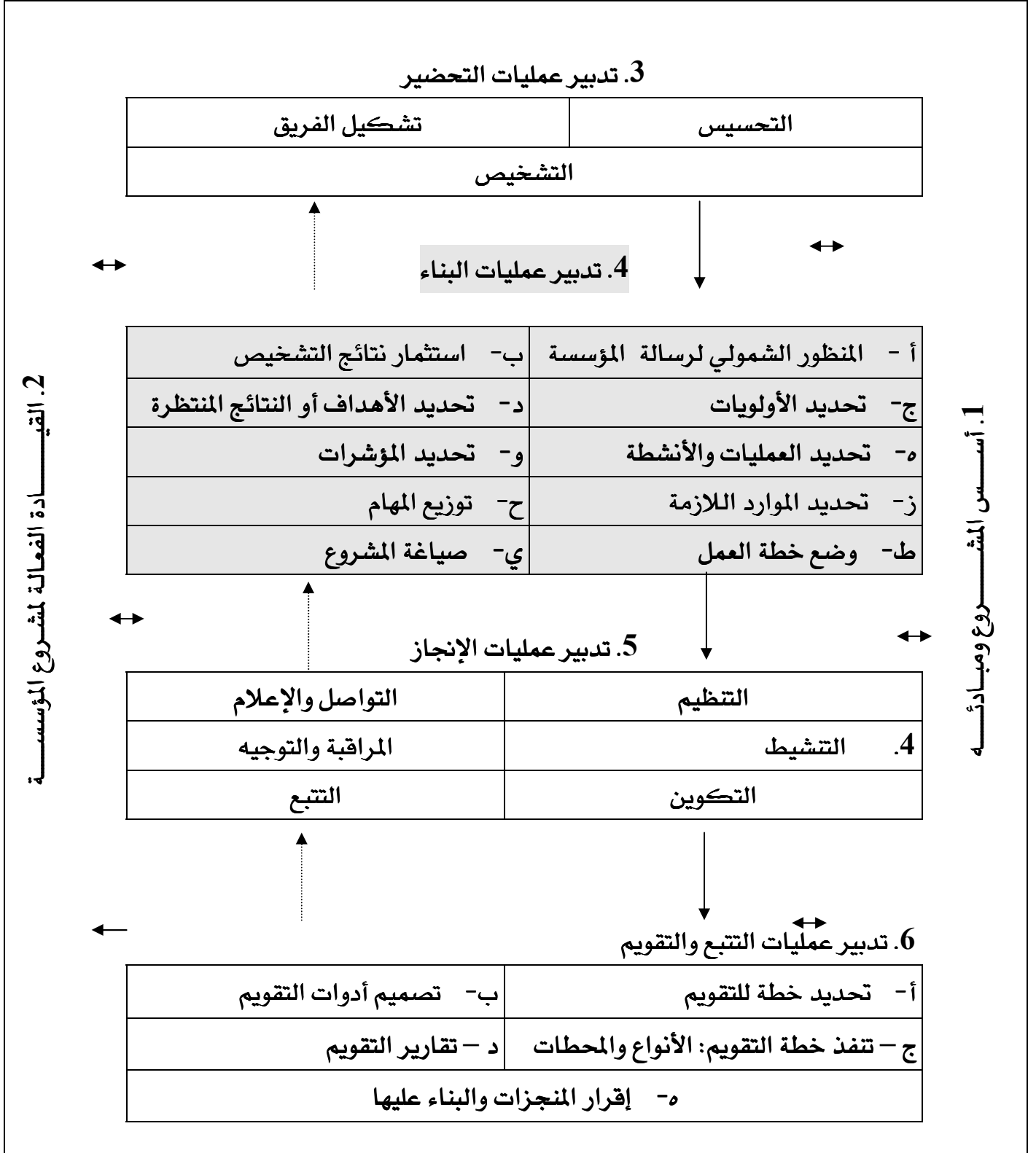
1.	الأهداف
<	أن يبلور المدير(ة) خطة منهجية لبناء المشروع،
<	أن يتمكن من بناء منظور شمولي لرسالة المؤسسة؛
<	أن يستعمل تقنيات ملائمة لاستثمار نتائج التشخيص؛
<	أن يترجم الأهداف إلى عمليات وأنشطة مرتبة حسب الأولوية.
2.	مصادر العمل ووثائقه
<	تجارب المشاركين وخبرتهم في بناء مشروع المؤسسة؛
<	وثائق العمل: مكونات عمليات بناء المشروع، المنظور الشمولي لرسالة المؤسسة
	استثمار نتائج التشخيص، من الأهداف إلى الأعمال والأنشطة، التمييز
	بين الأهداف والأعمال...
3.	الأنشطة وسير الإنجاز
-	محاكاة أدوار (كيفية بناء مشروع مؤسسة) ❖ (15 د)
-	عمل في مجموعات أو عمل فردي وتقاسم داخل المجموعات: (50 د)
	م1: مكونات عمليات بناء المشروع م2: المنظور الشمولي لرسالة المؤسسة م3:
	استثمار نتائج التشخيص
	م4: من الأهداف إلى العمليات والأنشطة أو مقارنة التدبير بالنتائج م5: التمييز
	بين الأهداف والعمليات.
-	مائدة مستديرة (تقاسم ومناقشة)
4.	التقويم
-	التثبت من استيعاب المدير(ة) لعناصر المنظور الشمولي لرسالة المؤسسة، وقدرته
	على تدبير استثمار المنظور الشمولي ونتائج التشخيص في تحديد الأهداف والأولويات
	وترجمتها إلى عمليات تدخل في تشكيل المشروع.

❖ بطاقة توجيهية لمحاكاة الأدوار

وثائق عمل الوحدة الخامسة: بناء المشروع - - تحديد الأهداف والأعمال

الوثيقة 26: موقع عمليات البناء في الخطة المنهجية العامة للمشروع

المطلوب: - تحديد موقع عمليات البناء ومكوناتها في الخطة المنهجية العامة للمشروع؛
- تدوين الملاحظات والتساؤلات التي تقترح المجموعة عرضها للمناقشة



الوثيقة 31: المنظور الشمولي لرسالة المؤسسة

المطلوب: - انطلاقا من الوثيقة أسفله، ومن وضعية إحدى المؤسسات،
تقترح المجموعة منظورا شموليا يمهّد لإعداد المشروع.

يشكل تحديد المنظور الشمولي لرسالة المؤسسة منطلقا أساسا لعمليات بناء مشروع المؤسسة. إذ تعبر الرؤية الشمولية عن السياسة التربوية المحلية للمؤسسة، وتشكل مصدرا من مصادر اشتقاق الأهداف ووضع خطط الأعمال، ضامنة انسجام عناصر المشروع وتآلف الأعمال والأنشطة التي يضمها.

وللمدير(ة) دور أساس رسم الرؤية التربوية للمؤسسة، غير أن التدبير السليم يقتضي إشراك العاملين بالمدرسة وشركائها في رسم السياسة التربوية المحلية، ولا يتحقق ذلك بالاقتران على مجالس المؤسسة التي يحدد المشرع طبيعة مساهمتها في المشاريع، وإنما يتحقق بتفعيل مشاركة المجالس وتشكيل فرق للعمل بما فيها فريق قيادة المشروع، واستعمال المبدأ القانوني العام الذي يخول لرئيس مجلس التدبير (المدير) أن يدعو لحضور الاجتماع كل شخص يرى فائدة في حضوره بما في ذلك ممثلين عن التلاميذ.

وتتضمن الرؤية الشمولية مجموعة من القناعات والتوجهات المحددة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة، والرسالة التي تؤديها. وذلك انطلاقا من واقع المؤسسة وإمكانات محيطها، والمعطيات الخاصة بها، والحاجات المحلية، ومستوى التربية والتعليم بها، وتوقعات شركائها في توافق مع الأهداف الوطنية العامة للتربية والتكوين. ويمكن أن تشمل التوجهات العناصر الآتية:

- الغاية من المدرسة ووظائفها - خصوصيات المؤسسة والمتعلمين - خصوصيات محيط المؤسسة
- حاجات المتعلمين والشركاء - دور المتعلمين والآباء والأمهات - دور السكان
- دور إدارة المدرسة - المبادئ الموجهة للتحسين المطلوب في المؤسسة

وتشمل رسالة المدرسة الأهداف العامة للمدرسة والجوانب التي ينبغي أن تحظى بالأولوية، كما تشمل ما يراد القيام به للرفع من جودة التربية والتكوين وإعطاء المدرسة هوية خاصة تميزها. ويصعب تفصيل كافة عناصر الرؤية الشمولية. ولتقتضيات عملية تتعلق بضيق وقت الورشة، يمكن تلخيص رسالة المؤسسة في مقترح أو مقترحين يعبران عن الغاية الكبرى الموجهة للمشروع:

- ينبغي أن تضمن مدرستنا تحقيق تعلم جيد لكل تلامذتها.
- ينبغي أن تضمن مدرستنا تعلما مفيدا للأطفال في الحياة العملية.
- ينبغي أن تقدم مدرستنا تعلما منفتحا على الأنشطة المهنية والاقتصادية في محيطها.
- ينبغي أن تكون مدرستنا مركز إشعاع للأنشطة التربوية والثقافية والفنية والتكنولوجية في محيطها.

الوثيقة 32: استثمار نتائج التشخيص في بناء العناصر الأساس لمشروع

انطلاقاً من الأنشطة السابقة والوثيقة بعده، ومن معطيات مدرسة يديرها أحد أعضاء المجموعة المطلوب: صياغة عنوان مشروع، وتحديد أهدافه، وترجمة الأهداف إلى أعمال.

خصائص العناصر الأساس: العنوان، تصميم المشروع، الأهداف والأعمال (Giles, 1997)

العناصر الأساس	خصائص المشروع الناجح	خصائص المشروع غير الموفق
خصائص العنوان	يلائم المحتوى	لا يلائم الأهداف والأنشطة
	الخصوصية: يلتزم التعبير عن محتوى محدد	يستعمل صياغة فضفاضة
	الأهمية: يجلب انتباه المخاطبين المحتملين...	لا يجلب الاهتمام
خصائص تصميم المشروع	يركز على التعلم لتحسين جودته في المقام الأول	لا يعتني بتحسين جودة التعلم
	الانسجام: ينسجم المشروع مع المنهاج	لا ينسجم مع المنهاج، أو يتعارض معه
	المنطلقات: يشتق الأهداف من رؤيا شمولية لرسالة المدرسة ونتائج التشخيص القبلي	يفتقد الاستناد إلى الرؤية الواضحة ونتائج التشخيص القبلي
	الواقعية: يتميز بقابليته للتطبيق	يفتقد للواقعية والقابلية للتطبيق
	الانخراط: يتبناه الفريق والمعنيون به	يفتقد انخراط الفريق والمعنيون به
	الخصوصية: يمنح المدرسة خصوصية تميزها	يقبل الارتباط بأي مدرسة لعموميته
	الجوهر: يحمل قيمة مضافة تقدم إثراء حقيقيا	يركز على جوانب لا تضيف قيمة حقيقية
	تتميز بوضوح يبعد الالتباس	تفتقد الوضوح المطلوب
خصائص الأهداف	تقبل القياس والتقييم ويمكن ملاحظتها تحققها	لا تقبل القياس لعدم إجرائيتها
	تتميز عن الأعمال والأنشطة وتعبر عما يراد تحقيقه بدل التعبير عن الوسيلة المستعملة	يخلط الأهداف بالوسائل المستعملة لبلوغها

لا ترتبط الأهداف فيما بينها بكيفية واضحة	التماسك: تترايط الأهداف فيما بينها مكونة عناصر مندمجة في نسق كلي متماسك	
لا ترتبط ارتباطا واضحا بالأهداف	ترتبط بالأهداف	خصائص العمليات
لا تتصف بالواقعية أو يصعب إنجازها	تتصف بالواقعية والقابلية للتطبيق	
لم تكن وليدة التوافق بين المعنيين بالمشروع	تحظى بموافقة المعنيين بالمشروع بمن فيهم التلاميذ وأعضاء مجالس المؤسسة والشركاء	
لا تخضع لتخطيط جيد	تخضع للتخطيط والبرمجة قصد إنجازها	

الوثيقة 33: من الأهداف إلى العمليات والأنشطة

انطلاقاً من معطيات مدرسة يديرها أحد أعضاء المجموعة والمنظور الشمولي لرسالة المؤسسة المطلوب: - تحديد أهداف عامة لمشروع ملائم للمدرسة وترتيبها حسب الأولوية؛
- اختيار هدف عام وترجمته إلى أهداف إجرائية، ثم ترجمة الأهداف الإجرائية إلى أعمال وأنشطة مناسبة لخدمة الأهداف.

يتم الانطلاق من المنظور الشمولي لرسالة المؤسسة ونتائج التشخيص لاستخراج الأهداف العامة وترجمتها إلى أهداف إجرائية ثم إلى أعمال وأنشطة تصب في خدمة الأهداف المقصودة.

وينبغي عدم الخلط بين الأهداف والعمليات، إذ يعبر الهدف عن النتيجة التي نسعى للحصول عليها، بينما تعبر العملية والأنشطة التي يشملها عن الوسيلة المستعملة أو المستعان بها لتحقيق الهدف. وغالبا ما يتطلب السعي إلى بلوغ هدف من الأهداف القيام بعمليات وأنشطة عديدة، كما أن عملية أو نشاطا معيناً قد يخدم أكثر من هدف، غير أنه من المحبذ توجيه العملية أو النشاط ليقدم هدفاً محدداً في المقام الأول، لأن الأعمال بالنيات والمقاصد المحركة لها. أما الأهداف الإجرائية فهي أهداف جزئية مشتقة من الهدف العام قصد العناية بتحقيق كل جانب من جوانبه. ويقدم الجدول بعده أمثلة لأهداف عامة مفصلة إلى أهداف إجرائية ثم أعمال.

أهداف عامة	أهداف إجرائية	عمليات وأنشطة
تمكين المتعلمين من تذليل الصعوبات التي تعرقل حصولهم على التعلم المطلوب	تحسين تعلم التلاميذ الذي يعانون من صعوبات في اللغة العربية	أنشطة الدعم لمن يحتاجها في اللغة العربية
	تحسين تعلم التلاميذ الذي يعانون من صعوبات في اللغة الفرنسية	أنشطة الدعم لمن يحتاجها في اللغة الفرنسية
انفتاح المدرسة على المحيط والحياة المهنية	استئناس التلاميذ بكيفية إنتاج مصنوعات تقليدية	استضافة صناع تقليديين لتنشيط ورشات في المدرسة لفائدة المتعلمين
	استئناس التلاميذ بمزاولة الأنشطة الفلاحية في منطقتهم	- تنظيم خرجات تربوية لضيعة قريبة - إنشاء بستان مدرسي - استضافة تقني لإرشاد المتعلمين في البستنة
	تمكين الآباء والأمهات من الاستفادة من خدمات المدرسة	- إحداث تعليم أولي ملحق بالمدرسة - تنظيم دروس لمحو الأمية

<p>إنشاء مجلة المدرسة إنشاء مجلة القسم</p>	<p>إنماء قدرة التلاميذ على التعبير بحرية</p>	<p>تحسين مهارات التلاميذ في التعبير</p>
<p>تنظيم ورشات للتعبير الكتابي</p>	<p>إنماء قدرتهم على الانطلاق في الكتابة</p>	<p>الكتابي</p>

أداة مساعدة على ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف إجرائية وعمليات وأنشطة

عمليات وأنشطة	أهداف إجرائية	أهداف عامة

الوثيقة 33 مكرر: مقارنة التدبير بالنتائج

(وزارة التربية الوطنية والشباب بالتعاون مع USAID ، التدبير بالنتائج. المصوغة الأولى: بلورة الإستراتيجيات)

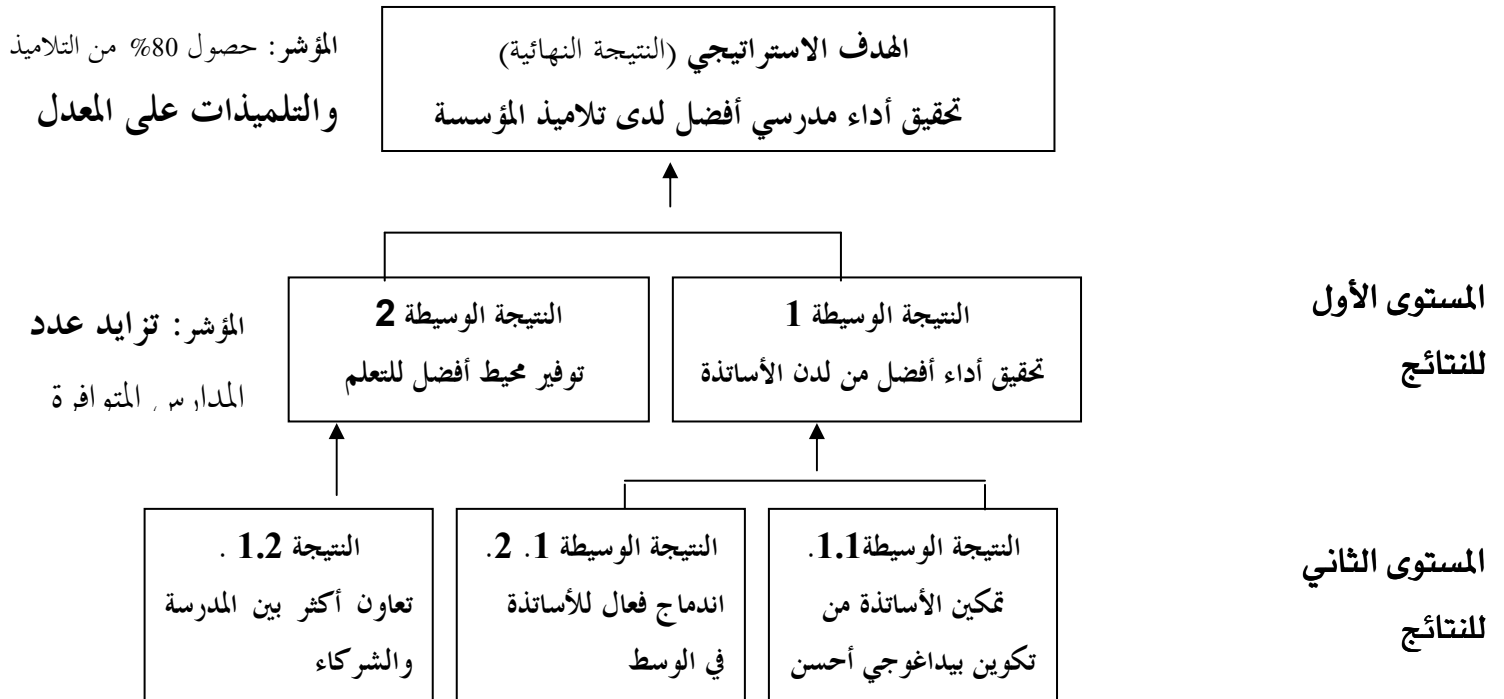
المطلوب: الاستئناس بالوثيقة لإنجاز "شجرة النتائج" انطلاقاً من هدف استراتيجي تختارونه لمشروع المؤسسة

مفهوم التدبير بالنتائج

أ. تشكل هذه المقاربة طريقة من الطرائق التي يمكن استعمالها في تخطيط العمل بمشروع المؤسسة، وهي تبني على تحديد النتائج التي يرجى تحقيقها والمراحل التي ينبغي قطعها في إنجاز هدف المشروع أو أهدافه.

ب. تعتمد هذه المقاربة على العمل بالنتائج ولاشيء سواها، حيث تستعمل النتيجة كوحدة للتخطيط عوض الهدف أو النشاط أو المشكلة (مع حلها)، وحيث يتم رسم الخطة والتعبير عن مكوناتها في شكل نتائج يعمل فريق المؤسسة على تحقيقها، وبذلك تشكل النتائج العناصر الرئيسية في قيادة المشروع وفي تتبعه وتقييمه.

ج. يتم تطبيق المقاربة من خلال "شجرة النتائج" وهي رسم هندسي يشتمل على هدف استراتيجي ونتائج وسيطة من مستويات مختلفة: نتائج وسيطة من مستوى ثان تؤدي بدورها إلى تحقيق نتائج وسيطة من مستوى أول تؤدي بدورها إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي كما في المثال الآتي:



2. مراحل بلورة شجرة النتائج

أولاً: توضيح الهدف الاستراتيجي وصياغته. ومن الأمثلة على ذلك:

(الرفع من مستوى التمدرس بالمنطقة - الرفع من مستوى الأداء لدى التلاميذ...)

ثانياً: تحديد النتائج الوسيطة من المستوى الأول ومن المستوى الثاني كما في المثال السابق...

ثالثاً: تحديد النتائج الضرورية التي تكون المؤسسات الأخرى أو الشركاء هم المسؤولون عنها، ويتم في هذه المرحلة توضيح الافتراضات المتضمنة في وضع الخطة، أي الشروط الميدانية التي يسلم بتوافرها والتي لا يتحكم فيها واضع الخطة (مثلاً: استمرار دعم النيابة أو جمعية آباء وأولياء التلاميذ، إلخ...).

رابعاً: تحديد الافتراضات المهمة التي تربط بين مختلف المستويات في شجرة النتائج

خامساً: التأكد من إتمام شجرة النتائج، وذلك بمراجعة الشجرة قصد التأكد من: وضوح الصياغة، وجود علاقة سببية بين النتائج من المستوى الأول والهدف الاستراتيجي من جهة، وبين نتائج المستوى الثاني ونتائج المستوى الأول من جهة أخرى، إمكان قياس مدى تحقق النتائج عن طريق مؤشرات قابلة للاستعمال.

سادساً: استعمال شجرة النتائج في تدبير المشروع واختيار مؤشرات صالحة وقابلة للاعتماد، حيث يتم تحديد مؤشرات لقياس مدى تحقق النتائج المرسومة، وذلك ضمن عمليات التتبع والتقييم. ويجب أن تتوفر في هذه المؤشرات الشروط الآتية:

☞ الارتباط الواضح بين المؤشر والنتيجة أو الهدف الاستراتيجي

☞ السهولة في الاستعمال

☞ التمكن من الحصول على معطيات كمية، كلما كان ذلك ممكناً.

المؤشرات	النتائج
- % التلاميذ الناجحين في الامتحان الموحد	- أداء أفضل لدى التلاميذ
- % التلاميذ الناجحين في امتحانات المؤسسة	-
- % الأساتذة الذين يشاركون في أنشطة جمعية الآباء	- اندماج أكبر للمعلمين داخل المجتمع المحلي
- الميزانية التي أنفقت على مرافق المؤسسة	- محيط أفضل للتعليم

الوثيقة 34: التمييز بين الأهداف والعمليات

المطلوب: - وضع كل بند في الخانة المناسبة بالبطاقة بعده، مع ربط كل هدف بالعملية أو العمليات المناسبة له.
- تضيف المجموعة هدفاً أو هدفين، وتقتراح العمليات الملائمة له أو لها.

أهداف أم عمليات؟

1. تحسين جودة التعلم
2. إنشاء جمعية الآباء
3. تحسين الفضاء المدرسي
4. الرفع من نسبة استمرار تدرّس الفتيات بالمؤسسة
5. إنشاء مكتبة مدرسية
6. تعميق بئر المدرسة
7. تقوية مبادئ ومشاعر المواطنة لدى التلاميذ
8. تقوية انفتاح المدرسة على محيطها
9. إنماء قدرات المعلمين المهنية
10. استضافة طبيب المنطقة
11. تنمية الوعي الصحي لدى التلاميذ والسكان
12. تنظيم حصص للأناشيد الوطنية
13. بناء سور المؤسسة
14. تحسين نسبة التمدّس
15. الرفع من الأداء في القراءة
16. تنظيم خرجات إلى بعض المزارع
17. إصلاح المرافق الصحية للمدرسة

بطاقة تدوين أجوبة التمييز بين الأهداف والعمليات

العمليات	الأهداف
عمليات ملائمة لتحقيقها	أهداف مقترحة

• كيف يبلور المدير(ة) أهداف

المشروع وأعماله وأنشطته؟

- تحديد خطة منهجية لبناء المشروع <
- بناء منظور شمولي لرسالة المؤسسة <
- استثمار نتائج التشخيص <
- ترجمة الأهداف إلى عمليات وأنشطة <
- التعبير عن الأهداف بصيغة نتائج <

1. الأهداف	
<	يحدد الموارد اللازمة (المتاح منها والممكن)؛
<	يوزع المهام ويضمن انخراط المساهمين في المشروع؛
<	يسهر على تحديد مؤشرات الإنجاز قصد التتبع والتقييم؛
<	يضع خطة عمل متماسكة للمشروع؛
<	يصوغ وثيقة المشروع.
2. مصادر العمل ووثائقه	
-	تجارب المشاركين وخبرتهم في بناء مشروع المؤسسة؛
-	وثائق العمل: وصف العمليات، الجدولة الزمنية للعمليات، توزيع المهام، مؤشرات الإنجاز، أهداف وعمليات ومؤشرات، معايير تحديد وتقييم مؤشرات الإنجاز، صياغة المشروع...
3. الأنشطة وسير الإنجاز	
-	قصف ذهني أو شهادات أو محاكاة أدوار (15 د)
-	عمل في مجموعات: (55) م1: وصف العمليات وبرمجتها، م2: الجدولة الزمنية للأعمال م3: توزيع المهام م4: تحديد مؤشرات الإنجاز م5: التمييز بين الأهداف والعمليات
-	خلاصة عمليات البناء (15 د)
4. التقييم	
-	التثبت من قدرة المدير(ة) على وصف العمليات وبرمجتها، وتحديد المؤشرات، والتمييز بين الأهداف والعمليات والمؤشرات، وصياغة المشروع.

وثائق عمل الوحدة السادسة : بناء المشروع - - برمجة الأعمال وتوزيع المهام

الوثيقة 35: وصف العمليات وبرمجتها

انطلاقاً من الأعمال التي يتضمنها مشروع مؤسسة يديرها أحد أعضاء المجموعة المطلوب: - اختيار عمل ووصفه بكيفية مفصلة باستعمال البطاقة بالصفحة الموالية (وصف العمل)

بطاقة وصف العملية

(وزارة التربية الوطنية، 1997، SN / BAG) - بتصرف

ماذا ؟	(التصريح بالعملية أو الموضوع ...)
لفائدة من ؟	(المستويات الدراسية المعنية ، وفئات المتعلمين المستهدفين)
مع من ؟	(أسماء فريق المشروع والأساتذة المعنيين، أسماء الشركاء المساهمين)
لماذا ؟	(الأهداف المنشودة ، والنتائج المتوقعة)
كيف ؟	(التدابير العملية الخاصة بالتنظيم)
متى ؟	(التاريخ ومدة الإنجاز والرزنامة وموقع العمل من استعمال الزمن المدرسي)
بماذا ؟	(تقدير الكلفة: الوسائل المادية والمالية اللازمة لتنفيذ المشروع: المتوافر منها وما يمكن الحصول عليه)
ما هي النتائج المرتقبة؟	(المؤشرات المعتمدة من أجل تتبع العمل وتقويمه)

بطاقة وصف العملية

الأكاديمية:
مقاطعة التفيتيش:
النيابة:
المؤسسة:

	ماذا ؟
	لفائدة من ؟
	مع من ؟
	لماذا ؟
	كيف ؟
	متى ؟
	بماذا ؟
	ما هي النتائج المرتبقة؟

الوثيقة 36: الجدولة الزمنية للعمليات باستعمال خطاطة (GANTT)

يمكن برمجة أعمال مشروع المؤسسة باستعمال خطاطة (كانت- GANTT) وهي خطاطة تتيح التوزيع الزمني لمجموع الأعمال والأنشطة، وهو ما يسهل تنظيم إنجازها وضبطها ومراجعتها عند الاقتضاء.

مثال برمجة أنشطة التشخيص

2005 الشهر									2004 الشهر				أنشطة	أعمال
9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9		
												■	بناء الأداة	التشخيص
											■		جمع المعطيات	
									■				تحليل المعطيات	

المطلوب: تحديد ثلاثة أعمال يتضمنها مشروع مؤسسة، وبرمجة إنجازها زمنيا باستعمال الخطاطة بعده، ويمكن الاستئناس في ذلك بالمثل أعلاه.

2005 الشهر									2004 الشهر				أنشطة	أعمال
9	8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9		

الوثيقة 38: مؤشرات الإنجاز

وزارة التربية الوطنية والشباب ومشروع تربية الفتيات بالمغرب، 2003، ص ص 12 - 19) – بتصرف

انطلاقاً من الوثيقة 38، ومن عمليين يتضمنها مشروع مؤسسة: تعميم التمدرس، والدعم
البيداغوجي لمن يحتاجه.
المطلوب: - تحديد مؤشرات دالة لكل عمل من هذين العمليين

1. التعريف: مؤشر الإنجاز خاصية يمكن معاينتها أو قياسها، وهي تبين مقدار تحقيق نتيجة من النتائج أو تؤشر على مدى تحققها.

مثال: يشكل معدل النقاط المحصل عليها من طرف التلاميذ في الاختبار الموحد للسنة السادسة أساسي مؤشراً يمكن من الحكم على مستوى التلاميذ: (مرتفع، ضعيف، متوسط)

2. مفاهيم مرتبطة بمؤشر الإنجاز: يرتبط مؤشر الإنجاز بمفاهيم أخرى، منها: نتيجة العمل، مستوى الإنجاز، المعطيات المستعملة.

♦ النتيجة :

هي الأثر أو التغيير الطارئ والمنتظر من التطبيق الناجح للبرنامج أو النشاط أو التدخل. والسؤال المطروح في هذه الحالة: ما هي النتيجة التي نريد تحقيقها؟ ويكون الجواب: مردود أحسن للعمل التربوي.

♦ مؤشر الإنجاز

السؤال المطروح هو: كيف يمكننا تحديد ما إذا كنا نحقق فعلاً النتيجة المتوخاة؟ علام سنعتمد في ذلك؟ والجواب: سنعتمد على معدل النقاط المحصل عليها من طرف التلاميذ في الاختبار الموحد، وهذا هو مؤشر الإنجاز في هذا المثال.

♦ مستوى الإنجاز

هو المعدل الذي نسعى إلى تحقيقه خلال مدة سنتين (12/20 مثلاً).

♦ المعطيات المستعملة

نتساءل بخصوص المعطيات: ما نوع المعطيات التي تستجيب لطبيعة مؤشر الإنجاز (معدل النقاط) والجواب حسب مثالنا هو نقط الامتحان الموحد. لكن هذه المعطيات في حد ذاتها غير كافية. إذ ينبغي أن نقارنها مع معطيات الانطلاقة، أي مستوى الإنجاز لدى التلاميذ قبل الشروع في البرنامج أو العمل. ولنفرض أن هذا المستوى هو 7/20 مثلاً. فالفرق بين الوضعية القبلية 7/20 والوضعية البعدية 10/20 يعطينا فكرة واضحة عن مدى تحقق النتيجة المنتظرة.

3. مثالان لبلورة مؤشر الإنجاز:

المثال الأول: الهدف / تحسين محصول الطماطم

تم إعداد برنامج خاص لتحسين محصول الطماطم: كيف نعرف أن البرنامج قد نجح أي حقق الهدف؟
1. مضمون البرنامج:

- توسيع المساحة الفاصلة بين الشجيرات
- استعمال نوع جديد من الأسمدة
- سقي أكثر انتظاما من السابق

2. كيف نعرف أن البرنامج قد نجح أم لم ينجح؟ باستعمال مؤشرات لتقويم نتائج البرنامج:

- عدد حبات الطماطم المحصل عليها من كل شجيرة
- معدل حجم الطماطم
- معدل مستوى العصاراة في كل حبة طماطم مجانية
- جودة المذاق أو الحلاوة
- جودة اللون
- درجة الصلابة

هذه مؤشرات كمية ونوعية ، علما بأنه لا بد من ملاءمة المؤشرات للنتائج.

المثال الثاني: مؤشرات الإنجاز لأهداف متنوعة في مشروع مؤسسة

الأهداف	المؤشرات	المستوى الأدنى المطلوب تحقيقه
الرفع من نسبة التمدرس والمحافظة على الفتيات بالمدرسة	- نسبة تدرّس الفتيات في المنطقة - نسبة المحافظة على الفتيات من الفصل الأول إلى الفصل السادس	. تحول النسبة من % 75 إلى % 90 على الأقل . تحول نسبة المحافظة من % 25 إلى % 50
انفتاح المدرسة والتعلم على المحيط	المتوسط الشهري لعدد الكبار المشاركين في برنامج محو الأمية بالمؤسسة عدد خرجات التلاميذ للأنشطة التطبيقية	. على الأقل معدل 50 في المائة . خرجة واحدة على الأقل في الشهر
دعم التعلم	- تعميق البئر وتجهيزه	. إتمام الحفر واقتناء المضخة
	- بناء سور المدرسة	. بناء % 50 على الأقل

بتحسين فضاء المدرسة	. طلاء الجدران	. طلاء الجدران الخارجية على الأقل
---------------------	----------------	-----------------------------------

التمييز بين الأهداف والعمليات والمؤشرات

المطلوب:- فحص البنود في الجدول بعده، وتحديد ما إذا كانت هذه الصيغ تعبر عن أهداف أو عمليات أو مؤشرات، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
- توضيح الفرق بين الهدف والعمليّة والمؤشر

الوثيقة 39: أهداف وعمليات ومؤشرات

مؤشر	عملية	هدف	الصيغ
			توفير ظروف أحسن للتعلم
			نسبة الأطفال الناجحين في نهاية المستوى 6
			إصلاح مكتب المدير
			تحسين خدمات الإدارة
			الرفع من مستوى الوقاية الصحية
			القيام بحملة للتوعية الصحية
			الزيادة في عدد زيارات الممرض لعائلات الدوار
			نسبة الأفراد الذين يستعملون مواد التنظيف مرة واحدة على الأقل كل يوم
			تحسين قدرات المتعلمين في الرياضيات
			ورشة تكوينية للأساتذة
			نسبة التغيب لدى المعلمين
			نسبة تغيب الأساتذة في الشهر
			عدد إنتاجات المتعلمين المعروضة في الصف
			دروس الدعم في اللغة الفرنسية
			إكساب المتعلمين عادة القراءة الحرة

توضيح الفرق بين الأهداف والعمليات والمؤشرات

	الأهداف
	العمليات
	المؤشرات

للدعم والقراءة المواكبة أو للاستعمال في الورشة عند الحاجة

❖ المعيار الأول: أن يكون المؤشر مباشرا، بمعنى أن المؤشر المصاغ والمفيد يجب أن يقيس فعالية النتيجة بطريقة واضحة ومباشرة. أي أنه يتوفر على "الصحة" من الناحية النظرية والعملية. وينبغي أن يكون المؤشر معيارا صحيحا للنتيجة التي نريد قياسها: إن كنا مثلا بصدد قياس نتيجة في نطاق شجرة نتائج فعلية، فعلى المؤشر أن يقيس تلك النتيجة بعينها وليس النتيجة التي تسبقها أو تليها في اللائحة. وإن أردنا مثلا قياس تقدمنا نحو بلوغ "تحسين المحصول من الطماطم"، علينا أن نحدد على الأقل مؤشرا مباشرا واحدا من شأنه تحديد ما نعتبره أهم خاصية في محصول أفضل، وذلك في عبارات يمكن معاينتها وقياسها. (...) وإذا لم نتمكن من تحديد مقياس (محك) مباشر، فإنه يجب إيجاد مقياس "بديل" أو غير مباشر يكون أقرب ما يمكن من المقياس المنشود. (...)

❖ المعيار الثاني: أن يكون المؤشر دقيقا. وذلك بأن يكون موضوعيا قدر الإمكان وذا بعد واحد، لكي تكون المعطيات المتعلقة بالإنجاز والمجمعة على أساس هذا المؤشر مفهومة بشكل جيد ومقبولة من طرف جميع أولئك الذين سيستعملونها لاتخاذ قرارات حول الإنجاز. (...)

نقصد بعبارة "ذي بعد واحد" أن المؤشر يجب أن يقيس جانبا واحدا فقط من النتيجة. وفي حال ما إذا كانت هناك عدة جوانب للنتيجة، سنكون في حاجة لاستعمال عدد ملائم من المؤشرات ذات البعد الواحد. فالنتيجة المتعلقة "بتحسين النقاط المحصل عليها في الاختبار" مثلا، تتضمن في وقت واحد قدرات القراءة والكتابة وغيرها. وإذا ركزنا على القراءة والكتابة فسنحتاج إلى مؤشرين اثنين، هما: "النقاط المحصل عليها في القسم السادس في القراءة و"النقاط المحصل عليها في القسم السادس في الكتابة". ويجب التعامل مع كل من المؤشرين بصورة مستقلة للتمكن من معرفة مستوى التلاميذ في كل من المادتين.

❖ المعيار الثالث: أن يكون المؤشر ملائما. من الحكمة عدم التعامل مع عدد كبير من مؤشرات الإنجاز لكل نتيجة، لأن جمع وتحليل وتحرير المعطيات الخاصة بعدد كبير من المؤشرات يمكن أن يكون متعبا وغير فعال فيما يتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار. غير أنه في الحالات التي لا يعكس فيها المؤشر الواحد بدقة ما إذا كان هناك تقدم في تحقيق النتيجة المتبتغاة، فإن هذا يعني الحاجة إلى أكثر من مؤشر. ولنتذكر أن عددا "ملائما" من المؤشرات هو العدد الذي نحتاجه - لا أكثر ولا أقل - لتتوفر على معلومات كافية لتحديد ما إذا كانت النتيجة في طور التحقيق.

❖ المعيار الرابع: أن يكون المؤشر كميا (كلما أمكن ذلك). لتتأكد منذ البداية من أن لائحة مؤشراتنا تضم مؤشرا كميا واحدا أو أكثر. المؤشرات الكمية ليست بالضرورة أكثر موضوعية من المؤشرات النوعية،

ولكن دقتها العددية (عندما تتوفر أرقام محددة) تسهل على المسيرين الاتفاق حول تأويل محدد للمعطيات. كما تسهل تبليغ المعطيات الكمية للمسؤولين !

الوثيقة 41: صياغة وثيقة المشروع

المؤسسة.....	المملكة المغربية
رمزها.....	وزارة التربية الوطنية و الشباب
الهاتف.....	جهة.....
الفاكس.....	نيابة.....
البريد الإلكتروني.....	مقاطعة التفتيش.....

1. عنوان المشروع:

2. المنظر المعتمد لرسالة المؤسسة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. تشخيص وضعية المؤسسة

3.1. النشأة والتطور

3.2. خصائص الجماعة أو البلدة من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التربوية

3.3. بنية المؤسسة المادية: المساحة، القاعات الدراسية، والمرافق والمباني الأخرى، الخدمات المتوفرة.

3.4. بنية المؤسسة التربوية: أعداد التلاميذ حسب الجنس والسن والمستوى والفصول، نسب التدفق،

الاهتمامات والأنشطة خارج المؤسسة

3.5. هيئة التدريس: الأعداد حسب الجنس والمستوى والأهلية، الأنشطة والاهتمامات خارج المؤسسة

3.6. المشاكل الاجتماعية للمؤسسة

3. 7. المشاكل التربوية للمؤسسة
3. 8. درجة انفتاح المؤسسة على محيطها
3. 9. جوانب الضعف وجوانب القوة بالمؤسسة
4. الدواعي والأولويات:
5. أهداف المشروع أو النتائج المنتظرة:
6. العمليات والأنشطة:

7. الموارد اللازمة للمشروع:

- الموارد المادية:
- الموارد البشرية:
- الموارد المالية:
- الكلفة الإجمالية المقدرة للمشروع:

8. الشركاء المحتملون:

نوع المساهمة

الشركاء

-
-
-
-

9. برمجة العمليات والأنشطة:

الأعمال	الأنشطة	الجهة المسؤولة	فترة الإنجاز	الوسائل المقترحة

10. المتبع والتقييم:

10.1. خطة المتبع والتقييم (آليات المتبع، مراحل التقييم)

10.2. أدوات التقييم

حصيلة الوجدتين الخامسة والسادسة: تدبير عمليات بناء المشروع

التمكن من عناصر بناء المشروع

المنظور الشمولي لرسالة المؤسسة <

استثمار نتائج التشخيص <

تحديد أهداف المشروع <

ترجمة الأهداف إلى عمليات وأنشطة <

تحديد مؤشرات الإنجاز قصد التتبع والتقييم <

تحديد الموارد اللازمة <

توزيع المهام <

وضع خطة عمل متماسكة للمشروع <

صياغة وثيقة المشروع <

الحصيلة التطبيقية لأعمال اليوم الثاني
(حوالي 20 دقيقة)

1. الأهداف

- استثمار معطيات التشخيص المتعلقة بمدرستك، وأنشطة التكوين السابقة في إعداد مسودة أولية لمشروع مؤسستك.

2. مصادر العمل ووثائقه

- < تجارب المشاركين وخبرتهم في مجال مشروع المؤسسة؛
- < معطيات التشخيص المتعلقة بمؤسسات المشاركين؛
- < نتائج أعمال اليوم الأول والثاني

4. الأنشطة وسير الإنجاز

- < لحظة تأمل
- < إعداد مسودة مشروع تتضمن:
 - عنوان المشروع
 - أهم عناصر تشخيص وضعية المؤسسة
 - أهداف المشروع

5. التقويم

- تقاسم عينة من إنجازات المشاركين.

◆ ملحوظة: الشهادات ومحاكاة الأدوار المواكبة لأنشطة اليوم الثالث

5.2. أنشطة تدبير إنجاز المشروع

تتبنى كفاية تدبير عمليات إنجاز مشروع المؤسسة على امتلاك المدير(ة) مهارات وقدرات واتجاهات وأساليب تمكنه من حسن الإشراف على تدبير سير الإنجاز وضمان انخراط المساهمين وتقديم الدعم والمساعدة عند الاقتضاء. وهو ما يستلزم التمكن من الأهداف التي تجعله قادرا على أن:

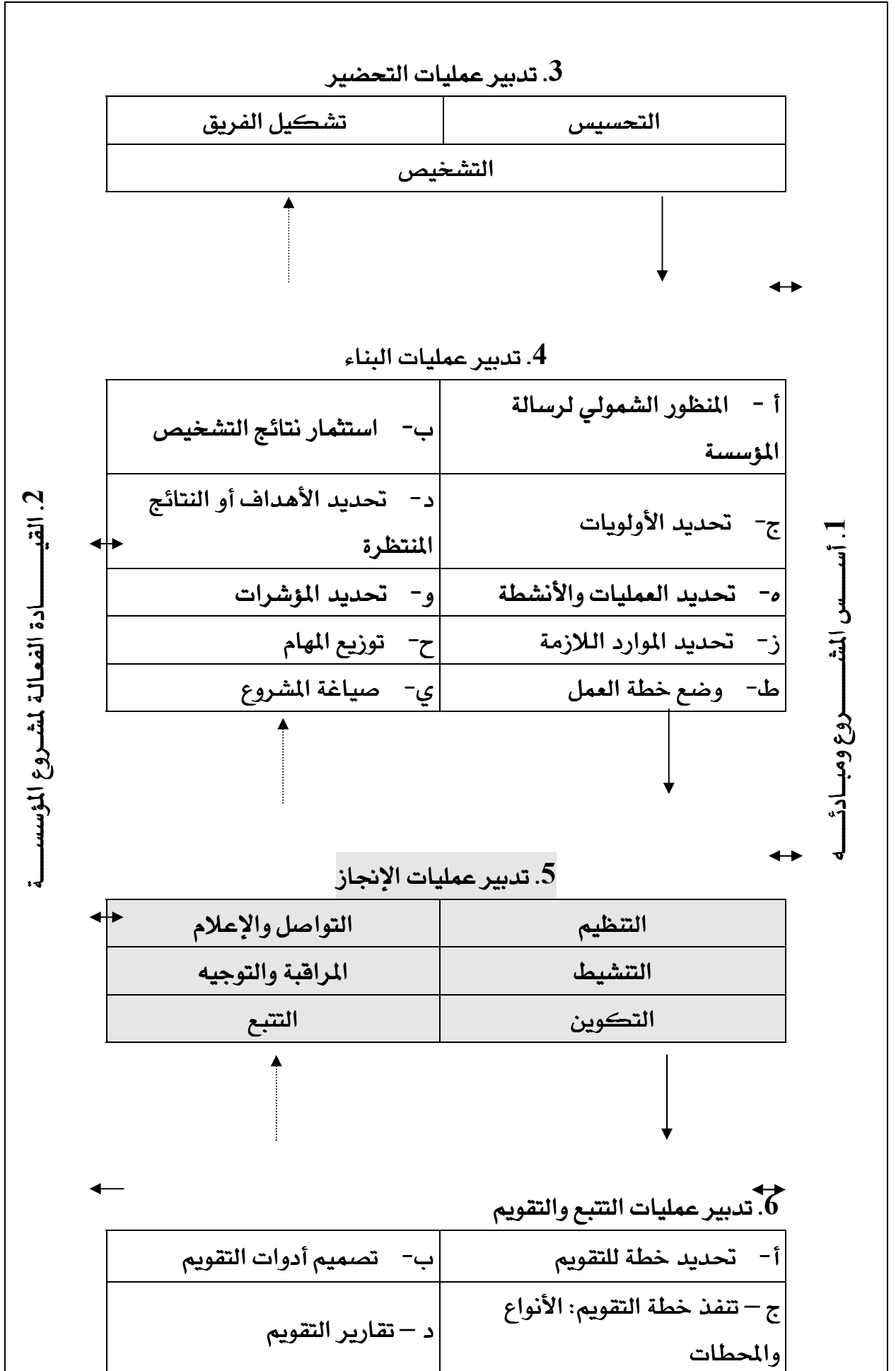
< يتولى السهر على حسن سير إنجاز الأعمال المبرمجة، بحيث:

- ينظم عمليات الإنجاز
- يحسن التواصل والإعلام
- يستعمل تقنيات التشييط وحل المشكلات وتدبير الصراعات
- يتيح التكوين المستمر لفريق المشروع
- يراقب ويتتبع ويوجه سير الإنجاز بوثائق وأدوات ملائمة

لتيسير تحقيق الأهداف المذكورة تستعمل الورشة أنشطة متنوعة مبنية في الوحدة الآتية:

الوحدة التاسعة: تدبير عمليات الإنجاز

موقع عمليات الإنجاز في الخطة المنهجية العامة للمشروع



٥- إقرار المنجزات والبناء عليها

الوحدة السابعة: تدير عمليات الإنجاز

(حوالي 90 دقيقة)

1. الأهداف

أن يتمكن المدير(ة) من تدير حسن سير إنجاز المشروع بحيث:

- < ينظم عمليات الإنجاز
- < يحسن التواصل والإعلام
- < يستعمل تقنيات التشييط وحل المشكلات وتدير الصراعات
- < يتيح التكوين المستمر لفريق المشروع
- < يراقب ويتتبع ويوجه سير الإنجاز بوثائق وأدوات ملائمة

2. مصادر العمل ووثائقه

- < تجارب المشاركين وخبرتهم في السهر على إنجاز المشروع؛
- < وثائق العمل: عمليات الإنجاز وأنشطته، التشييط، التفاوض، التواصل حول المشروع
- < تكوين العاملين بالمشروع، مقارنة حل المشكلات، مجموعات ينبغي تديرها في مقارنة المشروع.

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- < تدوير الجليد أو محاكاة وضعية تفاوض (10 د)
- < مائدة مستديرة أو عمل فردي وتقاسم داخل المجموعات (60 د):
- م1: عمليات الإنجاز وأنشطته م2: التشييط، م3: التواصل حول المشروع
- م4: مقارنة حل المشكلات م5: تكوين العاملين بالمشروع
- < خلاصة عمليات البناء (20)

4. التقييم

التثبت من تمكن المدير(ة) من تدير عمليات إنجاز المشروع.

الوثيقة 42: عمليات الإنجاز وأنشطته

- المطلوب: - تحديد مهام المدير(ة) في عمليات إنجاز مشروع المؤسسة؛
- التساؤلات والملاحظات التي تقترحها المجموعة للمناقشة.

1. التنظيم

- التأكد من توافر المواد اللازمة للعمل: المادية والمالية والبشرية؛
- التأكد من استعداد الفاعلين المعنيين بتنفيذ المشروع؛
- تنظيم لقاءات إعدادية مع الفاعلين لضمان انطلاق أعمال المشروع في ظروف ملائمة؛
- هيكلة المشروع؛
- توزيع المهام والموارد؛
- تحديد رزمة التنفيذ والحرص على تطبيقها.

2. التشييط

- زيارة الفاعلين في عين المكان؛
- تنسيق الأعمال بين الفاعلين؛
- لقاءات جماعية للضبط والبرمجة والتقييم؛
- مقابلات فردية أو مع المجموعات بهدف التحقق من وضوح الرؤيا، وتوجيه العاملين، وتصحيح المسار.

- حل المشكلات؛
- تدير الصراعات والنزاعات
- حفز العاملين: بالتغذية الراجعة الدائمة، وتشجيعهم على العمل، وبمكافأتهم إن اقتضى الحال؛
- معالجة المقاومة؛
- توثيق العمليات: تقارير، بطاقات، نشرات؛
- اتخاذ القرارات الملائمة.

3. تكوين الفاعلين

- تدقيق حاجات التكوين؛
- البحث عن المكونين: جمعيات، مفتشين، أساتذة، الخ...؛
- شراكات مع مؤسسات في مجال التكوين؛

- تكوين حضوري (ندوات، لقاءات، مؤائد مستديرة، ورشات)؛

- التكوين الذاتي والتكوين عن بعد.

4. التواصل

التواصل الخارجي	التواصل الداخلي
جمعية الآباء، الجماعة المحلية، السلطة المحلية، منظمات حكومية وغير حكومية، ... الخ	هيئة التدريس، العاملين في المشروع، التلاميذ
- أدواته	- أدواته
• المقابلات الفردية والجماعية	• نشرات اتصال داخلية دورية
• اجتماعات	• تقارير
• مراسلات	• بطاقات
• تقارير	• دفتر الاستقبال
• جلسات (توجيهية وتقييمية)	• ملصقات (التلاميذ)
• زيارات	• معارض وأيام الأبواب المفتوحة
• أبواب مفتوحة	• اجتماعات (للإعلام، للتقويم، للتعديل، .. الخ)
• حفلات	• مذكرات
• ندوات	• مقابلات
• حفلات التعبئة	• جلسات تقييمية

5. التقويم (انظر الوحدة الثامنة)

المطلوب: - تحديد المقصود بالتشييط، وإبراز أهميته في عمليات إنجاز مشروع المؤسسة.

التشييط أسلوب نحتاجه في تدبير إنجاز خطة وتنفيذها، ذلك أن تنظيم حلقات تكوينية، وعقد اجتماعات لاتخاذ القرار، والتنظيم، والإنتاج. وجميعها وضعيات تحتاج إلى التشييط في أساليبه المختلفة. فما هي أهم هذه الأساليب؟

◆ أنماط اللقاءات والاجتماعات:

لكل لقاء أو اجتماع هدف أو موضوع يحدد نمطه، ومن أهم هذه الأنماط ما يلي:

- اجتماع لتحضير أعمال أو أنشطة تتطلب التفكير في الأهداف والوسائل والمهام؛
- اجتماع لاستخلاص النتائج يتم فيه تحصيل نتائج أعمال أو أهداف وتقويمها؛
- اجتماع المناقشة، وهو نمط من الاجتماع يكون هدفه التداول والمناقشة، وتبادل الأفكار والآراء. وسواء تعلق الأمر بهذا النمط أو ذاك فإن الاجتماعات المنظمة داخل المؤسسة، يمكنها أن تعد لأجل:
- التداول والمناقشة - التبليغ والإخبار - اتخاذ القرار - الإنتاج أو الابتكار ...

◆ مهام المنشط:

مهام المنشط أو معد الاجتماع تتفرع إلى ثلاث مراحل أساسية:

أ- قبل الاجتماع:

نفكر في موضوع الاجتماع، ونحدد جدول الأعمال، ونعد تقريرا عن الاجتماع السابق.

ب- خلال الاجتماع:

- بالنسبة إلى الإحداث: الحرص على اتفاق الجميع، وخلق مناخ مناسب، وإظهار الاستعداد إلى الإصغاء والانتباه.

- بالنسبة إلى المشكلات: المساعدة على فهمها، وعدم الخروج عن الموضوع.

- بالنسبة إلى الحلول: محاولة تحديد نقط الالتقاء بين مختلف وجهات النظر، والاحتفاظ بما هو إيجابي، وإتاحة فرص التعبير الحر.

- بالنسبة إلى التطبيق: الحرص على توزيع المهام والأعمال على الجميع، واحترام مدة إنجازها.

ج- بعد الاجتماع:

الحرص على إرسال تقرير الاجتماع إلى المشاركين، والجهات المسؤولة والعمل على تنفيذ قراراته. من الضروري

الإشارة ، في سياق تنظيم اللقاءات والاجتماعات، إلى أن هناك عدة أساليب لتنظيمها حسب الهدف منها.

المطلوب: محاكاة دور المدير(ة) في وضعية تفاوضية

1. التفاوض وتبدير المشروع: لا يمكن إنجاز مشروع بدون تفاوض، فهو يشكل ركنا أساسا من أركان المقاربة التشاركية، حيث يتيح الوصول إلى تقارب المواقف المختلفة وتصالح المواقف المتناقضة. ويعيش الفاعلون المتفاوضون وضعية تعلم وتجريب جماعي تسمح لهم أن يدركوا هويتهم وما يريدون تحقيقه وما يقدررون على القيام به كجماعة. والتفاوض أسلوب حقيقي لتبدير النزاعات: إنه لا يزوب العلاقات الاجتماعية؛ بل يقوي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة كيفما كانت حدة النقاش بين المتنازعين. كما أنه يتيح اعتبار كل شخص شريكا كاملا في الموضوع الذي يهمله وهو يضمن حق التعبير للجميع.

2. نصائح بشأن التفاوض

أ - الإعداد:

- تحديد النزاع: مصدره ونوعه، تحليل الطلبات وتقدير كلفتها، تقدير نتائج النزاع وتبعات تطوره.
- تحليل القوى المتواجدة ووضع النزاع بالنسبة للشركاء (الداخليين والخارجيين) في العمل.
- تتبع النزاع وتسجيل كل المعطيات بشأنه، وتحليل المعطيات وإعداد قرارات ممكنة.
- إنجاز محاكاة وسيناريوهات انطلاقا من فرضيات.
- إعداد استراتيجية للتفاوض (المكان واللحظة المناسبين).
- بناء نظام للبرهنة بخصوص كل نقطة حتى يتم تفسير مبررات الرفض لدى كل طرف.
- إعلام العاملين.

ب - الإنجاز:

- ❖ اتخاذ إجراءات للتخفيف من حدة اللقاء الأولي ❖ البدء بتحديد موضوع اللقاء وهدفه
- ❖ إعادة التعبير عما جاء من أفكار ومواقف لدى الأطراف ❖ السماح بتفريغ الطاقة
- ❖ الحرص على تقدم المجموعة

ج - النقاش:

- ❖ الإنصات إلى كل وجهات النظر ❖ التعميق والتوضيح
- ❖ مناقشة كل رأي ❖ استعمال السبورة

د - الختام:

- ❖ يكون الاتفاق في شكل نص مكتوب تتفق بشأنه جميع الأطراف الحاضرة.

المطلوب: ما ينبغي فعله وما ينبغي تجنبه من أجل تحقيق تواصل فعال حول المشروع.

1. كيفية الإقناع بالمشروع

تنظيم العمل في المشروع ليس كافيا ما لم يكن هناك تواصل فعال يخدم نجاحه، ومن الأساليب المستعملة في الدفاع عن المشروع:

1.1. أسلوب المتحذلق: يقدم مشروعة بوثوق تام، مجيبا عن كافة التساؤلات ورافضا الاعتراضات كأن المشروع ليس له بديل ممكن.

2.1. أسلوب المحتشم: يبحث عن رضى الرؤساء والفاعلين وهو مستعد في سبيل ذلك لتبني الحلول المقترحة عليه.

3.1. أسلوب الذكي: يتحدث باقتناع ويعرف كيف يخاطب الجمهور، ويقدم بدائل عدة معبرا عن اختياره بحجج واضحة، مدافعا عن المشروع بشتى الوسائل.

ويعد الاقتناع الذاتي بالمشروع عاملا أساسا في التواصل الفعال حول المشروع، كما أنه مفتاح بيع المشروع للآخرين. غير أنه يمكن إضافة شروط أخرى، منها: الوضوح والمصداقية والدقة والانتظام والإيجاز.

2. علامات التواصل الفعال حول المشروع

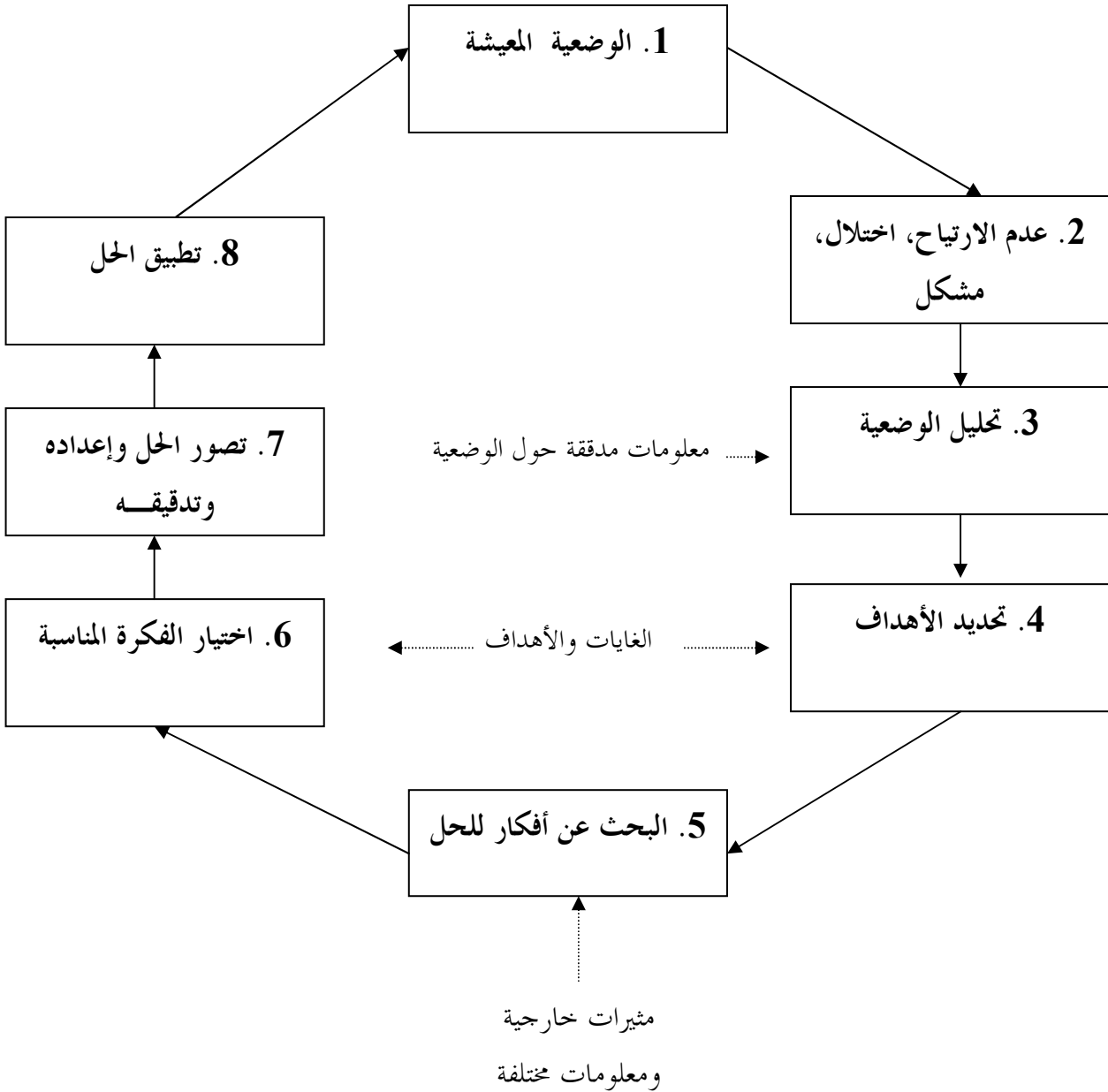
- المشروع الناجح هو الذي نعتبره "حدثا" يستحق التواصل حوله، لأننا نؤمن بأهميته ونعتز بمنجزاته.
- المشروع "البارز" إعلاميا يملك حظوظا أكبر للنجاح من المشروع الذي يتم إنجازه "في الخفاء".
- الإعلام المنتظم الذي يسبق المشروع ويواكبه يخلق جوا من الثقة حول المشروع، وبيتح مراقبة الشائعات وإجهاضها.

- قائد المشروع يعطي للعلاقة مع الشركاء بعدا بيذاغوجيا، يشمل التوضيح وإعادة التفسير والجواب عن مختلف التساؤلات، لأن الشركاء يحكمون انطلاقا مما يسمعون ويرون.

ومن خصائص التواصل الفعال: وضوح الهدف من التواصل، التفكير الإيجابي، حسن الظن بالآخرين، عدم احتكار الحديث، تجنب الاستبداد بالرأي والجدل العقيم، التواصل بالتي هي أحسن، الاعتراف بالفضل لأهله، مساعدة المحاور في الوضعيات الصعبة، اللباقة، الاحترام المتبادل، معاورة المخاطب على قدر عقله وظروفه، اختيار الوقت والسياق المناسبين لتحقيق الغرض من التواصل.

الوثيقة 46: مقارنة حل المشكلات
(Obin et Cros, 1998, 117)

المطلوب: اختيار مشكل عاينته أو سمعت عنه، وتطبيق مقارنة حل المشكلات المقترحة في الخطاطة بعده، وتقدير مدى ملاءمة المقاربة المقترحة لتدبير حل المشكلات المواكبة لسير إنجاز المشروع.



الوثيقة 47: تكوين العاملين بالمشروع
(الفاربي ورفاقه، 1996، ص ص 73 – 74)

المطلوب: تحديد أهمية التكوين ووظائفه في المشروع.

للتكوين دور أساسي في نجاح الخطط، لأن غاية إدماج المشاريع بالمؤسسات مزدوجة، تصبو في الآن نفسه، إلى دعم تعلم التلاميذ وتربيتهم، وتحسين خبرات الأطر التربوية والإدارية وتطويرها. لذلك يلزم أن يكون التكوين عصب المشروع الجهوي، ومولد طاقات الفعل والعمل. ويصبو التكوين، فوق كل ذلك، إلى تدبير التكوين الذاتي للفعاليات الموجودة بالمؤسسة؛ إذ إننا عندما نكون أفرادا لأداء مهام معينة، فإننا نؤهلهم، في الوقت ذاته، للاستقلال في مواصلة تكوينهم وتطوير كفاياتهم المهنية بأنفسهم. إذ لا يمكن أن نستمر في تكوين خبير المعلومات أو أخصائي الخزانة إلى ما لا نهاية له، فلا بد أن يحين وقت سيقوم في ذاك الخبير أو الأخصائي بمواصلة تكوينه بنفسه.

وانطلاقا من هذه المقاصد والغايات، يمكن أن نتساءل: ما أهداف التكوين وما إجراءاته العملية؟

1- أهداف التكوين

للتكوين في سياق التنفيذ أهداف ومرام، أهمها:

1. 1. التحسيس:

نحتاج إلى التحسيس عندما نريد أن نجعل فئات المدرسين أو الإداريين واعين بأهمية خطة العمل، ومقتضيات إنجازه؛ فالتحسيس بهذا المعنى، خطوة أولى نستهل بها نشاطا أو عملا لإثارة الاهتمام به.

1. 2. التأهيل:

إذا كان التحسيس تكويننا لأجل الاهتمام والوعي بالموضوع فإن التأهيل يهدف إلى إنماء مهارات أو قدرات معينة لدى الممارسين، هم في حاجة إليها لإنجاز الخطة. ومن قبيل ذلك:

- التدريب على طرق أو مهارات منهجية معينة.

- التدريب على استعمال أدوات أو أجهزة.

وللتأهيل أساليب عدة، منها: أسلوب الورشات، وأسلوب الملاحظة، وأسلوب الندوات، والدروس التطبيقية.

- الاجتماعات الغير المنظمة مملة، وهذه بعض النصائح لجعل الاجتماعات أكثر جاذبية:
- نظم على الأقل اجتماعا كل شهر لإعلام العاملين معك وتتبع تقدم أعمال المشروع وتخطيط وبرمجة أعمال جديدة؛
- سير الاجتماعات بحزم لكن بدون سلطوية مفرطة، اتبع جدول الأعمال وتطرق إلى جميع النقاط محددًا مدة زمنية لكل نقطة. أعط الكلمة لشخص واحد في نفس الوقت ولا تترك مجموعات تتحدث فيما بينها.
- لا تدع الثرائين يستحوذون على النقاش.
- عند نهاية مناقشة كل نقطة؛ حدد الأعمال والأنشطة التي ينبغي القيام بها، وكذا الأشخاص الذين سيقومون بها، وتاريخ الإنجاز أيضا.
- لا تسيطر على الاجتماع و لا تفرض آراءك. ادع الآخرين إلى التعبير عن آرائهم مشجعا الخجولين.
- تجنب أساليب التفريق والمحاباة والسلطة، فالمعارضة ينبغي أن تعبر عن نفسها، وعليك أن تتصت إلى كل ما يقال.
- عند ما تتخذ قرارا عليك أن تدافع عنه بحماس أمام الفريق، مؤكدا فوائده، وشارحا منطقته ومبرراته. اسع إلى اكتساب موافقة فريقك.
- لا تستعمل أسلوب التصويت في اتخاذ القرار اللهم إلا إذا كنت تريد أن تخرج مغلوبا. اشرح ولا تعتذر عن رأيك. واعلم أن الآراء الصائبة لا تعجب الناس دائما.
- وبخصوص إعداد جدول أعمال الاجتماع:
- تجنب الجداول المقتضبة والمبهمة؛
- حدد موضوع الاجتماع وحدوده؛
- صغ نقط الاجتماع في شكل أهداف؛
- أضف تدقيقا إلى كل نقطة: "للإعلام" "للمناقشة" "للقرار"
- ذكر بمبرر أو مبررات إدراج النقطة في الجدول بإيجاز؛
- حدد المدة الزمنية المخصصة لكل نقطة؛
- أبرز عند الحاجة نقاطا خاصة لجلب الاهتمام إليها؛
- رتب النقاط حسب درجة أهميتها.

الوثيقة 49: مجموعات ينبغي تدبيرها في مقارنة المشروع
(Etienn et Amiel, 1995, P 51)

للدعم والقراءة الحرة أو للاستعمال في الورشة عند الحاجة

المعارضون	الصامتون	الأتباع	الحلفاء	المجموعات
ضروريون للجو الديموقراطي في العمل	§	ضروريون لتشكيل الأغلبية	جماعة مؤثرة	دورها
جعلهم ينخرطون مع فريق التغيير	لا تجعل منهم معارضين	لا تفرض عليهم أشياء فوق الطاقة	تلافي الانقسام والإرهاق	احتياطات القيادة
الإنصات إلى المبررات والعمل على تبنيها	تواصل بصفة لا شكلية	تدبير المتطلبات باستمرار	التحكم في آثار التحالفات	استراتيجية التواصل

حصيلة الوحدة السابعة: تدبير عمليات الإنجاز

أدوار المدير(ة) في عمليات الإنجاز

- ينظم عمليات الإنجاز <
- يحسن التواصل والإعلام <
- يستعمل تقنيات التشغيل وحل المشكلات وتدبير الصراعات <
- يتيح التكوين المستمر لفريق المشروع <
- يراقب ويتتبع ويوجه سير الإنجاز بوثائق وأدوات ملائمة <

2.6. أنشطة تدبير عمليات التقييم والتتبع

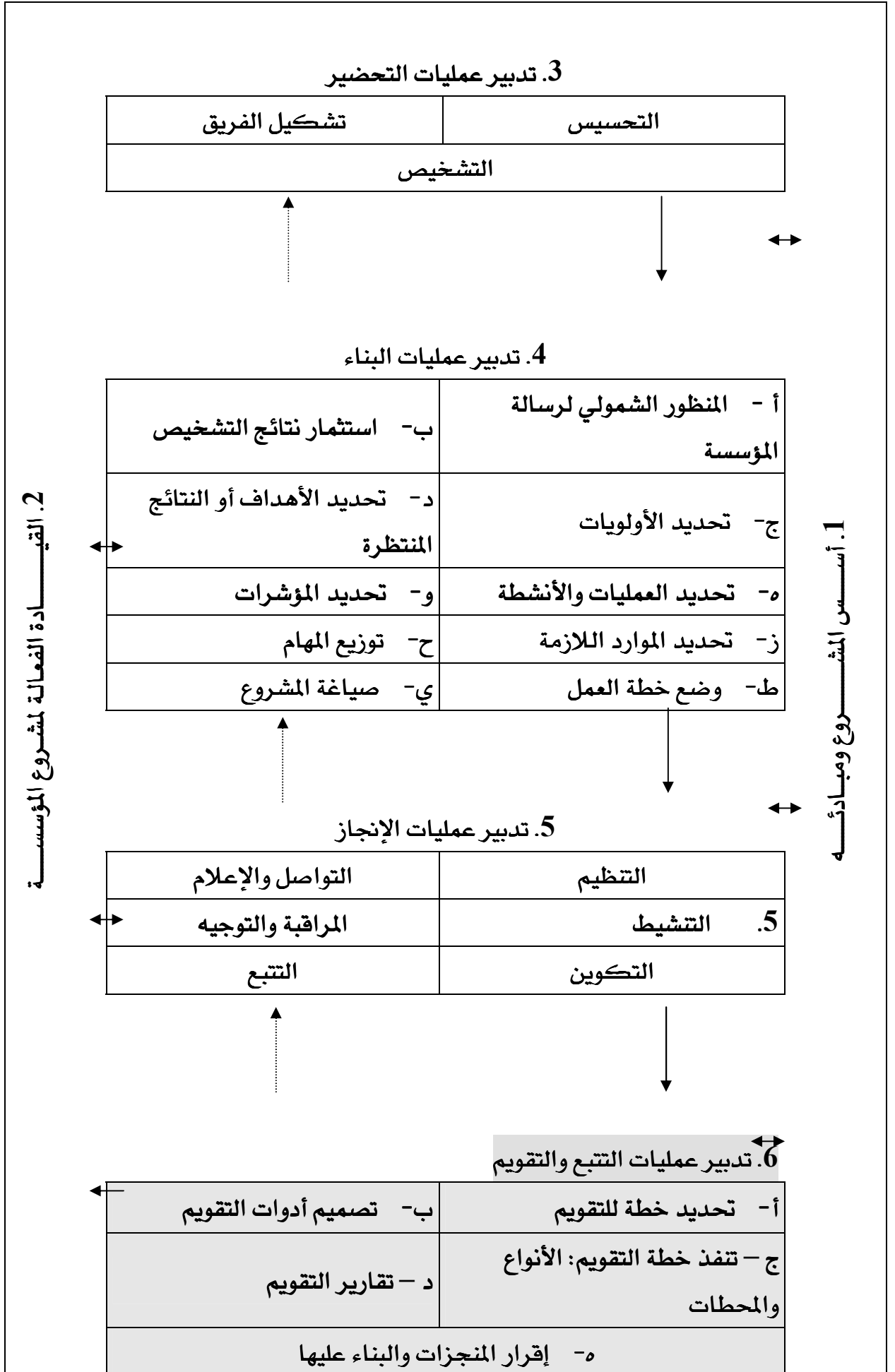
تتبنى كفاية تدبير عمليات تقييم مشروع المؤسسة وتتبع نتائجه على امتلاك المدير(ة) مهارات وقدرات واتجاهات وأساليب تمكنه من حسن التقييم والتتبع ودعم استمرار العمل بالمنجزات الجيدة والاستفادة من نتائج المشروع في بناء مشاريع لاحقة. وهو ما يستلزم التمكّن من الأهداف التي تجعله قادراً على أن:

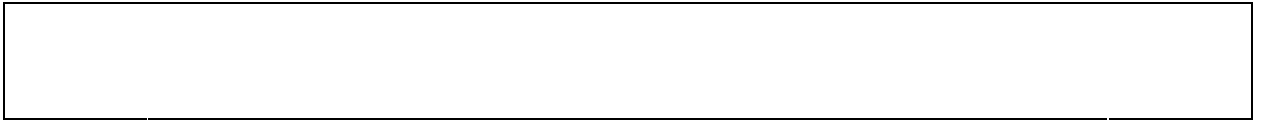
<	يطبق خطة واضحة لتقييم المشروع
<	يستعمل مؤشرات الإنجاز ويستثمر نتائجها
<	ينجز تقارير التقييم المواكب للأعمال وتقارير التقييم الختامي
<	يؤمن استمرار العمل بالمنجزات الجيدة للمشروع بعد انتهائه

لتيسير تحقيق الأهداف المذكورة تستعمل الورشة أنشطة متنوعة مبنية في الوحدة الآتية:

الوحدة الثامنة: التتبع والتقييم

الوثيقة 26: موقع عمليات التتبع والتقييم في الخطة المنهجية العامة للمشروع





الوحدة الثامنة: التقييم والتتبع

(حوالي 90 دقيقة)

1.	الأهداف
<	يطبق خطة واضحة لتقييم المشروع
<	يستعمل مؤشرات الإنجاز ويستثمر نتائجها
<	ينجز تقارير التقييم المواكب للأعمال وتقارير التقييم الختامي
<	يؤمن استمرار العمل بالمنجزات الجيدة للمشروع بعد انتهائه
2.	مصادر العمل ووثائقه
<	تجارب المشاركين وخبرتهم في التقييم والتتبع؛
<	وثائق العمل: تقييم المشروع وتقييمه، أنواع التقييم، استثمار مؤشرات الإنجاز، اتخاذ القرارات، استثمار نتائج المشروع ...
5.	الأنشطة وسير الإنجاز
<	تقديم (أداة للتقييم) (10 د)
<	مائدة مستديرة موجهة بدون وثائق (أنواع التقييم، أدواته، عدته، استثمار نتائج التقييم) (60 د)
<	أو عمل في مجموعات: م1: تقييم المشروع وتقييمه م2: أنواع التقييم م3: استثمار مؤشرات
<	الإنجاز م4: اتخاذ القرارات م5: استثمار نتائج المشروع خلاصات (20 د)
6.	التقييم
	التثبت من تمكين المدير(ة) من آليات تقييم المشروع واستثمار نتائجها.

الوثيقة 50: تقييم المشروع وتقييمه
(ساسي ورفيقتاه، 1995، ص ص 186 - 187)

المطلوب: استخراج العناصر الرئيسية في الوثيقة، وتركيبها في خطة للتقييم

1. لماذا التقييم؟

الهدف من التقييم هو قياس مدى فعالية العمل الذي أنجز. وبالتالي فإن جميع عناصر المشروع معنية به: مسلسل التهييء، الأهداف، الطرق، النتائج، مشاركة الأشخاص وفريق القيادة. كما أن التقييم ضروري لتحقيق استغلال أمثل لطاقت المؤسسة.

2. كيف نقوم؟

لتقييم هدف ما ينبغي أولاً ترجمته إلى معطيات يمكن معاينتها. وكل هدف عام ينبغي أن يجزأ إلى أهداف متفرعة عنه مصحوبة بمؤشرات تدل على تقديرات تهم حجماً أو ظاهرة معينة. وهذه المؤشرات هي التي ستمكن من قياس السير الطبيعي لعملية ما أو معرفة نتائجها في شكل إحصائيات أو ملاحظات (استبيانات، حوارات). ويمكن لتلك المؤشرات أن تتعلق على الخصوص بنجاح التلاميذ، لكن يجب أن تشمل أيضاً حالة الأماكن، والعلاقات مع المحيط، والأنشطة التربوية الاجتماعية، ومركز التوثيق والإعلام، ومدى مساهمة التلاميذ والآباء. وبصفة عامة فإن المؤشر لا يتصف بالكمال أبداً، لذا يجب التساؤل دوماً عما يمكن أن يؤثر عليه.

3. متى نقوم؟

التقييم عمل مستمر، فهو يبدأ مع انطلاق عملية تحليل وضعية المؤسسة ويستمر خلال المراحل المتوالية (آخر كل دورة أو سنة دراسية). بحيث يسمح بترشيد جديد للوسائل المتاحة إن اقتضى الحال، وذلك عند نهاية العملية أو فيما بعد، لقياس انعكاساتها وتأثيرها. وتسمح لنا ملاحظة المؤشرات بمعاينة نوعين من الفوارق:

- الفارق الأول بين الحالة الأصلية والحالة الراهنة، وهو يمكن من قياس التحسن المحقق. كما أن تحليل هذا الفارق يؤكد أو ينفي أهمية العملية المختار إنجازها ومدى مرورها في ظروف حسنة.

- الفارق الثاني بين الحالة الراهنة والحالة المرجوة، فتتضح مكانم الخصائص أو العجز الممكنة في العملية ويؤدي ذلك إلى تقويتها أو تعديلها.

ويظهر التقييم أحياناً بجلاء أن عدداً من الأهداف لم يتحقق، وهذا قد لا يرجع إلى جدوى الأعمال التي هي قيد الإنجاز ولا إلى الطرق المتبعة، لكنه قد يبرز ما يلي:

- وجود خلل في تحليل الأوضاع أو انتقاء الأعمال أو كفايات الأشخاص.

- استحالة إنجاز كل شيء في آن واحد عندما تكون الأهداف المتوخاة مفرطة في الطموح لدرجة يصعب معها تحقيقها في الآجال المحددة لها ، أو عندما يكون عدد الفاعلين غير كاف.
4. من يقوم؟

يجب أن يقوم طاقم داخلي بهذه العملية: (مختلف الفاعلين لا سيما فريق القيادة) إلى جانب طاقم خارجي مكون من موظفي الأكاديمية أو الوزارة. وهذا التقويم هو الذي سيتمكن من تحرير تقرير سنوي حول سير مشروع المؤسسة ونتائجه.

المطلوب: - استخراج العناصر الأساس
- تدوين التساؤلات والملاحظات المقترح طرحها للمناقشة

1. القويم الأولي:

ليست هناك استقلالية ذاتية لفريق قيادة المشروع والأطراف المساهمة فيه، من دون مسؤولية، ولا مسؤولية من دون تقويم، و لا تقويم من دون إصدار أحكام واتخاذ القرارات. ومن هنا نجد "مشروع المؤسسة" يخضع في الفترات الأولى لإعداده للتقويم الأولي الذي يتخذ صيغتين:

أ - التقويم الداخلي: يشرف على هذه العملية التقويمية فريق قيادة المشروع قصد التأكد من تماسك الإجراءات المرتبطة بالوظائف في الاستراتيجية: (التشخيص، التخطيط، التنظيم، التقويم)، بمعنى: هل أنجزت كل هذه الإجراءات المرتبطة بهذه الوظائف، وما درجة هذا الإنجاز؟ وفي حالة إهمال بعض الإجراءات، فما هي الخطوات الواجب اتخاذها لتجاوز هذا الإهمال؟

ب- التقويم الخارجي: يشرف على هذه الصيغة أشخاص غير الذين أشرفوا على إعداد المشروع على مستوى المؤسسة. ويهدف هذا التقويم الخارجي المصادقة على "مشروع المؤسسة"، في حالة توفره على العناصر التالية:

- احترام مرامي وغايات النظام التعليمي وتوجهاته؛
 - احترام مقتضيات القانون الإطار والنظام الأساسي للمؤسسات التعليمية؛
 - المساهمة في تجسيد الأهداف الوطنية الرامية إلى الرفع من مردودية المؤسسة التعليمية من خلال تقليص ظاهرتي التكرار والانقطاع، والسعي إلى الرفع من معدلات الارتقاء؛
 - دعم الممارسات التربوية داخل المؤسسة بتوفير عنصر الانسجام بينها من خلال تفعيل آلية المشروع؛
 - انفتاح المؤسسة على محيطها، والتفاعل الإيجابي مع خصوصيات الواقع المحلي؛
 - مراعاة الانسجام الداخلي للمشروع من خلال الملاءمة بين الأهداف والمهام والوسائل والموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة، أو من الممكن توفيرها؛
 - توفير مبدأ الشمولية في المشروع، من خلال إبراز هوية المؤسسة وسياساتها المرحلية، وعدم الاقتصار على نشاط جزئي قاصر على إحداث التغيير مخطط بالمؤسسة.
- هذه هي العناصر السبعة - في اعتقادنا - الواجب توفرها في المشروع قصد المصادقة عليه، وإعطاء الإذن للشروع في تطبيقه على أرض الواقع. ومن هنا، تبرز أهمية استحضار هذه العناصر من طرف فريق القيادة خلال سيرورة بلورة "مشروع المؤسسة".

إن المصادقة ... على المشروع في حالة توفره على هذه العناصر لا تعني خلوها من ثغرات ونقائص ذات طابع منهجي وتقني يجب استدراكها من خلال تقديم ملاحظات وإرشادات، وتخصيص جلسات لمعالجة مكامن القصور المنهجي والتقني في المشروع.

2. التقييم المرحلي:

تتوقف عملية تقييم المرحلي للمشروع على توفر ثلاث أدوات:

- دفتر التحملات الوظيفي الذي تحدد فيه مختلف المهام التي يشرف عليها فريق القيادة ومجموعات العمل؛
- بطاقات برمجة الأنشطة حيث يتم ترجمة كل مهمة من المهام المسطرة في دفتر التحملات الوظيفي إلى مجموعة من الأنشطة...
- كرونولوجيا الأنشطة المنجزة في إطار "مشروع المؤسسة، فكل نشاط ينجز لا بد من تسجيله أولاً بأول، في الكرونولوجيا" وتذييله برمز يحيله على المهمة...

3. التقييم النهائي:

مع حلول موعد انتهاء المدى الزمني المخصص للمشروع، تأتي محطة التقييم النهائي للمشروع. المدى الزمني مثلاً لمشروع إعدادية "11 يناير"، هو ثلاث سنوات: (1997 – 1999)، بمعنى أن محطة التقييم النهائي للمشروع ستتم في شهر يونيو من سنة 1999، من خلال القيام بمقارنة مؤشرات المؤسسة ممثلة في معدلات التدفق بها، والتي رمزنا لها في الأداة التقييمية أسفله بالحروف اللاتينية المرقمة (Z3,Z2,Z1)، مع المحكات الوطنية (X3,X2,X1)، والمحكات الإقليمية (Y3,Y2,Y1). وعلى ضوء هذه المقارنة سنتمكن من معرفة مدى تحقيق غاية المشروع التي هي أساس التقييم النهائي، وذلك بضبط الحصيلة، هل هي إيجابية أم سلبية، وهذا ما توضحه لنا أداة التقييم النهائية التالية:

التقييم النهائي: الحصيلة النهائية للمشروع				
الإحالة:	المحكات الوطنية:	المحكات الإقليمية:	مؤشرات المؤسسة:	الحصيلة:
معدلات التدفق:				
معدل النجاح:	X1	Y1	Z1	(-) أو (+)
معدل التكرار:	X2	Y2	Z2	(-) أو (+)
معدل الانقطاع:	X3	Y3	Z3	(-) أو (+)

الوثيقة 52: استثمار مؤشرات الإنجاز

المطلوب: انطلاقاً من المثال بعده، توضيح دور مؤشرات الإنجاز وأهميتها في تقييم المشروع

1. تسمح مؤشرات الإنجاز بالمقارنة بين وضعية الانطلاق ووضعية الوصول:
 - إن كان معدل نقط التلاميذ في وضعية الانطلاق: 7/20
 - بعد سنتين من العمل بالمشروع الرامي إلى تحسين مستوى التعلم، أصبح المعدل 10/20 مثلاً
 - يعطي الفرق بين وضعية الانطلاق ووضعية الوصول فكرة واضحة عن مدى تحقق الهدف المنشود الذي هو 12/20 مثلاً.
 - يسمح هذا المؤشر للإنجاز بالحكم على العمل أو البرنامج:
 - بمدى نجاحه في تحقيق الهدف
 - بأوجه النجاح في العمل
 - يدفع مؤشر الإنجاز إلى التساؤل عن العوامل المؤثرة في النتيجة
 - يقوم المؤشر بدور المنبه للساهرين على سير المشروع أو العمل، يسمح بقيادة متيقضة
2. يمكن مقارنة المؤشر المحلي للمدرسة مع المؤشرات الإقليمية والجهوية والوطنية
3. أمثلة من مؤشرات التعليم:
 - نسب التمدرس
 - نسب التدفق (النجاح والتكرار والانقطاع)
 - نسب التأطير التربوي (عدد التلاميذ لكل أستاذ)
 - معدل التلاميذ بالأقسام
 - معدل النفقات على كل تلميذ

الوثيقة 53: اتخاذ القرارات

(الفاربي ورفاقه، 1996، ص ص 92 – 93)

المطلوب: توضيح وظائف التقويم المرحلي في اتخاذ قرارات تهم سير المشروع

إذا حصلنا على النتائج، وقمنا بمعالجتها، ننطلق منها للتفكير في نوع القرارات الممكن اتخاذها. واتخاذ القرار يعني اقتراح نوع التغيير والتطوير الذي سيلحق الخطة، نحو تحقيق الأهداف المرومة. وتخص القرارات جوانب عدة، منها ما يلي:

- أ- قد نراجع الأهداف لأنها غير مناسبة للإمكانات والوسائل المتوفرة.
- ب- قد نراجع عمليات التنفيذ لأنها غير مناسبة لما نروم تحقيقه.
- ج- قد نراجع الوسائل والخدمات المتوفرة لأنها غير كافية لإنجاز الخطة.
- د- نراجع أسلوب العمل وطرائق التنشيط والعمل الجماعي.
- هـ- قد نراجع أسلوب تدبير الخطة وإدارتها.
- و- قد نراجع كفاءات المنجزين وقدراتهم، فن تدخل بواسطة عملية تكوين واستدراك للخبرة.
- ز- قد نراجع المدة الزمنية لإنجاز المشروع لأنها غير مناسبة لقيمة الخطة.

أما نوع القرارات الممكن اتخاذها في هذا الصدد، فقد تكون قرارات لتحسين المشروع، أو تطويره، أو تعديل بعض جوانبه بالإضافة أو الحذف. ويمكن في هذا الصدد تقرير التعديل المحدث على الخطة، مع ذكر بواعثه وأسبابه، وذلك مثل:

- طلب إحداث تعديل على المدة الزمنية لإنجاز الخطة.
- طلب تجزئة قسم من الخطة، وتفريعه إلى أقسام.
- طلب مساندة الخطة بخدمات أو وسائل أو وثائق.
- طلب تكوين فريق العمل، أو استفادة من تدريب معين.

هذه أهم المعطيات والإمكانات التي يمكن توظيفها لإجراء عمليات التقويم، وهي عدة متنوعة ومختلفة، تتطلق من اقتراح الموضوع، ووضع المعايير إلى تحليل النتائج واتخاذ قرارات التعديل المناسب، كما أن توظيف أساليب هذه العدة وطرائقها يتمشى وظروف كل مؤسسة وشروطها، والخبرات المتوفرة فيها.

المطلوب: كيفية استثمار المنجزات الجيدة للمشروع

1. ما المقصود باستثمار نتائج المشروع؟

هو مجموعة من القرارات والعمليات التي تهدف إلى تثبيت وتعميم الاستفادة من نتائج المشروع وتحويل منجزاته إلى مكتسبات يتم استغلالها أو إدماجها ضمن الممارسة التربوية اليومية للمؤسسة.

2. لماذا هذا الاستثمار؟

- لكي تستفيد المؤسسة بكيفية مستمرة من المنجزات الجيدة للمشاريع التي تقوم بها؛
- لترسيخ التغيير الإيجابي ودعمه وتميمته؛
- لتثمين مجهودات المشاركين في المشروع.

3. على أي أساس يتم الاستثمار؟

يتم الاستثمار على أساس نتائج التقويم الذي ينجزه فريق المشروع بعد التأكد من جدوى هذه النتائج وإيجابيتها. وفي سياق هذا الاستثمار ينبغي التأكد من دور المشروع في:

- أ. تحسين التمدرس: تحسين نسب التمدرس والاحتفاظ بالمتعلمين والمتعلمات ونسب النجاح، الخ...
- ب. الرفع من جودة التعلم: إثراء التعلم وتنويع مصادره، وتشجيع الإبداع والإنتاج لدى المتعلمين، وربط التعلم بالمحيط، واعتماد أنشطة الدعم البيداغوجي، وتنمية استقلالية التعلم.
- ج. تحسين فضاء المدرسة: إصلاح مرافق المؤسسة.
- د. تطوير طرق تدبير المدرسة: فعالية التواصل داخل المؤسسة، تنمية الممارسة الديمقراطية والمقاربة التشاركية، والسهر على انخراط أفراد المجموعة في العمل، الخ...
- هـ. تطوير الكفاية المهنية للمدرس
- و. تحسين العلاقة بين المدرسة ومحيطها

4. كيف يتم الاستثمار؟

يتم الاستثمار عن طريق:

- أ. الاستغلال الفعلي والمستمر لمنجزات المشروع، وتجنب الاقتصار على استعمالها في المناسبات فقط..
- ب. الإقرار الرسمي للمنجزات وتدوينها في الوثائق الرسمية للمؤسسة.

- ج. المحافظة على إنجازات المشروع وحمايتها.
- د. العمل على تطوير المنجزات وتحسينها والبناء عليها.
- هـ. الإعلام الداخلي والخارجي من أجل التعريف بالنتائج وتثمين جهود فريق المشروع، والإعلاء من صورة المؤسسة وإشعاعها، وتقوية علاقتها مع المحيط، الشيء الذي يجلب لها المزيد من الدعم والمساندة.
- و. التوثيق: ويتم من خلال إنجاز تقارير حول النتائج والمحافظة عليها ضمن وثائق المؤسسة ومن خلال إعداد وثائق عملية (مثلا، أدوات تعليمية تكون ثمرة للمشروع).
- ز. التعميم: ويتعلق الأمر هنا بالعمل على أن تستفيد المدرسة بأكملها والمدارس المجاورة لها من أساليب أو أنشطة تعليمية جديدة مثلا.

الوثيقة 55: التقويم الختامي للمشروع

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة إن كان الجواب "نعم"

ساهم المشروع في التطور الإيجابي لـ:

العمل داخل القسم		التمدرس	
-	اعتماد أنشطة الدعم	-	نسبة التمدريس بالسنة الأولى
-	اعتماد البيداغوجيا الفارقية	-	النسبة العامة للتمدرس
-	وضع قواعد العمل بالقسم	-	نسبة الاحتفاظ
-	اعتماد أسلوب العمل التعاوني	-	نسبة تمدريس الفتيات
-	استغلال الخطأ في بناء التعلم	-	انخفاض نسبة التكرار
-	تتمية العم للجماعي	-	آخر (استقطاب الشركاء، تحسين وجبات المطعم المدرسي، توفير لوازم التمدريس، الانفتاح على المحيط..)
-	تتمية روح المسؤولية لدى المتعلم
-	تتمية استقلالية المتعلم
تدبير المؤسسة		الحياة داخل المؤسسة	
-	نوعية التواصل داخل المؤسسة	-	إنشاء خزانة مركز التوثيق
-	الشفافية في اتخاذ القرارات	-	تتمية دور خزانة مركز التوثيق
-	الديموقراطية في توزيع الأدوار	-	إعداد مجلة المؤسسة
-	تدبير الزمن	-	تسهيل التعاون والتواصل بين مختلف الأعمار
-	استغلال الوسائل	-	الانفتاح على المحيط الثقافي
-	انخراط أفراد المجموعة في العمل	-	تعزير العمل الجماعي والتعاوني بين الأساتذة
-	التحام المجموعة	-	المساهمة في تبديد الصراعات
		-	انفتاح المؤسسة على مدارس ابتدائية
		-	انفتاح المؤسسة على إعدادية مجاورة

ساهم المشروع في التطور الإيجابي لـ:

كفاية المدرس المهنية		استراتيجية العمل	
- انخراطه الشخصي في المشروع		- اعتماد البيداغوجيا الفارقية	
- عمله داخل الفريق		- أخذ حاجات كل مجموعة بعين الاعتبار	
- تعاونه مع المجموعة ككل		- التعاون والتشاور بين أساتذة المستوى الواحد	
		- تتبع إنجازات المتعلمين والمتعلمات	
		- التعاون والتشاور بين أساتذة المادة الواحدة	
.....		العلاقة بين المدرسة والشركاء في:	
		- تقديم المساعدات المادية	
		- تقديم المساعدات المالية	
		- تقديم المساعدات البشرية	
		- انفتاح المؤسسة على محيطها السوسيو ثقافي	
		- استقطاب الآباء والتفاعل مع الأسر	
		- استقطاب الجماعة المحلية	
		- استقطاب منظمات غير حكومية	
		- استقطاب السلطة الحكومية	
		- تنظيم دروس محو الأمية	
		- إلحاق نواة للتعليم الأولي بالمؤسسة	
		- فتح أقسام للتربية النظامية	

الوثيقة 56: أسئلة للحكم على مصداقية مشروع المؤسسة

(وزارة التربية الوطنية، 1997، SN/BAJ)

للدعم والقراءة الحرة أو للاستثمار في الورشة عند الحاجة

- 1- هل تم تحليل الوضعية بكيفية دقيقة؟ هل المؤشرات فعالة؟ هل تم تشخيص الصعوبات؟
- 2- هل الأهداف والعمليات في انسجام مع المناهج والتوجيهات البيداغوجية؟
- 3- هل تستجيب للصعوبات المشخصة عند تحليل الوضعية؟
- 4- هل درجة تحقيقها موضوعية؟
- 5- هل يوجد تداخل بين الأهداف والعمليات؟
- 6- هل يوجد انسجام بين العمليات المختارة؟ (ماذا؟ لماذا؟ مع من؟ بماذا؟ كيف؟ متى؟)
- 7- هل درجة إجرائيتها كافية؟
- 8- هل عملية التقويم مبرمجة؟ هل هي دقيقة بما فيه الكفاية؟ هل مؤشراتنا ناجعة؟

الوثيقة 57: مثال لتقويم مشروع مؤسسة

(ساسي ورفيقتاه، 1995، 188 - 189)

للدعم والقراءة الحرة أو للاستثمار في الورشة عند الحاجة

ملاحظات	المؤشرات	المستهدف بالتقويم
	<ul style="list-style-type: none">- تقلص ظاهرة التغيب- تراجع في عدد التأخرات- زيادة نسبة الوافدين على مراكز التوثيق والإعلام- ارتفاع عدد الكتب المستعارة من المكتبة- الاهتمام بالاطلاع على اللوائح	تحمس التلاميذ
	<ul style="list-style-type: none">- التردد على النوادي- المساهمة في إنجاز مشروع المؤسسة- المشاركة في مشاريع أنشطة تربوية- ارتياد الجمعية الرياضية (نسبة ذلك)	مساهمة التلاميذ في أنشطة المؤسسة
	<ul style="list-style-type: none">- انخفاض الأعطاب الملحقة بالتجهيزات- انخفاض عدد المواجهات الجسدية داخل وخارج الأقسام- انخفاض عدد المواجهات الكلامية داخل وخارج	سلوك التلاميذ

الوثيقة 58: التقييم المرحلي للمشروع: حصيلة العمليات المعتمدة

لسنة الأولى من تنفيذ المشروع

لسنة الثانية من تنفيذ المشروع

لسنة الثالثة من تنفيذ المشروع

قياس مدى تحقق الأهداف					موضوع العملية	الرقم
إلغاء	للتتبع	غير مكتسب	في طريق الاكتساب	مكتسب		
		ب	ب	ب		

♦ ملاحظات: (حصيلة إيجابية أو سلبية، أسباب إلغاء بعض العمليات، موارد العمليات التي تحتاج إلى تتبع....)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

حصيلة الوحدة الثامنة: التتبع والتقييم

متطلبات التتبع والتقييم

- وضع خطة واضحة لتقييم المشروع <
- استعمال مؤشرات الإنجاز واستثمار نتائجها <
- العمل بالتقييم الأولي والمرحلي والختامي <
- استثمار المنجزات الجيدة للمشروع <

الحصيلة التطبيقية لأعمال الورشة

(حوالي 90 دقيقة)

1. الأهداف

- استثمار معطيات التشخيص وأعمال الورشة في إعداد مسودة مشروع مؤسسة

2. مصادر العمل ووثائقه

- < تجارب المشاركين وخبرتهم في قيادة مشروع المؤسسة؛
- < نتائج أعمال الورشة

3. الأنشطة وسير الإنجاز

- < لحظة تأمل
- < استكمال مسودة المشروع باستعمال الوثيقة المقترحة لصياغة المشروع.
- < تقاسم عينة من المسودات

4. التقويم

- التقويم الختامي لأعمال الورشة.

قائمة المراجع

❖ المراجع العربية

- الدريج محمد. (1999). مشروع المؤسسة والشراكة التربوية.
- ساسي محمد، وبنعلي جوزيت، وفنيش تاتيانا (1995). مشروع المؤسسة: مقتضيات منهجية. ترجمة السللاوي إدريس. مجلة أكاديمية وزارة التربية الوطنية بالرباط: الانفتاح التربوي.
- الفارابي عبد اللطيف، وغريب محمد، وأيت موحى محمد، والفضراف عبد العزيز. (1996). تدبير النشاط التربوي. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة.
- الطاهري نور الدين. (1997). مشروع المؤسسة. البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة.
- وزارة التربية الوطنية. (2003). تحديد مؤشرات الإنجاز. مشروع تربية الفتيات بالمغرب (MEG/USAID).
- وزارة التربية الوطنية. (2002). ورشة تدبير المدرسة في أفق الشراكة التربوية. مشروع تربية الفتيات بالمغرب (MEG/USAID).
- وزارة التربية الوطنية (1999). حلقات التكوين المستمر في إطار برنامج الأولويات الاجتماعية. مصوغات خاصة بالمديرين. إعداد هيئة التأطير التربوي بولاية إقليم قلعة السراغنة.
- وزارة التربية الوطنية (1997). تكوين المديرين: كراسة التكوين الذاتي.
- وزارة التربية الوطنية. (1997). مشروع SN/BAJ لدعم التعليم بالوسط القروي.
- وزارة التربية الوطنية (1996). المشروع التربوي. بلانت مارسيل. ترجمة محمد بنعياد.
- وزارة التربية الوطنية. (1996). ملف مشروع المؤسسة أداة للتجديد التربوي ووسيلة لتلبية حاجات مجموع الفاعلين التربويين. منشورات مركز التوثيق التربوي. العدد 3.
- اليونيسيف. (2003). شبكة الجودة لتقييم المدرسة. برنامج التعاون بين المغرب واليونيسيف.

❖ الوثائق الرسمية

- اللجنة الخاصة للتربية والتكوين (1999). مشروع الميثاق الوطني للتربية والتكوين.
- مرسوم رقم 376.02.2 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.
- وزارة التربية الوطنية. (2001). مراجعة المناهج التربوية - الكتاب الأبيض
- وزارة التربية الوطنية (1996). مذكرة رقم 133 (11 أكتوبر 1996). التجديد التربوي بالمؤسسات التعليمية.
- وزارة التربية الوطنية (1995). مذكرة رقم 27 (24 فبراير 1995). التجديد التربوي بالمؤسسات التعليمية.
- وزارة التربية الوطنية (1994). مذكرة رقم 73 (12 أبريل 1994). دعم التجديد التربوي في المؤسسات التعليمية.

❖ Références

- **Colemen, R. et G. Barrie (1998).** *525 conseils pour devenir un meilleur manager.* Paris : Éditions de Vecchi.
- **Etienne, R. et M. Amiel. (1995).** *Communication dans l'établissement scolaire.* Paris : Hachette- Éducation
- **Giles, C. (1997)** *School development planning* Exeter: Northcote House.
- **JICA Study Team (2003)** *The Basic Education Improvement Program for Rural Areas in the Kingdom of Morocco: The school Quality Improvement Cycle.* Rabat (polycopié).
- **Lewis, J. R. (1989).** *L'école prix d'excellence.* Bruxelles : Debout Université.
- **Ministère de l'Éducation Nationale et UNICEF. (2003)** *Grille école de qualité.* Rabat (polycopié).
- **Ministère de l'Éducation Nationale (1997)** *Le projet d'établissement.* Projet SN/BAJ-97.
- **Obin, J.P. et F. Gros (1993).** *Le projet d'établissement.* Paris : Hachette-Éducation.
- **Ministère de l'Éducation Nationale (1996).** *Le projet éducatif.* Plante, M. Casablanca: Najah El Jadida
- **Tilman, F. et N. Ouali (2001).** *Piloter un établissement scolaire.* Bruxelles : Deboeck Université.
- **Toumi, J. et N. Aarab (2002-2003).** *Management, projet d'établissement et communication.* Oujda : CPR.

الملحقات

أ - قائمة بأهم المصطلحات

- مشروع (projet) : مجموعة من العمليات التي ترمي إلى تحقيق هدف ما في وضعية معينة وخلال فترة زمنية محددة. (le petit Robert)

- مشروع المؤسسة (Projet d'établissement) : مقارنة دينامية لتدبير المؤسسة التي تحدد بموجب هذه المقاربة أهدافا خاصة بها، وخطة عمل ملائمة لتحقيق هذه الأهداف، وتعمل على تنفيذ الخطة ومراجعتها بين الحين والآخر عند الاقتضاء. ويتم ذلك كله بمشاركة التلاميذ وأولياتهم والعاملين بالمدرسة وشركائها في المشروع.

(Dictionnaire actuel de l'éducation 1993 p 1041) □

- خطة عمل (Plan d'action) : مجموعة من الأنشطة المترابطة والممتدة عبر فترة زمنية طويلة نسبيا تتخللها (أولا تتخللها) وقفات للتقويم تتيح إمكانات للتطوير والمراجعة. (Ibid. p. 973)

- برنامج عمل (Programme de travail) : نظام نسقي من الأنشطة:

1- يتطلب تحقيقها موارد بشرية ومادية ومالية.

2- تهدف إلى إسداء خدمات معينة لجماعة محددة قصد تغيير وضعيتها. (Ibid. p. 1092)

- عملية (Action) : - ما يقوم به الفرد أو المؤسسة ويمكنها من تحقيق المقاصد أو الرغبات

- مجموعة من الأنشطة المترابطة التي ترمي إلى تحقيق هدف أو أهداف محددة.

- نشاط (Activité) : تنفيذ منسجم لمهام ملموسة قابلة للقياس وتصب في اتجاه تحقيق هدف محدد.

(Ibid. p. 12)

- مؤشر (Indicateur) : سلوك أو عنصر من عناصر الإنجاز أو العملية يدل على التقدم الحاصل أو مدى

تحقق التعلم (أو الأهداف). ويوضح المؤشر العلاقة بين المعطيات النوعية والكمية التي تسمح بالحكم على

برنامج أو نشاط أو مشروع من حيث الملاءمة والفعالية والمردودية. (Ibid. p. 707)

- تتبع (Suivi) : - عملية ملاحظة ومراقبة خلال فترة زمنية طويلة نسبيا قصد التحقق والتثبت من حسن سير

الأعمال. - الإجراءات المتخذة انطلاقا من نتائج التقويم والمراقبة. (Ibid. p. 1205)

- دفتر التحملات (Cahier de charges) : وثيقة تحدد آليات التنفيذ والمواصفات التقنية التي ينبغي أن

يخضع لها منتج معين. (le petit Robert)

- منظور (Vision) : تصور متناسق العناصر لغايات المؤسسة التعليمية وأهدافها ووظائفها.

ب- وثيقة صياغة وثيقة المشروع

المؤسسة.....	المملكة المغربية
رمزها.....	وزارة التربية الوطنية و الشباب
الهاتف.....	جهة.....
الفاكس.....	نيابة.....
البريد الإلكتروني.....	مقاطعة التفيتيش.....

1. عنوان المشروع:

2. المنظور المعتمد لرسالة المؤسسة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. تشخيص وضعية المؤسسة

1.3. النشأة والتطور

2.3. خصائص الجماعة أو البلدة من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التربوية

3.3. بنية المؤسسة المادية: المساحة، القاعات الدراسية، والمرافق والمباني الأخرى، الخدمات المتوفرة.

4.3. بنية المؤسسة التربوية: أعداد التلاميذ حسب الجنس والسن والمستوى والفصول، نسب التدفق، الاهتمامات والأنشطة خارج المؤسسة.

5.3. هيئة التدريس: الأعداد حسب الجنس والمستوى والأهلية، الأنشطة والاهتمامات خارج المؤسسة.

6.3. المشاكل الاجتماعية للمؤسسة

- 3.7. المشاكل التربوية للمؤسسة
- 3.8. درجة انفتاح المؤسسة على محيطها
- 3.9. جوانب الضعف وجوانب القوة بالمؤسسة
4. الدواعي والأولويات:
5. أهداف المشروع أو النتائج المنتظرة:
6. العمليات والأنشطة:

7. الموارد اللازمة للمشروع:

- الموارد المادية:
- الموارد البشرية:
- الموارد المالية:
- الكلفة الإجمالية المقدرة للمشروع:

8. الشركاء المحتملون:

نوع المساهمة

الشركاء

-
-
-
-

9. برمجة العمليات والأنشطة:

الأعمال	الأنشطة	الجهة المسؤولة	فترة الإنجاز	الوسائل المقترحة

10. المتبع والتقييم:

10.1. خطة المتبع والتقييم (آليات المتبع، مراحل التقييم)

10.2. أدوات التقييم

ج - مرسوم رقم 376.02.2 صادر في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002)

بمطابقة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي

الباب الأول: التعريف

المادة 1

توضع مؤسسات التربية والتعليم العمومي تحت سلطة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين في حدود دائرة نفوذها التربوي، وتقدم خدمات التربية والتعليم في سائر مراحل التعليم الأولي والابتدائي والثانوي.

المادة 2

تنقسم مؤسسات التربية والتعليم العمومي إلى:

- ◆ المدرسة الابتدائية: وتختص بالمرحلة الابتدائية، ويمكن أن تضم تعليماً وانياً أو تعليماً إعدادياً دون مستوى السنة النهائية أو هما معاً، كما يمكنها أن تشتمل على فرع أو عدة فروع؛
 - ◆ الثانوية الإعدادية: وتختص بالمرحلة الإعدادية، ويمكن أن تضم تعليماً ابتدائياً أو تعليماً تأهلياً دون مستوى السنة النهائية من التعليم التأهيلي، أوهما معاً؛
 - ◆ الثانوية التأهيلية: وتختص بالمرحلة التأهيلية، ويمكن أن تضم تعليماً ثانوياً إعدادياً، أو أقساماً تحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا أو أقساماً لتحضير شهادة التقني العالي أو كل ذلك.
- يمكن أن تشتمل مؤسسات التربية والتعليم العمومي على أقسام تطبيقية لفائدة مراكز التكوين التابعة لقطاع التربية الوطنية.

المادة 3

يمكن إحداث ثانويات تأهيلية نموذجية يتم تحديد مواصفاتها بموجب قرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية بناء على اقتراح من مجلس الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية.

المادة 4

- يمكن أن تشمل الخدمات التي توفرها مؤسسات التربية والتعليم العمومي، علاوة على المراحل التعليمية المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه، خدمات تربية وتنشيطية مختلفة منها على الخصوص:
- إنجاز برامج للتكوين والتكوين المستمر لفائدة العاملين بالمؤسسة أو بمؤسسات أخرى؛
 - الجمع بين التربية النظامية والتربية غير النظامية على سبيل التعاقب، وإنجاز برامج الدعم التربوي ومحاربة الأمية؛
 - استضافة العروض العلمية والثقافية والفنية والرياضية والتكنولوجية.

المادة 5

تقوم مؤسسات التربية والتعليم العمومي بإنجاز الخدمات المشار إليها في المادة 4 أعلاه، وفق توزيع محكم لها وتدير أمثل لاستعمال الحجرات والتجهيزات التي تتوافر عليها كل مؤسسة، وذلك عن طريق تحديد وتنسيق الأوقات طوال النهار وأثناء الساعات المسائية وخلال أيام الأسبوع والعطل المدرسية.

المادة 6

يمكن أن تتوفر مؤسسات التربية والتعليم العمومي على مختبرات وعلى قاعات متخصصة ولا سيما منها قاعات متعددة الوسائط. كما يمكن أن تتوافر هذه المؤسسات على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية تقدم خدماتها لفائدة التلاميذ. وتحدد قواعد تقديم هذه الخدمات بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية.

المادة 7

تحدث وتسمى وتغير تسمية مؤسسات التربية والتعليم العمومي بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية بناء على اقتراح من مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية.

المادة 8

يحدد النظام المدرسي بمؤسسات التربية والتعليم العمومي وكذا شروط الحصول على الشهادات المسلمة بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية.

الباب الثاني: آليات التأطير والتدبير التربوي والإداري

المادة 9

تتكون آليات التأطير والتدبير التربوي والإداري بمؤسسات التربية والتعليم العمومي من إدارة تربوية ومجالس. ويمكن للمؤسسات المذكورة أن تتلقى دعماً تقنياً أو مادياً أو ثقافياً من لدن هيئات عامة أو خاصة في إطار اتفاقيات للشراكة، وذلك في نطاق المهام الموكولة لها وتحت مسؤوليتها.

الفرع الأول: الإدارة التربوية

المادة 10

يشرف على تسيير مؤسسات التربية والتعليم العمومي حسب المراحل التعليمية المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه، الأطر التالية:

أ) بالنسبة للمدرسة الابتدائية: المدير؛

ب) بالنسبة للثانوية الإعدادية: المدير، حارس أو حراس عامون للخارجية، حارس عام للداخلية في حالة توافر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية؛

ج) بالنسبة للثانوية التأهيلية: المدير، الناظر، مدير الدراسة في حالة توافر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي، رئيس للأشغال بالنسبة للمؤسسات التقنية، حارس أو حراس عامون للخارجية، حارس عام للداخلية في حالة توافر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية.

المادة 11

المدير

يقوم مدير المؤسسة، مع مراعاة المهام المسندة لمجلس لتدبير المنصوص عليها في المادة 18 بعده بما يلي:

- الإشراف على التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة ومراقبة العاملين بها في إطار احترام النصوص التشريعية والتنظيمية والمذكرات والمناشير المصلحية الجاري بها العمل؛
- رئاسة مجالس المؤسسة المنصوص عليها في الفرع الثاني من هذا المسوم واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتطبيق مقرراتها؛
- العمل على ضمان حسن سير الداسة والنظام في المؤسسة وتوفير شروط الصحة والسلامة للأشخاص والممتلكات؛
- اقتراح توفير وسائل العمل الضرورية لتدبير شؤون المؤسسة على الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية؛
- إعداد برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة والعمل على تنفيذه بعد دراسته من قبل مجلس التدبير وعرضه على مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية قصد المصادقة عليه؛
- إبرام اتفاقيات للشراكة، مع مراعاة مقتضيات المادة 9 أعلاه، وعرضها قبل الشروع في تنفيذها على موافقة مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية؛
- تمثيل المؤسسة محليا إزاء السلطات العمومية والهيئات المنتخبة؛
- وضع تقرير عام سنوي حول نشاط وسير المؤسسة وعرضه على مجلس التدبير.

المادة 12

مدير الدراسة

- يقوم مدير الدراسة بالأقسام التحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا أو بأقسام تحضير شهادة التقني العالي تحت إشراف مدير المؤسسة، بما يلي:
- تتبع وتنسيق أعمال الموظفين القائمين بمهام العمل التربوي الخاص بالأقسام التحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا أو بأقسام تحضير شهادة التقني العالي؛
 - السهر على تنفيذ البرامج والمناهج والأنشطة التربوية المختلفة المتعلقة بالأقسام التحضيرية للمعاهد والمدارس العليا أو بأقسام تحضير شهادة التقني العالي؛

- تنظيم وتتبع ومراقبة مختلف عمليات التقويم والامتحانات؛
- الإشراف على تنظيم التدريبات الخاصة بتلامذة الأقسام التحضيرية للمعاهد والمدارس العليا أو بأقسام تحضير شهادة شهادة التقني العالي؛
- المساهمة في توجيه وإرشاد التلاميذ لولوج الأقسام التحضيرية للمعاهد والمدارس العليا أو أقسام تحضير شهادة التقني العالي.

المادة 13

الناظر

- يقوم ناظر المؤسسة مع مراعاة مقتضيات المادة 12 أعلاه بما يلي:
- تتبع أعمال الموظفين القائمين بمهام العمل التربوي وتنسيقها؛
- السهر على تنظيم العمل التربوي ووضع جداول الحصص الدراسية؛
- تتبع تنفيذ المناهج والأنشطة التربوية المختلفة؛
- إنجاز الأعمال التمهيدية لأشغال المجلس التربوي وتطبيق مقرراته؛
- العمل على تنفيذ جميع الإجراءات التطبيقية لإنجاز العمل التربوي؛
- المشاركة في تنظيم مختلف عمليات التقويم والامتحانات ومراقبتها.

المادة 14

رئيس الأشغال

يقوم رئيس الأشغال بما يلي:

- المشاركة في برمجة مختلف أنشطة وحصص مواد التعليم التقني؛
- المساهمة في تنظيم مختلف عمليات التقويم والامتحانات وتتبعها ومراقبتها؛
- التنسيق بين فروع التعليم التقني النظري والتطبيقي؛
- وضع برمجة سنوية لأنشطة التعليم التقني اعتمادا على مقررات المجالس التعليمية للشعب التقنية وتحديد خطة تطبيقها والسهر على تنفيذها؛
- تنظيم مختلف أجنحة المشاغل والمختبرات وترتيب المعدات والمواد الأولية المستعملة بها وترشيد استغلالها والعمل على صيانتها؛
- تنظيم التدريبات والزيارات الميدانية لتلاميذ وأساتذة شعب التعليم التقني؛
- العمل على ربط علاقات مع القطاعات السوسيو اقتصادية لفائدة شعب التعليم التقني؛
- اقتراح اقتناء وتجديد المعدات الخاصة بالتعليم التقني.

المادة 15

الحارس العام للخارجية

يقوم الحارس العام للخارجية بما يلي:

- تتبع أوضاع التلاميذ التربوية والتعليمية والسيكولوجية والاجتماعية والصحية؛
- ضبط ملفات التلاميذ وتتبعها وإنجاز الوثائق المتعلقة بتدريسهم؛
- مراقبة تدوين نتائج التلاميذ بالملفات المدرسية من لدن المدرسين وإنجاز الأعمال الإدارية التكميلية المتعلقة بها؛
- تلقي التقارير بخصوص انضباط التلاميذ وعرض غير المنضبطين منهم على مجالس الأقسام عند الاقتضاء؛
- تنسيق أعمال المكلفين بمهام الحراسة التربوية العاملين تحت إشرافه وتأطيرهم ومراقبتهم؛
- المشاركة في تنظيم مختلف عمليات التقويم والامتحانات وتتبعها ومراقبتها؛
- إعداد تقارير دورية حول مواظبة وسلوك التلاميذ وعرضها على مجالس الأقسام.

المادة 16

الحارس العام للداخلية

يتولى الحارس العام للداخلية مسؤولية المحافظة على النظام والانضباط في القسم الداخلي للمؤسسة والسهر على راحة التلاميذ وضمان استقامتهم ونظافة محيطهم، كما يقوم بمراقبة نشاطهم التربوي. ويقوم الحارس العام للداخلية علاوة على ذلك بتنشيط الحياة الثقافية والرياضية والفنية للتلاميذ الداخليين وتقديم المشورة لهم في هذا المجال.

الفرع الثاني: مجالس المؤسسة

المادة 17

تتكون مجالس مؤسسات التربية والتعليم العمومي من مجلس التدبير والمجلس التربوي والمجالس التعليمية ومجالس الأقسام.

المادة 18

مجلس التدبير

يتولى مجلس التدبير المهام التالية:

- اقتراح النظام الداخلي للمؤسسة في إطار احترام النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل وعرضه على مصادقة مجلس الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية؛
- 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 إنجازه؛
- الاطلاع على القرارات الصادرة عن المجالس الأخرى ونتائج أعمالها واستغلال معطياتها للرفع من مستوى التدبير التربوي والإداري والمالي للمؤسسة؛
- دراسة التدابير الملائمة لضمان صيانة المؤسسة والمحافظة على ممتلكاتها؛
- إبداء الرأي بشأن مشاريع اتفاقيات الشراكة التي تعتمزم المؤسسة إبرامها؛
- دراسة حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية؛
- المصادقة على التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسير المؤسسة ، والذي يتعين أن يتضمن لزوما المعطيات المتعلقة بالتدبير الإداري والمالي والمحاسبي للمؤسسة.

المادة 19

يتكون مجلس تدبير المؤسسة حسب المراحل التعليمية المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه من:

أ) بالنسبة للمدرسة الابتدائية: مدير المؤسسة بصفته رئيساً، ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مستوى دراسي من مستويات المرحلة الابتدائية، ممثل واحد عن الأطر الإدارية والتقنية، رئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ، ممثل عن المجلس الجماعي التي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي.

ب) بالنسبة للثانوية الإعدادية: مدير المؤسسة بصفته رئيساً، حارس أو حراس عامون للخارجية، الحارس العام للداخلية في حالة توافر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية، ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية، مسير المصالح الاقتصادية، مستشار في التوجيه والتخطيط التربوي، ممثلين اثنين عن الأطر الإدارية والتقنية، رئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ، ممثل عن المجلس الجماعي التي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي.

ج) بالنسبة للثانوية التأهيلية: مدير المؤسسة بصفته رئيساً، مدير الدراسة في حالة توافر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي، الناظر، رئيس للأشغال بالنسبة للمؤسسات التقنية، حارس أو حراس عامين للخارجية، الحارس العام للداخلية في حالة توافر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية، ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية، ممثلين اثنين عن الأطر الإدارية والتقنية، مسير المصالح الاقتصادية، ممثلين اثنين عن تلاميذ المؤسسة، رئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ، ممثل عن المجلس الجماعي التي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي.

ويجوز لرئيس مجلس تدبير المؤسسة أن يدعو لحضور اجتماعات المجلس على سبيل الاستشارة كل شخص يرى فائدة في حضوره بما في ذلك ممثلين عن تلاميذ المدرسة الابتدائية والثانوية الإعدادية.

المادة 20

يجتمع مجلس تدبير المؤسسة بدعوة من رئيسه كلما دعت الضرورة إلى ذلك وعلى الأقل مرتين في السنة:

- دورة في بداية السنة الدراسية، وتخصص لتحديد التوجهات المتعلقة بتسيير المؤسسة وعلى الخصوص:
 - ❖ دراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المؤسسة والموافقة عليه؛
 - ❖ تحديد الإجراءات المتعلقة بتنظيم الدخول المدرسي.
- دورة في نهاية السنة الدراسية، وتخصص لدراسة منجزات وحاجيات المؤسسة وبصفة خاصة:
 - ❖ النظر في التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسير المؤسسة والمصادقة عليه؛
 - ❖ تحديد حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية والموافقة عليها.

المادة 21

يشترط لصحة مداوات مجلس تدبير المؤسسة أن يحضرها ما لا يقل عن نصف أعضائه في الجلسة الأولى وفي حالة عدم اكتمال النصاب يوجه استدعاء ثان في ظرف أسبوع ويكون النصاب بالحاضرين.

وتتخذ القرارات بأغلبية الأصوات، فإن تعادلت رجح الجانب الذي ينتمي إليه رئيس المجلس.

المادة 22

تحدد كفاءات اختيار أعضاء مجلس تدبير المؤسسة بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية.

المادة 23

المجلس التربوي

تتاط بالمجلس التربوي للمؤسسة المهام التالية:

- إعداد مشاريع البرامج السنوية للعمل التربوي للمؤسسة وبرامج الأنشطة الداعمة والموازية وتتبع تنفيذها وتقويمها؛
- تقديم اقتراحات بشأن البرامج والمناهج التعليمية وعرضها على مجلس الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية؛
- التنسيق بين مختلف المواد الدراسية؛
- إبداء الرأي بشأن توزيع التلاميذ على الأقسام وكفاءات استعمال الحجرات واستعمالات الزمن؛
- برمجة الاختبارات والامتحانات التي يتم تنظيمها على صعيد المؤسسة والمساهمة في تتبع مختلف عمليات إنجازها؛
- دراسة طلبات المساعدة الاجتماعية واقتراح التلاميذ المترشحين للاستفادة منها وعرضها على مجلس التدبير؛
- تنظيم الأنشطة والمباريات والمسابقات الثقافية والرياضية والفنية.

المادة 24

يتكون المجلس التربوي حسب المراحل التعليمية المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه من :

- أ) بالنسبة للمدرسة الابتدائية: مدير المؤسسة بصفته رئيسا، ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مستوى دراسي من مستويات المرحلة الابتدائية، رئيس جمعية آباء وأولياء تلاميذ المؤسسة.
- ب) بالنسبة للثانوية الإعدادية: مدير المؤسسة بصفته رئيسا، الحراس العامون للخارجية، ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية، مستشار في التوجيه والتخطيط التربوي، رئيس جمعية آباء وأولياء تلاميذ المؤسسة.
- ج) بالنسبة للثانوية التأهيلية: مدير المؤسسة بصفته رئيسا، مدير الدراسة في حالة توافر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي، ناظر المؤسسة، الحراس العامون للخارجية، ممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية، ممثلين اثنين عن تلاميذ المؤسسة، رئيس جمعية آباء وأولياء تلاميذ المؤسسة.

ويتم تعيين أعضاء المجلس التربوي من لدن مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية .

المادة 25

يجتمع المجلس التربوي بدعوة من رئيسته كلما دعت الضرورة إلى ذلك وعلى الأقل دورتين في السنة.

المادة 26

المجالس التعليمية

تتقاطع بالمجالس التعليمية المهام التالية:

- دراسة وضعية تدريس المادة الدراسية وتحديد حاجياتها التربوية؛
- مناقشة المشاكل والمعوقات التي تعترض تطبيق المناهج الدراسية وتقديم اقتراحات لتجاوزها؛
- التنسيق عموديا وأفقيا بين مدرسي المادة الواحدة؛
- وضع برمجة العمليات التقييمية الخاصة بالمادة الدراسية؛
- اختيار الكتب المدرسية الملائمة لتدريس المادة وعرضها على المجلس التربوي قصد المصادقة؛
- تحديد الحاجيات من التكوين لفائدة المدرسين العاملين بالمؤسسة المعنية؛
- اقتراح برنامج الأنشطة التربوية الخاصة بكل مادة دراسية بالتنسيق مع المفتش التربوي؛
- تتبع نتائج تحصيل التلاميذ في المادة الدراسية؛
- البحث في أساليب تطوير وتجديد الممارسة التربوية الخاصة بكل مادة دراسية؛
- اقتراح توزيع الحصص الخاصة بكل مادة دراسية كأرضية لإعداد جداول الحصص؛
- إنجاز تقارير دورية حول النشاط التربوي الخاص بكل مادة دراسية وعرضها على المجلس التربوي وعلى المفتش التربوي للمادة.

المادة 27

تتكون المجالس التعليمية حسب كل مادة من المواد الدراسية من:

- أ) بالنسبة للمدرسة الابتدائية والثانوية الإعدادية: مدير المؤسسة بصفته رئيسا ، جميع مدرسي المادة الدراسية.
- ب) بالنسبة للثانوية التأهيلية: مدير المؤسسة بصفته رئيسا ، مدير الدراسة في حالة توافر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي ، ناظر المؤسسة ، جميع مدرسي المادة الدراسية.

المادة 28

يجتمع لمجلس التعليمي لكل مادة دراسية بدعوة من رئيسته كلما دعت الضرورة إلى ذلك ، وعلى الأقل دورتين في السنة.

المادة 29

مجالس الأقسام

تتاط بمجالس الأقسام المهام التالية:

- النظر بصفة دورية في نتائج التلاميذ واتخاذ قرارات التقدير الملائمة في حقهم؛
- تحليل واستغلال نتائج التحصيل الدراسي قصد تحديد وتنظيم عمليات الدعم والتقوية؛
- اتخاذ قرارات انتقال التلاميذ إلى المستويات الموالية أو السماح لهم بالتكرار أو فصلهم في نهاية السنة الدراسية وذلك بناء على النتائج المحصل عليها؛
- دراسة وتحليل طلبات التوجيه وإعادة التوجيه والبت فيها؛
- اقتراح القرارات التأديبية في حق التلاميذ غير المنضبطين وفق مقتضيات النظام الداخلي للمؤسسة.

المادة 30

تتكون مجالس الأقسام حسب المراحل التعليمية المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه من:

- أ) بالنسبة للمدرسة الابتدائية: مدير المؤسسة بصفته رئيساً، جميع مدرسي القسم المعني، ممثل عن جمعية آباء وأولياء تلاميذ المؤسسة،
- ب) بالنسبة للثانوية الإعدادية: مدير المؤسسة بصفته رئيساً، الحراس العامین للخارجية، مستشار في التوجيه والتخطيط التربوي، جميع مدرسي القسم المعني، ممثل عن جمعية آباء وأولياء تلاميذ المؤسسة.
- ج) بالنسبة للثانوية التأهيلية: مدير المؤسسة بصفته رئيساً، مدير الدراسة في حالة توافر المؤسسة على أقسام تحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي، الحراس العامین للخارجية، جميع مدرسي القسم المعني، ممثل عن جمعية آباء وأولياء تلاميذ المؤسسة.
- وعند اجتماع مجلس القسم كهيئة تأديبية، يضاف إلى أعضائه، ممثل عن تلاميذ القسم المعني يختار من بين زملائه.

المادة 31

تجتمع مجالس الأقسام في نهاية الدورات الدراسية المحددة بموجب النظام المدرسي الجاري به العمل.

الباب الثالث: مقتضيات مختلفة

المادة 32

يحدد عدد العاملين بكل مؤسسة للتربية والتعليم العمومي بمن فيهم المكلفين بمهام الإدارة التربوية بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية توضح عليه السلطة الحكومية المكلفة بالمالية.

المادة 33

يحدد قرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية كفيات وضع لوائح الأهلية لشغل مهام الإدارة التربوية بمؤسسات التربية والتعليم العمومي.

المادة 34

لا تطبق مقتضيات هذا المرسوم على المدارس والثانويات العسكرية التي تظل خاضعة للنصوص المنظمة لها، وذلك طبقاً لأحكام المادة 14 من القانون رقم 07.00 القاضي بإحداث الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين.

المادة 35

يمكن تعيين مدرسين إضافيين في مؤسسة واحدة أو مدرسين متنقلين بين مؤسسات مختلفة، وذلك بغرض التعويض أو الدعم أو هما معاً. ويحدد عددهم وطريقة توزيعهم وجداول حصصهم بمقرر مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين المعنية.

المادة 36

يستفيد مدير الدراسة بالأقسام التحضيرية لولوج المعاهد والمدارس العليا أو أقسام لتحضير شهادة التقني العالي، من التعويض المخول لناظر المؤسسة بموجب النصوص التنظيمية الجاري بها العمل.

المادة 37

يعمل بهذا المرسوم ابتداء من تاريخ نشره بالجريدة الرسمية، وتسخ ابتداء من نفس التاريخ، مقتضيات المرسوم رقم 2.72.113 بتاريخ 25 ذي الحجة 1391 (11 فبراير 1972) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التعليم الثانوي، باستثناء مقتضيات الفصول 5 و 6 و 7 و 9 منه، وتسخ كذلك مقتضيات المرسوم رقم 2.75.673 بتاريخ 11 من شوال 1395 (17 أكتوبر 1975) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات تعليم الطور الأول باستثناء مقتضيات الفصول 4 و 5 و 6 و 8 منه، وذلك إلى حين صدور قرار السلطة الحكومية المكلفة بالتربية الوطنية يحدد بموجبه عدد العاملين بمؤسسات التربية والتعليم العمومي بمن فيهم المكلفين بمهام الإدارة التربوية.

المادة 38

يسند إلى وزير التربية الوطنية ووزير الاقتصاد والمالية والخصوصية و السياحة كل فيما يخصه، تنفيذ هذا المرسوم الذي ينشر في الجريدة الرسمية.

وحرر بالرباط في 6 جمادى الأولى 1423 (17 يوليو 2002).

الإمضاء : عبد الرحمن يوسف.

وقعه بالعطف

وزير التربية الوطنية

الإمضاء: عبد لله ساعف

وزير الاقتصاد والمالية والخصوصة والسياحة.

الإمضاء: فتح الله وعلو