هَذَا المقال الهام حول **مشروع المؤسسة المندمج**

**ذ. المختار نايت القاضي متصرف تَرْبَوِي                                                     
حارس عام للخارجية بِثَانَوِيَةِ  
إمي مقورن الاعدادية**

**المديرية الاقليمية أشتوكة أيت باها**

**أَصَدَرَتْ وِزَارَة التربية الوَطَنِية وَالتَعْلِيم الأولي  
والرياضة مذكرة بِتَارِيخ 06 أكتوبر2021 تحت رقم 21/087 فِي شأن تعميم العمل بمشروع  
المؤسسة المندمج، وتدعوا فِيهَا السيدات مديرات ومديري المؤسسات التعليمية إِلَى  
الاسراع  بإعداد مشاريع مؤسساتهم التعليمية  
وارسالها مِنْ أَجْلِ اخضاعها للمصادقة مِنْ طَرَفِ لجنة القيادة الاقليمية قبل منتصف أكتوبر  
مَعَ تحديد أهَمُ العناصر الَّتِي يَجِبُ التركيز عَلَيْهَا فِي صياغة هَذِهِ المشاريع   :**

**1-  تركيز  
المشروع عَلَى تحسين جودة التعلمات لِجَمِيعِ المتعلمين و المتعلمات والارتقاء بأنشطة  
الحياة المَدْرَسِية.**

**2- اعتماد منهجية DEPART  وَذَلِكَ ضمانا للتنزيل السليم للمشروع وتحقيق الفعالية والنجاعة فِي تنزيله .**

**3- تنزيل المشروع عبر برنامج عمل لثلاث سنوات يَتَضَمَّنُ  
مختلف العمليات الَّتِي تروم تجويد التعلمات**

**أصدرت وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة مذكرة بتاريخ 06 أكتوبر2021 تحت رقم 21/087 في شأن تعميم العمل بمشروع المؤسسة المندمج، وتدعوا فيها السيدات مديرات ومديري المؤسسات التعليمية إلى الاسراع  بإعداد مشاريع مؤسساتهم التعليمية وارسالها من أجل اخضاعها للمصادقة من طرف لجنة القيادة الاقليمية قبل منتصف أكتوبر مع تحديد أهم العناصر التي يجب التركيز عليها في صياغة هذه المشاريع:**

1. **تركيز المشروع على تحسين جودة التعلمات لجميع المتعلمين و المتعلمات والارتقاء بأنشطة الحياة المدرسية.**
2. **اعتماد منهجية DEPART  وذلك ضمانا للتنزيل السليم للمشروع وتحقيق الفعالية والنجاعة في تنزيله.**
3. **تنزيل المشروع عبر برنامج عمل لثلاث سنوات يتضمن مختلف العمليات التي تروم تجويد التعلمات**
4. **استهداف ما أسمته المذكرة المداخل الرئيسية للجودة (الحياة المدرسية-الدعم المدرسي- التوجيه المهني والمدرسي-الدعم التربوي والاجتماعي والنفسي-التجهيزات البيداغوجية) كمجالات رئيسية للمشروع.**

**ونظرا للطابع الاستعجالي للمذكرة الوزارية وحالة الارتباك التي خلقتها وخاصة ما تتضمنه من منهجية جديدة في البناء، وفي ظل الاكراهات التدبيرية التي فرضها الدخول التربوي لهذا الموسم في ظل جائحة كورونا، سوف نحاول تقديم تصور لمنهجية مبسطة قد تسهم في تيسير عملية اعداد مشروع المؤسسة المندمج وفق المنهجية الجديدة ، وسوف نقدمه في 5 محاور رئيسية تتضمن محاور فرعية. ويتوجه هذا المقال بالخصوص للسادة مديري المؤسسات التعليمية و أعضاء فرق قيادة المشاريع وكل مهتم بشأن مشروع المؤسسة المندمج في صيغته الجديدة.**

**1. تعريف مشروع المؤسسة المندمج : PEI**

**مشروع المؤسسة المندمج هو مشروع يهدف إلى تجويد  التعلمات وتحسين مؤشرات التمدرس من خلال التركيز على مجالات عمل ستمكن من تحقيق ملائمة للبرامج التعليمية من خلال اعتماد منهجية جديدة ترتكز على تعبئة المتدخلين قصد تشجيعهم على اعتماد ممارسات جديدة في مجال التدبير المدمج و المناهج التربوية المتمحورة حول التلميذ.**

**2. تعريف منهجية DEPART**

**هي منهجية عمل في اعداد المشاريع المدرسية تم اعتمادها في إطار مشروع التعليم الثانوي (ثانوية التحدي) بشراكة بين وزارة التربية الوطنية ووكالة تحدي الألفية بالمغرب ،تتكون من ستة مراحل مترابطة  ومتناسقة – لا تختلف كثيرا عن منهجية EPAR  السابقة – ويرتكز مسار اعداد وتنزيل مشروع المؤسسة المندمج  على اعتماد منهجية DEPART  وفق المراحل التالية:**

* **الانطلاقة: D**
* **التشخيص: E**
* **الأولويات: P**
* **العمليات: A**
* **التعديل والتتبع: R**
* **المرحلة الانتقالية: T**

**3. المنطلقات الأساسية التي يجب استحضارها في بناء مشروع مندمج للمؤسسة التعليمية:**

* **اعتماد مقاربة مندمجة تستحضر أهداف مشاريع تنفيذ القانون الإطار 51.17؛**
* **اعتماد مقاربة تشاركية من خلال اشراك كافة المتدخلين في مختلف عمليات اعداد و تنفيذ و تقويم المشروع .**
* **اعداد المشروع منهجية DEPART (الانطلاقة ،التشخيص، تحديد الأولويات، تحديد العمليات الضبط والتقويم والمرحلة الانتقالية.**

**4. المرجعيات التي يجب استحضارها في صياغة مشروع مؤسسة مندمج :**

* **القانون الإطار 17-51 المتعلق بمنظومة التربية و التكوين و البحث العلمي؛**
* **الرؤية الاستراتيجية لإصلاح منظومة للتربية و التكوين 2015-2030؛**
* **مشروع الوثيقة المرجعية لتنزيل مقتضيات القانون الإطار رقم 17-51؛**
* **المذكرة الوزارية رقم 159/14 بتاريخ 25 نونبر 2014 بشأن أجرأة الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة؛**
* **حافظة مشاريع تفعيل مضامين القانون الإطار رقم 17-51 المتعلق بمنظومة التربية و التكوين**
* **المذكرة الوزارية 087/21 الصادرة بتاريخ 06 اكتوبر 2021 في شأن تعميم العمل بمشروع المؤسسة المندمج**.

**وفي هذا السياق سأحاول تقديم تصور شامل لأهم العناصر التي يجب أن تتضمنها هذه المراحل والتي يمكن توظيفها لبناء مشروع كل مؤسسة تعليمية، مع التركيز على جودة التعلمات والارتقاء بتنشيط الحياة المدرسية.**

**5. مراحل إعداد مشروع المؤسسة المندمج وفق منهجية DEPART**

1. **المرحلة الأولى : انطلاق مسار اعداد مشروع المؤسسة D**

**تستهدف هذه المرحلة أجراة مختلف الآليات التدبيرية و الحكامة بالمؤسسة، والتي تتم عادة نهاية وبداية كل موسم دراسي وتهم مجموعة من الاجراءات و المحطات التقويمية و التحضيرية والتي وجب ادراجها في مشروع المؤسسة  على اعتبار أن مشروع المؤسسة اليوم – في توجهات الوزارة –يشكل آلية وحيدة وملزمة لتدبير وحكامة المؤسسات التعليمية ، والآلية العملية الضرورية لمختلف العمليات التدبيرية والتربوية  والتي تشكل معطياتها انطلاقة لمشروع المؤسسة المندمج.**

**ويمكن عرض هذه المعطيات في جداول تفصيلية تتضمن بطاقات تقنية مجالس المؤسسة و مختلف أجهزتها التدبيرية تتضمن تواريخ تجديدها وكل المعطيات التي يمكن أن تساهم في التحضير للإعداد للمشروع**

**كما تشكل هذه المرحلة فرصة لعرض أليات بناء مشروع المؤسسة المندمج وتتجلى في اللقاءات التحضيرية التقويمية لنهاية الموسم الدراسي لمشروع المؤسسة؛ ومحطات تقويم النتائج الدراسية وأهم اللقاءات الإعدادية و الاستكمالية لبناء المشروع خلال الموسم الدراسي الجاري ؛ كما يجب أن تتضمن هذه المرحلة تحديد لجنة قيادة المشروع : أي الفريق القيادي الذي سيشرف على اعداد وتنزيل المشروع، بتحديد مسؤوليته ومهامه في المشروع خلال الموسم الدراسي ، مع الاشارة أن عملية تجديده يجب أن يتم بداية كل موسم دراسي وذلك في إطار المسؤولية والمحاسبة.**

**2. المرحلة الثانية:  تشخيص لمعطيات التمدرس  بالمؤسسة   E**

**في هذه المرحلة يتعين على فريق القيادة الساهر على اعداد المشروع التركيز على مجموعة من المعطيات التي تهم بالخصوص وضعية المؤسسة – دون الاطناب في العرض – والاقتصار فقط على المعطيات التي تخدم الاشكالية التي سيتم معالجتها في إطار المندمج للمؤسسة ، ويستحسن عرض هذه المعطيات على شكل جداول و مبيانات رقمية تتضمن تقديم تشخيص حول الوضعية الراهنة للمؤسسة ومنها : البطائق التقنية ( بطاقة تعريف المؤسسة/ البنية التحتية/ وضعية الموارد البشرية/ البنية التربوية/ مؤشرات التمدرس/ والنتائج الدراسية في المحققة في المواسم الدراسية السابقة.**

**كما يجب أن تتضمن هذه المحطة نتائج التشخيص التشاركي الذي تم التوصل اليها من خلال استثمار النتائج أو اللقاءات التشاورية و التقييمية بعرض مختلف الاكراهات و الصعوبات التي تعترض  تجويد التعلمات بالمؤسسة ( نقط الضعف) وتحديد المتحكم فيه وغير المتحكم ، إلى جانب تحديد نقط القوة الداخلية و الخارجية للمؤسسة والتي يمكن ان تساهم في تحقيق وتنزيل المشروع المندمج.**

**3. المرحلة الثالثة :  تحديد الأولويات التي سيتم الاشتغال عليها P**

**بعد تشخيص وتحليل معطيات المؤسسة وخاصة نتائج التلاميذ بمختلف المواد الدراسية، وبعد عقد لقاءات تشاورية مع الأطر الإدارية و التربوية بالمؤسسة، وبعد تجميع مختلف المعطيات ننتقل في هذه المرحلة إلى:**

* **تحديد رؤية المؤسسة : والتي تروم تجويد التعلمات و تحسين مؤشرات التمدرس والارتقاء بالحياة المدرسية**
* **تحديد الاولويات التي سيتم الاشتغال عليها خلال المواسم الدراسية الثلاثة المقبلة ، والتي يتم استخلاصها من مختلف الصعوبات المتحكم فيها التي تواجه تحسين مؤشرات التمدرس وتجويد التعلمات.**
* **تحديد التدابير التي سيتم اتخادها لتنزيل الأولويات المحددة سابقا، أي مجموع التدخلات الكبرى أو المحاور المفصلية التي سيتم الاشتغال عليها في إطار المشروع. وغالبا ما تؤطرها المجالات الكبرى لمشروع المؤسسة المندمج. ويمكن تقديم نماذج من هذه المجالات : تحسين مؤشرات التمدرس، تجويد التعلمات في مواد معينة، الارتقاء بتنشيط الحياة المدرسية، تأطير ومصاحبة التلاميذ لاستكشاف المسارات الدراسية والمهن…..**

**4. المرحلة الرابعة  العمليات : تنفيذ التدابير التي تم تحديدها  A**

**تستهدف هذه المرحلة بشكل أساسي أجرأة عملية لآليات تنزيل التدابير التي تم وضعها لتحقيق أولويات المشروع، ومن أهم محطات هذه المرحلة:**

* **تحديد الهدف العام للمشروع وغالبا ما يستمد من رؤية المؤسسة ومن الأولويات المحددة.**
* **تحديد الأهداف الإجرائية الدقيقة والقابلة للقياس تتضمن النسبة المتوقعة/المستهدف/المعيار/المدة الزمنية؛**
* **تحديد النتائج المتوقعة من تنفيذ المشروع بالاستناد إلى النتيجة المرجعية موضوع التشخيص، والمدة الزمنية لتحقيقها وتتضمن مؤشرات واضحة وقابلة للقياس والتحقق.**
* **مخطط عمل تنفيذ المشروع أو ما يصطلح عليه بالاطار المنطقي للمشروع ويتضمن أجرأة عملية لتنفيذ التدابير التي تم اقتراحها في المرحلة السابقة، ويمكن تنزيله على شكل جدول افقي يتضمن معطيات على التوالي : التدابير/ الانشطة/ المتدخلون/المستهدفون/ فضاء الانجاز وتاريخه/ الوسائل المعتمدة/ مؤشرات التتبع/ التكلفة المالية.**
* **جدول توزيع الميزانية التقديرية للمشروع حسب السنوات.**

**5. المرحلة الخامسة: التعديل و التصحيح R**

**خلال هذه المرحلة يتم اقتراح مجموعة من آليات التتبع و الضبط لتعديل وتصحيح مسار المشروع ضمانا لتحقيق أهداف المشروع المندمج و تحقيق امتدادات له في الواقع المدرسي من خلال مقارنة ما تحقق بعد تنفيذ انشطة المشروع و المؤشرات الواردة في الاطار المنطقي، إلى جانب نتائج التشخيص الميداني المرتبطة بجودة الانشطة التربوية التي تم تنفيذها ، واستثمار مختلف الاحصائيات و خلاصات تقارير الاجتماعات وخلاصات تقارير اللقاءات التقييمية واستتمار نتائج المراقبة المستمرة .**

**ولضمان تتبع واضح لنتائج الانشطة ومدى ملائمتها مع التدابير المقترحة يستحسن تتبع هذه العملية في إطار جداول يمكن من خلالها رصد وتتبع تنفيذ المشروع مند انطلاقته من خلال تحديد النتيجة المحققة على صعيد كل تدبير، ومقارنته بالنتيجة المنتظرة، وتحديد الاكراهات و العراقيل التي حالت دون تحقيق النتيجة و اقتراح تدابير جديدة للتصحيح و التطوير ، ويتم هذا في نهاية كل موسم دراسي توفيرا لمعطيات المرحلة السادسة.**

**6. المرحلة السادسة : المرحلة الانتقالية:  T**

**تهم هذه المرحلة بشكل أساسي تجميع و توطيد المعطيات المحصلة من تنفيذ المشروع بشكل مرحلي( في نهاية موسم دراسي) أو نهائي ( في نهاية المشروع) ، وذلك  بقصد تحيين وضعية المؤسسة ، فمختلف المؤشرات التي سيتم الوقوف عليها ستشكل لوحة قيادة يمكن استثمارها في تطوير خطة العمل الموسم الدراسي الموالي من خلال تعديل خطة تنفيذ المشروع.**

**ومن المؤشرات التي يتم استحضارها في هذه المرحلة، مؤشرات تحسن التمدرس بالمؤسسة خلال السنة الأولى من تنفيذ المشروع نموذجا(نسب النجاح حسب كل مستوى دراسي..) ، مؤشرات تحسين جودة التعلمات(نسب التلاميذ الحاصلين على معدل ≥10 في المواد العلمية في الامتحان الموحد لنيل شهادة السلك الاعدادي.) أو على مستوى الارتقاء بتنشط الحياة المدرسية (عدد الأندية النشيطة والفاعلة/ عدد التلاميذ المستفيدين بشكل فعلي من أنشطة النوادي…)**

**هذه المؤشرات تشكل بوصلة لتتبع مسار تنزيل انشطة المشروع المخطط لها، وغالبا ما تمتد نهاية السنة الدراسية إلى انطلاق الموسم المدرسي الفترة الزمنية لتحليل هذه المؤشرات باعتبارها محطة انتقالية بين موسم دراسي وإخر مما يشكل فرصة لاستمرارية ونسقية المشروع.**

**على سبيل الختم**

**إن اعداد مشروع المؤسسة وفق منهجية DEPART الجديدة يقتضي احترام مجموعة من التوجيهات و الضوابط المنهجية نوردها في النقط التالية:**

* **الانتقال من وثيقة المشروع الكلاسيكية المبنية على الانشاء والاطناب في التأصيل النظري إلى وثيقة مشروع تقنية مضبوطة المراحل وتتضمن مؤشرات واضحة تضمن الانسجام و الشمولية والنسقية.**
* **التركيز على المرحلة الأولى و الأخيرة في اعداد المشروع، بحيث أن عدد من مشاريع المؤسسات التعليمية يتم بناؤها من من دون تفعيل اجهزة التدبير و الحكامة بالمؤسسة، أو تبنى على معطيات تشخيصية غير متناسبة مع وضعية المؤسسة، مما يجعل مخرجات المشروع غير متناسقة ولا تدرس بشكل مرحلي انتقالي ضمانا لسيرورة تنفيذ المشروع مما يجعل المؤسسات تنتقل بعد 03 سنوات إلى مشروع آخر يختلف تماما عما تم الاشتغال عليه سابقا .**
* **ان تحرص فرق القيادة على إعداد بطائق تقنية لمختلف أنشطة مشروع المؤسسة المندمج كملحق اضافي تتضمن مختلف معطيات تنزيلها وأجرأتها بشكل يسمح بتتبع التنزيل لمختلف أنشطة المشروع.**

**عَنْ الموقع**