

ⵜⴰⵎⴰⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵍⵎⴰⵎⴰⵔ  
ⵜⴰⵎⴰⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵓⵙⵔⵉⵎ ⵏ ⵍⵎⴰⵎⴰⵔ  
ⵏ ⵓⵙⵔⵉⵎ ⵏ ⵍⵎⴰⵎⴰⵔ ⵏ ⵓⵙⵔⵉⵎ



المملكة المغربية  
وزارة التربية الوطنية  
والتعليم الأولي والرياضة

# مشروع المؤسسة المندمج منهجية الاعمال

تقديم وتأصيل: عبد العزيز السبيحي

أستاذ مكون

بسلك الإدارة التربوية وبسلك أطر هيئة الدعم الاجتماعي

وبسلك التأهيل

المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين مراكش إسفي

ملحقة المشور مراكش

ضبط الأسس والمرتكزات التشريعية والتنظيمية والتربوية  
وتوظيفها في تدبير مشروع المؤسسة المندمج

# مرجعيات تدبير مشروع المؤسسة المندمج

❖ التوجيهات الملكية السامية التي تعكس العناية المتواصلة للتربية والتكوين

1

الدستور المغربي الجديد لسنة 2011

2

❖ الميثاق الوطني للتربية والتكوين

3

❖ أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر التي وضعتها الأمم المتحدة عام 2015 خصوصا الهدف 4 : «ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع».

4

# مرجعيات تدبير مشروع المؤسسة المندمج

❖ الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030 باعتبارها منظورا مجتمعيا شموليا لإصلاح نظام التربية والتكوين وتحقيق الأهداف المنشودة؛

5

❖ أحكام القانون الإطار رقم 17-51 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي بمثابة إطار تعاقدى ملزم للدولة ولباقي الفاعلين والشركاء المعنيين في مجال التربية والتكوين؛

6

المشاريع المندمجة الثمانية عشر

7

❖ النموذج التنموي الجديد الرامي إلى تحقيق نهضة تربوية؛

8

# مرجعيات تدبير مشروع المؤسسة المندمج

دلائل مشروع المؤسسة المندمج: الدليل المرجعي  
والدليل العملي

9

المذكرة الوزارية رقم 159/14  
الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة

10

المذكرة الوزارية حول تعميم مشروع  
المؤسسة المندمجة رقم 87-21

11

❖ البرنامج الحكومي الذي يعطي أهمية خاصة لتسريع اصلاح  
منظومة التربية والتكوين. (خارطة الطريق 2022-2026)

12

# تعريف مشروع المؤسسة المندمج

مشروع المؤسسة المندمج هو مشروع جامع يهدف إلى تحسين جدوى وجودة التعليم الثانوي و كذا الإنصاف في الولوج إليه.

و هو نتيجة عمل جماعي مبني على تعبئة كافة المتدخلين بما فيهم التلاميذ و التلميذات قصد التأسيس لممارسات جديدة في مجال التدبير التشاركي ودعم أساس البيداغوجيا المتمركزة حول التلميذ .

من خلال اعتماد مقارنة النوع و الإدماج الاجتماعي، يروم المشروع المندمج إلى دعم كافة التلاميذ، إناثا وذكورا وكذا الفئات الهشة وذوي الاحتياجات الخاصة، ليواصلوا مسارهم الدراسي ويندمجوا في النسيج الاقتصادي.

الانطلاقة

الوضعية الراهنة  
(التشخيص)

تحديد  
الأولويات

الأجراء

الانتقال

التعديل و التتبع

**D** : Départ

**E** : Etat des lieux

**P** : Priorisation

**A** : Actions

**R** : Régulation

**T** : Transition

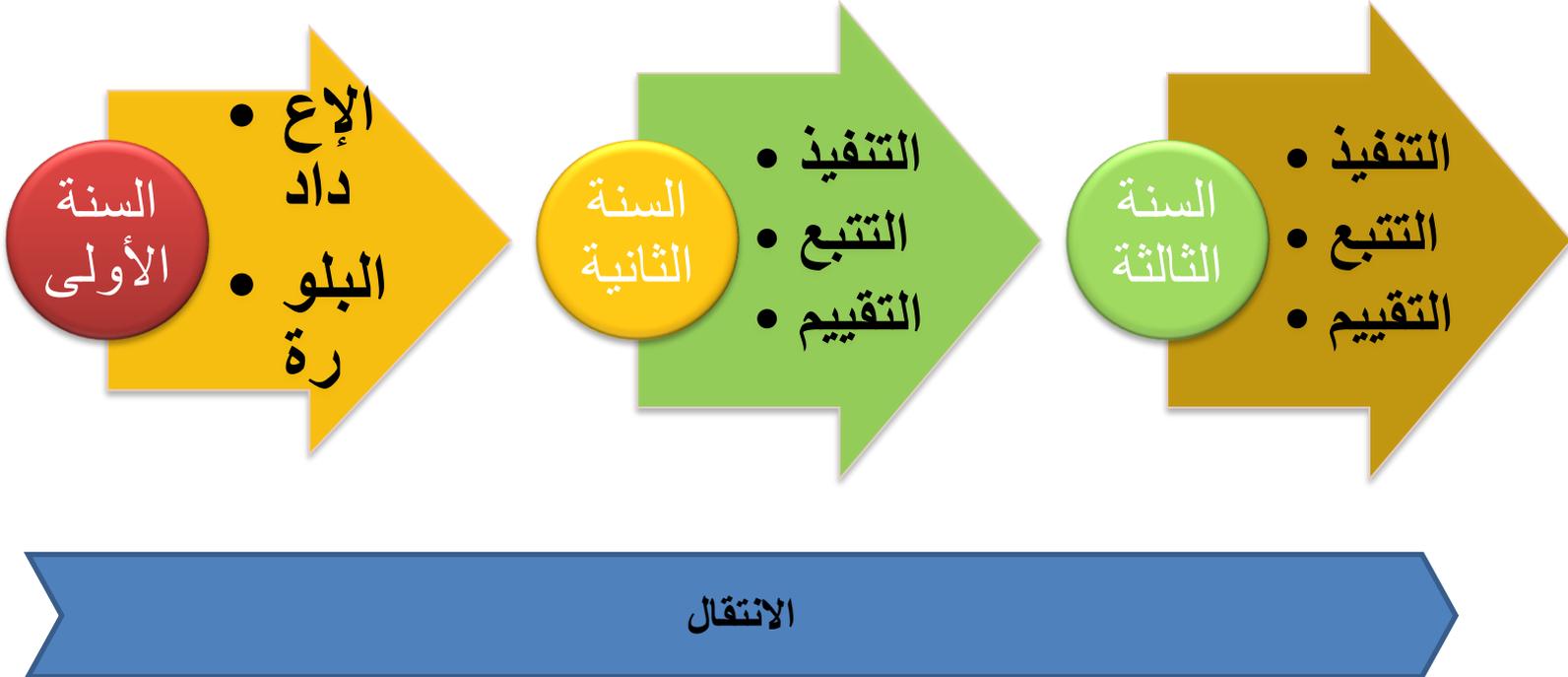
# لماذا هو مشروع مندمج ؟



- ✓ لأنه يدمج جميع المجالات المرتبطة بالمؤسسة في مشروع واحد عبارة عن خطة عمل لتطوير الأداء وتحسين الجودة.
- ✓ لأنه يعتمد على التدبير التشاركي الفعلي لكافة المتدخلين ويرتكز على مقارنة النوع والإدماج الاجتماعي .

# النطاق الزمني للمشروع

يمتد مشروع المؤسسة المندمج على مدى ثلاث سنوات :



## من يسهر على إعداد المشروع وتنفيذه ؟

✓ يتم إعداد مشروع المؤسسة المندمج من طرف لجنة قيادة المشروع بدعم تقني من مكتب استشارات و بتأطير من منشط المشروع عضو فريق التنسيق الجهوي؛

✓ يصادق مجلس تدير المؤسسة على المشروع وإرساله إلى الاكاديمية الجهوية للتربية و التكوين قصد المصادقة و صرف الميزانية المستقلة.  
✓ تتم المصادقة النهائية من طرف وكالة حساب تحدي الألفية المغرب.



## مراحل إعداد مشروع المؤسسة المندمج



الانطلاق



التشخيص



تحديد الأولويات



الأجراء



التعديل و التتبع



الانتقال



## الانطلاق



### التشخيص



- ✓ تفعيل مجالس المؤسسة والجمعيات التديبيرية و تصفية وضعتها القانونية

### تحديد الأولويات



- ✓ إرساء لجنة قيادة مشروع المؤسسة المندمج

### الأجراء



- ✓ تحديد لائحة الشركاء و المتدخلين

### الضبط



- ✓ عقد لقاءات تواصلية حول المشروع

### الانتقال



- ✓ تجميع المعطيات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة

## مراحل إعداد مشروع المؤسسة المندمج

الانطلاق



التشخيص



تحديد الأولويات



الأجراء



التعديل و التتبع



الانتقال



✓ استثمار المعطيات الإحصائية و المؤشرات الخاصة  
بالمؤسسة

✓ تحديد نقط القوة و الضعف و الفرص و

المخاطر SWOT

✓ عقد لقاءات تشاورية مع كافة المتدخلين لتحديد

الحاجيات و المشاكل و كذا المقترحات

- ✓ التوافق حول رؤية مشتركة للمؤسسة ما بعد المشروع
- ✓ تحديد الأولويات و ترتيبها
- ✓ ترجمة الأولويات إلى عمليات و أنشطة
- ✓ تصنيف العمليات حسب الرافعات الأربعة :
  1. البنية التحتية و التجهيزات،
  2. البيداغوجيا و تقنيات الاعلام و الاتصال،
  3. التدبير و الشراكة،
  4. النوع و الادمج الاجتماعي و الحياة المدرسية

الانطلاق



التشخيص



تحديد الأولويات



الأجراء



التعديل و التتبع



الانتقال



## مراحل إعداد مشروع المؤسسة المندمج

الانطلاق



التشخيص



تحديد الأولويات



الأجراء



التعديل و التتبع



الانتقال



✓ تحديد مصادر التمويل

✓ ميزنة العمليات المدرجة في الميزانية المستقلة

على مدى أربع سنوات

✓ وضع خطة العمل السنوية

✓ تحديد مؤشرات التتبع و التقييم

## مراحل إعداد مشروع المؤسسة المندمج

وضع خطة للتتبع و الضبط

الانطلاق



التشخيص



تحديد الأولويات



الأجراء



التعديل و التتبع



الانتقال



## مراحل إعداد مشروع المؤسسة المندمج

الانطلاق



التشخيص



تحديد الأولويات



الأجراء



التعديل و التتبع



الانتقال



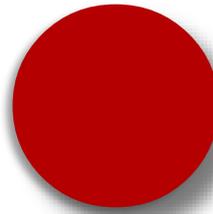
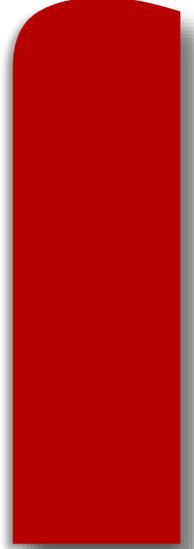
- ✓ تجميع مكونات المشروع
- ✓ الحرص على تعبئة وثائق المشروع حسب النموذج
- ✓ المصادقة النهائية على المشروع

	العملية
	مجالس المؤسسة مشكلة
	المجلس التلاميذي منتخب
	مكتب جمعية أمهات و آباء وأولياء التلميذات والتلاميذ مكون وفعال
	جمعية دعم مدرسة النجاح مفعلة
	الجمعية الرياضية مفعلة
	جمعية تنمية التعاون المدرسي بالتعليم الابتدائي مفعلة
	مجلس التدبير نظم اجتماعه
	لجنة القيادة مشكلة، تحترم مقاربة النوع والدمج الاجتماعي
	جداول الحصص تحترم توجهات المقرر الدراسي والمذكرات الوزارية (3 ساعات لأنشطة الحياة المدرسية)
	أندية تربوية مشكلة خلايا اليقظة مشكلة مراكز الانصات والوساطة مشكلة
	منسق الحياة المدرسية متوافق بشأنه
	لقاءات تواصلية منظمة
	جدولة عمليات إعداد مشروع المؤسسة متفق عليها

# 1

## الانطلاقة

- هل تم تحسيس جميع الأطراف بجدوى العمل بمشروع المؤسسة المندمج؟
- هل تم التحسيس بأهمية مختلف المقاربات من ضمنها مقاربات النوع والدمج الاجتماعي؟
- هل تم احترام مقاربة النوع في تشكيل هيئات المؤسسة؟
- هل هناك تمثيلية للمتعلقات في لجنة القيادة ومجلس إدارة المؤسسة؟
- هل هناك ما يكفي من الشروط لضمان مشاركة المتعلمين (ات) مشاركة حقيقية؟



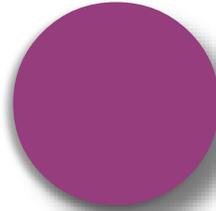
# الانطلاقة

# 2

## التشخيص التشاركي

- هل تم تجميع المعطيات بحسب الجنس وبحسب وضعيات الإعاقة والحاجة للدعم؟
- هل تم الاستماع لحاجيات وانتظارات المتعلمات كما المتعلمين؟
- هل تم تحديد الأسباب التي تحد من مشاركة الفتيات بنفس قدر الفتيان؟
- ما هي الموارد المتاحة لدعم تعلم ومشاركة التلميذات والتلاميذ في وضعيات الحاجة؟
- ما هي الموارد الإضافية التي يمكن حشدتها لدعم تعلم ومشاركة التلميذات والتلاميذ المعرضين للفشل الدراسي؟
- هل هناك سلوكيات أو ظواهر مشينة بداخل أو بمحيط المؤسسة (العنف، المخدرات، التحرش...)?

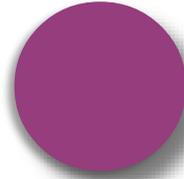
- هل يعكس منطوق الرؤية انتظارات وتطلعات الأطراف المعنية؟
- هل تعبر صيغة الرؤية بما يكفي عن تصور الفاعلين لمؤسستهم خلال مدة مشروع المؤسسة (ثلاث سنوات)؟
- هل أخذت الأولويات بعين الاعتبار عناصر التمييز الإيجابي لفائدة المتعلمات والمتعلمين في وضعيات الحاجة (الجنس، الإعاقة، الدعم التربوي، الدعم النفسي والاجتماعي)؟
- هل تم وضع مؤشرات تمكن من تتبع عناصر التمييز الإيجابي؟
- هل تعكس ميزانية مشروع المؤسسة انشغالات الدمج الاجتماعي؟



3

المصادقة

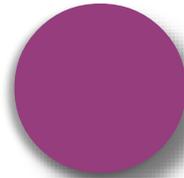
- هل تم اشراك التلاميذ، إناثا وذكورا، في تصميم وبرمجة عمليات خطة العمل السنوية لمشروع المؤسسة المندمج؟
- هل تم اشراك التلاميذ في وضعية إعاقة، إناثا وذكورا، في تصميم خطة العمل السنوية؟
- هل تم وضع مؤشرات لتتبع تنفيذ عمليات المخطط السنوي؟



## الأجراة

وضع مخطط العمليات  
السنوي وأجراة المشروع  
ميدانيا

- هل تم وضع برنامج زمني لتتبع سير وتنفيذ العمليات؟
- هل تخصص لجنة القيادة وقتا لاستخلاص الدروس من السنة المنتهية؟
- هل يتم اشراك الأطراف في هذا العمل؟ بمن فيهم المتعلمات والمتعلمين؟
- هل يتم التداول في التعديلات المقترحة مع الأطراف المعنية؟ بمن فيهم المتعلمات والمتعلمين؟



5

الضبط

التتبع والتقييم والتصويب

• هل تم تقييم الحصيلة العامة لمشروع المؤسسة المندمج انطلاقاً من مؤشرات الأولويات وبيانات التقييم الذاتي؟

• هل تم تقاسم الخلاصات مع الأطراف المعنية؟ بمن فهم التلاميذ والتلميذات؟

6

## الانتقال

الانتقال من المشروع  
المنتهي إلى مشروع جديد

# مهام الأطراف المتدخلة - مرحلة الانطلاقة -

## مدير(ة) المؤسسة

01

- ✓ تفعيل مجالس وأجهزة المؤسسة؛
- ✓ جمع المعطيات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة؛
- ✓ عرض قرار إحداث لجنة القيادة على مجلس التدبير.

## مجلس التدبير

02

- ✓ اتخاذ قرار إحداث أو تجديد لجنة القيادة؛
- ✓ تدارس المعطيات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة.

## لجنة القيادة

03

- ✓ تحديد قائمة الشركاء الحقيقيين والمحتملين قصد إشراكهم في اللقاءات التشاورية بدعم من المنسق الإقليمي للمشروع؛
- ✓ إعداد برمجة اللقاءات التشاورية والجدولة المتضمنة في وثيقة مشروع المؤسسة المندمج.

# مهام الأطراف المتدخلة - مرحلة التشخيص -

## مدير(ة) المؤسسة

01

- ✓ السهر على تعبئة كافة المتدخلين لتشخيص الوضعية الراهنة؛
- ✓ تنسيق أعمال اللقاءات التشاورية للتشخيص التشاركي بتنسيق مع منشط مشروع المؤسسة المندمج.

## لجنة القيادة

بمعية منشط مشروع المؤسسة المندمج وبدعم من مكتب الاستشارات

02

- ✓ تحليل المعطيات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة؛
- ✓ قيادة اللقاءات التشاورية للتشخيص التشاركي؛
- ✓ إعداد تقرير حول سيرورة التشخيص التشاركي ومخرجاته و تعرضه على مجلس التدبير.

## مجلس التدبير

03

- ✓ مناقشة مخرجات التشخيص التشاركي والقيام بإغنائها؛
- ✓ تكليف لجنة القيادة بنشر معطيات التشخيص التشاركي وتقاسمها مع كافة المتدخلين والشركاء.

# مهام الأطراف المتدخلة - مرحلة تحديد الأولويات -

01

**لجنة القيادة**  
معية منشط مشروع  
المؤسسة المندمج وبدعم  
من مكتب الاستشارات

- ✓ بلورة الرؤية المشتركة وعرضها على مجلس التدبير؛
- ✓ إعادة صياغة الانتظارات إلى عمليات إجرائية؛
- ✓ ترتيب العمليات حسب الأولوية وحسب الرافعات الأربعة :
  - البنية التحتية و التجهيز؛
  - البيداغوجيا و تكنولوجيا الإعلام؛
  - التدبير والشراكة؛
  - النوع والإدماج الاجتماعي و الحياة المدرسية.

02

**مدير(ة) المؤسسة**

- ✓ الحرص على أن تستجيب الرؤية المشتركة للرافعات الأساسية؛
- ✓ ضمان احترام كل مراحل الإعداد؛
- ✓ الحرص على أن تكون الرؤية متوافقة من النوع و الإدماج الاجتماعي.

03

**مجلس التدبير**

- ✓ مناقشة الرؤية المشتركة من أجل المصادقة عليها واعتمادها؛
- ✓ المصادقة على لائحة الأولويات المقترحة؛
- ✓ مناقشة لائحة العمليات من أجل إغنائها أو تعديلها؛
- ✓ اعتماد وثيقة مشروع المؤسسة المندمج.

# مهام الأطراف المتدخلة - مرحلة الأجراء -

01

**لجنة القيادة**  
معية منشط مشروع  
المؤسسة المندمج وبدعم  
من مكتب الاستشارات

- ✓ القيام بميزنة العمليات وتعبئتها  
بوثيقة المشروع؛
- ✓ عرض قائمة العمليات المميزة  
على مجلس التدبير؛
- ✓ القيام بوضع خطة العمل السنوية  
المفصلة.

02

**مدير(ة) المؤسسة**

- ✓ الحرص على ملائمة العمليات مع  
الانتظارات؛
- ✓ الحرص على الشفافية واعتماد  
النهج التشاركي؛
- ✓ التأكد من إدراج مساهمات الشركاء  
الخارجيين في الميزنة.

03

**مجلس التدبير**

- ✓ مناقشة الميزانية والمصادقة  
عليها؛
- ✓ اللجوء إلى التحكيم للتوافق حول  
الأولويات حسب الموارد  
المتوفرة؛
- ✓ مساعدة المدير في تنفيذ  
الميزانية.

# مهام الأطراف المتدخلة - مرحلة التعديل والتتبع -

01

## لجنة القيادة

معية منشط مشروع  
المؤسسة المندمج ويدعم من  
مكتب الاستشارات

- ✓ القيام بوضع خطة للتتبع والتقييم؛
- ✓ وضع مؤشرات التتبع والتقييم؛
- ✓ القيام باستكمال تعبئة نموذج مشروع المؤسسة المندمج؛
- ✓ القيام بتنشيط اللقاءات التواصلية حول الأجراء.

02

## مجلس التدبير

- ✓ المصادقة على المؤشرات والأهداف السنوية للأولويات المعتمدة؛
- ✓ المصادقة على خطة التتبع والتقييم؛
- ✓ المصادقة على وثيقة مشروع المؤسسة المندمج.

03

## مدير المؤسسة

بتنسيق و دعم من المنسق  
الإقليمي

- ✓ التأكد من ملء كل فقرات نموذج مشروع المؤسسة المندمج؛
- ✓ تقديم المشروع للمديرية الإقليمية
- ✓ يضمن التتبع والاجراء؛
- ✓ السهر على تنظيم اللقاءات التواصلية السنوية حول المشروع.

# مهام الأطراف المتدخلة - مرحلة الانتقال -

01

لجنة القيادة  
معية منشط مشروع  
المؤسسة المندمج

- ✓ تحيين مؤشرات التتبع السنوية؛
- ✓ صياغة تقرير حول تقدم تنفيذ المشروع.

02

مجلس التدبير

- ✓ تحيين وضعية صرف الميزانية؛
- ✓ تدارس تقرير لجنة القيادة.

03

مدير المؤسسة  
بتنسيق و دعم من المنسق  
الإقليمي

- ✓ تحيين الوضعية الراهنة للمؤسسة  
حسب معطيات الخريطة التربوية و  
الإحصاء.

ⵜⴰⵎⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⴰⵎⴻⵔ

ⵏ ⵓⵎⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⴰⵎⴻⵔ

ⵏ ⵓⵎⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⴰⵎⴻⵔ



المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية

والتعليم الأولي والرياضة



شكرا

على حسن تتبعكم

عبد العزيز السيد



اعداد و تأطير : عبد العزيز السيد  
أستاذ مكون بسلك الإدارة التربوية  
وبسلك التأهيل بالمركز الجهوي لمهن  
التربية والتكوين بمراكش