

ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵓⵔ  
ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵓⵔ  
ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵓⵔ  
ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵓⵔ



المملكة المغربية  
وزارة التربية الوطنية  
والتكوين المهني  
والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين لجهة درعة تافيلالت

مسلك تكوين أطر الإدارة التربوية فوج 2019-2020

مجزوءة مشروع المؤسسة

# تدبير عمليات بناء مشروع المؤسسة

تأطير الدكتور: عبد الواحد  
هاروني علوي

- إعداد وتقديم الأطر المتدربة:
- مولاي الحسن و الزويت
- ابراهيم الحامدي
- نور الدين افضيلا

## محاوَر العَرَض :

- مَقْدَمَة
- 1- مراحِل بِناء مَشروع المَوْسَسَة
- 2- أَهْمِيَة التَّنويع في مَعْطِيَّات التَّشخِص
- 3- تَحليل المَعْطِيَّات (تَحليل SWOT)
- 1.3 - تَنْظِيم المَعْلومَات وِفق الأَداءَة SWOT
- 1.3- تَحليل وِضْعِيَة المَوْسَسَة
- 1.4- تَحديد الأَوَّلويَّات: تَحليل العِراقيل و تَحديد الأَوَّلويَّات
- 2.4- تَحديد الأَوَّلويَّات: صِيَاغَة المَنْظور المَحلي
- 5- صِيَاغَة المَشروع وِفقًا لِلتَوَجِّهَات العَامَة لِلوزَّارَة
- 6- تَحديد الأَهْداف الخَاصَة
- 7- تَحديد المَوْشِرات
- 8- تَحديد الأَنْشِطَة الفِصْليَة و الأَنْشِطَة المَوازِيَة
- خَاتِمَة
- وِضْعِيَة مَهْنِيَة

## مقدمة:

يعد مشروع المؤسسة إحدى الأساسيات التربوية و التربوية للمؤسسات التعليمية بمختلف عملياتها لما يحفظه لها من فرص التوظيف الإجرائي للمكتسبات و إعطاء معنى للتعلّيمات. كما يعتبر إطاراً منهجياً و آلية عملية لتنزيل برامج و مشاريع الوزارة الرامية إلى تنظيم و تفعيل مختلف التدابير، التي تهدف إلى تحسين جودة العرض المدرسي داخل كل مؤسسة تعليمية، باستخدام إمكانياتها المادية و المالية و البشرية المتوفرة في المدرسة و المجتمع المحلي. إن مجموع هذه الإجراءات لا يمكن أن تتم إلا انطلاقاً من الحرص على تحديد أهداف قابلة للتحقيق و إقرار الأنشطة المنسجمة مع الأهداف المحددة و أعداد جدول زمنية محددة لمراحل الإعداد و لفترات الإنجاز.

# 1- مراحل بناء مشروع المؤسسة:

عموما فمراحل بناء المشروع تتدرج من مرحلة الإخبار والبحث عن المساهمة وهي مرحلة تتوخى تحسيس الفاعلين بأهداف الوزارة وبإجراءات إنجاز المشروع كما تشهد تشكيل الفريق المكلف بقيادته، تلي هذه المرحلة الأولى عملية وصف وضعية المؤسسة وتحليلها انطلاقا من تجميع مختلف المعطيات المتعلقة بالطاقات البشرية والوسائل المادية وتلك التي تعرض تصورات وحاجيات مختلف الفاعلين، وتستوجب هذه المرحلة تحديد مجموعة من المؤشرات المركزة حول التلاميذ والفريق التربوي ومختلف المساهمين من جهة، وحول الإمكانيات المادية والمحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى، وإن من شأن هذه المؤشرات أن تدل على الاختلالات المراد تصحيحها وأن تكشف عن أسبابها، كما من شأنها أن تفصح عن الإيجابيات الممكن تطويرها..

## 2- أهمية التنويع في معطيات التشخيص:

### يفيد التنويع في معطيات التشخيص؟

المجالات المتعلقة ب	تفيد المعطيات المجمعة في
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ التأكد من تجاوز نقاط ضعف المشروع السابق للبدء بالمشروع الجديد</li><li>✓ تحديد الموارد و الكفايات التي تعرف نسبا مرتفعة من عدم التحكم</li><li>✓ تحديد وسائل و استراتيجيات العمل التي تعرف ضعفا و تؤثر بشكل كبير في الأداء و في مخرجات العمليات الصفية</li><li>✓ تحديد أسباب التعثر أو الفشل الدراسي المرتبطة بالعوامل الداخلية و الخارجية</li><li>✓ حصر لائحة نقاط الضعف التي تعرفها المؤسسة و التي من بينها تختار الأولويات</li></ul>
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ تحديد نقاط ضعف و فرص المشروع السابق و التي تم تحويلها إلى نقاط قوة</li><li>✓ تحديد جميع نقاط قوة المؤسسة و التي من خلالها سيتم اختيار النقاط ذات التأثير الأقوى، للإعتماد عليها في بناء المشروع الجديد</li><li>✓ تحديد درجة حماس و انخراط مكونات المجتمع المدرسي في الإعداد للمشروع، لفرز تشكيل فريق القيادة</li></ul>
الفرص	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ درجة الانسجام بين أعضاء مكونات المجتمع المدرسي</li><li>✓ تحديد الفرص المتاحة و التي ستستثمر في تحقيق أهداف المشروع</li><li>✓ تحديد نقاط الالتقاء بين احتياجات المشروع و اهتمامات مختلف الأطراف الداخليين و الخارجيين.</li><li>✓ تحديد استراتيجيات تعبئة مختلف المتدخلين.</li></ul>
التحديات	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ تحديد المعوقات التي يمكن أن تعرقل سير المشروع للسيطرة عليها و التخفيف من آثارها</li></ul>

### 3- تحليل المعطيات (تحليل SWOT)

لتحليل واقع الأداء المدرسي يمكن تطبيق نموذج التحليل SWOT المتكون من الرباعي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات). ويهدف هذا النموذج إلى تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك تحديد الفرص المتاحة، و التهديدات المرتبطة بالبيئة الخارجية، والتي قد تواجه مراحل المشروع.

### 3- تحليل المعطيات (تحليل SWOT)

#### التحديات

تعتبر التحديات معوقات و مخاطر يمكن أن يواجهها المشروع، لذلك فتحديدها يساعد على تلافيتها و التقليل من مخاطرها و آثارها السلبية.

#### الفرص

أما الفرص فهي تلك الإمكانيات الخارجة عن المؤسسة، والتي تمثل دعما إضافيا للمشروع.

#### نقاط الضعف

أما نقاط الضعف فهي المشاكل و الصعوبات التي تعاني منها بيئة المؤسسة و التي من بينها يختار فريق لقيادة الأولويات، ويعمل على تطويرها و تحسينها من خلال الاستفادة من نقاط القوة و الفرص المتاحة و تفادي التحديات.

#### نقاط القوة

تعتبر نقاط قوة المؤسسة مرتكزات تبنى عليها مراحل المشروع، وتساعد على تحقيق الأهداف و إجراء الأنشطة.

## 3- تحليل المعطيات (تحليل SWOT)

ولتحليل المعطيات المتعلقة بالبيئة الداخلية و الخارجية، باستخدام نموذج SWOT نستعمل المصفوفات التالية:

مصفوفة نقاط القوة و نقاط الضعف للبيئة الداخلية

درجة التأثير			نقاط القوة/نقاط الضعف	النوع	المجال
ضعيف	متوسط	قوي			
	+	+	1. الأساتذة ذو الكفاءة 2. بعض التلاميذ يتحكمون في المهارات القرائية 3. الغلاف الزمني المتخصص للغة الفرنسية مشجع..	قوة	التحكم في اللغة الفرنسية
	+	+	1. قلة الوسائل و الاعلامات المعتمدة في التدريس 2. ضعف مستوى التلاميذ 3. قلة فرص التواصل باللغة الفرنسية داخل الفصل و المؤسسة	ضعف	



## أمثلة:

مدرسة (أ) تمتاز بنتائجها المتوسطة في التقويمات الاشهادية، وتتوفر على نسبة لا بأس بها من التلاميذ الذين يمتلكون الكفايات الأساس، كما تتوفر على طاقم تربوي متمرس في الدعم التربوي، إلا أنها تعاني من المشاكل التالية:

- 40% من تلاميذها لازالوا يعانون من عدم التحكم في المهارات القرائية.
- ضعف كفاية التعبير الكتابي
- أخطاء إملائية متعددة.
- ضعف في الموارد المرتبطة بمادة الاجتماعيات و الرسم.
- بعض المعطيات الإضافية الخاصة بالمثل:
- مجموعة من الأساتذة ستوقف أنشطة المشروع، في فترة لاحقة، بدعوى كثافة المضامين.
- مجموعة من التلاميذ لن تستطيع مواصلة المشروع، بسبب عدم قدرتها على فك الرمز.

## 1.3- تنظيم المعلومات وفق الأداة SWOT

التحديات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة
توقف الأساتذة عن الإنخراط في المشروع. عدم قدرة التلاميذ مواصلة المشروع	جمعية الآباء مستعدة للتعاون	40% من التلاميذ لا يتحكمون في المهارات القرائية	- 60% من التلاميذ يمتلكون الكفايات الأساس. - طاقم تربوي متمرس

## 1.3- تحليل وضعية المؤسسة:

رغم أن المؤسسة تعرف نقاط قوة متعددة إلا أن المعطى ( 40% من التلاميذ لا يتحكمون في المهارات القرائية) يعتبر نقطة ضعف ذات درجة التأثير الأقوى. ونظرا لأهمية المهارات القرائية في التمكن من الكفايات التواصلية قررت المؤسسة اعتبارها أولوية ستعمل على تحسينها وتطويرها، من خلال مجموعة من الإجراءات:

استخدام مشروع الدعم بالقرين (نشاط التدخل ) من خلال استغلال نقاط قوة المؤسسة ( 60 % من التلاميذ يمتلكون الكفايات الأساس و طاقم تربوي متمرس في الدعم التربوي)

قررت جمعية الآباء المساهمة في الدعم القرائي، فوفرت مكتبة خاصة بكل قسم (فرص)، ليستفيد التلاميذ في إطار مشروع القسم "القراءة للجميع" من مكتبة الفصل.

للتخفيف من التهديدات قرر الفريق وضع نظام لتحفيز الأساتذة على مواصلة المشروع و برمجة تكوينات تخص كيفية التخفيف من المضامين وكيفية ملاءمتها لمستوى التلاميذ. كما برمج خطة دعم خاصة بالمتعلمين الذين يعلنون ضعفا قرائيا مرتبط بفاك الرموز.

## 1.4- تحديد الأولويات: تحليل العراقيل و تحديد الأولويات

تتكون هذه المرحلة من لحظتين: لحظة تحليل العراقيل وتحديد الأولويات، ولحظة بناء المنظور المحلي

### اللحظة الأولى: تحليل العراقيل و تحديد الأولويات:

انطلاقاً من نتائج التشخيص، يتم جرد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة و العراقيل التي تعترض أداءها العادي. كما يتم تحديد العراقيل المتحكم فيها أي تلك التي يستطيع فريق القيادة وأطر المؤسسة التأثير فيها ثم جرد العراقيل المتحكم فيها حسب الأولوية و تحليلها، وذلك على النحو التالي:

نقاط القوة	
	-1
	-2
	-3
	...

## 1.4- تحديد الأولويات: تحليل العراقيل و تحديد الأولويات

جرد العراقيل المتحكم فيها، أي التي بإمكان فريق القيادة وأطر المؤسسة التأثير فيها:

العراقيل المتحكم فيها
-1
-2
-3
...

جرد العراقيل المتحكم فيها حسب الأولوية:

العراقيل المتحكم فيها حسب الأولوية
-1
-2
-3
...

## 1.4- تحديد الأولويات: تحليل العراقيل و تحديد الأولويات

تحليل العراقيل المتحكم فيها حسب الأولوية:

عناصر العراقيل المتحكم فيها حسب الأولوية

-1

-2

-3

...



## 1.4- تحديد الأولويات: تحليل العراقيل و تحديد الأولويات

وتمثل الحلول الأكثر ملاءمة و الأكثر قابلية للإنجاز مضمون مشروع المؤسسة على مدى ثلاث سنوات، مما يجعله حاملا لنظرة مستقبلية نابغة من تحليل الواقع متسمة بسمتين:

✓ **سمة التغيير**، فهي نظرة تقوم على إرادة إرساء ممارسات تربوية جديدة ما أمكن، بما يفترضه ذلك من تغيير في منطق الاشتغال و الوسائل.

✓ **سمة الترصيد**، فهي نظرة تروم تثمين المنجزات و تطويرها من خلال التحسين المستمر في طرق الاشتغال.

وهكذا يتم تحديد مجالات التدخل اعتمادا على المعايير التالية:

- ✓ أن يتعلق المجال بالبعد التربوي، و بالتعلمات خاصة.
- ✓ أن تقع الجوانب المستهدفة ضمن مجال تدخل المؤسسة،
- ✓ أن تتوفر المؤسسة على إمكانيات التدخل و التحكم في القضايا المستهدفة.



## 1.4- تحديد الأولويات: تحليل العراقيل و تحديد الأولويات

بناء على تحديد أولويات التدخل التي سينصب عليها مشروع المؤسسة و التي لا ينبغي أن يزيد عددها عن الثلاثة حتى يتم التحكم فيها، يقوم فريق العمل بوضع الأهداف الخاصة لكل محور و الأنشطة المتفرعة عنها و النتائج المنتظرة منها. ومن شأن التحديد الدقيق للأهداف أن يجعلها قابلة للتحقيق من خلال أنشطة عملية تؤدي إلى نتائج منتظرة و أن يجعلها قابلة للقياس من خلال مؤشرات

الأهداف	الأولويات	مدة المشروع
	1	السنة الأولى
	2	
	3	
	1	السنة الثانية
	2	
	3	
	1	السنة الثالثة
	2	
	3	

## 2.4- تحديد الأولويات: صياغة المنظور المحلي

### اللحظة الثانية: صياغة المنظور المحلي

يعتبر المنظور المحلي الغاية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في نهاية المشروع خلال فترة زمنية محددة. ويصاغ انطلاقاً من نتائج تحليل معطيات مرحلة التشخيص على شكل فقرة تلخص أولويات مشروع المؤسسة. وللمنظور المحلي مواصفات:

- أن يوضح النتائج المنتظرة في نهاية المشروع.
- أن يعبر عن المستقبل
- أن يكون محددًا بزمن
- مكتوبًا بشكل مختصر ومركز وذا وصف محكم.
- متسماً بالوضوح وسهولة الفهم.

و المنظور المحلي يأخذ شكل جواب عن السؤال: أي طفل نريد بناءه و تنشئته من خلال إجراء مشروع المؤسسة الممتد لثلاث سنوات واعتماداً على أي الطرق التربوية و التعليمية؟ بتعبير آخر يعتبر المنظور بمثابة المرجع الذي يقود نحو بناء شخصية الطفل في بعدها المهاري و النفسي.

## 2.4- تحديد الأولويات: صياغة المنظور المحلي

أمثلة منظور محلي :

### مثال 1 : منظور محلي:

في المرحلة الممتدة من 2017 إلى 2018 ستعمل مؤسستنا على تربية التلاميذ على الاعتزاز بالثقافة المحلية و القيم الإنسانية و على مساعدتهم على اكتساب المهارات الأساسية في الكتابة و القراءة و الحساب من خلال إغناء كل من الأنشطة التربوية و التعليمية وأنشطة الدعم، اعتمادا على تحسين طرق التدريس، كما ستعمل على الانفتاح على المحيط الخارجي.

### مثال 2: نموذج رؤية مؤسسية:

تسعى مدرستنا بالمشاركة مع المنزل و المجتمع في جعل كل تلميذ و تلميذة قادرا على التعبير شفويا وكتابيا بطريقة ملائمة و مركزة وقادرا على حل المشكلات في جميع المجالات المرتبطة بالرياضيات وأن يكون كذلك قادرا على احترام قواعد الحياة المشتركة داخل المؤسسة.

## 5- صياغة المشروع وفقا للتوجهات العامة للوزارة

تتم صياغة مشروع المؤسسة وفقا للمعايير المنهجية التي حددتها وزارة التربية الوطنية، وللتأكد من أن المشروع يستجيب لهذه المعايير يمكن اعتماد اللائحة التالية: معايير المصادقة الأولية:

- ✓ هل تدرج رؤية المشروع أو المنظور المحلي، مع توجهات الوزارة، أي:
- ✓ منسجمة مع الأهداف الوطنية، مع الاختيارات الاستراتيجية للأكاديمية و تتوخى تجويد التعلم،
- ✓ هل تم إعداد المشروع بمقاربة تشاركية مع الأطراف المعنية،
- ✓ هل تم القيام بتحليل جيد، أي...  
- الاهتمام بالبيئة الداخلية للمؤسسة و البيئة المحيطة بها – تفحص نقاط القوة و العقبات،

- ✓ هل تم تحديد الأولويات بشكل جيد، أي..  
- عدد محدود من الأولويات(من الأجدر أن لا يتجاوز ثلاث أولويات) – نتائج منتظرة واقعية و مصاغة بوضوح.

✓ هل الاجراءات:

- محددة في خطة عمل واضحة و قابلة للإنجاز،
- مدعمة بموارد بشرية و مالية متوفرة أو الممكن توفيرها.
- ✓ هل الضبط ( التتبع أو التقويم )  
- يرصد تتبع الأنشطة المبرمجة و مؤشرات تحقيق النتائج المنتظرة

## 6- تحديد الأهداف الخاصة

تصاغ الأهداف الخاصة من الأهداف العامة (الأولويات) و تكون دقيقة و مرتبطة بزمن و قابلة للقياس و واقعية ويمكن تحقيقها.

مثال من مشروع مؤسسة

الأولوية: تطوير كفاية التعبير الكتابي و القراءة.

هدف 1 : أن يكون قادرا في نهاية المستوى الرابع على كتابة نص من 10

اسطر باستعمال معارفه المرتبطة بالتعبير الكتابي و استعمال الادوات

المساعدة على الكتابة.

هدف 2: دعم و تقوية كفايات القراءة مع تنمية الرغبة في المطالعة.

هدف 3: الأخذ بعين الاعتبار الفوارق بين المتعلمين و تحديد الصعوبات التي

تواجههم.

## 7- تحديد المؤشرات

المؤشرات معايير محددة يتم في ضوءها الحكم على مدى تحقق الهدف كما تعتبر مرتكزا لوضع الأنشطة و البرامج لتحقيق الغايات، وكذلك لتقويم الأداء المدرسي في مجالات محددة.

ولصياغة المؤشرات صياغة دقيقة يجب الحرص على الاجابة عن التساؤل التالي:  
ماهي المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقق الهدف؟

### أمثلة:

- المؤشرات المرتبطة بالمهارات القرائية: معدلات نقط القراءة، نسبة الكتب المعارة من مكتبة المدرسة، درجة انخراط المتعلمين في مكتبة القسم.
- المؤشرات المرتبطة بتحسين مستوى التلاميذ: نتائج التقويمات الدورية أو السنوية الخاصة بالمستويات.. أو المرتبطة بمشروع القسم.
- المؤشرات المرتبطة بنجاح عملية الدعم: التقليل من عدد التلاميذ الذين يتوفرون على مكتسبات هشة.

## 7- تحديد المؤشرات

### أمثلة:

- المرتبطة بنجاح العمليات التواصلية مع الآباء: عدد الاجتماعات الإخبارية للآباء و عدد المواعيد المعلنة في سبورة مواعيد المؤسسة.
- المؤشرات المرتبطة باتفاقية الشراكة: عدد اتفاقيات الشراكة، عدد العائلات المستهدفة.
- المؤشرات المرتبطة بالمعينات اليداكتيكية: انتاج و تفعيل الأدوات المقترحة.
- المؤشرات المرتبطة باحترام قواعد العيش المشترك: انخفاض عدد النزاعات داخل الأقسام و انخفاض عدد الشكايات

## 8- تحديد الأنشطة الفصلية و الأنشطة الموازية

تعتبر هذه المرحلة البداية الفعلية لعملية التدخل، فبعد التشخيص و تحديد الأولويات و الأهداف الخاصة و المؤشرات، تأتي مرحلة تحديد الأنشطة الفصلية و الموازية التي ستساهم في تحقيق الأهداف. ويجب التأكيد على ضرورة التشاور مع مجالس المؤسسة. ( المجلس التربوي و المجالس التعليمية) حول برمجة عمليات التدخل لاعتبارات متعددة منها: من بين مهام و اختصاص المجالس دراسة المناهج و البرامج و رصد المشاكل و الصعوبات و اقتراح الأنشطة و الطرائق المناسبة لتجاوزها. ويمكن تقسيم عمليات التدخل إلى قسمين:

**الأنشطة الفصلية:** هي عمليات تتم بشكل يومي خلال الحصص الدراسية، وتهتم بتنمية و تطوير كفايات المتعلمين من خلال التركيز على دعم بعض المهارات الضرورية التي تحتاجها التعلّيمات اللاحقة(دعم المهارات القرائية..) أو اعتماد بيداغوجيات معينة لحل بعض المشاكل التي تعترض سير العملية التعليمية (الفارقة أو بيداغوجيا الدعم..) أو ترسيخ قيمة أو سلوك لدى المتعلمين ( ترسيخ قيم العيش المشترك) أو تدريب المتعلمين على البحث و الاستقصاء و العمل الجماعي..



## 8- تحديد الأنشطة الفصلية و الأنشطة الموازية

الأنشطة الموازية: هي مجموع الأعمال و الأنشطة الموازية، التي يتم تنفيذها بطريقة منظمة بموازاة مع الأنشطة الصفية، بهدف تحقيق أهداف محددة(مثال: مشروع القراءة للجميع، المجلة الحائطية، الصحافة الإلكترونية..).

ويشترط أن يشارك فيها جميع التلاميذ من مختلف المستويات، انطلاقاً من المشروع الشخصي للمتعلم، أو مشاريع القسم، والتي تعتبر روافد أساسية لتحقيق مشروع المدرسة. و خلال فترات الأنشطة الموازية، يتم تجميع إنتاجات المتعلمين و عرضها في مرحلة أولى داخل القسم، ثم بعد ذلك في مرحلة ثانية، تعرض بعد تجميعها و تنظيمها داخل المؤسسة. ومن المهم أن تكون الغاية من المشروع الموازي واضحة بالنسبة للمتعلمين، إذ تتمثل في الإنتاج من أجل العرض، فهذا الهدف يزيد من الدافعية نحو العمل و يعطي معنى للتعلمات.

ويتم توثيق المشاريع و البرامج الموازية بشكل مبسط، حيث تتضمن اسم النشاط أو البرنامج و الهدف منه ووقته و المسؤول عن التنفيذ و متطلباته.

# خاتمة

حرصت الوزارة الوصية على قطاع التعليم ببلادنا على تطوير أداء المنظومة التربوية، من خلال مساعدة المؤسسات التعليمية على تحسين أدائها والقيام بأدوارها التي أنشئت من أجلها، والمتمثلة في التربية والتكوين والتنشئة الاجتماعية. من أجل ذلك تبنت خيارات الاستقلالية واللامركزية واللامركز في التسيير والتدبير الإداري والتربوي، وركزت على تفعيل العمل بمشروع المؤسسة، كآلية عملية ضرورية لتنزيل و إجراء البرامج و المشاريع التربوية داخل كل مؤسسة. فأصبح هذا الأخير من أهم العمليات التي يجب على رئيس المؤسسة وكل مكونات المجتمع المدرسي أن يعمل ترسيخها كممارسة يومية.

## المراجع المعتمدة

- مشروع المؤسسة وفق منهجية EPAR - دليل منهجي- اعداد: هشام البوجدراوي.
- تفعيل مشروع المؤسسة - دليل عملي- مديرية الحياة المدرسية يوليو 2018
- مشروع المؤسسة – ورشة تطبيقية- اعداد: شوكر خالد ،مفتش التعليم الابتدائي
- دليل المساطر الادارية لمشروع المؤسسة
- مذكرة 154/2014 بشأن إجراء الاستراتيجية الوطنية لتعميم مشروع المؤسسة

شكرا على حسن تتبعكم

## وضعية مهنية

بعد تخرجك من المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين تم تكليفك مديرا بإحدى الثانويات التأهيلية في وسط حضري تضم أطرا إدارية وتربوية ذات خبرة وكفاءة عالية.

- وبعد معاينتك للمؤسسة، وجدت ان المؤسسة لها طاقم إداري يسيره ناظر ويقوم بجميع المهام لأغراضه الشخصية ، مقابل مبالغ مادية.
- جداول حصص للأساتذة تفتقر إلى أدنى معايير الانصاف.
  - تغيب الأساتذة دون حاجة لرخصة طبية و دون علم المدير.
  - حركية التلاميذ داخل المؤسسة (تغيير الفوج)على طول السنة.
  - منح ورقة الغياب أو التأخر للتلاميذ باستمرار
  - نقطة السلوك و المواظبة 20/20 لجميع التلاميذ
  - تدني نقط التلاميذ خصوصا في المستوى الاشهادي

## وضعية مهنية

- تدخل الناظر لإقناع بعض الأساتذة للتخلي عن تقرير عنف، أو رفع نقط المراقبة المستمرة لتلميذ ما وتغيير نتيجته من الرسوب إلى النجاح.....ويصل ابتزاز التلاميذ و أسرهم خارج أسوار المؤسسة، كل هذا بعلم المدير و الجميع، أما جمعية الآباء فكان يسيرها بقبضة من حديد الناظر بصفته كاتباً عاماً لها،

كما كان يحتكر الكلمة في كل الاجتماعات ويكتفي الحاضرون بالتوقيع على المحاضر التي يقوم بإعدادها من قبل. أما المدير، فكان نكرة تماماً، يوقع فقط و لا يهتم به احد، إذ كان منهزماً، مستسلماً لتوازن يستفيد منه الجميع، خاصة مجموعة من الأساتذة الذين يشتغلون بالمدارس الحرة، أما التلاميذ، فكانوا يطبق الانهيار و التسبب التام استمر الوضع حتى أصبح المدير لم يعد للمؤسسة، فتعب من الابتزاز الممارس ضده، فانتقل إلى مؤسسة أخرى، تاركاً وراءه خراباً تاماً.

في ظل هذا الوضع، وقدومك مديرا جديدا، شابا، مفعما بالحيوية و النشاط، حاولت منذ أول اجتماع، الاشتغال بمفهوم مشروع المؤسسة و التدبير التشاركي لكنك اصطدمت بمقاومة كبيرة من طرف الناظر و أصدقائه الأساتذة الذين كانوا يستمرون في الغياب نظرا لارتباطهم بالمؤسسات الحرة.... واستمر الوضع متشنجا حتى قمت بالدعوة إلى أول اجتماع لبلورة مشروع جديد للمؤسسة، الذي تزامن مع نشأة مكتب نقابي محلي تابع لنقابة ذات تمثيلية و سمعة جيدة، حيث انخرط أزيد من نصف الأطر التربوية في هذه النقابة معتقدين أنها كعادتها ستدافع عن الأساتذة ضد الإدارة في جميع الأحوال. يكتفون بهدر وقتهم و يتطبعون على الغش، العنف و الرشوة التي أصبحت سلوكات عادية.

بعد قراءتك لهذه الوضعية:

- 1- حدد أهم الاختلالات التي تعاني منها هذه المؤسسة
- 2- حلل واقع هذه المؤسسة بتطبيق نموذج SWOT
- 3- من بين هذه الاختلالات حدد الأولويات الثلاث التي سيتم الاشتغال عليها من أجل بناء مشروع المؤسسة.