



# حقيبة مشروع المؤسسة المندمج

## KIT DU PROJET D'ETABLISSEMENT INTÉGRÉ

|   |                                                                                  |    |                                                                        |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------|
| 1 | الدليل المرجعي لمشروع المؤسسة المندمج                                            | 2  | الدليل العملي لمشروع المؤسسة المندمج                                   |
| 3 | دليل الإجراءات العملية الخاصة بإعداد مشروع المؤسسة المندمج ملحق التنشيط التشاركي | 4  | دليل الإجراءات العملية الخاصة بإعداد مشروع المؤسسة المندمج ملحق إجرائي |
| 5 | دليل النوع والإدماج الاجتماعي للمؤسسات التعليمية                                 | 6  | دليل الشراكة                                                           |
| 7 | دليل العمل عن بعد                                                                | 8  | دليل التواصل                                                           |
| 9 | دليل الرصد و التقييم                                                             | 10 | دليل الممارسات الجيدة                                                  |

يشكل هذا الدليل جزءا من حقيبة تشمل الدليل المرجعي الحالي الذي يتناول الإطار المؤسسي والمفاهيمي والمنهجي والتنظيمي، والدليل العملي الذي يقدم منهجية المشروع وآليات تنزيله معززة بأدوات العمل.

## تقديم

يندرج مشروع المؤسسة المندمج في إطار التوجهات الاستراتيجية للوزارة المكلفة بقطاع التربية الوطنية، وهي توجهات تروم اعتماد اللامركزية واللامركزية باعتبارها خيارا استراتيجيا، يجعل المؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز المنظومة التربوية، والآلية الكفيلة بتنزيل مختلف البرامج والمشاريع التربوية داخل كل مؤسسة تعليمية بهدف تحسين جودة التعليم وإنماء كفايات المتعلمين والمتعلمين.

ويستمد مشروع المؤسسة المندمج مرجعيته من النصوص التشريعية والتنظيمية والمذكرات الوزارية ومشاريع الإصلاح الرامية إلى الارتقاء بالتربية والتكوين. ومن المرجعيات الأساس لأجراً الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة: الرؤية الاستراتيجية (2015-2030) الرامية إلى إرساء «مدرسة الإنصاف والجودة للارتقاء بالفرد والمجتمع»، والقانون الإطار 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي والذي نص على ضرورة «إرساء استقلالية مؤسسات التربية والتكوين، باعتماد مشروع المؤسسة أساساً لتنميتها المستمرة وتديرها الناجح، وربط مشاريع تنزله بمشروع المؤسسة لكونه «الأداة الأساسية لأجراً السياسات التربوية داخل كل مؤسسة للتربية والتكوين».

لتفعيل هذه التوجهات والمرجعيات على صعيد المؤسسات التعليمية، تم إعداد دليلين لأجراً العمل بمشروع المؤسسة المندمج: الدليل المرجعي الذي يتناول الإطار المؤسسي والمفاهيمي والمنهجي والتنظيمي، والدليل العملي الحالي الذي يقدم منهجية المشروع وآليات تنزله ومهام المنخرطين فيه. والدليلان يتكاملان مع الدلائل الأخرى لإرساء مشروع المؤسسة المندمج من أجل:

- تفعيل آليات استقلالية المؤسسة التعليمية ودعم قدراتها على المبادرة والعمل على تحسين الخدمات المدرسية لفائدة المتعلمين والمتعلمين وفق مبادئ الإنصاف والدمج الاجتماعي.
- الارتقاء بجودة التعليمات من أجل النجاح، ومواصلة الدراسة، وتيسير اندماج المتعلمة والمتعلم في الحياة المدرسية وبعدها العملية.
- وقد صمم الدليل العملي وفق الخطوات المنهجية المعتمدة لمشروع المؤسسة المندمج، وهي تتمثل فيما يأتي:
- المرحلة الأولى: الانطلاقة (التواصل الأولي حول المشروع وتفعيل هيئات التدبير وتحديد الأطراف المعنية ...).
- المرحلة الثانية: الوضعية الحالية (تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة وتحليلها ...).

- المرحلة الثالثة: الأولويات (التوافق على الرؤية المشتركة وتحديد الأولويات والعمليات والمؤشرات ...).
- المرحلة الرابعة: العمليات (أجراً برنامج العمل السنوي وتنزيله ومراجعته كل سنة ...).
- المرحلة الخامسة: الضبط (تتبع تنزيل برنامج العمل السنوي وتقييم التقدم الحاصل من سنة لأخرى ...).
- المرحلة السادسة: الانتقال (تحديد حصيلة المشروع لاستدامة النتائج الجيدة وتخطيط مشروع جديد ...).

وقد تمت بلورة مشروع المؤسسة المندمج وتجريبه على مستوى 90 مؤسسة للتعليم الثانوي موزعة على ثلاث أكاديميات جهوية للتربية والتكوين (طنجة-تطوان-الحسيمة، فاس-مكناس، مراكش-آسفي) وذلك في إطار تنزيل مشروع «التعليم الثانوي» وخاصة مكونه «نموذج ثانوية التحدي» الذي يندرج في إطار البرنامج الثاني للتعاون المبرمج بين الحكومة المغربية وحكومة الولايات المتحدة الأمريكية، قبل اعتماد تعميم العمل به. ويستلزم تحقيق الأهداف المرجوة من التعميم اعتماد مقاربة تشاركية تتجلى في إسهام جميع مكونات المجتمع المدرسي الموسع، وتقاسم المهام والأدوار والمسؤوليات، وتضافر جهود جميع المعنيين بالمشروع من أجل تحقيق مدرسة الإنصاف وتكافؤ الفرص، والجودة للجميع، والارتقاء بالفرد والمجتمع.

يتم تكييف بنيات وآليات إعداد وتنزيل وتتبّع مشروع المؤسسة المندمج حسب خصوصيات ونوعية المؤسسات التعليمية والاسلاك. ( ابتدائي، إعدادي، تأهيلي، تقني، ... )

## فهرس المحتويات

|                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 المرحلة الأولى: الانطلاقة (انطلاق عمليات إعداد المشروع).....</b>                                                         | <b>9</b>  |
| 1.1 تفعيل هياكل المؤسسة وهيئات تدبير مشروع المؤسسة المندمج.....                                                               | 10        |
| 2.1 وضع خطة لإعداد مشروع المؤسسة المندمج.....                                                                                 | 11        |
| <b>2. المرحلة الثانية : الوضعية الحالية (تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة وتحليلها) .....</b>                                    | <b>12</b> |
| 1.2 جمع معطيات المؤسسة.....                                                                                                   | 12        |
| 2.2 تنظيم اللقاءات التشاورية مع الأطراف المعنية.....                                                                          | 12        |
| 3.2 التحليل الاستراتيجي لنتائج تشخيص وضعية المؤسسة .....                                                                      | 13        |
| كيفية توثيق نتائج تشخيص معطيات المؤسسة ونتائج اللقاءات والتحليل الاستراتيجي في مصفوفة المشروع (المصفوفة في ملحق الدليل) ..... | 13        |
| <b>3. المرحلة الثالثة : الأولويات (التوافق على رؤية مشتركة وتحديد أولويات المؤسسة).....</b>                                   | <b>16</b> |
| 1.3 التوافق على الرؤية المشتركة.....                                                                                          | 16        |
| 2.3 تحديد الأولويات .....                                                                                                     | 17        |
| 3.3 تحديد مؤشرات الأولويات.....                                                                                               | 18        |
| 4.3 تحديد عمليات المشروع وتقدير الميزانية المتوقعة والمرصودة.....                                                             | 18        |
| 5.3 المصادقة على مشروع المؤسسة المندمج.....                                                                                   | 19        |
| <b>4. المرحلة الرابعة : العمليات (وضع برنامج العمل السنوي وأجراة المشروع ميدانيا).....</b>                                    | <b>22</b> |
| 1.4 إجراءات إعداد برنامج العمل السنوي.....                                                                                    | 22        |
| 2.4 إجراءات إنجاز وتنفيذ برنامج العمل السنوي .....                                                                            | 23        |
| <b>5 المرحلة الخامسة : الضبط (التتبع والتقييم والتصويب).....</b>                                                              | <b>26</b> |
| 1.5 التتبع والتقييم على مستوى المؤسسة التعليمية.....                                                                          | 26        |
| 2.5 التتبع والتقييم من لدن المديرية الإقليمية والأكاديمية الجهوية .....                                                       | 28        |
| <b>6. المرحلة السادسة: الانتقال (الانتقال من المشروع المنتهي إلى مشروع جديد) .....</b>                                        | <b>30</b> |
| 1.6 التقييم الإجمالي لمشروع المؤسسة المنتهي.....                                                                              | 30        |
| 2.6 الانتقال من مشروع المؤسسة المندمج المنتهي إلى مشروع جديد.....                                                             | 31        |
| <b>الملحقات .....</b>                                                                                                         | <b>33</b> |

## قائمة الجداول

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| الجدول 1: تقديم المؤسسة (بيانات عن المؤسسة التعليمية).....          | 13 |
| الجدول 2: تقديم لجنة القيادة.....                                   | 13 |
| الجدول 3: جدول اللقاءات التشاورية.....                              | 14 |
| الجدول 4: المؤشرات المشتركة.....                                    | 14 |
| الجدول 5: نتائج تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات.....     | 14 |
| الجدول 6: الانتظارات /التطلعات الأساس الواجب الترافع عنها.....      | 15 |
| الجدول 7: الرؤية المشتركة المتوافق عليها.....                       | 19 |
| الجدول 8: وصف المؤشرات المعتمدة.....                                | 19 |
| الجدول 9: تصميم العمليات حسب دعائم مشروع المؤسسة المندمج.....       | 20 |
| الجدول 11: لوحة تنفيذ المشروع.....                                  | 20 |
| الجدول 10: تصميم العمليات حسب الميزانية المرسودة من الأكاديمية..... | 20 |
| الجدول 12: تصميم مفصل لبرنامج العمل السنوي.....                     | 24 |
| الجدول 13: نموذج لوحة قيادة التتبع.....                             | 29 |
| الجدول 14: نموذج تخطيط الانتقال.....                                | 32 |

# خارطة طريق مشروع المؤسسة المندمج وجدولته الزمنية خلال ثلاث سنوات وفق منهجية المراحل الست<sup>1</sup> DEPART

| المرحلة الست                         | الأنشطة                                                                                                                                                                                                           | الجدولة الزمنية للسنوات الثلاث                                           | النتائج المنتظرة                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. الانطلاقة<br>DÉMMARAGE            | 1.1. تفعيل مجالس المؤسسة والجمعيات الداخلية (جمعية الأهالي والآباء والأولياء، جمعية دعم مدرسة النجاح، الجمعية الرياضية، جمعية التعاون المدرسي بالنسبة للتعليم الابتدائي) وتشكيل لجنة قيادة مشروع المؤسسة المندمج. | - شهر شتنبر من السنة الأولى من المشروع وتجديدها بالنسبة للسنوات التالية. | - هياكل تدبير المؤسسة مُكَيِّنة ومُفَعَّلَة.<br>- المجالس والجمعيات في وضعية قانونية سليمة ومهامها مفعلة.<br>- لجنة قيادة مشروع المؤسسة مُشَكَّلَة.<br>- مخطط عمل لجنة القيادة الخاص بخطوات إعداد مشروع المؤسسة المندمج. | يتقاطع تطبيق مبادئ النوع والدمج الاجتماعي مع كافة مراحل مشروع المؤسسة المندمج وعملياته؛ وذلك باعتماد الإنصاف والمساواة في الأدوار بين الجنسين، وإشراك الجميع دون إقصاء أي شخص لأسباب عرقية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو اقتصادية، أو صحية، مع دمج من هم في وضعية إعاقة أو وضعية خاصة |
|                                      | 2.1. وضع خطة لإعداد مشروع المؤسسة المندمج.                                                                                                                                                                        |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2. الوضعية الحالية<br>ÉTAT DES LIEUX | 1.2. تجميع معطيات المؤسسة.                                                                                                                                                                                        | - شهر أكتوبر من السنة الأولى من المشروع                                  | - المعطيات الكمية والكيفية للمؤسسة محددة.                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                      | 2.2. تنظيم لقاءات التشاورية مع الأطراف المعنية.                                                                                                                                                                   | 1. الانطلاقة (الأعمال ...).                                              | - نتائج اللقاءات التشاورية موثقة.<br>- جرد للمشاكل والصعوبات التي تعترض المؤسسة.                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                      | 3.2. التحليل الاستراتيجي لنتائج تشخيص وضعية المؤسسة.                                                                                                                                                              |                                                                          | - وثيقة التشخيص التشاركي مصادق عليها من لدن مجلس التدبير.                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3. الأولويات<br>PRIORISATION         | 1.3. التوافق على الرؤية المشتركة.                                                                                                                                                                                 | - قبل منتصف أكتوبر من السنة الأولى من المشروع.                           | - وثيقة مشروع المؤسسة المندمج مُصَقَّمة ومُدَوَّنة في منظومة مسار.                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                      | 2.3. تحديد الأولويات وترجمتها إلى أهداف استراتيجية على مدى 3 سنوات.                                                                                                                                               |                                                                          | - محضر مصادقة مجلس التدبير على مشروع المؤسسة موثق.                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                      | 3.3. تحديد مؤشرات الأولويات.                                                                                                                                                                                      |                                                                          | - مؤشرات تتبع الأولويات محددة.                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                      | 4.3. تحديد عمليات المشروع وتقدير الميزانية المتوقعة والمرصودة.                                                                                                                                                    |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                      | 5.3. المصادقة النهائية على مشروع المؤسسة المندمج.                                                                                                                                                                 |                                                                          | - المشروع مصادق عليه من لدن المديرية الإقليمية.                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

- يدير مدير(ة) المؤسسة ولجنة القيادة كافة مراحل مشروع المؤسسة المندمج بموافقة من مجلس التدبير.

- يخطط جميع المعنيين بمشروع المؤسسة المندمج للإسهام في جميع مراحله: الأطر الإدارية والتربوية، مجلس التدبير، المجالس التربوي، المجالس التعليمية، المجلس التلاميذي، جمعية دعم مدرسة النجاح، جمعية أهالي وآباء التلميذات والتلميذ، الجمعية الرياضية، جمعية تنمية التعاون المدرسي بالتعليم الابتدائي.

- يقوم الموابك (ة) / المنشط(ة)، والمنسق(ة) الإقليمي(ة) بدعم أدوار المدير(ة) ومجلس التدبير ولجنة القيادة لتعزيز العمل بمشروع المؤسسة المندمج.

- تتولى لجنة القيادة الجهوية تدبير المشروع جهويا عبر آليات القيادة الجهوية والتمويل والتتبع والتقويم، بينما تتولى لجنة القيادة الإقليمية تدبير المشروع إقلييميا عبر آليات القيادة الإقليمية والمواكبة والتنسيق، والمصادقة، والتتبع، والتقويم.

|                           |                                                                                                                                                                    |                                                                                             |                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. العمليات<br>ACTIONS    | 1.4. وضع برنامج العمل السنوي.                                                                                                                                      | قبل متم نونبر.                                                                              | - برنامج العمل السنوي :<br>- محضر مصادقة مجلس التدبير على خطط العمل السنوية منجز;<br>- قائمة مؤشرات تتبع العمليات محددة.                                                                    |
|                           | 2.4. إجراءات إنجاز وتنفيذ برنامج العمل السنوي:<br>- إنجاز وتنفيذ برنامج العمل السنوي :<br>- مراجعة برنامج العمل السنوي لمشروع المؤسسة المندمج في السنوات الموالية. | - من تاريخ مصادقة المديرية الإقليمية إلى آخر السنة الدراسية.                                | - برنامج العمل السنوي منجز ومُعَيَّن في كل سنة موالية في ضوء نتائج تقييم السنة المنصرمة.                                                                                                    |
| 5. الضبط<br>RÉAJUSTEMENT  | 1.5. التتبع والتقييم على مستوى المؤسسة التعليمية.                                                                                                                  | - التتبع بشكل مستمر وتتجز بخصوصه تقارير دورية :<br>- تقرير الحصيلة السنوية في نهاية كل سنة. | - تقارير اجتماعات التتبع الشهري موثقة والتقارير الدورية للتتبع موثقة ;<br>- تقرير الحصيلة السنوية منجز - لائحة التعديلات المراد إجرائها محددة :<br>- برنامج العمل السنوي المعدل مصادق عليه. |
|                           | 2.5. التتبع والتقييم من لدن المديرية الإقليمية والأكاديمية الجهوية.                                                                                                |                                                                                             | - التقييم الإجمالي لمشروع المؤسسة منجز.                                                                                                                                                     |
| 6. الانتقال<br>TRANSITION | 1.6. التقييم الإجمالي لمشروع المؤسسة المندمج في ضوء النتائج والأعمال المنجزة.                                                                                      | - آخر شهر من السنة الثالثة.                                                                 | - خارطة طريق الانتقال إلى مشروع المؤسسة الجديد مبرمجة.                                                                                                                                      |
|                           | 2.6. الانتقال من مشروع المؤسسة المنتهي إلى مشروع جديد.                                                                                                             | - دورة جديدة للمشروع من 3 سنوات.                                                            |                                                                                                                                                                                             |

يقاطع تطبيق مبادئ النوع والدمج الاجتماعي مع كافة المراحل مشروع المؤسسة المندمج وعملياته؛ وذلك باعتماد الإنصاف والمساواة في الأدوار بين الجنسين، وإشراك الجميع دون إقصاء أي شخص لأسباب عرقية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو اقتصادية، أو صحية، مع دمج من هم في وضعية إعاقة أو وضعية خاصة

١- مدير المؤسسة وأمانة القيادة كافة مراحل مشروع المؤسسة المندمج بموافقة من مجلس التدبير

- يخطر جميع المعنيين بمشروع المؤسسة المندمج للإسهام في جميع مراحل: الأطر الإدارية والتربوية، مجلس المدير، المجلس التربوي، المجالس التعليمية، المجلس التلاميذي، جمعية دعم مدرسة النجاح، جمعية أمهات وآباء وأولياء التلميذات والتلاميذ، الجمعية الرياضية، جمعية تنمية التعاون المدرسي بالتعليم الابتدائي.

يقوم الموابك (ة) المنشط (ة)، والمنسق (ة) الإقليمي (ة) بدعم أدوار المدير (ة) ومجلس التدبير ولجنة القيادة لتعزيز العمل بمشروع المؤسسة المندمج -

- تتولى لجنة القيادة الجهوية تدبير المشروع إقليمي عبر آليات القيادة الإقليمية والمواكبة والتنسيق، والمصادقة، والتبعية، والتفويض.



## 1. المرحلة الأولى: الانطلاقة (انطلاق عمليات إعداد المشروع)

تتعلق مرحلة الانطلاقة التي تتم خلال شهر شتنبر بالتواصل الأولي حول المشروع، وتحديد مجالس المؤسسة والجمعيات الداخلية، وتحديد الأطراف المعنية، وإرساء لجنة القيادة. وذلك لتحقيق النتائج الآتية:

- مجالس بالمؤسسة مُحَيَّنة ومُفَعَّلة وفي وضعية قانونية سليمة.
- الجمعيات الداخلية مُحَيَّنة ومُفَعَّلة وفي وضعية قانونية سليمة.
- لجنة قيادة مشروع المؤسسة المندمج مُشَكَّلة.
- برنامج إعداد مشروع المؤسسة المندمج منجز من لدن لجنة القيادة ومتوافق عليه.

## 1.1. تفعيل هياكل المؤسسة وهيئات تدبير مشروع المؤسسة المندمج

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموضوع   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد اجتماعات ولقاءات على مستوى المؤسسة التعليمية.</li> <li>- تحيين وتفعيل مجالس المؤسسة والجمعيات الداخلية للمشاركة في مشروع المؤسسة المندمج.</li> <li>- تشكيل لجنة القيادة لتتولى إعداد المشروع، والإسهام في الإنجاز والتتبع والتقييم.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| الأهداف   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- توعية الفاعلين بالأهمية الاستراتيجية للمشروع على المستوى الوطني، والجهوي والإقليمي والمحلي.</li> <li>- إخبار جميع المعنيين والفاعلين بانطلاق إعداد مشروع المؤسسة المندمج وبالمستجدات المرتبطة به.</li> <li>- تعبئة الفاعلين من أجل الانخراط في المشروع، طبقا للنصوص التنظيمية والتشريعية الجاري بها العمل.</li> <li>- تفعيل هيئات تدبير مشروع المؤسسة المندمج وفق المقتضيات التنظيمية والتشريعية المعمول بها.</li> <li>- تشكيل لجنة قيادة منسجمة وفاعلة بدعم وإشراف من مجلس تدبير المؤسسة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| الإجراءات | <p><b>الإجراء الأول: انطلاق عمليات إعداد المشروع:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ينظم مدير(ة) المؤسسة لقاء تواصليا مع الأطراف المعنية من أجل التعريف بالمشاركين في إعداد المشروع، وهم أعضاء مجلس تدبير المؤسسة ولجنة قيادة المشروع والمواكب(ة)/المنشط(ة)، وإخبارهم ببدء العمل لإعداد مشروع المؤسسة المندمج.</li> <li>- يدعو مدير(ة) المؤسسة المتعلمات والمتعلمين، والأطر الإدارية والتربوية إلى التعبير عن رغبتهم في الانخراط في لجنة قيادة المشروع خلال أجل محدد.</li> </ul> <p><b>الإجراء الثاني: تفعيل هيئات تدبير مشروع المؤسسة المندمج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يتأكد مدير(ة) المؤسسة من سلامة الوضعية القانونية والمسطرية لكل هيئة من هيئات تدبير المؤسسة: مجالس المؤسسة، جمعية دعم مدرسة النجاح، المجلس التلاميذي، جمعية أمهات وآباء وأولياء التلميذات والتلاميذ، الجمعية الرياضية، جمعية تنمية التعاون المدرسي بالتعليم الابتدائي.</li> <li>- يدعو الأطر الإدارية والتربوية للانخراط في هياكل المؤسسة وتشكيل لجنة القيادة.</li> <li>- يدعو المدير(ة) المتعلمات والمتعلمين لتشكيل أو تجديد أو تفعيل مجلسهم التلاميذي.</li> <li>- يدعو المدير(ة) جمعية أمهات وآباء وأولياء التلاميذ والتلميذات لتسوية وضعيتها القانونية.</li> <li>- يعمل على تجديد أو تفعيل جمعية دعم مدرسة النجاح.</li> </ul> <p><b>الإجراء الثالث: إرساء لجنة قيادة المشروع:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتشكل لجنة القيادة من 7 إلى 13 عضوا على الأكثر حسب حجم المؤسسة وعدد أسلاكها، مع التأكد من تمثيلية جميع الأطراف السالف ذكرها والحرص على تطبيق مبادئ النوع والدمج الاجتماعي.</li> <li>- يدعم المواكب(ة)/المنشط(ة)، والمنسق(ة) الإقليمي(ة) عمل لجنة القيادة والهيئات المعنية بالمشروع.</li> <li>- يتم إدماج أمين مال جمعية دعم مدرسة النجاح في لجنة القيادة: مقتصد(ة) أو أستاذ(ة).</li> <li>- ينبغي تعويض الأعضاء المغادرين للجنة قيادة المشروع، وذلك داخل أجل محدد، من أجل تأمين السير العادي للمشروع. وفي حال قلة عدد المتطوعين، يقترح مجلس التدبير أعضاء داعمين، بتنسيق مع المجلس التربوي والمجالس التعليمية، مراعيًا تمثيلية الذكور والإناث.</li> </ul> |
| النتائج   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المجالس والجمعيات الداخلية في وضعية قانونية سليمة.</li> <li>- لجنة قيادة مشروع المؤسسة المندمج مشكلة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## 2.1. وضع خطة لإعداد مشروع المؤسسة المندمج

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموضوع   | - جلسات عمل واجتماعات ينظمها المدير(ة) مع مجلس تدبير المؤسسة بحضور الأطراف المعنية بمشروع المؤسسة المذكورة سابقا. ويمكن دعوة كل من يراه المدير(ة) مفيدا للمشروع.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| الأهداف   | - الإخبار بأهمية مشروع المؤسسة المندمج وأهدافه وآجال إعدادة.<br>- تعبئة الفاعلين المحليين من أجل تأمين الشروط المناسبة لسير أعمال المشروع.<br>- تدارس النصوص المنظمة للمشروع وآليات تفعيلها والتوافق على توجهاته العامة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| الإجراءات | <p><b>الإجراء الرابع: تحديد الأطراف المعنية بإعداد مشروع المؤسسة المندمج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يدعو مدير(ة) المؤسسة أشخاصا لديهم معرفة جيدة بمحيط المؤسسة والمجال التربوي للمشاركة في أعمال مجلس التدبير قصد تحديد الأطراف المعنية.</li> <li>- ينبغي تحيين لائحة الأطراف المعنية كل سنة، ومراعاة التغيرات الطارئة في محيط المؤسسة، ومستجدات التوجيهات الرسمية من المذكرات، والمراسيم، والقوانين، والمسالك الدراسية الجديدة.</li> </ul> <p><b>الإجراء الخامس: برمجة جدول زمني لإعداد مشروع المؤسسة المندمج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دعوة الأطراف المعنية بمراسلة في الموضوع تتضمن جدول أعمال اللقاء ومعلومات عن المؤسسة.</li> <li>- تقديم حافظة المشاريع الاستراتيجية لتنزيل القانون الإطار 51.17، وتداول الرأي في توجيهات وأهداف الوزارة التي يجب أخذها بعين الاعتبار في مشروع المؤسسة المندمج.</li> <li>- تحديد جدول زمني للأنشطة ومراحل إعداد المشروع.</li> <li>- الاتفاق على ميثاق العمل بين الأطراف المعنية بالمشروع، وميثاق لجنة القيادة.</li> </ul> |
| النتائج   | - برنامج عمل لجنة القيادة لإعداد مشروع المؤسسة مُنجز ومُتقاسم بين الأطراف المعنية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

- خلق مناخ عمل دامج يسمح للجميع، ذكورا وإناثا، بالاشتغال معا بفعالية.
- عدم إقصاء أي شخص لأسباب اجتماعية أو ثقافية أو اقتصادية أو صحية.
- الإنصاف بين الذكور والإناث في اللقاءات وتشكيل لجنة قيادة المشروع وغيرها من فرق العمل.
- تمثيل المتعلمات والمتعلمين والمجلس التلاميذي في هيئات تدبير المشروع (لجنة القيادة، مجلس التدبير).
- جعل ظروف العمل والوسائل والأنشطة مناسبة للأشخاص في وضعية إعاقة أو في وضعيات خاصة.

تطبيق مبادئ النوع والدمج الاجتماعي



## 2. المرحلة الثانية: الوضعية الحالية (تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة وتحليلها)

التشخيص رصد للوضعية الحالية للمؤسسة عبر جمع معطيات المؤسسة وتنظيم لقاءات تشاورية مع الأطراف المعنية، فضلا عن التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة من أجل تحديد مواطن القوة، ومواطن الضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة.

النتيجة المنتظرة في نهاية مرحلة التشخيص :

- المعطيات الكمية والكيفية للمؤسسة محددة ؛
- نتائج اللقاءات التشاورية موثقة ؛
- مواطن القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة موثقة.

### 1.2. جمع معطيات المؤسسة

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموضوع   | - رصد الوضعية الحالية للمؤسسة ومحيطها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| الأهداف   | - جمع معطيات المؤسسة المتعلقة بنتائج التعلم، والتجهيزات والبنى التحتية، والموارد البشرية والمادية، وأنشطة الحياة المدرسية، ومحيط المؤسسة.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| الإجراءات | - يحرص مدير(ة) المؤسسة ولجنة القيادة على إسهام كل الأطراف في جمع المعطيات تبعا لمهام كل طرف أو أدواره في المشروع: المدير(ة)، مجلس التدبير، أطر الإدارة، أطر التدريس، المتعلمين والمتعلمين، جمعية أمهات وآباء وأولياء التلميذات والتلميذ، شركاء المشروع، خبراء يرى المدير(ة) فائدة في مشاركتهم. وينبغي تحديد معطيات المؤسسة من خلال تحليل نتائج التحصيل الدراسي، وتقارير مجالس المؤسسة، وتقارير المجلس التلاميذي. |
| النتائج   | - يتم جمع المعطيات المتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة وفق محضر توافقي لتقاسم المهام وتحديد النتائج المنتظرة، ويمكن الشروع في تدوينها في منظومة «مسار».                                                                                                                                                                                                                                                            |

### 2.2. تنظيم اللقاءات التشاورية مع الأطراف المعنية

|           |                                                                                                                                                                                    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموضوع   | - تنظيم لقاءات تشاورية عبر مقابلات فردية وجلسات نقاش جماعية مع المتعلمين والمتعلمين، وأطر المؤسسة وشركاء المشروع، فضلا عن إمكانية استعمال استمارات لاستكمال الاستشارات عند الحاجة. |
| الأهداف   | - إتاحة الفرص لجميع الأطراف المعنية للإسهام في تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة.                                                                                                      |
| الإجراءات | - يحدد مدير(ة) المؤسسة لائحة بأسماء الأطراف والجهات التي ينبغي التشاور معها، وتضع لجنة القيادة برنامجا يتضمن محاور الورشات التشاورية وتوقيتها ومكان انعقادها ؛                     |
| النتائج   | - تَدَوَّن ملاحظات الفاعلين ووجهات نظرهم في تقرير خاص لإدماجها في وثيقة التشخيص.                                                                                                   |

### 3.2. التحليل الاستراتيجي لنتائج تشخيص وضعية المؤسسة

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموضوع   | <p>التحليل الاستراتيجي للمؤسسة عن طريق استخدام تقنية (SWOT) التي تشمل نمطين من التحليل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل داخلي يشمل مواطن القوة من حيث الإمكانيات الداخلية للمؤسسة ومواطن الضعف التي تحول دون توفير خدمات مدرسية وتعلم ذو جودة ؛</li> <li>- تحليل خارجي يتقصى الفرص المتاحة في محيط المؤسسة، والتي ستساعد على تحقيق أهدافها، وكذا التهديدات المحتملة من المحيط (ظروف المحيط أو اتجاهات ستؤثر سلباً على المشروع أو تعوق تنفيذه).</li> </ul>                                                                                                                                                                              |
| الأهداف   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مواطن القوة، ومواطن الضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| الإجراءات | <p><b>الإجراء الأول: التحليل الداخلي:</b></p> <p>تقدير مواطن القوة والضعف في المؤسسة على أساس معايير نوعية: ما مواطن القوة والضعف في التعليمات؟ ما الذي تجيده المؤسسة أو لا تستطيع فعله؟ ما الطاقات والقدرات والخبرات التي تتوفر لدى أطر المؤسسة، وما النقص الملاحظ في هذا الشأن؟ ماذا حققت المؤسسة وما لم تستطع تحقيقه؟ ما مواطن القوة والنقص في مواردها، وإمكاناتها وتجهيزاتها وبنياتها؟</p> <p><b>الإجراء الثاني:</b></p> <p>التحليل الخارجي: تحديد الفرص والتهديدات المرتبطة بالمحيط الخارجي وبيان كيفية معالجتها. (فرص من الشركاء والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين والمتدخلين التربويين وتجهيزات قريبة من المحيط أو تهديدات من فئة أو جهة ما).</p> |
| النتائج   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مواطن القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة موثقة ؛</li> <li>- بيانات تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة جاهزة للتدوين بمنظومة مسار.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

### كيفية توثيق نتائج تشخيص معطيات المؤسسة ونتائج اللقاءات والتحليل الاستراتيجي في مصفوفة المشروع (المصفوفة في ملحق الدليل)

الجدول 1: تقديم المؤسسة (بيانات عن المؤسسة التعليمية)

| 1 تقديم المؤسسة    |        |                                            |   |                                               |                           |
|--------------------|--------|--------------------------------------------|---|-----------------------------------------------|---------------------------|
| الاسم              |        | مستوى المؤسسة                              |   |                                               |                           |
| الجماعة            |        | ابتدائي إعدادي ثانوي                       |   |                                               |                           |
| المديرية الإقليمية |        | اسم المديرية                               |   |                                               |                           |
| الأكاديمية الجهوية |        | رمز المؤسسة                                |   |                                               |                           |
| الموارد البشرية    | النوع  | الأطر الإدارية والتربوية المؤهلة           |   | عدد التلاميذ<br>الداخليين                     | عدد التلاميذ<br>الخارجيين |
|                    |        | الإدارة التربوية                           |   |                                               |                           |
|                    |        | الأطر التربوية                             |   |                                               |                           |
|                    |        | العدد                                      | % |                                               |                           |
|                    |        | العدد                                      | % |                                               |                           |
|                    | الذكور | نسبة من لديهم 3 سنوات وأكثر في المؤسسة (%) |   | نسبة من يقطنون على بعد أقل من ساعة عن المؤسسة |                           |
| الإناث             |        |                                            |   |                                               |                           |

الجدول 2: تقديم لجنة القيادة

| 2 تقديم لجنة القيادة مشروع المؤسسة المندمج |               |              |         |
|--------------------------------------------|---------------|--------------|---------|
| لجنة القيادة                               | الاسم العائلي | الاسم الشخصي | الوظيفة |
|                                            |               |              |         |
|                                            |               |              |         |
|                                            |               |              |         |

#### التعريف بالمؤسسة:

- تدوين بيانات عامة عن المؤسسة التعليمية؛
- تحديد أعداد المتعلمين والمتعلمين وتوزيعهم حسب المستويات الدراسية؛
- تحديد الموارد البشرية من حيث العدد، والجنس، والأقدمية، والمواصفات، والمؤهلات العلمية.

#### التعريف بأعضاء لجنة القيادة:

- تدوين أسماء أعضاء لجنة القيادة ؛
- تحديد وظائفهم ومهامهم. ويمكن أن تكون هذه المهام منسجمة مع متطلبات المشروع، مثل تنشيط الحياة المدرسية، والعلاقة مع الشركاء، والتتبع والتقييم.

الجدول 3: جدول اللقاءات التشاورية

| 3 جدول الاستشارات المنجزة |               |                      |                        |
|---------------------------|---------------|----------------------|------------------------|
| التواريخ                  | المدة الزمنية | المشاركون والمشاركات | موضوع الاستشارة الأساس |
|                           |               |                      | -                      |
|                           |               |                      | -                      |
|                           |               |                      | -                      |
|                           |               |                      | -                      |
|                           |               |                      | -                      |

### تدوين معطيات عن اللقاءات التشاورية:

- ذكر تواريخ اللقاءات ومدتها بين أعضاء لجنة قيادة المشروع ؛
- الإشارة إلى عدد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم موزعين حسب الجنس والمهام ؛
- وصف وجيز لسير اللقاءات ومجرياتها ؛
- تعبئة جدول الاستشارات والمقابلات مع المتعلمات والمتعلمين وأطر التدريس، والأمهات، والآباء، والأولياء.

الجدول 4: المؤشرات المشتركة

| المؤشرات |                                          | السنة ما قبل المشروع |        |         | توقعات السنة الأولى للمشروع |        |         | توقعات السنة الثانية للمشروع |        |         | توقعات السنة الثالثة للمشروع |        |         |
|----------|------------------------------------------|----------------------|--------|---------|-----------------------------|--------|---------|------------------------------|--------|---------|------------------------------|--------|---------|
|          |                                          | الذكور               | الإناث | المجموع | الذكور                      | الإناث | المجموع | الذكور                       | الإناث | المجموع | الذكور                       | الإناث | المجموع |
|          | نسبة استكمال السلك                       |                      |        |         |                             |        |         |                              |        |         |                              |        |         |
|          | نسبة التكرار العامة في السلك             |                      |        |         |                             |        |         |                              |        |         |                              |        |         |
|          | نسبة النجاح في نهاية السلك               |                      |        |         |                             |        |         |                              |        |         |                              |        |         |
|          | نسبة الانقطاع عن الالتحاق بالسلك الموالي |                      |        |         |                             |        |         |                              |        |         |                              |        |         |
|          | نسبة الانقطاع في السلك الحالي            |                      |        |         |                             |        |         |                              |        |         |                              |        |         |
|          | عدد ساعات غياب أطر التدريس               |                      |        |         |                             |        |         |                              |        |         |                              |        |         |
|          | عدد ساعات غياب التلميذات والتلاميذ       |                      |        |         |                             |        |         |                              |        |         |                              |        |         |

### رصد المؤشرات المشتركة:

- تدوين المؤشرات المشتركة بالنسبة لمتغيرات التمدريس مثل نسب استكمال السلك، ونسبة التكرار العامة، ونسبة الانقطاع عن الالتحاق بالسلك الموالي، وكذا السلك الحالي، وعدد أيام الغياب، وساعاته ؛
- تدوين المعطيات نفسها بالنسبة للسنة التي تسبق المشروع، والتوقعات بالنسبة لكل سنة من السنوات الثلاث المتعلقة بمدة المشروع ؛
- استخدام المعطيات المتوافرة في منظومة «مسار» واستكمالها بمعطيات أخرى كتلك التي وردت في مصفوفة مشروع المؤسسة المندمج.

الجدول 5: نتائج تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات

| 5 نتائج تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات المحتملة |                   |
|------------------------------------------------------------|-------------------|
| مواطن قوة المؤسسة                                          | مواطن ضعف المؤسسة |
|                                                            |                   |
| الفرص                                                      | التحديات          |
|                                                            |                   |

### التحليل الاستراتيجي: مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات:

- تحدد لجنة القيادة ومجلس تدبير المؤسسة مواطن القوة والضعف بالنسبة للمؤسسة التعليمية على النحو الآتي (قائمة مواطن القوة من 6 إلى 10):
- قدرات المؤسسة على تحقيق النجاح والدمج الاجتماعي لكافة التلميذات والتلاميذ ؛
- مواطن الضعف المتعلقة بنتائج دراسية أو قدرات المربين أو بتجهيزات ووسائل وبنيات؛
- الفرص المتاحة في محيط المؤسسة والتحديات القادمة منه (فرص، عوائق، أخطار).

الجدول 6: الانتظارات / التطلعات الأساس  
الواجب الترافع عنها

| 6 الانتظارات / التطلعات الأساس الواجب الترافع عنها |                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | لدى الفاعلين في المؤسسة                                                                           |
|                                                    | لدى الأكاديمية والمديرية الإقليمية والمصالح المركزية                                              |
|                                                    | لدى السلطات المحلية والإقليمية والجماعات الترابية ووكالات التنمية والجمعيات والفاعلين الاقتصاديين |

تحديد الانتظارات / التطلعات الواجب الترافع عنها:

- تحدد لجنة القيادة القواسم المشتركة للتطلعات التي سيتم الترافع عنها لدى الجهات الآتية:
- الفاعلون التربويون من هيئة الإدارة المدرسية والأساتذة والأساتذة.
  - المتعلمون والمتعلمات وخاصة المجلس التلاميذي.
  - الجهات المؤسسية: الأكاديمية الجهوية والمديرية الإقليمية ومؤسسات التكوين والجامعات المتواجدة في المجال الترابي للمؤسسة التعليمية.
  - الشركاء من خارج المؤسسة: الجمعيات المدنية، السلطات المحلية والإقليمية، الفاعلون الاقتصاديون والاجتماعيون، الشركاء.

تطبيق مبادئ النوع والدمج الاجتماعي في مرحلة تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <p>- الحرص على مشاركة الذكور والإناث، وكذلك التلميذات والتلاميذ في وضعيات خاصة أثناء تشخيص الوضعية الحالية وعدم إقصاء أي مشارك(ة).</p> <p>- العمل على رصد مظاهر النوع والدمج الاجتماعي في المؤسسة ومحيطها، من خلال ما يأتي:</p>                                                                                                                                                    |                                                             |
| <p>- حالات التمييز بين الإناث والذكور أو رواج خطابات ومواقف حول التمييز لسبب من الأسباب.</p> <p>- متعلمون في وضعية إعاقة أو وضعيات خاصة غير مستفيدين من الخدمات التربوية.</p>                                                                                                                                                                                                      | <p><b>رصد مظاهر النوع والدمج الاجتماعي في المؤسسة</b></p>   |
| <p>- من هم الأشخاص المحرومون من حق أو حقوق بسبب مظهر من مظاهر التمييز الملاحظة؟</p> <p>- ما الأسباب التي أدت إلى الوضعية الملاحظة؟</p> <p>- ما تأثير الظواهر الملاحظة على المتعلمين والمدرسين والمجتمع المدرسي ومحيط المؤسسة؟</p> <p>- من هم الأشخاص أو المؤسسات أو المسؤولون الذين عليهم واجب حل الوضعية الملاحظة: الإدارة؛ الأساتذة؛ الآباء؛ الجمعيات؛ الجماعات الترابية...؟</p> | <p><b>تحليل مظاهر النوع والدمج الاجتماعي في المؤسسة</b></p> |
| <p>- ما التشريعات المدرسية أو العامة المعتمدة، أو القيم والمبادئ التي تساعد على حل المشكلة؟</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>البحث عن الحلول</b></p>                               |



### 3. المرحلة الثالثة : الأولويات (التوافق على رؤية مشتركة وتحديد أولويات المؤسسة)

- تتناول هذه المرحلة الانتقال من تشخيص وضعية المؤسسة إلى ما يلي:
- التوافق على الرؤية المشتركة للمواصفات المنشودة للمؤسسة وجودة التعليمات.
- التحديد التشاركي لأولويات المؤسسة وترجمتها إلى أهداف استراتيجية.
- تحديد مؤشرات الأولويات.
- تحديد عمليات وأنشطة مشروع المؤسسة المندمج.
- تفضي مرحلة الأولويات إلى تحقيق النتائج الآتية:
- وثيقة مشروع المؤسسة المندمج مُصمَّمة ومُدونة في منظومة مسار.
- محضر مصادقة مجلس التدبير على مشروع المؤسسة مُوثَّق.
- مؤشرات تتبع الأولويات مُحدَّدة.
- مشروع المؤسسة المندمج مُصادق عليه من لدن المديرية الإقليمية.

#### 1.3. التوافق على الرؤية المشتركة

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <p>الرؤية المشتركة: رؤية استراتيجية يتوافق عليها المجتمع المدرسي الموسع لتحديد مواصفات المؤسسة والتعلم المنشودين على المدى المتوسط والبعيد، في توافق مع مشاريع تنزيل القانون الإطار 51.17، وتوجهات منظومة التربية والتكوين. وهي منطلق لمشروع المؤسسة وتعبر عن إرادة محلية للانخراط فيه قصد إيجاد أجوبة عن السؤالين الآتيين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ما مواصفات مدرسة الجودة التي نريد أن نتحقق في مؤسستنا؟</li> <li>- ما مواصفات التعلم الجيد الذي نريد أن يتحقق في مؤسستنا؟</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | الموضوع   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التوفر على تصور مشترك ومتوافق عليه، يشكل منطلقا لمشروع المؤسسة المندمج، ويعبر عن إرادة الانخراط فيه.</li> <li>- تعبئة جميع الفاعلين والشركاء من أجل العمل جماعيا لتحقيق الرؤية المتوافق عليها.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | الأهداف   |
| <p><b>الإجراء الأول:</b></p> <p>تحدد كل فئة من المجتمع المدرسي الموسع رؤيتها لمواصفات المؤسسة وجودة التعليمات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتولى لجنة قيادة المشروع تنظيم الاستشارات وجمع المقترحات بتنسيق مع مجالس المؤسسة؛ وذلك بإشراف المدير(ة) في إطار مجلس تدبير المؤسسة.</li> <li>- يساهم في تحديد الرؤية المشتركة للمجتمع المدرسي الموسع: مجالس المؤسسة وأطرها، المجلس التلاميذي، لجنة قيادة المشروع، جمعيات أمهات وأباء وأولياء التلميذات والتلاميذ، أطر المراقبة والتأطير التربوي، شركاء المشروع، كل هيئة أو شخص تريد المؤسسة الاستفادة من خبرته.</li> </ul> <p><b>الإجراء الثاني:</b></p> <p>استثمار المقترحات لصياغة رؤية مشتركة والمصادقة عليها.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوم لجنة قيادة المشروع بإشراف مجلس التدبير باستثمار المقترحات لصياغة رؤية مشتركة والتعريف بها لدى كافة الأطراف المعنية بالمشروع، وذلك قصد ضمان انخراط الفاعلين والشركاء في المشروع.</li> <li>- يتم عرض الرؤية المشتركة المتوافق عليها في مكتب المدير(ة) وقاعة الأساتذة ولوحة الإعلانات بالمؤسسة، لتذكر الجميع بالرؤية الاستراتيجية المنشودة، وتحفيزهم على الانخراط في العمل الجماعي من أجل تحقيقها.</li> </ul> | الإجراءات |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- رؤية مشتركة متوافق عليها من لدن الأطراف المعنية تترجم ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه عبر مشروعها.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | النتائج   |

## 2.3. تحديد الأولويات

| الموضوع                | <p>تحديد أولويات منبثقة عن الرؤية المشتركة ونتائج تشخيص وضعية المؤسسة. وتتميز الأولويات بكونها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تستجيب للحاجات المحلية في انسجام مع القانون الإطار 17.51 وتوجهات المنظومة.</li> <li>- قابلة للتنفيذ الفعلي على مستوى المؤسسة.</li> <li>- مقبولة من جميع المعنيين بالمشروع ومثيرة للاهتمام والرغبة في العمل على تحقيقها.</li> <li>- معززة لتحسين جودة خدمات المؤسسة وجودة التعليمات.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|--------------------|-----------------------------|---------------|-------------------------|---------|------------------------|----------|-----------|---------|------------------|---------------------|---------|---------|-------------------------------|
| الأهداف                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على الحاجات الملحة والقضايا ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>- تحقيق توافق على أولويات استراتيجية للمؤسسة من أجل بلوغ أفضل النتائج بأقل جهد وكلفة ممكنين.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
| الإجراءات              | <p><b>الإجراء الأول:</b></p> <p>جرد الأولويات: مناقشة المشكلات، والمشروع في حصر الأولويات المقترحة من لدن الأطراف المعنية بالمشروع باستخدام تقنية من التقنيات مثل المجموعات البورية.</p> <p><b>الإجراء الثاني:</b></p> <p>اختيار الأولويات: تحديد ثلاث أولويات للمشروع مع مراعاة مصادر تمويله، ومنها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الميزانية المرسودة للمشروع من طرف الأكاديمية الجهوية/ المديرية الإقليمية.</li> <li>- مصادر التمويل في إطار الشراكات الداخلية (جمعيات أمهات وآباء وأوليات التلاميذ، الجمعية الرياضية).</li> <li>- الخارج عن الميزانية.</li> <li>- مصادر التمويل في إطار الشراكات.</li> <li>- المنح والهبات.</li> <li>- مصادر تمويل أخرى.</li> </ul> <p><b>الإجراء الثالث:</b></p> <p>ترجمة الرؤية المشتركة والأولويات إلى أهداف استراتيجية تصف النتائج المنشودة على مدى 3 سنوات. ويجب ربط كل أولوية بالرافعة والمجال الذي تدرج فيه، على أن يتم ربطها لاحقاً بالعمليات:</p> <table border="1" data-bbox="193 1366 1247 1914"> <thead> <tr> <th>الرافعات</th><th>المجالات</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">1. الحياة المدرسية</td><td>الأندية والتظاهرات المدرسية</td></tr> <tr> <td>الدعم التربوي</td></tr> <tr> <td>الدعم الاجتماعي والنفسي</td></tr> <tr> <td>التوجيه</td></tr> <tr> <td rowspan="4">2. البناءات والتجهيزات</td><td>البناءات</td></tr> <tr> <td>التجهيزات</td></tr> <tr> <td>الصيانة</td></tr> <tr> <td>التدبير والتواصل</td></tr> <tr> <td rowspan="3">3. التدبير والشراكة</td><td>الشراكة</td></tr> <tr> <td>التكوين</td></tr> <tr> <td>الابتكار وتكنولوجيا المعلومات</td></tr> </tbody> </table> | الرافعات | المجالات | 1. الحياة المدرسية | الأندية والتظاهرات المدرسية | الدعم التربوي | الدعم الاجتماعي والنفسي | التوجيه | 2. البناءات والتجهيزات | البناءات | التجهيزات | الصيانة | التدبير والتواصل | 3. التدبير والشراكة | الشراكة | التكوين | الابتكار وتكنولوجيا المعلومات |
| الرافعات               | المجالات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
| 1. الحياة المدرسية     | الأندية والتظاهرات المدرسية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
|                        | الدعم التربوي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
|                        | الدعم الاجتماعي والنفسي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
|                        | التوجيه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
| 2. البناءات والتجهيزات | البناءات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
|                        | التجهيزات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
|                        | الصيانة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
|                        | التدبير والتواصل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
| 3. التدبير والشراكة    | الشراكة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
|                        | التكوين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
|                        | الابتكار وتكنولوجيا المعلومات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |
| النتائج                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ثلاث أولويات للمشروع محددة بكيفية تراعي مصادر تمويل المشروع ومترجمة إلى أهداف استراتيجية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |          |                    |                             |               |                         |         |                        |          |           |         |                  |                     |         |         |                               |

### 3.3. تحديد مؤشرات الأولويات

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموضوع   | - تحديد مؤشرات الأولويات باعتبارها مقاييس تنير طريق التتبع والتقييم لاتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| الأهداف   | - العمل بمبدأ تخطيط عمليات المشروع اعتمادا على نتائج ملموسة وقابلة للتحقق.<br>- التوفر على مؤشرات ومقاييس تنير طريق التتبع والتقييم لاتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب <sup>2</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| الإجراءات | <b>الإجراء الأول:</b><br>- تحديد المؤشرات: تعمل لجنة القيادة بإشراف مدير(ة) المؤسسة وباستشارة كافة الأطراف على تحديد مؤشر إلى ثلاثة لكل أولوية لتحقيق النتائج المرجوة <sup>3</sup> .<br><b>الإجراء الثاني:</b><br>- توزيع المؤشرات: يتم توزيع المؤشرات المعتمدة على مدى السنوات الثلاث للمشروع، بكيفية متدرجة توضح تطور المؤشرات؛ من حيث تزايد نسب النجاح سنويا أو تزايد عدد المشاركين والمشاركات في الأنشطة والأندية.<br>- يدعم المنسق(ة) الإقليمي(ة) والمواكب(ة) فريق القيادة في تحديد المؤشرات وتدقيقها. |
| النتائج   | - قائمة مؤشرات تتبع الأولويات محددة على مدى السنوات الثلاث.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

### 4.3. تحديد عمليات المشروع وتقدير الميزانية المتوقعة والمرصودة

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموضوع   | - تحديد عمليات المشروع بحسب رافعاته، واعتمادا على الميزانية المرصودة من لدن الأكاديمية الجهوية عبر المديرية الإقليمية، ومن الشركاء المحتملين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| الأهداف   | - ترجمة الأولويات إلى عمليات قابلة للتنفيذ.<br>- توقع ميزانية المشروع ومصادر تمويلها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| الإجراءات | <b>الإجراء الأول: تصنيف العمليات حسب الرافعات:</b><br>- تعمل لجنة القيادة على الانطلاق من الأولويات والأهداف الاستراتيجية في تصنيف العمليات حسب الرافعات الأربع <sup>4</sup> .<br><b>الإجراء الثاني: تحديد الميزانية:</b><br>- يتم تحديد موارد التمويل من الميزانية المرصودة أو مساهمة الشركاء حسب المساطر المعمول بها.<br><b>الإجراء الثالث: تصنيف العمليات حسب الميزانية:</b><br>- يتم تصنيف العمليات حسب الميزانية المرصودة من الأكاديمية طبقا لإجراءات الصرف المعمول بها وفق مساطر صرف ميزانية جمعية دعم مدرسة النجاح، وذلك لتفادي رفض التمويل لأسباب تتعلق بمساطر الصرف.<br>- يدعم المنسق(ة) الإقليمي(ة) والمواكب(ة)/المنشط(ة) عمل فريق القيادة في تقدير الميزانية المتوقعة والمرصودة. |
| النتائج   | - العمليات التي سيتم تنفيذها محددة؛ وميزانياتها مخصصة كي تتم المصادقة عليها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

2 المؤشر عبارة عن قيمة كمية أو نوعية قابلة للملاحظة وقياس مقدار التغيير أو التقدم الحاصل من أجل اتخاذ قرارات تمكن من تحقيق النتائج المرجوة وتأمين السير في اتجاه بلوغ الأهداف.

3 يمكن أن تتعلق المؤشرات بما يأتي: - نسبة النجاح في الامتحانات النهائية الإشهادية، أو التقدم الحاصل في نتائج تعلم مادة من المواد - نسبة المشاركة في الأنشطة والأندية - درجة الرضا حسب سلم محدد للقياس.

4 يجب عدم الخلط بين العمليات وإجراءات الإنجاز (مراسلة، اجتماع، تقرير).

### 5.3. المصادقة على مشروع المؤسسة المندمج

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموضوع   | - مصادقة الجهات الوصية محليا وإقليميا وجهويا (المديرية الإقليمية والأكاديمية).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| الأهداف   | - ضمان التوافق حول المشروع مع الجهات الوصية إقليميا وجهويا (المديرية الإقليمية والأكاديمية).<br>- تمكين المديرية الإقليمية والأكاديمية الجهوية من تتبع المشروع وتمويله.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| الإجراءات | <p><b>الإجراء الأول: مصادقة المؤسسة:</b></p> <p>يتأخر مدير(ة) المؤسسة التعليمية مجلس التدبير لعرض مشروعها للمصادقة قبل منتصف شهر أكتوبر. مع إنجاز محضر في الموضوع، يتم إرساله بعد المصادقة عليه إلى المديرية الإقليمية.</p> <p><b>الإجراء الثاني: مصادقة المديرية الإقليمية:</b></p> <p>- يشكل المدير(ة) الإقليمي(ة) لجنة المصادقة على المشاريع وفق معايير المصادقة التالية: صياغة المشروع بطريقة تشاركية، والتزامه بمراحل وإجراءات الخطوات الست DEPART، واحترامه للميزانية المرصودة، وتوافقه مع التوجهات والاختيارات الوطنية، وارتباطه بجودة التعلم والارتقاء بأنشطة الحياة المدرسية.</p> <p>- تتولى المديرية الإقليمية المصادقة النهائية على المشروع قبل منتصف شهر نونبر. ويمكن للمديرية ألا تصادق على بعض المشاريع التي لا تستوفي المعايير المعتمدة، وتطلب تعديلها لتجويدها في أجل زمني محدد.</p> <p>- بعد المصادقة النهائية على المشروع، يتم إخبار مدير(ة) المؤسسة برسالة في الموضوع، تحدد أشكال الدعم والمواكبة والإجراءات والتدابير المتبقية للتعاقد والتنفيذ.</p> <p>- يتم تمويل مشاريع المؤسسات التي تمت المصادقة عليها نهائيا طبقا للمساطر المالية المعمول بها.</p> |
| النتائج   | - مشروع المؤسسة المندمج مصادق عليه من قبل المديرية الإقليمية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

### كيفية توثيق الأولويات والمؤشرات والعمليات في مصفوفة المشروع (انظر المصفوفة في ملحق الدليل)

الجدول 7: الرؤية المشتركة المتوافقة عليها

| 7 | الرؤية المحلية المتوافقة عليها |
|---|--------------------------------|
|   |                                |

صياغة الرؤية المشتركة:

- تتم صياغة الرؤية المشتركة والإعلان عنها بكيفية توضح بإيجاز مواصفات الجودة المنشودة للمؤسسة والتعلم.

الجدول 8: وصف المؤشرات المعتمدة

| 8 وصف المؤشرات المعتمدة  |         |         |          |                   |                |
|--------------------------|---------|---------|----------|-------------------|----------------|
| المؤشرات المستهدفة سنويا |         |         | المؤشرات |                   |                |
| السنة 3                  | السنة 2 | السنة 1 | مؤشر 1   | الأولوية 1        | مؤشرات النتائج |
|                          |         |         | مؤشر 2   | هدفها الاستراتيجي |                |
|                          |         |         | مؤشر آخر |                   |                |
|                          |         |         | مؤشر 1   | الأولوية 2        |                |
|                          |         |         | مؤشر 2   | هدفها الاستراتيجي |                |
|                          |         |         | مؤشر آخر |                   |                |
|                          |         |         | مؤشر 1   | الأولوية 3        | مؤشرات النتائج |
|                          |         |         | مؤشر 2   | هدفها الاستراتيجي |                |

وصف المؤشرات:

- يتم تحديد مؤشرات التتبع والتقييم على مدى السنوات الثلاث التي يستغرقها المشروع، وكذا الفاعلين الذين سيتولون التتبع والتقييم:
- إعداد مؤشرات تتبع مدى تحقق نتائج برنامج العمل السنوي.
- التأكد من دقة المؤشرات وقابليتها للقياس اعتمادا على مؤشرات كمية ونوعية ضمن المؤشرات المعتمدة للتتبع والتقييم.
- إدراج مؤشرات تتعلق بنسب النجاح والرسوب والهدر المدرسي.

tt

| 9 تصميم العمليات حسب دعائم مشروع المؤسسة المندمج |          |                                 |         |                              |
|--------------------------------------------------|----------|---------------------------------|---------|------------------------------|
| الرافعات الأربع                                  | العمليات | مصادر التمويل                   |         |                              |
|                                                  |          | الموازنة المرصودة من الأكاديمية | الشركاء | البرامج الداعمة وطنيا ودوليا |
| 1. الحياة المدرسية                               |          |                                 |         |                              |
| 2. البناءات والتجهيزات                           |          |                                 |         |                              |
| 3. التدبير والشراكة                              |          |                                 |         |                              |
| 4. المبادرات وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات       |          |                                 |         |                              |

## تخطيط العمليات حسب الميزانية المتوقعة

- تحديد العمليات المناسبة لكل رافعة من الرافعات الأربع.
- تنبثق العمليات من الرؤية المشتركة والأولويات التي تترجم إلى أهداف استراتيجية توجه تخطيط العمليات.
- ينبغي عدم خلطها مع مقتضيات أو إجراءات التنفيذ (مراسلة، اجتماع، تقرير...).
- يتم تعيين منسق لكل عملية من العمليات.

## الجدول 10: تصميم العمليات حسب الميزانية المرصودة من الأكاديمية

| 10 توزيع العمليات حسب الميزانية المرصودة من لدن الأكاديمية |         |         |                                               |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|-----------------------------------------------|
| أسطر الميزانية                                             |         |         |                                               |
| السنة 1                                                    | السنة 2 | السنة 3 |                                               |
|                                                            |         |         | (1) نفقات تديرية صغيرة                        |
|                                                            |         |         | (2) الصيانة الوقائية                          |
|                                                            |         |         | (3) تجهيزات صغيرة                             |
|                                                            |         |         | (4) المظاهرات المدرسية وتشجيع التميز والإبداع |
|                                                            |         |         | (5) النوادي المدرسية                          |
|                                                            |         |         | (6) الدعم الاجتماعي                           |
|                                                            |         |         | (7) نفقات استثنائية                           |
|                                                            |         |         | المجموع                                       |

## تخطيط العمليات حسب الميزانية المرصودة من الأكاديمية:

- توزيع الميزانية المحددة حسب الدعائم تبعا لأبواب الميزانية المرصودة من الأكاديمية وفق ما يلي:
- إعداد قائمة بنود (أسطر) الميزانية المقررة حسب المساطر المعتمدة.
- توزيع العمليات تبعا للبنود المحددة في الميزانية.
- توزيع ميزانية كل عملية حسب كلفتها والبنود الخاصة بها على مدى 3 سنوات مع مراعاة تطبيق مبادئ النوع والدمج الاجتماعي.
- يمكن تدقيق بنود ميزانية كل مجال من مجالات الصرف؛ وذلك بالرجوع إلى الشق المتعلق بالمصاريف في نموذج وثيقة الميزانية ضمن الدليل المسطري في شأن التدبير المالي لجمعيات دعم مدرسة النجاح.

## توثيق حصيلة الأولويات والعمليات في مصفوفة المشروع: لوحة تنفيذ المشروع

بعد التوافق على الرؤية والأولويات، وتخطيط العمليات حسب الأولويات والرافعات، يتم توثيق الحصيلة في لوحة تنفيذ المشروع.

تجدر الإشارة إلى التقاء الرافعات والأولويات عن طريق العملية؛ حيث إن أولوية واحدة يمكن أن تتضمن الرافعات الأربع والعكس، يعني أن رافعة واحدة يمكن أن تتضمن عمليات تنتمي إلى الأولويات الثلاث.

## الجدول 11: لوحة تنفيذ المشروع

| لوحة تنفيذ المشروع                                                                                                                |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------|-------------------------------|--------|--------|------------------|-----------------------|
| الأولوية 1 المنبثقة عن الرؤية المشتركة: ..... - هدفها الاستراتيجي: .....                                                          |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
| الرافعة المعنية: 1. الحياة المدرسية - 2. البناءات والتجهيزات - 3. التدبير والشراسة - 4. البيداغوجيا وتكنولوجيا المعلومات والاتصال |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
| العمليات                                                                                                                          | التواريخ | الفئات المستفيدة | مقتضيات التنفيذ <sup>10</sup> | المؤشر | المنسق | النتيجة المنتظرة | النتيجة المحققة فعليا |
|                                                                                                                                   |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
|                                                                                                                                   |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
|                                                                                                                                   |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
|                                                                                                                                   |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
| الأولوية 2 المنبثقة عن الرؤية المشتركة: ..... - هدفها الاستراتيجي: .....                                                          |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
| الرافعة المعنية: 1. الحياة المدرسية - 2. البناءات والتجهيزات - 3. التدبير والشراسة - 4. البيداغوجيا وتكنولوجيا المعلومات والاتصال |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
| العمليات                                                                                                                          | التواريخ | الفئات المستفيدة | مقتضيات التنفيذ               | المؤشر | المنسق | النتيجة المنتظرة | النتيجة المحققة فعليا |
|                                                                                                                                   |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
|                                                                                                                                   |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
|                                                                                                                                   |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
|                                                                                                                                   |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
| الأولوية 3 المنبثقة عن الرؤية المشتركة: ..... - هدفها الاستراتيجي: .....                                                          |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
| الرافعة المعنية: 3. الحياة المدرسية - 2. البناءات والتجهيزات - 3. التدبير والشراسة - 4. البيداغوجيا وتكنولوجيا المعلومات والاتصال |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
| العمليات                                                                                                                          | التواريخ | الفئات المستفيدة | مقتضيات التنفيذ               | المؤشر | المنسق | النتيجة المنتظرة | النتيجة المحققة فعليا |
|                                                                                                                                   |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
|                                                                                                                                   |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
|                                                                                                                                   |          |                  |                               |        |        |                  |                       |
|                                                                                                                                   |          |                  |                               |        |        |                  |                       |

- الحرص على مشاركة الذكور والإناث أثناء تحديد الأولويات والعمليات.
- عدم اقصاء أي مشارك(ة) بسبب عرقي أو ثقافي أو اجتماعي.
- مراعاة النوع والدمج الاجتماعي عند وضع أولويات المشروع والمؤشرات المرتبطة بها.
- التوفر على مؤشرات النوع والدمج الاجتماعي عند وضع برنامج العمل السنوي للمشروع.

تطبيق مبادئ النوع والدمج الاجتماعي في مرحلة الأولويات



## 4. المرحلة الرابعة: العمليات (وضع برنامج العمل السنوي وأجراة المشروع ميدانيا)

خلال المرحلة الرابعة، ينصب الاهتمام على الجوانب العملية المرتبطة بأجراة الأولويات وكيفية ترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ. وهكذا تكون أول خطوة هي: وضع برنامج عمل سنوي لمشروع المؤسسة المندمج في انسجام مع الرؤية المشتركة وأولويات البرنامج المصادق عليه، كما يتم العمل على تنفيذها عمليا.

وتفضي هذه المرحلة إلى تحقيق ثلاث نتائج:

- وثيقة برنامج العمل السنوي للمشروع مُعدّة.
- محضر مصادقة مجلس التدبير على برنامج العمل السنوي للمشروع مُوثّق.
- قائمة مؤشرات تتبع العمليات مُحدّدة.
- برنامج العمل السنوي منزلة عمليا ومُحيّنة في كل سنة موالية على ضوء نتائج تقييم السنة المنصرمة.

### 1.4. إجراءات إعداد برنامج العمل السنوي

| الموضوع   | - برنامج العمل السنوي لمشروع المؤسسة المندمج تضعها لجنة القيادة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأهداف   | - التوفر على برنامج العمل السنوي يتم تنفيذها من لدن الفاعلين في المؤسسة وشركائها.<br>- تنسيق الجهود بين الفاعلين عبر عمليات مبرمجة ومصادق عليها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| الإجراءات | <p><b>الإجراء الأول: إعداد برنامج العمل السنوي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يدعو مدير(ة) المؤسسة لجنة القيادة إلى جلسات عمل قصد إعداد برنامج العمل السنوي اعتمادا على النموذج الوارد في المصفوفة على النحو الآتي:</li> <li>- تحدد العمليات حسب الرافعات الأربع ومجالاتها.</li> <li>- تحدد لكل عملية النتيجة المنتظرة منها والمؤشرات التي ستستخدم في التتبع.</li> <li>- تبين آجال بدء تنفيذ العملية وانتهائها.</li> <li>- تحدد لكل عملية ميزانيتها (الميزانية التقديرية وإسهام الشركاء).</li> <li>- يحدد الشركاء في العملية ومن يشارك فيها.</li> </ul> <p><b>الإجراء الثاني: المصادقة على برنامج العمل السنوي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعرض لجنة القيادة بتنسيق مع مدير(ة) المؤسسة برنامج العمل السنوي على أنظار مجلس التدبير ليصادق عليها. ويلزم إطلاع جميع الأطراف المعنية عليها لضمان انخراطها في تنزيلها.</li> </ul> |
| النتائج   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- وثيقة برنامج العمل السنوي للمشروع مُعدّة.</li> <li>- محضر مصادقة مجلس التدبير على برنامج العمل السنوي للمشروع مُوثّق.</li> <li>- قائمة مؤشرات تتبع العمليات مُحدّدة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## 2.4. إجراءات إنجاز وتنفيذ برنامج العمل السنوي

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| تُنَفَّذ الأعمال والإنجازات والأنشطة العملية المنجزة ميدانيا بإشراك الفاعلين والشركاء، وذلك لفائدة المتعلمين والمتعلّقات على مستوى التعلم والخدمات المدرسية وبنيات المؤسسة وأنشطة الحياة المدرسية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | الموضوع   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحقيق الفعلي لما تم تخطيطه ميدانيا.</li> <li>- ترجمة الرؤية والأولويات والعمليات إلى أنشطة عملية يستفيد منها المتعلمون والمتعلّقات وأطر المؤسسة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | الأهداف   |
| <p><b>الإجراء الأول: إنجاز وتنفيذ برنامج العمل السنوي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تدبر لجنة القيادة إنجاز جميع عمليات المشروع وفق برمجتها في خطة العمل؛ وذلك بإشراف المدير(ة) ومجلس التدبير وبمشاركة جميع الفاعلين مع احترام مبادئ النوع والدمج الاجتماعي.</li> <li>- يتطلب تنزيل المشروع مراقبة تقدم الأشغال، واحترام الزمن المحدد لإنجاز العمليات، وضبط لوحة قيادة المشروع، والتدبير السليم والشفاف لميزانية المشروع، إضافة إلى التواصل مع مختلف المتدخلين، وجلب إسهامات الشركاء الخارجيين.</li> <li>- تضع لجنة القيادة قائمة مؤشرات خاصة بالعمليات؛ وذلك باعتماد مؤشرات منظومة «مسار».</li> <li>- تقترح لجنة القيادة - عند الاقتضاء - تعديلات على مجلس التدبير قصد المصادقة عليها.</li> <li>- ضرورة تحيين بيانات لوحة مؤشرات التتبع في تصميم خطة مشروع المؤسسة المندمج وفي منظومة «مسار».</li> <li>- يعمل المواكب(ة) والمنسق(ة) الإقليمي على تتبع التنفيذ وتقديم الدعم التقني والمنهجي عند الضرورة، ويقوم المنسق(ة) بدعم لجنة القيادة في تنظيم الجلسات الاستشارية (لوجستيا وتنظيميا).</li> </ul> <p><b>الإجراء الثاني: مراجعة برنامج العمل السنوي لمشروع المؤسسة المندمج في السنوات الموالية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ينظم المدير(ة) اجتماعا في مستهل السنة الدراسية الثانية الموالية للسنة الأولى لتقديم تقرير يتضمن ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>- حصيلة نتائج برنامج عمل السنة المنصرمة.</li> <li>- صرف موارد الميزانية التقديرية والموارد المتاحة محليا.</li> <li>- تحيين الوضعية الحالية واقتراح تصويبات متعلقة ببرنامج عمل السنة المقبلة بناء على نتائج التتبع والتقييم.</li> </ul> </li> <li>• تتولى لجنة القيادة ومجلس تدبير المؤسسة مراجعة برنامج العمل عبر توالي سنوات المشروع. وتفضي المراجعة عادة إلى اتخاذ قرار من بين القرارات الآتية، بناء على نتائج التتبع والتقييم: <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاحتفاظ ببرنامج العمل المعتمدة أثناء إعداد المشروع.</li> <li>- إجراء التعديلات اللازمة لتحسين العمليات التي تحتاج إلى تصويب في اتجاه تحقيق النتائج المرجوة.</li> <li>- إضافة عمليات جديدة لم تكن مبرمجة أثناء إعداد المشروع. أو حذف عملية أو عمليات لم تعد ضرورية.</li> </ul> </li> <li>• في حال إضافة عمليات جديدة لم تكن مبرمجة، ينبغي: <ul style="list-style-type: none"> <li>- مصادقة مجلس التدبير والمديرية الإقليمية في حال إجراء تعديل كبير على أهداف المشروع.</li> <li>- التأكد من أن مدير(ة) المؤسسة قد حَيَّنَ بيانات لوحة مؤشرات التتبع في تصميم خطة المشروع.</li> </ul> </li> <li>• يتم إنجاز العمليات الجديدة بإضافة ما يأتي: <ul style="list-style-type: none"> <li>- عنوان العملية.</li> <li>- بيانات برنامج العمل دون تغيير في القسم الخاص بالميزانية؟</li> <li>- تقدير ميزانية العمليات مع مراعاة الأولويات والتمويل المتاح (اعتمادات الأكاديمية والشراكة).</li> </ul> </li> </ul> | الإجراءات |
| برنامج العمل السنوي منزل عمليا ومُحَيَّن في كل سنة موالية في ضوء نتائج تقييم السنة المنصرمة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | النتائج   |

## كيفية توثيق برنامج العمل السنوي في مصفوفة المشروع (انظر مصفوفة المشروع في الملحق)

- العمود 1: يتم الانطلاق من الرافعات الأربع ومجالاتها لوضع البرنامج السنوي باعتبارها المجالات المتوافق عليها في جميع مشاريع المؤسسة المندمجة.
- العمود 2: يتم تحديد العمليات حسب الرافعات الأربع ومجالاتها، مع تحديد رقم لكل عملية وذكر المشرف على التنسيق.
- العمود 3: تُحدّد لكل عملية النتيجة المنتظرة منها، كما تُحدّد المؤشرات التي ستستخدم في التتبع مع بيان القيمة الحالية لكل مؤشر والقيمة المنشودة من جراء تنفيذ العملية.
- العمود 4: توضيح آجال بدء تنفيذ العملية وانتهائها.
- العمود 5: تحديد ميزانية كل عملية من حيث : الكلفة الإجمالية ونصيب الميزانية التقديرية: وكذا نصيب إسهام الشركاء في هذه الميزانية.
- العمود 6: تحديد الشركاء في العملية أو من يساهم فيها.
- يجب أن يكون هناك ترابط بين العمليات المبرمجة في برنامج العمل السنوي والعمليات المبرمجة في مشروع المؤسسة المندمج.

### الجدول 12: تصميم مفصل لبرنامج العمل السنوي

| تصميم مفصل لخطة العمل السنوية                |                               |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
|----------------------------------------------|-------------------------------|------------------|--------------------|-------------|------------------------------------|---------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1. الرافعات والمجالات                        |                               | 2. تحديد العملية |                    |             | 3. النتيجة المنتظرة ومؤشرات التتبع |               |                            | 4. آجال الإنجاز             |                        |                          | 5. الميزانية      |                       |                         |
| 1.1. الرافعة                                 | 2.1. المجال                   | 1.2. رقم العملية | 2.2. صياغة العملية | 3.2. المنسق | 1.3. النتيجة المنتظرة              | 2.3. المؤشرات | 3.3. القيمة الحالية للمؤشر | 4.3. القيمة المنشودة للمؤشر | 1.4. تاريخ بدء الإنجاز | 2.4. تاريخ إنهاء الإنجاز | 1.5. كلفة العملية | 2.5. الكلفة التقديرية | 3.5. مبلغ إسهام الشركاء |
|                                              |                               |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
| 1. الحياة المدرسية                           | الأندية والتظاهرات المدرسية   |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
|                                              | الدعم التربوي                 |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
|                                              | الدعم الاجتماعي والنفسي       |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
|                                              | التوجيه                       |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
| 2. البناءات والتجهيزات                       | البناءات                      |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
|                                              | التجهيزات                     |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
|                                              | الصيانة                       |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
|                                              | التدبير والتواصل              |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
| 3. التدبير والشراكة                          | الشراكة                       |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
|                                              | التكوين                       |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
|                                              | الابتكار وتكنولوجيا المعلومات |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
| 4. البيداغوجيا وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات | تشجيع التميز                  |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |
|                                              |                               |                  |                    |             |                                    |               |                            |                             |                        |                          |                   |                       |                         |

تتأكد لجنة القيادة بكيفية مستمرة طوال السنة من تطبيق مبادئ النوع والدمج الاجتماعي من حيث:

- حضور مؤشرات تطبيق النوع ضمن البرنامج السنوي من حيث عدد المشاركين والمشاركات في أنشطة المشروع.
- استفادة جميع المعنيين من أنشطة المشروع عند تنزيله.
- عدم إقصاء أي شخص، لأسباب اجتماعية، أو ثقافية، أو اقتصادية، أو صحية.
- الحرص على الإنصاف بين الذكور والإناث في تشكيل النوادي وتنظيم التظاهرات والاستفادة من الدعم وغيره.
- إدراج من هم في وضعية إعاقة أو وضعية خاصة للاستفادة من كافة الأنشطة دون تمييز.

تطبيق مبادئ  
النوع والدمج  
الاجتماعي



## 5. المرحلة الخامسة: الضبط (التتبع والتقييم والتصويب)

موضوع هذه المرحلة هو ضبط و تتبع تنزيل المشروع في اتجاه تحقيق النتائج المنشودة، وهي تضم عمليات، التتبع و التقييم والتصويب والتعديل، الممكن إنجازها خلال السنة الدراسية بالنسبة لبرنامج العمل السنوي ذاته، أو بالنسبة لبرنامج السنة الموالية.

وتفصي مرحلة الضبط إلى تحقيق النتائج الآتية:

- توثيق تقارير اجتماعات التتبع الشهري.
- توثيق تقارير التتبع الدورية.
- تحديد لائحة التعديلات المراد إجراؤها.
- المصادقة على البرنامج السنوي المعدل..

### 1.5. التتبع والتقييم على مستوى المؤسسة التعليمية

| الموضوع   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التتبع المستمر لتنزيل المشروع قصد اتخاذ قرارات التصويب والضبط والتحسين في الوقت المناسب.</li> <li>- التقييم المنتظم لحصيلة برنامج العمل السنوي قصد قياس مدى تحقيق أهدافها وتحسينها.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأهداف   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- قياس الفرق بين ما هو مبرمج وما تحقق؛ انطلاقاً من تتبع إنجاز العمليات.</li> <li>- تحديد مدى التقدم الحاصل في تنزيل عمليات المشروع؛ ومدى تحقيق النتائج المرجوة.</li> <li>- التدخل في الوقت المناسب لتصحيح التعثرات؛ والقيام بالتصويبات الضرورية لتحقيق النتائج المرجوة.</li> <li>- تقييم حصيلة البرنامج السنوي لتحسين نسخة السنة الموالية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| الإجراءات | <p><b>الإجراء الأول: تتبع مشروع المؤسسة المندمج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ينجز التتبع بانتظام كل شهر، وتعد تقارير التتبع كل ثلاثة أشهر (نهاية كل من دجنبر ومارس ويونيو).</li> <li>- يعتبر المدير(ة) المسؤول(ة) عن التتبع، وقد يكلف غيره بمهام التتبع و التقييم بموافقة من مجلس تدبير المؤسسة.</li> <li>- تتخذ لجنة القيادة قرار تعديل برنامج العمل السنوي عند الاقتضاء بموافقة من مجلس التدبير؛ وذلك بعد تقديم التقرير المبرمج في وسط السنة.</li> <li>- يوضع برنامج العمل السنوي للسنة الموالية خلال شتنبر وأكتوبر، مع إدخال بيانات المشروع وعملياته في منظومة «مسار».</li> <li>- يُعدّ تقرير دوري عن إنجاز المشروع باستثمار نتائج تتبع تنزيل برنامج العمل السنوي. ويتضمن كل تقرير ما يأتي: -الإكراهات التي واجهها المشروع، و- الحلول المتبناة لتذليل الإكراهات، -العمليات التي تحتاج إلى مراجعة من حيث الأهداف أو المؤشرات أو التمويل، و- العمليات التي ينبغي حذفها أو تعديلها.</li> <li>- إعادة توزيع الميزانية.</li> <li>- تدون العمليات في منظومة «مسار» (Application PÉI de MASSAR)؛ حيث يكون لكل عملية مؤشر مختار من قائمة مؤشرات العمليات (Batterie des indicateurs des actions).</li> <li>- تُرفق لوائح التتبع عبر منظومة «مسار» بتقرير التتبع (مصادق عليه من مجلس التدبير، ومُرسل إلى المديرية الإقليمية).</li> <li>- يتم إعلام المشاركين والمشاركات في المشروع بالتقدم المحرز في تنفيذ العمليات المبرمجة في المشروع.</li> <li>- تُحدّد نسبة الإنجاز الفعلي لكل عملية من عمليات المشروع.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <p><b>الإجراء الثاني: تقييم مشروع المؤسسة المندمج :</b></p> <p>التحضير لعملية التقييم :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يتولى مدير(ة) المؤسسة ولجنة القيادة ومجلس التدبير إعداد التقييم السنوي للمشروع.</li> <li>- يُنصَّبُ التقييم على نتائج المشروع المنتظرة وعلى الأثر المراد منه: وفق ما هو محدد في برنامج العمل السنوي.</li> <li>- يتولى مسؤولية تقييم المشروع فريق القيادة بإشراف المدير(ة).</li> <li>- يساهم في التقييم المشاركون والمشاركون في تنفيذ عمليات برنامج العمل السنوي (هيئات وأشخاص).</li> <li>- يتم الاتفاق على تاريخ التقييم والساعة ومدة الإجراء من لدن فريق قيادة المشروع.</li> <li>- يُعَدُّ فريق القيادة قائمة بالإنجازات في علاقتها بما كان متوقعا في النتائج المنتظرة.</li> </ul> <p>إنجاز التقييم :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يدعو المدير(ة) المعنيين من أجل تنظيم ورشة التقييم.</li> <li>- يقدم أحد أعضاء فريق القيادة إنجازات المشروع، وظروف تنزيل برنامج العمل، والنتائج المحققة.</li> <li>- يناقش المشاركون النتائج المقدمة ويعبرون عن آرائهم و تقييمهم للمشروع.</li> <li>- يستخلص فريق القيادة: بمعونة المشاركين والمشاركات: الدروس والعبر المستخلصة من تجربة السنة المنقضية، وما نتج عنها من توصيات بغية تطوير وإعداد برنامج السنة المقبلة وتنزيل عملياتها.</li> <li>- تتبع تطبيق التوصيات المنبثقة عن التقييم :</li> <li>- يوثق فريق قيادة المشروع التوصيات المنبثقة عن التقييم لاستثمارها في مراجعة برنامج العمل السنوي.</li> <li>- يتأكد مجلس التدبير من العمل بهذه التوصيات: أثناء مناقشة برنامج السنة الموالية؛ للمصادقة عليها.</li> <li>- يتم التواصل حول إنجازات المشروع لتعبئة الفاعلين داخل المؤسسة، وجلب اهتمام الفاعلين من خارجها في أفق إقامة شراكات محتملة.</li> </ul> | <p>الإجراءات</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقارير اجتماعات التتبع الشهري مُوثَّقة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>النتائج</p>   |

## 2.5. التتبع والتقييم من لدن المديرية الإقليمية والأكاديمية الجهوية

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموضوع   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم مشاريع المؤسسات مرحليا: من لدن المديرية الإقليمية في نهاية كل سنة. وتقييم مفصل يشمل كافة رافعات المشروع ومجالاتها في نهاية السنوات الثلاث التي تستغرقها المشاريع.</li> <li>- تقييم إجمالي من لدن الأكاديمية يركز على النتائج التي حققتها المشاريع على مستوى المديرية الإقليمية ومن خلال التقارير التي تعدها هذه الأخيرة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| الأهداف   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التثبيت على المستوى الإقليمي من السير العادي للمشاريع، وإعداد خطط دعمها ومواكبتها في ضوء ذلك.</li> <li>- ترشيد تنزيل رافعات المشروع ومجالاته على مستوى جهوي: الدعم أو التعديلات المقترحة.</li> <li>- وضع استراتيجيات وخطط إقليمية وجهوية توقعية في ضوء حصيلة نتائج مشاريع المؤسسات التعليمية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| الإجراءات | <p><b>إجراءات التتبع والتقييم من لدن المديرية الإقليمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتم إجراءات التتبع والتقييم من لدن المديرية الإقليمية مرتين في السنة: نهاية دجنبر ونهاية يونيو.</li> <li>- يُشرف المسؤول في المديرية: المكلف بالتتبع والتقييم : على عملية تقييم المشروع.</li> <li>- يتم استخلاص المعطيات الإجمالية من منصة «راند» (عدد المؤسسات المتوفرة على مشروع المؤسسة والمشاريع الممولة والمصادق عليها).</li> <li>- يتم استصدار تقارير التتبع من منظومة مسار.</li> <li>- ينصب التقييم على المعايير الآتية:</li> <li>- مجموع نسب تحقق مؤشرات كل عملية مقسوما على عدد العمليات.</li> <li>- مجموع نسب تحقق مؤشرات الرافعات مقسوما على عدد الرافعات.</li> <li>- مجموع مصاريف المجال بالدرهم مقسوما على الميزانية الإجمالية المخصصة لكل مجال.</li> <li>- يقدم تقرير تقييم المشروع من لدن المديرية الإقليمية إلى المدير(ة) والهيئات الأخرى المشرفة على المشروع.</li> </ul> <p><b>إجراءات التتبع و التقييم من لدن الأكاديمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يشرف على التقييم القسم أو الهيئة أو الشخص الذي يكلفه مدير(ة) الأكاديمية بالموضوع.</li> <li>- ينجز تقريران عامان في السنة في ضوء لوحة القيادة التي أعدتها المديرية.</li> <li>- ينجز التقييم من لدن الأكاديمية مرة في السنة: بناء على تقرير المديرية الإقليمية التركيبي (نهاية يونيو).</li> </ul> |
| النتائج   | <p>تقرير عن تتبع مشاريع المؤسسات تعده المديرية الإقليمية ويُوجّه إلى الأكاديمية متضمنا ما يأتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة انسجام مشاريع المؤسسات المندمجة مع خارطة طريق المديرية.</li> <li>- الإكراهات والصعوبات المشتركة بين المؤسسات والإكراهات الخاصة بكل واحدة منها.</li> <li>- الصعوبات المطروحة على صعيد المديرية الإقليمية.</li> <li>- الحلول المقدمة من لدن المديرية الإقليمية.</li> <li>- تقرير سنوي صادر عن الأكاديمية يرصد ما يأتي:</li> <li>- مدى انسجام مشروع المؤسسة المندمجة مع القانون الإطار 17.51، ومخطط الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين.</li> <li>- درجة انسجام مشاريع المؤسسات مع خارطة طريق الأكاديمية.</li> <li>- الإكراهات والصعوبات المشتركة بين المديرية.</li> <li>- الصعوبات المطروحة على صعيد الأكاديمية والحلول المقدمة من طرفها.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## كيفية توثيق لوحة التتبع في مصفوفة المشروع (انظر المصفوفة في الملحق)

- العمود 1: استخدام لوحة قيادة التتبع في علاقة مع الرافعات والمجالات المحددة للمشروع.
- العمود 2: تحديد العمليات المبرمجة في البرنامج السنوي المرتبة حسب الرافعات الأربع ومجالاتها مع تخصيص رقم لكل عملية، وذكر المشرف(ة) على التنسيق.
- العمود 3: المؤشرات المستخدمة في تتبع العمليات؛ وعلى مستوى النتيجة المنتظرة منها، مع بيان القيمة الحالية لكل مؤشر؛ والقيمة المنشودة بفضل تنفيذ العملية.
- العمود 4: تحديد العمليات المبرمجة في السنة، وتلك التي تحققت فعليا لرصد الفارق بين ما هو متوقع وما هو منجز.
- العمود 5: تحديد آجال بدء تنفيذ العملية وانتهائها.
- العمود 6: وضع الميزانية المرصودة لكل عملية؛ وما تم صرفه فعليا، مع حساب نسبة صرف الميزانية.
- العمود 7: تحديد نصيب إسهام الشركاء في هذه الميزانية بالدرهم وتحديد نسبتها؛ مقارنة مع إجمالي الميزانية.
- العمود 8: ذكر الصعوبات والمعوقات من حيث أسبابها وعواملها والحلول المقترحة لتجاوزها.
- العمود 9: الإشارة إلى ملاحظات إضافية بخصوص الأعمدة السابقة (تأخر في صرف الاعتماد، ظروف خاصة، دعم شريك).

الجدول 13: نموذج لوحة قيادة التتبع

| 13 لوحة قيادة التتبع                         |  |                             |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     |                        |                       |                        |                                    |                         |                         |                         |                       |                    |               |                       |                      |         |                       |  |            |
|----------------------------------------------|--|-----------------------------|--|------------------|--------------------|-------------|-----------------------|---------------|----------------------|---------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|---------------|-----------------------|----------------------|---------|-----------------------|--|------------|
| 1. الرافعات والمجالات                        |  |                             |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     | 2. تحديد العملية       |                       |                        | 3. النتيجة المنتظرة ومؤشرات التتبع |                         | 4. إنجاز العمليات       |                         | 5. آجال الإنجاز       |                    | 6. الميزانية  |                       | 7. الشركاء المساهمون |         | 8. الصعوبات والمعوقات |  | 9. ملاحظات |
| 1.1. الرافعة                                 |  | 2.1. المجال                 |  | 1.2. رقم العملية | 2.2. صياغة العملية | 2.3. المسبق | 1.3. النتيجة المنتظرة | 2.3. المؤشرات | 4.3. القيمة المنشودة | 3.3. القيمة الحالية | 1.4. العمليات المبرمجة | 2.4. العمليات المنجزة | 1.5. تاريخ بدء الإنجاز | 2.5. تاريخ إنهاء الإنجاز           | 1.6. الميزانية المرسودة | 2.6. الميزانية المصروفة | 3.6. نسبة صرف الميزانية | 1.7. المساهمة بالدرهم | 2.7. نسبة المساهمة | 1.8. الصعوبات | 2.8. أسبابها وعواملها | 3.8. الحلول المقترحة | ملاحظات |                       |  |            |
| 1. الحياة المدرسية                           |  | الأنشطة والتظاهرات المدرسية |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     |                        |                       |                        |                                    |                         |                         |                         |                       |                    |               |                       |                      |         |                       |  |            |
|                                              |  | الدعم التربوي               |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     |                        |                       |                        |                                    |                         |                         |                         |                       |                    |               |                       |                      |         |                       |  |            |
|                                              |  | الدعم الاجتماعي والنفسي     |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     |                        |                       |                        |                                    |                         |                         |                         |                       |                    |               |                       |                      |         |                       |  |            |
|                                              |  | التوجيه                     |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     |                        |                       |                        |                                    |                         |                         |                         |                       |                    |               |                       |                      |         |                       |  |            |
| 2. البناءات والتجهيزات                       |  | البنابات                    |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     |                        |                       |                        |                                    |                         |                         |                         |                       |                    |               |                       |                      |         |                       |  |            |
|                                              |  | التجهيزات                   |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     |                        |                       |                        |                                    |                         |                         |                         |                       |                    |               |                       |                      |         |                       |  |            |
|                                              |  | الصيانة                     |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     |                        |                       |                        |                                    |                         |                         |                         |                       |                    |               |                       |                      |         |                       |  |            |
| 3. التدبير والشراكة                          |  | التدبير والتواصل            |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     |                        |                       |                        |                                    |                         |                         |                         |                       |                    |               |                       |                      |         |                       |  |            |
|                                              |  | الشراكة                     |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     |                        |                       |                        |                                    |                         |                         |                         |                       |                    |               |                       |                      |         |                       |  |            |
|                                              |  | التكوين                     |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     |                        |                       |                        |                                    |                         |                         |                         |                       |                    |               |                       |                      |         |                       |  |            |
| 4. البيداغوجيا وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات |  | البيداغوجيا                 |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     |                        |                       |                        |                                    |                         |                         |                         |                       |                    |               |                       |                      |         |                       |  |            |
|                                              |  | تدجيع النميز                |  |                  |                    |             |                       |               |                      |                     |                        |                       |                        |                                    |                         |                         |                         |                       |                    |               |                       |                      |         |                       |  |            |

- التأكد من عدم إقصاء أي شخص، ذكر كان أو أنثى، لأسباب اجتماعية، أو ثقافية، أو اقتصادية، أو صحية.
- ملاحظة مؤشرات تطبيق مبادئ الإنصاف بين الذكور والإناث في أنشطة المشروع وأعماله.
- تمثيل الذكور والإناث في هيئات تدبير المشروع (لجنة القيادة، مجلس تدبير المؤسسة، المجلس التلاميذي).
- رصد مؤشرات تتعلق بتنزيل الأنشطة مناسبة لحاجات الأشخاص في وضعية إعاقة أو في وضعيات خاصة.
- رصد مؤشرات تتعلق بمناخ عمل دامج يسمح للجميع، ذكورا وإناثا، بالعمل معا بفعالية.

تطبيق مبادئ النوع والدمج الاجتماعي



## 6. المرحلة السادسة: الانتقال (الانتقال من المشروع المنتهي إلى مشروع جديد)

تتناول هذه المرحلة استثمار حصيلة المشروع المنتهي والدروس المستخلصة منه لإعداد مشروع جديد مطور.

تفصي مرحلة الانتقال إلى تحقيق النتائج الآتية:

- التقييم الإجمالي لمشروع المؤسسة المندمج المنتهي.
- وضع خارطة لإعداد مشروع جديد مطور.

### 1.6. التقييم الإجمالي لمشروع المؤسسة المنتهي

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموضوع   | - جمع معطيات ومعلومات لتقييم حصيلة المشروع المنتهي والدروس المستخلصة منه لإعداد مشروع جديد مطور.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| الأهداف   | - تقييم إجمالي لمشروع المؤسسة المنتهي عن طريق جرد حصيلته.<br>- تحديد النتائج الجيدة والممارسات الفعالة لاستدامة العمل بها في المؤسسة.<br>- استثمار الدروس المستخلصة من المشروع المنتهي لإعداد مشروع جديد يرتقي بأداء المؤسسة وجودة التعليمات.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| الإجراءات | <b>الإجراء الأول: استطلاع لدى الأطراف المعنية:</b><br>- عند انقضاء السنوات الثلاث التي يستغرقها مشروع المؤسسة المندمج، يتم استطلاع آراء المتعلمين والمتعلمات والأطر التربوية والإدارية، وكذلك الشركاء للحصول على خبرات وتوجيهات حول ما تم إنجازه وما ينبغي استثماره أو تطويره بخصوص المشروع.<br><b>الإجراء الثاني: تحديد حصيلة مشروع المؤسسة المندمج المنتهية مدته:</b><br>- تتولى لجنة القيادة بتنسيق مع مجالس المؤسسة وإشراف مجلس التدبير تحديد حصيلة مشروع المؤسسة المندمج المنتهية مدته.<br>- تتم دعوة أعضاء لجنة القيادة ومجلس التدبير والمشاركين في المشروع لأخذ آرائهم.<br>- يساعد الموابك(ة) والمنسق(ة) الإقليمي(ة) على إجراء التقييم في مجال دعم القدرات والتوجيه والتنسيق.<br>- يتم إعداد تقرير عن جرد حصيلة المشروع ونتائجه، ثم تعرض على الأطراف المعنية. |
| النتائج   | التقييم الإجمالي لإنجازات مشروع المؤسسة من حيث ما يلي:<br>- مدى التقدم المحرز في تحقيق النتائج المنتظرة من خلال إنجاز برنامج العمل السنوي.<br>- الأولويات التي تحققت اعتمادا على مؤشراتنا.<br>- ما هي العمليات المنجزة والعمليات غير المنجزة؟ ولماذا؟<br>- النتائج المحققة عمليا على مستوى جودة خدمات المؤسسة، وجودة التعليمات.<br>- الممارسات الجيدة التي تم اكتسابها (والتي ينبغي استدامة العمل بها).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## 2.6. الانتقال من مشروع المؤسسة المندمج المنتهي إلى مشروع جديد

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموضوع   | - استثمار نتائج المشروع المنتهي لبلورة مشروع جديد على مدى ثلاث سنوات أخرى لاستكمال الإنجازات وتفادي مواطن الضعف واستشراف أفق جديد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| الأهداف   | - تطوير المشروع وتحسينه بكيفية مستمرة لبلوغ أحسن النتائج الممكنة.<br>- استثمار الجهود المبذولة على أفضل وجه ممكن.<br>- ضمان ترسيخ ثقافة العمل بالمشروع وتوسيع دائرته.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| الإجراءات | <p><b>الإجراء الأول: استثمار النتائج</b></p> <p>تقوم لجنة القيادة بإشراف من المدير (ة) ومجلس التدبير وبمشاركة من الفاعلين والشركاء بما يأتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار التوصيات المستخلصة من نتائج المشروع المنتهي من حيث درجة انخراط الأطراف المعنية، والوسائل والموارد المتاحة، والإنجازات المحققة.</li> <li>- تحيين المعطيات الإحصائية حسب تغير الخريطة المدرسية لتكون منطلقا للمشروع الجديد.</li> <li>- جمع المعلومات حول المشروع من حيث الميزانية المرسودة، وعدد المتعلمات والمتعلمين المشاركين والمشاركات في الأنشطة الموازية.</li> </ul> <p><b>الإجراء الثاني: وضع خارطة طريق لإعداد مشروع جديد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحدد لجنة القيادة بإشراف من المدير (ة) ومجلس التدبير سيناريوهات الانتقال، في صيغة خارطة طريق الأنشطة لإعداد مشروع جديد مطور يستديم النتائج والممارسات الجيدة؛ ويتلافى مواطن الضعف مستشرفا آفاقا جديدة.</li> <li>- تحدد لجنة القيادة التوجهات الأولوية التي سيتم اعتمادها لبلورة مشروع جديد في أفق الثلاث سنوات المقبلة.</li> <li>- ينبغي في تدبير الانتقال مراعاة ما يأتي:</li> <li>- حركية انتقال أطر المؤسسة.</li> <li>- التغيرات الطارئة على استراتيجيات الوزارة والأكاديمية والمؤسسة.</li> <li>- العمل على إخبار الأطراف المعنية بهذه التغيرات.</li> <li>- دعم قدرات الملتحقين الجدد بالمشروع المؤسسة المندمج.</li> </ul> |
| النتائج   | - خارطة طريق لإعداد مشروع جديد مطور متوافق عليه من حيث ما يجب تعزيزه وتطويره من ممارسات جيدة وإنجازات، وما سيتم تبنيه من اختيارات وأولويات جديدة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

### كيفية توثيق عملية الانتقال (مصفوفة إضافية للاستئناس بها أو تطويرها)

- العمود 1 و2: الانطلاق من الرافعات والمجالات المحددة للمشروع ؛ لأنها أركان ثابتة لمشروع المؤسسة المندمج.
- العمود 3: ترتيب العمليات المبرمجة في المشروع المنتهي حسب الرافعات الأربع ومجالاتها.
- العمود 4: تحديد النتائج التي تحققت في المشروع المنتهي.
- العمود 5: تحديد خارطة طريق لإعداد مشروع جديد مطور من خلال الإجابة عن جملة من التساؤلات التالية: ما الذي يجب استدامته؟ ما العمليات التي سيتم توسيع مجالها؟ ما قدرات الفاعلين التي تحتاج إلى تعزيز؟ ما النتائج والممارسات الناجحة التي سيتم ترسيخها؟ ما العمليات الجديدة التي سيتم برمجتها في المشروع الجديد؟

الجدول 14: نموذج تخطيط الانتقال

| 5 عمليات متوقعة في الانتقال |                              |                           |                     |                              | 4 | 3 | الرافعات والمجالات            |               |
|-----------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------|------------------------------|---|---|-------------------------------|---------------|
| 5.5. اقتراح عمليات جديدة    | 4.5. ترسيخ الممارسات الناجحة | 3.5. تعزيز قدرات الفاعلين | 2.5. توسيع العمليات | 1.5. استدامة مكتسبات المشروع |   |   | 2 المجالات                    | 1 الرافعات    |
|                             |                              |                           |                     |                              |   |   | الأندية والتظاهرات المدرسية   | 1. الحياة     |
|                             |                              |                           |                     |                              |   |   | الدعم التربوي                 |               |
|                             |                              |                           |                     |                              |   |   | الدعم الاجتماعي والنفسي       |               |
|                             |                              |                           |                     |                              |   |   | التوجيه                       |               |
|                             |                              |                           |                     |                              |   |   | البناءات                      | 2. البناءات   |
|                             |                              |                           |                     |                              |   |   | التجهيزات                     |               |
|                             |                              |                           |                     |                              |   |   | الصيانة                       |               |
|                             |                              |                           |                     |                              |   |   | التدبير والتواصل              | 3. التدبير    |
|                             |                              |                           |                     |                              |   |   | الشراكة                       |               |
|                             |                              |                           |                     |                              |   |   | التكوين                       |               |
|                             |                              |                           |                     |                              |   |   | الابتكار وتكنولوجيا المعلومات | 4. البيداغوجي |
|                             |                              |                           |                     |                              |   |   | تشجيع التميز                  |               |

- رصد الممارسات الجيدة ذات الصلة بمبادئ النوع والدمج الاجتماعي التي يجب استثمارها.  
- تطبيق مبادئ الإنصاف بين الذكور والإناث وكذا الأشخاص في وضعية إعاقة أو في وضعيات خاصة، وذلك لوضع خارطة طريق المشروع الجديد.

تطبيق مبادئ النوع والدمج الاجتماعي

## الملحقات

### الملحق 1: مصفوفة مشروع المؤسسة المندمج

#### 1. الصفحات التمهيدية لوثيقة المشروع: غلاف وثيقة المشروع

مشروع المؤسسة المندمج

عنوان المشروع

صورة عامة للمؤسسة التعليمية

• اسم المؤسسة التعليمية : .....

• رمز المؤسسة ..... Code GRESA

• الأكاديمية الجهوية : .....

• المديرية الإقليمية : .....

التاريخ

## 2. الصفحات التمهيدية لوثيقة المشروع: عناصر مقدمة المشروع

- تقديم المشروع: عنوانه
- الإشارة إلى السياق المؤسسي، ولاسيما القانون الإطار 51.17، والمشروع رقم 10 المتعلق بالارتقاء بالحياة المدرسية؛
- التعبير عن أهداف مشروع المؤسسة المندمج، باعتباره موجهًا لاستقلالية التدبير، والارتقاء بمردودية المؤسسات التعليمية وجودة تعليم المتعلمين؛
- تعريف مشروع المؤسسة المندمج المعتمد، حسب القانون الإطار، باعتباره آلية عملية للحكامة والتدبير، تهدف إلى تحسين جودة تربية جميع المتعلمين/ات، ووسيلة لتنفيذ السياسات التربوية في كل مؤسسة.
- ذكر خصائص مشروع المؤسسة المندمج التي تركز على أربع رافعات: الارتقاء بالتعلم وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TICE) -الارتقاء بالحياة المدرسية وتطبيق مبادئ النوع والدمج الاجتماعي -البنية التحتية والتجهيزات -التدبير والشراكة.
- المبادئ المنهجية لمشروع المؤسسة المندمج في صيغة مختصرة، تبرز الخطوات المنهجية للمشروع، ولمنهجية الإنطلاقة DEPART التي تشمل ست خطوات:  
الانطلاقة -الوضعية الحالية -الأولويات -العمليات -الضبط -الانتقال.
- إعطاء نظرة عن الأعمال المنجزة في المؤسسة التعليمية: الفاعلون المتدخلون والعمليات المنجزة.
- المميزات الخاصة لمشروع المؤسسة المندمج : الرؤية المشتركة، الأولويات، الأهداف الاستراتيجية، الانتظارات الكبرى المتوقعة.
- شكر المساهمين والشركاء.
- إضافات أخرى .....

### 3. مصفوفة مشروع المؤسسة المندمج

| 1 تقديم المؤسسة                        |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
|----------------------------------------|--|------------------------|--|----------------------------------|--|--------------------------------------------|--|-----------------------------------------------|--|
| الاسم                                  |  |                        |  | السلك                            |  |                                            |  |                                               |  |
| الجماعة                                |  |                        |  | ابتدائي إعدادي تاهيلي            |  |                                            |  |                                               |  |
| المديرية الإقليمية                     |  | اسم المديرية           |  | رمز المؤسسة                      |  |                                            |  |                                               |  |
| الأكاديمية الجهوية                     |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
| عدد التلاميذ الخارجيين                 |  | عدد التلاميذ الداخليين |  | عدد الأساتذة والأستاذات          |  | عدد أطر الإدارة                            |  |                                               |  |
| الذكور                                 |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
| الإناث                                 |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
| المجموع                                |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
| الموارد البشرية                        |  | النوع                  |  | الأطر الإدارية والتربوية المؤهلة |  |                                            |  |                                               |  |
|                                        |  |                        |  | الإدارة التربوية                 |  | الأطر التربوية                             |  |                                               |  |
|                                        |  | الذكور                 |  | العدد                            |  | نسبة من لديهم 3 سنوات وأكثر في المؤسسة (%) |  | نسبة من يقطنون على بعد أقل من ساعة عن المؤسسة |  |
|                                        |  | الإناث                 |  | العدد                            |  | نسبة من لديهم 3 سنوات وأكثر في المؤسسة (%) |  | نسبة من يقطنون على بعد أقل من ساعة عن المؤسسة |  |
| 2 تقديم لجنة القيادة                   |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
| لجنة قيادة مشروع المؤسسة المندمج       |  | الاسم العائلي          |  | الاسم الشخصي                     |  | المهمة                                     |  |                                               |  |
|                                        |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
|                                        |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
|                                        |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
|                                        |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
| 3 جدول الاستشارات المنجزة <sup>7</sup> |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
| جدول الاستشارات                        |  | التواريخ               |  | المدة الزمنية                    |  | المشاركون والمشاركات                       |  |                                               |  |
|                                        |  |                        |  |                                  |  | الموضوع الأساس للاستشارات                  |  |                                               |  |
|                                        |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
|                                        |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
|                                        |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |
|                                        |  |                        |  |                                  |  |                                            |  |                                               |  |



| 8 وصف المؤشرات المعتمدة |                          |         |         |  |
|-------------------------|--------------------------|---------|---------|--|
| المؤشرات                | المؤشرات المستهدفة سنويا |         |         |  |
|                         | السنة 1                  | السنة 2 | السنة 3 |  |
| مؤشرات النتائج          | الأولوية 1               | مؤشر 1  |         |  |
|                         |                          | مؤشر 2  |         |  |
|                         |                          | مؤشر 3  |         |  |
|                         | الأولوية 2               | مؤشر 1  |         |  |
|                         |                          | مؤشر 2  |         |  |
|                         |                          | مؤشر 3  |         |  |
|                         | الأولوية 3               | مؤشر 1  |         |  |
|                         |                          | مؤشر 2  |         |  |
|                         |                          | مؤشر 3  |         |  |

| 9 تصميم العمليات حسب دعائم مشروع المؤسسة المندمج |          |                                              |         |                              |        |
|--------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------|---------|------------------------------|--------|
| الرافعات الأربع                                  | العمليات | مصادر التمويل                                |         |                              | المنسق |
|                                                  |          | الميزانية المرصودة من طرف المديرية الإقليمية | الشركاء | البرامج الداعمة وطنيا ودوليا |        |
| 1. الحياة المدرسية                               |          |                                              |         |                              |        |
| 2. البناءات والتجهيزات                           |          |                                              |         |                              |        |
| 3. التدبير والشراكة                              |          |                                              |         |                              |        |
| 4. البيداغوجيا وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات     |          |                                              |         |                              |        |

| 9 تصميم العمليات حسب الميزانية المرصودة من لدن المديرية الإقليمية |         |         |                                               |  |
|-------------------------------------------------------------------|---------|---------|-----------------------------------------------|--|
| أسطر الميزانية                                                    |         |         |                                               |  |
| السنة 1                                                           | السنة 2 | السنة 3 |                                               |  |
|                                                                   |         |         | (1) نفقات تدبيرية صغرى                        |  |
|                                                                   |         |         | (2) الصيانة الوقائية                          |  |
|                                                                   |         |         | (3) تجهيزات صغيرة                             |  |
|                                                                   |         |         | (4) التظاهرات المدرسية وتشجيع التميز والإبداع |  |

| 9 تصميم العمليات حسب الميزانية المرصود من لدن المديرية الإقليمية |         |         |  |                      |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|--|----------------------|
| أسطر الميزانية                                                   |         |         |  |                      |
| السنة 3                                                          | السنة 2 | السنة 1 |  |                      |
|                                                                  |         |         |  | (5) النوادي المدرسية |
|                                                                  |         |         |  | (6) الدعم الاجتماعي  |
|                                                                  |         |         |  | (7) نفقات استثنائية  |
|                                                                  |         |         |  | المجموع              |

[illegible]

| تصميم مفصل لبرنامج العمل السنوي     |                               |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|-------------------------------------|-------------------------------|------------------|--------------------|-------------|------------------------------------|---------------|--------------------|------------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------------|------------|------------------------------------------|--------------------------|
| 1. الارتفاعات والمجالات             |                               |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
| 1.1. الارتفاع                       | 2.1. المجال                   | 2. تحديد العملية |                    |             | 3. النتيجة المنتظرة ومؤشرات التتبع |               |                    | 4. آجال الإنجاز              |                        | 5. الميزانية             |                                 | 6. الشركاء |                                          |                          |
|                                     |                               | 1.2. رقم العملية | 2.2. صياغة العملية | 3.2. المسمى | 1.3. النتيجة المنتظرة              | 2.3. المؤشرات | 3.3. الحالة للمؤشر | 4.3. القيمة المستهدفة للمؤشر | 1.4. تاريخ بدء الإنجاز | 2.4. تاريخ إنهاء الإنجاز | 1.5. كلفة العملية <sup>11</sup> |            | 2.5. المبلغ المبرر من الميزانية المستقلة | 3.5. مبلغ مساهمة الشركاء |
|                                     |                               |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     |                               |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     |                               |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
| 1. الحياة المدرسية                  |                               |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     | الأندية والتظاهرات المدرسية   |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     | الدعم التربوي                 |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     | الدعم الاجتماعي والنفسي       |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     | التوجيه                       |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
| 2. البناءات والتجهيزات              |                               |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     | البناءات                      |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     | التجهيزات                     |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     | الصيانة                       |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
| 3. التدبير والشراكة                 |                               |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     | التدبير والتواصل              |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     | الشراكة                       |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     | التكوين                       |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     | الابتكار وتكنولوجيا المعلومات |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
| 4. البيداغوجيا وتكنولوجيا المعلومات |                               |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |
|                                     | تشجيع التميز                  |                  |                    |             |                                    |               |                    |                              |                        |                          |                                 |            |                                          |                          |

| لوحة قيادة التتبع |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------------|---------------|-----------------------|-------------|--------------------|------------------|-------------|-----------------------|--|
| ملاحظات           | 9. الصعوبات والمعوقات |                       |                | 8. الشركاء المساهمون |                       | 6. الميزانية            |                         |                          | 5. الإنجاز               |                        | 4. إنجاز العمليات <sup>12</sup> |                        | 3. النتيجة المتوقعة ومؤشرات التتبع |                              |               |                       |             | 2. تحديد العملية   |                  |             | 1. الرافعات والمجالات |  |
|                   | 3.8. الحلول المقترحة  | 2.8. أسبابها وعواملها | 1.8. المجموعات | 2.7. نسبة المساهمة   | 1.7. المساهمة بالدرهم | 3.6. نسبة صرف الميزانية | 2.6. الميزانية المصروفة | 1.6. الميزانية المبرصودة | 2.5. تاريخ إنهاء الإنجاز | 1.5. تاريخ بدء الإنجاز | 2.4. العمليات المنجزة فعلياً    | 1.4. العمليات المبرمجة | 3.3. القيمة الحالية للمؤشر         | 4.3. القيمة المستهدفة للمؤشر | 2.3. المؤشرات | 1.3. النتيجة المنتظرة | 2.3. المنسق | 2.2. صياغة العملية | 1.2. رقم العملية | 2.1. المجال | 1.1. الرافعة          |  |
| ملاحظات           |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |
|                   |                       |                       |                |                      |                       |                         |                         |                          |                          |                        |                                 |                        |                                    |                              |               |                       |             |                    |                  |             |                       |  |

| ملحق الانتظارات التي عبرت عنها الأطراف المعنية خلال الاستشارات الموسعة |                                        |                                       |         |                      |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|---------|----------------------|
| الانتظارات المعبر عنها (حلول، أعمال، قرارات، أدوات وطرق عمل)           | الصعوبات والمعوقات الملحوظة أو المعيشة | عدد المشاركين والمشاركات ذكورا وإناثا | التاريخ |                      |
|                                                                        |                                        |                                       |         | التلاميذ الإناث      |
|                                                                        |                                        |                                       |         | التلاميذ الذكور      |
|                                                                        |                                        |                                       |         | الأولياء             |
|                                                                        |                                        |                                       |         | الأطر التربوية       |
|                                                                        |                                        |                                       |         | أطر الإدارة المدرسية |
|                                                                        |                                        |                                       |         | الشركاء الخارجيون    |
| الجوانب ذات الأهمية التي عبرت عنها فئات أقلية والتي لا يجب إهمالها     |                                        |                                       |         |                      |
|                                                                        |                                        |                                       |         |                      |
|                                                                        |                                        |                                       |         |                      |
|                                                                        |                                        |                                       |         |                      |
|                                                                        |                                        |                                       |         |                      |
|                                                                        |                                        |                                       |         |                      |
|                                                                        |                                        |                                       |         |                      |
|                                                                        |                                        |                                       |         |                      |
|                                                                        |                                        |                                       |         |                      |
|                                                                        |                                        |                                       |         |                      |
|                                                                        |                                        |                                       |         |                      |

## الملحق 2: نموذج محضر المصادقة المعد من لدن مجلس التدبير

المؤسسة: .....

التاريخ: .....

محضر الاجتماع الخاص بتقديم مشروع المؤسسة المندمج والمصادقة عليه.

لائحة الحضور مرفقة.

1. يشهد السيد مدير المؤسسة: .....

أن مسودة مشروع المؤسسة المندمج تم تقديمها أمام أعضاء مجلس التدبير.

أن المشروع:

- تمت بلورته بطريقة تشاركية
- يستجيب للمساطر المدرجة بوثيقة مشروع المؤسسة المندمج.
- يحترم إطار الميزانية.

2. أن أعضاء مجلس التدبير قد اطلعوا على محتوى وثيقة مشروع المؤسسة المندمج، وصادقوا عليها (محضر المصادقة رفقته).

توقيع المدير (ة)

توقيعات أعضاء مجلس التدبير

### الملحق 3: ميثاق لجنة قيادة مشروع المؤسسة المندمج

#### المهمة

- يشكل مدير المؤسسة، بغرض بلورة مشروع المؤسسة المندمج، لجنة قيادة للمشروع مكلفة بمهمة تقنية تتحدد في:
- تيسير منهجية مشروع المؤسسة المندمج بدعم من منشط ومنشطة مشروع المؤسسة المندمج؛
- اقتراح منهجية وتقنيات ملائمة لبلورة كل مرحلة من مراحل المشروع المحددة في ست مراحل (الانطلاقة، الوضعية الحالية، الأولويات، العمليات، الضبط والتتبع والتقييم، الانتقال)؛
- تحليل ومعالجة المعلومات المستخلصة من المقاربة التشاركية في أفق اقتراح مشروع مؤسسة مندمج مطابق لتطلعات/انتظارات مختلف الأطراف المعنية؛
- تتبع تنفيذ برنامج العمل السنوي
- الإسهام في تفعيل مقاربة النوع والدمج الاجتماعي في مختلف مراحل بلورة مشروع المؤسسة المندمج؛
- تتم المصادقة على أعضاء لجنة القيادة بقرار من مجلس تدبير المؤسسة، ويقرر مجلس التدبير أيضا في مدة وامتداد المهام الموكولة لهذه اللجنة.

#### التشكيلة

- تتشكل لجنة القيادة من 13 عضوا على الأكثر، يتم اختيارهم من بين الأطراف المعنية التالية:
- هيئة الإدارة التربوية؛
- هيئة التدريس؛
- التلميذات والتلاميذ؛
- جمعية أمهات وآباء وأولياء التلميذات والتلاميذ؛
- ينبغي ألا تقل تمثيلية النساء والفتيات في عضوية هذه اللجنة عن 33%.

#### المهام

- القيام، بتوافق مع مدير المؤسسة، بصياغة جدول اللقاءات التشاورية مع الأطراف المعنية؛
- استثمار وتحليل المعطيات الكمية والنوعية المجمعة في إطار ومن أجل بلورة مشروع المؤسسة المندمج؛
- تطبيق مقاربة النوع والدمج الاجتماعي في جميع مراحل بناء وبلورة مشروع المؤسسة المندمج؛
- الحرص على المشاركة واتخاذ القرار، وإدماج النساء والفتيات والفئات الهشة في جميع مراحل مشروع المؤسسة المندمج؛
- نشر المعطيات والتحليلات المتعلقة بها بين مختلف الأطراف المعنية؛

- إعداد تقارير تركيبية تعرض على مجلس التدبير من أجل تيسير اتخاذ القرارات؛
- تنشيط المشاورات التشاركية مع الأطراف المعنية من أجل أخذ بعين الاعتبار آراء الجميع في لائحة الأولويات والعمليات؛
- التأكد من أن كل فقرات المشروع قد تمت تعبئتها وإنجازها وتوثيقها؛
- السهر على عمليات التتبع والتقييم لسيرورة بلورة وإنجاز مشروع المؤسسة المندمج.

## مجال التدخل

- يمتد مجال تدخل لجنة قيادة مشروع المؤسسة المندمج إلى جميع الأنشطة ومجالات العمل للمؤسسة التعليمية (البنية التحتية والتجهيزات، التدبير والشراكات، البيداغوجيا وتقنيات التواصل، الحياة المدرسية)؛
- تراعي لجنة القيادة أهمية محاربة النماذج النمطية المتصلة بالنوع، وتحرص على الطابع العرضاني لمقاربة النوع والدمج الاجتماعي؛
- يمكن للجنة قيادة المشروع، في إطار أشغالها، أن تستعين بشكل مؤقت بمؤهلات أشخاص موارد (مثال: شخص؛ من داخل أو خارج المؤسسة؛ ذو خبرة في مجال تسيير ميزانية العمليات المزمع إنجازها في إطار مشروع المؤسسة المندمج؛
- يمكن للجنة القيادة أن تشكل لجينات عمل تحت إشرافها إذا كان من شأن ذلك تسهيل إنجاز مهامها.

## العلاقات

- مدير المؤسسة/ لجنة القيادة: يكلف المدير (ة) عضوا(ة) بلجنة القيادة، ويكون مشرفا (ة) على أشغالها؛
- مجلس تدبير المؤسسة: / لجنة القيادة: يصادق مجلس تدبير المؤسسة على مقترحات وتوصيات لجنة القيادة؛
- منشط(ة) المشروع/ لجنة القيادة: يتحمل منشط (ة) المشروع مسؤولية دعم ومواكبة أشغال لجنة قيادة مشروع المؤسسة المندمج.

## مبادئ الاشتغال

- السرية: يمنع على أعضاء لجنة قيادة المشروع الإفصاح عن المعلومات التي يتداولونها. إلا إذا سمح مجلس تدبير المؤسسة بذلك؛
- المساواة: يحرص أعضاء لجنة قيادة المشروع على احترام مبدأ المساواة والتمييز الإيجابي على مستوى سيرورة ونتائج مشروع المؤسسة المندمج؛
- النزاهة: تعتبر نزاهة أعضاء لجنة القيادة أساس الثقة والمصادقية الممنوحة لأحكامهم؛
- الموضوعية: يُظهر أعضاء لجنة القيادة القدر الأعلى من الموضوعية خلال تجميعهم وتقييمهم للمعلومات المرتبطة بمشروع المؤسسة المندمج.



|         |                                                        |                                         |
|---------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| المؤسسة | محضر اجتماع مجلس التدبير<br>للمصادقة على مشروع المؤسسة | الأكاديمية الجهوية<br>التربوية والتكوين |
| التاريخ | المندمج                                                | المديرية الإقليمية                      |

يشهد أعضاء مجلس التدبير الموقعين أسفله :

أن مشروع المؤسسة المندمج:

- ❖ قد تمت صياغته بطريقة تشاركية؛
- ❖ يستجيب للمعايير المطلوبة؛
- ❖ يحترم الميزانية المرسودة.

أنهم اطلعوا على مشروع المؤسسة المندمج وصادقوا عليه.

وبذلك يلتحقون من مدير (ة) المؤسسة إرساله إلى المديرية الإقليمية من أجل المصادقة عليه والحصول على الميزانية المرصودة له من لدن الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين.

[illegible]

| مصفوفة تتبع خطة العمل السنوية             |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         | تاريخ إنجاز التتبع : --- |  |  |  |
|-------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|---------|---------|--------------|-------------------|-----------------------------|--------------|------------------|------------------|-----------------|----------------|----------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|----------|-------------------------|--------------------------|--|--|--|
| 1القطاعات والمجالات                       |                             | 2وضعية إنجاز لعملية |         |         |              |                   | 3للنتيجة المنتظرة والمؤشرات |              |                  |                  | 4آجال الإنجاز   |                | 5الميزانية     |                         | 6الصعوبات ولحلول        |                    | 7ملاحظات           |          |                         |                          |  |  |  |
| الرقم                                     | المجال                      | رقم العملية         | العملية | المنسقة | عملية متجددة | عملية لم تبدأ بعد | عملية في طور الإنجاز        | عملية متأخرة | النتيجة المنتظرة | القيمة المستهدفة | القيمة المرجعية | القيمة المسجلة | القيمة المحققة | النتيجة المرجوة للإنجاز | النتيجة الفعلية للإنجاز | الميزانية المستقلة | مصادر أخرى للتمويل | الصعوبات | الحلول/القرارات المتخذة | ملاحظات                  |  |  |  |
| البيدولوجيا وتكنولوجيا المعلومات والاتصال | الأندية والتظاهرات المدرسية |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
|                                           |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
|                                           |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
|                                           |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
| الحياة المدرسية                           | الدعم التربوي               |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
|                                           |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
|                                           |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
|                                           |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
| البنائات والتجهيزات                       | المجموع (الميزانية)         |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
|                                           |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
|                                           |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
|                                           |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
| لتدبير ولشراكة                            | التدبير والتواصل            |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
|                                           |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
|                                           |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
|                                           |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
| المجموع (الميزانية)                       |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
| المجموع العام                             |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
| نسبة صرف لميزانية العامة                  |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
| نسبة صرف ميزانية المستقلة                 |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |
| نسبة صرف ميزانية لشركاء                   |                             |                     |         |         |              |                   |                             |              |                  |                  |                 |                |                |                         |                         |                    |                    |          |                         |                          |  |  |  |

| مصفوفة خطة العمل السنوية                  |                            |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
|-------------------------------------------|----------------------------|----------------|---------|---------|-----------------------------|--------|-----------------|------------------|---------------|---------------|------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| التاريخ : ---/---/---                     |                            |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
| 1الرافعات والمجالات                       |                            | 2تحديد العملية |         |         | 3النتيجة المنتظرة والمؤشرات |        |                 |                  | 4آجال الإنجاز |               | 5لميزانية              |                                  |                             |
| الرافعات                                  | المجالان                   | رقم العملية    | العملية | المسئول | النتيجة المنتظرة            | المؤشر | القيمة المرجعية | القيمة المستهدفة | تاريخ البداية | تاريخ النهاية | المبلغ الرصيد العمالية | المبلغ الرصيد الميزانية المستقلة | المبلغ الرصيد من مصادر أخرى |
|                                           |                            |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
| البيداغوجيا وتكنولوجيا المعلومات والاتصال | الأندية ولتظاهرات المدرسية |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
|                                           | الدعم التربوي              |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
|                                           | الدعم الاجتماعي والنفسي    |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
|                                           | التوجيه                    |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
| ميزانية الرقعة                            |                            |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
| الحياة المدرسية                           | الأندية ولتظاهرات المدرسية |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
|                                           | الدعم التربوي              |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
|                                           | الدعم الاجتماعي والنفسي    |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
|                                           | التوجيه                    |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
| ميزانية الرقعة                            |                            |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
| البنات والتجهيزات                         | البنات                     |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
|                                           | التجهيزات                  |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
|                                           | الصيانة                    |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
| ميزانية الرقعة                            |                            |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
| التدبير والشراكة                          | التدبير والتواصل           |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
|                                           | الشراكة                    |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
|                                           | التكوين                    |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
| ميزانية الرقعة                            |                            |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |
| المجموع بالدرهم                           |                            |                |         |         |                             |        |                 |                  |               |               |                        |                                  |                             |



