

مشروع المؤسسة للإعدادية الثانوية مولاي التهامي
نيابة وزان

2012



المملكة المغربية



وزارة التربية الوطنية
مديرية الجودة

التخطيط الاستراتيجي باستخدام أداة DCA

ممارسة الإعداد

تقديم

إن أي برنامج لإصلاح التعليم، إذا لم يطل المؤسسة التربوية لن يرق إلى الهدف الرئيسي المنشود من الإصلاح ألا وهو الجودة. وأي رؤية للإصلاح، إذا لم تكن مدروسة ومنظمة لن تحظ بالنجاح. وكذلك أي إستراتيجية في الإصلاح، إذا لم تواكب العصر في تسارع وتيرة تغيراته وتطوره، سيرفضها التاريخ ويلفظها.

من هنا ابتكرت أداة DCA (Diagnostic Court Appliqué) أي (تشخيص القصير المطبق) وهي أداة عملية صممها المعهد الفرنسي للدراسات والتحليل النظامي IFEAS ببلجيكا. وهذه الأداة توفر نموذجا شاملا وإجرائيا يتيح القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في وقت قصير وبشكل عملي بناء على تشخيص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة.

ونحن فريق العمل الممثل للثانوية _ الإعدادية مولاي التهامي اعتمدنا هذه الأداة للخروج بمشروع المؤسسة للسنوات الثلاث القادمة، الذي نرجو أن يكون في مستوى تطلعات أطربنا المخلصة والغيورة على المؤسسة، وتطلعات تلامذتنا.

والله ولي التوفيق



نيابة وزان

الثانوية الإعدادية مولاي التهامي

مشروع المؤسسة

لثلاث سنوات

2015/2012

فهرس

تقديم هذه الوثيقة

بطاقة تقنية لمشروع المؤسسة

فريق المشروع

صور الأيام الدراسية التي نظمها فريق المشروع لإعداد مشروع المؤسسة

معطيات الوضعية الحالية (الثانوية الإعدادية مولاي التهامي)

معطيات الوضعية المستهدفة

مشروع المؤسسة

- التحليل المباشر للمعطيات المحصل عليها
- تحليل أولويات العمل
- المنظور المحلي خلال ثلاث سنوات
- تحليل توازن نقط القوة ونقط الضعف
- تحليل المحيط
- التحليل التدييري (تحليل طريقة تدبير المؤسسة)
- التحليل الوظيفي (تحليل مختلف الوظائف داخل المؤسسة)
- السيناريوهات الإستراتيجية الممكنة
- اختيار إستراتيجية
- مجالات المشروع والأهداف الإستراتيجية
- الأعمال التي يجب القيام بها ومؤشرات النجاح ومؤشرات التتبع
- آجال الإنجاز وفريق الإنجاز
- ميزانية المشروع

تقديم هذه الوثيقة

موضوع الوثيقة: التخطيط الاستراتيجي لبلورة مشروع المؤسسة بواسطة أداة DCA

تقدم هذه الوثيقة خلاصة عمل فريق العمل المكلف بإعداد مشروع المؤسسة الثانوية الإعدادية مولاي التهامي خلال ثلاث سنوات. استعمل الفريق الذي أعد الوثيقة الأداة DCA- stratégie للمركز الدولي للتكوين والدراسات التطبيقية في مجال النسقية IFEAS. www.ifeas.org.

مرجعية الوثيقة :

مشروع المؤسسة الثانوية الإعدادية مولاي التهامي بوزان – نيابة وزان. بتاريخ 2012/03/23
المرجع. PE – MAC – 001.

فريق المشروع:

رئيس المؤسسة:

1. فريد بوقجة

منسق الفريق:

2. الطيب النظير

أعضاء الفريق:

3. حليلة ملاسو

4. فطومة حنين

5. عبد المجيد بوكلاطة

6. آسية معزي

7. حميد شاهدي

8. محمد نور

9. محمد الجباري

المسؤول عن تدبير الوثيقة:

آسية معزي

أعمال المراجعة:

استحداث الوثيقة	23 مارس 2012
المراجعة الأولى للوثيقة	27 مارس 2012
المراجعة الثانية للوثيقة	06 أبريل 2012
المراجعة الثالثة للوثيقة	
المراجعة الرابعة للوثيقة	

بطاقة تقنية لمشروع المؤسسة

الأكاديمية الجهوية	طنجة- تطوان
النيابة الإقليمية	وزان
الجماعة المحلية	وزان (الوسط : حضري)
المؤسسة التعليمية	إعدادية مولاي التهامي
عنوان المشروع	من أجل مؤسسة جذابة ومعطاءة
مدة المشروع	3 سنوات
المجالس والأطر والهيئات المشاركة في المشروع من المؤسسة والشركاء-الهيئات وليس الأشخاص	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مجلس تدبير المؤسسة ✓ المجلس التربوي ✓ فيدرالية جمعيات آباء وأمهات وأولياء التلاميذ ✓ فريق المشروع (مسؤولية التأطير والتنفيذ) ✓ أندية المؤسسة ✓ جمعية دعم مدرسة النجاح
الوضعية المنشودة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ من أجل الجودة والتميز في استراتيجيات التعليم والتعلم ✓ من أجل التواصل بين مكونات المؤسسة ✓ من أجل فضاء مؤهل
الوضعية الحالية	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ضعف البنية التحتية ✓ قلة الموارد البشرية ✓ ضعف التواصل الداخلي ✓ تدبير الزمن المدرسي و الدعم التربوي ضعيف
أولويات المشروع وأهدافه العامة/الأولويات وترجمتها إلى أهداف/مبوبة وفق	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تطوير آليات التواصل الفعال ✓ تقوية هياكل المؤسسة

<p>✓ توفير وتنمية الموارد المالية</p> <p>✓ تأهيل وتوفير الموارد البشرية</p> <p>✓ خلق الشراكة</p>	مجالات مناسبة تبعا للأهداف
<p>✓ التلاميذ</p> <p>✓ أسر التلاميذ</p> <p>✓ الأساتذة</p> <p>✓ إدارة المؤسسة</p> <p>✓ المجتمع المدني</p> <p>✓ إقليم وزان</p> <p>✓ جهة طنجة -تطوان</p>	المستفيدون والمستفيدات
انظر ميزانية المشروع	الشركاء ونوعية مساهمتهم
انظر مجالات المشروع والأهداف الإستراتيجية	موارد المشروع/موارد بشرية ومادية وعينية مبنية إلى ما هو متاح، وما يسهم به الشركاء، وما هو مطلوب لاستكمال الموارد اللازمة
انظر مجال المتبع والتقويم	خطة المتبع والتقويم

صور فريق المشروع

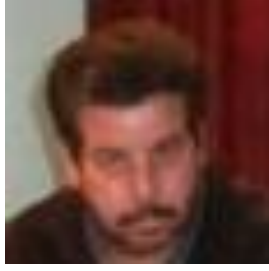
صور جماعية لفريق المشروع



صورة جماعية لفريق المشروع بمناسبة انتهاء الدورة التكوينية للفريق في التخطيط الاستراتيجي المنظمة بقاعة الأنشطة بالثانوية الإعدادية مولاي التهامي الأيام 23، 24 و 25 مارس 2012



الأستاذ عبد المجيد بو كلاتة



الأستاذ الطيب النظير



الأستاذ فريد بوقجة



الأستاذة آسية معزى



الأستاذة حليلة ملاسه



الأستاذة فطمة حنن



الأستاذ محمد الجباري



الأستاذ محمد نور



الأستاذ حميد شاهدي

صور الورشة التي نظمها فريق المشروع لإعداد مشروع المؤسسة





معطيات الوضعية الحالية

تجميع رقم 1: المشاكل: اللون الأصفر

1	نقص حاد في الكفايات الأساسية لدى التلاميذ
2	انعدام الرغبة في التمدد لدى غالبية التلاميذ
3	المناهج الدراسية لا تتماشى مع تطلعات بعض التلاميذ
4	نقص في الوسائل الديداكتيكية
5	عدم تفعيل المجالس التربوية داخل المؤسسة
6	عدم إشراك التلميذ في الشأن التربوي
7	ضعف التواصل
8	جهود الحياة المدرسية
9	ضعف المستوى الدراسي للتلاميذ
10	افتقار المؤسسة إلى سور يحمي التلاميذ من الغرباء
11	عدم مواكبة وسائل التدريس الحديثة
12	تغشي ظاهرة الغش والعنف داخل المؤسسة
13	ضعف البنية التحتية وتردي فضاء المؤسسة
14	هشاشة البنية التحتية
15	عدم وجود المكتبة المدرسية
16	تردي حالة الملاعب الرياضية
17	خطورة الطريق المؤدية إلى المؤسسة
18	تدهور حالة المرافق الصحية
19	غياب التنسيق بين المؤسسة وجمعية الآباء

20	عدم مشاركة ومتابعة الآباء للتلاميذ
21	عدم انخراط الآباء في الجمعية
22	غياب التواصل بين الجمعية والمؤسسة
23	ضعف إمكانيات الجمعية المادية
24	ضرورة انخراط الآباء في الجمعية
25	تدهور البنية التحتية للمؤسسة
26	تدهور الوضع الأمني بمحيط المؤسسة
27	ضعف الموارد المالية.
28	نقص الموارد البشرية بإدارة المؤسسة.
29	الهدر المدرسي.
30	نقص الوسائل التعليمية.
31	نقص في الدعم الإداري.
32	قلة التجهيزات ومستلزمات العمل.
33	قلة الموارد المالية.
34	نقص عمال (حراس) الأمن.
35	نقص عمال النظافة.
36	سوء توزيع الموارد البشرية الإدارية والتربوية

تجميع رقم 2: الحلول المقترحة : الأخضر

37	ترميم تأهيل فضاء المؤسسة .
38	أجراًة و تفعيل الشراكة بين جمعية الآباء
39	تعبئة موارد مالية إضافية .
40	تفعيل دور المكتبة المدرسية .
41	إشراك التلاميذ في جميع المبادرات التربوية .
42	إدراج تكنولوجيا المعلومات في التدريس
43	توفير الأمن بمحيط المؤسسة .
44	تفعيل المجالس التربوية .
45	تغير المناهج الدراسية .
46	تفعيل النوادي التربوية .
47	وضع برنامج للدعم التربوي .
48	التكوين المستمر لفائدة الأساتذة .
49	توفير قاعات خاصة بمواد التقنية .
50	خلق قنوات التواصل بين الأطر التربوية .
51	التواصل مع المجلس البلدي من أجل إصلاح الطريق المؤدية للمؤسسة .
52	إشراك جمعية الآباء في إصلاح المرافق الصحية .
53	طلب النيابة الإقليمية لإعادة بناء سور المؤسسة .
54	تفعيل نادي البيئة .
55	التوعية بأهمية دور جمعية الآباء .
56	انخراط جميع الآباء والأولياء في جمعية الآباء .
57	التنسيق بين الإدارة وجمعية الآباء أثناء تسجيل التلاميذ .

58	توفير العدد الكافي من اطر الدعم الإداري.
59	توفير التجهيزات الأساسية ومستلزمات العمل الضرورية.
60	توفير الموارد المالية.
61	توفير الموارد البشرية الخاصة بالأمن المدرسي والنظافة.
62	توزيع الموارد البشرية والإدارية والتربوية بشكل مناسب.
63	تعزيز الموارد البشرية وتوفير الوسائل التعليمية.
64	الرفع من حتمية (الانخراط) السنوي للجمعيات الموازية.
65	التحسيس بخطورة الهدر المدرسي
66	عقد شراكة لتجهيز المكتبة المدرسية

تجميع رقم 3: العقبات : البرتقالي

67	عدم التواصل بشكل كافي مع المجلس البلدي.
68	الموارد المالية غير كافية.
69	عدم تفعيل النادي البيئي.
70	نقص في الموارد المالية.
71	انعدام رغبة حقيقية في الرفع من جودة التعليم.
72	ضعف المردودية بالتعليم الابتدائي وخاصة بالعالم القروي.
73	انعدام روح المبادرة والتعاون لدى بعض العاملين بالمؤسسة.
74	عدم تمكن التلاميذ من مسايرة الدراسة لضعف مستواهم.
75	البعد الجغرافي للمؤسسة عن التلاميذ.
76	غياب جل أعضاء جمعية الآباء عن تحمل مسؤولياتهم.
77	عدم تفرغ أعضاء جمعية الآباء لمهامهم.

78	ضعف التأطير لدى أعضاء جمعية أباء و أولياء التلاميذ.
79	صعوبة تدبير وترشيد الزمن المدرسي.
80	غياب التنسيق بين الفاعلين التربويين.
81	ضعف الإمكانيات المادية.
82	تعدد الروافد على المؤسسة وعدم تجانسها.
83	إيقاف العمل بالتوظيف الجديدة لأطر الدعم التربوي.
84	عدم توفير ميزانية مستقلة خاصة بالمؤسسة.
85	عدم توفير العدد الكافي من عمال النظافة وحراس الأمن.
86	عدم استقلالية المؤسسة في التسيير وتدبير شؤونها الداخلية.
87	تأخير إنجاز الصفقات المتعلقة بالترميم من طرف الوزارة وقلة الموارد البشرية.
88	قلة العاملين بالإدارة التربوية.
89	قلة التوظيفات الخاصة بالأطر الإدارية.
90	بعد المؤسسة عن التلاميذ وعدم تعاون ذويهم وكذا العاملين بالقطاع.

تجميع رقم 4: الدعامات :الزرقاء

91	المجتمع المدني.
92	استعداد الأطر الإدارية و التربوية لتدبير أفضل للزمن المدرسي.
93	قدرة بعض العاملين بالمؤسسة على تحمل المسؤولية.
94	توفر طاقات بالمؤسسة في عدة مجالات.
95	رغبة جل العاملين بالمؤسسة في العمل.
96	توفر الكفاءة المهنية لمعظم الأطر التربوية.

97	توفر المؤسسة على إشعاع بين مثيلاتها.
98	فضاء المؤسسة متميز.
99	إمكانية عقد شراكات.
100	القدرة على ترشيد النفقات المتاحة.
101	عزيمية الأطر العاملة بالمؤسسة على تحمل المسؤولية
102	الشعور بالمسؤولية لدى جل العاملين بالمؤسسة.
103	إمكانية توفير الموارد المالية.
104	إمكانية تحسين كل العاملين بالمؤسسة بالقيام بواجبه.
105	إمكانية ترشيد الموارد البشرية والمالية المتوفرة.
106	الشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالمؤسسة.
107	إمكانية تدبير المشاكل بالإمكانات المتاحة.
108	اعتبار التلاميذ طاقة إنتاجية وإبداعية.

تجميع رقم 5: الوسائل : الوردى

109	بلورة إستراتيجية واضحة لدعم التلاميذ المتعثرين.
110	الرفع من عدد الحصص الدراسية للمواد الأساسية عند برمجة حصص الدعم.
111	توفير الموارد المالية الكافية وترشيدها.
112	التكوين والتواصل.
113	أنشطة جموعية.
114	إحداث صندوق بريدي خاص بالتلاميذ.
115	عقد لقاءات تواصلية تربوية.
116	عقد الشركات.

117	استقلالية المؤسسة إداريا وماديا ولو بشكل نسبي.
118	توفير البنية التحتية والتجهيزات الأساسية.
119	خلق شراكات وتطوير أدائها.
120	تدبير جيد للإدارة التربوية

تجميع 6 :الخطوة الأولى :البنفسجي

121	إدراج أنشطة تربوية متنوعة لإدماج التلاميذ في العملية التعليمية التربوية.
122	الاعتناء بجمالية المؤسسة.
123	عقد لقاء تواصل بين مجلس المؤسسة من أجل تحديد الأولويات و أبداء الرأي في المشروع
124	توزيع المهام الخاصة بتنفيذ المشروع بين الطر التربوية
125	البحث عن شراكات.
126	التواصل مع مختلف الأطراف من أجل النهوض بالمؤسسة.

معطيات الوضعية المستهدفة

تجميع 7 الرؤية : البنفسجي

127	التميز المادي والمعنوي خلال الثلاث سنوات المقبلة .
128	مؤسسة بديقة جميلة ومرافق صحية ممتازة وملاعب رياضية صالحة وسياح أمن وطريق مؤدية آمنة .
129	مؤسسة نموذجية تتفاعل فيها كل مكونات العملية التعليمية
130	تلاميذ وأساتذة مندمجون
131	أن تصبح المؤسسة نموذجية في أدائها التربوي وفضائها وجمال أنشطتها
132	مؤسسة متميزة ذات مردودية عالية .

تجميع 8 الأعمدة : الأزرق

133	الانفتاح على الرأي و الرأي الآخر .
134	توفير الوسائل الديداكتيكية .
135	التواصل والتكوين .
136	روح المبادرة لدى مختلف العاملين داخل المؤسسة .
137	العمل الجاد والهادف .
138	الموارد المالية الكافية مع ترشيدها .
139	الانخراط الفعال للشركاء وعدم تقاعسهم .
140	توفر إدارة تربوية جادة وفعالة .
141	توفير الوسائل التعليمية والموارد المالية بالتعاون مع كل الشركاء .

142	شعور جميع العاملين بالمؤسسة بمسؤوليتهم والعمل على إنجاح المشروع.
143	المتابعة لما اتفق على انجازه مع التتبع والمصاحبة.
144	التحلي بالصبر والروح والاستعانة بالموارد البشرية.

تجميع رقم 9 الأدوات :الوردي

145	العمل على القيام بعملية تَحْسِيسية واسعة داخل المؤسسة للتعريف بالمشروع.
146	البحث عن الموارد المالية من خلال عقد شراكات ومراسلة المؤولين.
147	المساهمة الجادة لجمعية الآباء في إنجاح هذا المشروع.
148	العمل المستمر والاجتهاد.
149	تحفيز وإشراك العاملين بالمؤسسة في إنجاح المشروع.
150	تشجيع وتبني الأفكار الإيجابية والهادفة.
151	ربط العملية التعليمية بباقي القطاعات الاقتصادية والاجتماعية
152	الممارسات التربوية الايجابية والحفزة.
153	التتبع والتقييم المستمر للمشروع.
154	التكثيف من اللقاءات التربوية للتحسيس بالمسؤولية وتوحيد الرؤى.
155	العمل على التنشيط الجمعيات والأندية التربوية بالمؤسسة.
156	عقد لقاءات تواصلية من أجل التتبع والمراقبة.
157	العمل على سيادة القانون واحترام القوانين في إطار التدبير التشاركي.
158	الدعم المالي والإداري للوزارة الوصية.
159	ترسيخ القيم التربوية والثقافية والسلوكية من خلال

المطالعة .	
توفير الأدوات البيداغوجية .	160
توفير قاعة متعددة الوسائط ومكتب الإعلام والتوجيه .	161
وضع برجة زمنية محددة والالتزام بها .	162

تجميع رقم 10 المخاطر الأساسية : البرتقالي

احتمال وجود معارضين للمشروع .	163
التقاعس و السلبية .	164
عدم انسجام الرؤى .	165
عدم انخراط الفعلي في مختلف المبادرات التربوية .	166
عدم التواصل بالشكل الكافي مع الفئة المستهدفة .	167
تعارض المشروع مع مشاريع مبرجة مع جهة أخرى	168
عدم انسجام فريق العمل المتتبع للمشروع .	169
عدم تجاوب الأطراف المشاركة .	170
عدم احترام القوانين والمذكرات الجاري بها العمل .	171
عدم توفر الدعم المالي .	172
تقلبات السياسات التعليمية .	173
عدم توفر الوسائل	174
عدم انخراط بعض الأطراف .	175
عدم انسجام فريق العمل .	176
الدعم المالي الغير الكافي .	177
الجهل بالتسيير و التدبير لمشروع المؤسسة .	178
الفشل في إقناع العاملين بالمؤسسة بجدوى المشروع أو تعامل	179

البعض معه باستهتار	
180	عدم توفير الأدوات التعليمية.
181	عدم تجاوب الشركاء.
182	عدم توفير الامن بالمؤسسة ومحيطها.
183	التقاعس وعدم الاستمرارية.
184	تراجع بعض الشركاء وعدم جديتهم.
185	انتقالات بعض الموارد البشرية الحاملة للمشروع
186	عدم مواصلة الدعم المالي للمؤسسة.

تجميع رقم 11 آليات مواجهة الأخطار المحتملة: الأخضر

187	العمل على خلق قنوات التواصل الجيد.
188	تحفيز التلاميذ على المبادرة والاهتمام بالدراسة.
189	العمل على تفعيل دور الأندية والحفاظ على استمرارياتها.
190	التدبير الجيد.
191	التحلي بالصبر وتقدير مجهودات المجتمع.
192	الإطلاع بالشكل المطلوب على البرامج الأكاديمية أو الوزارة.
193	تكوين فريق التتبع مع تحديد التخصصات.
194	إنشاء نادي الإعلام والتواصل.
195	تفعيل اللجان والأندية التربوية بالمؤسسة.
196	تثمين كل المبادرات والمجهودات الهادفة.
197	التتبع المستمر لسيورة العمل.
198	توفير الموارد المادية.
199	تحفيز فريق العمل.

200	التواصل بين أعضاء الفريق.
201	التنسيق بين الأطر التربوية.
202	تدبير جيد لجلسات الحوار لإبراز أهمية المشروع.
203	تدبير جيد لجلسات التواصل مع الندية المؤسسة وجمعية الآباء وكل الشركاء.
204	التفكير في كيفية تعزيز الموارد المالية للمؤسسة.
205	حث الوزارة الوصية على توفير الأدوات التعليمية اللازمة وكذا الموارد البشرية.
206	العناية بمحيط المؤسسة والعمل على توفير الامن.
207	التزام الأطراف المشاركة بإنجاح المشروع.
208	صياغة ميثاق تعاقدى مع الأطراف المعنية.
209	الاهتمام بالبنية التحتية وتوفير كل المرافق.
210	إحداث لجنة تربوية للتتبع والمراقبة والتقييم.
211	إحداث مكتب خاص بالإعلام والتوجيه المدرسي.
212	عقد لقاءات تواصلية بالتحسيس بالمخاطر المحتملة
213	عقد لقاءات تواصلية مع الفاعلين خارج المؤسسة.
214	تفعيل ادوار خلية اليقظة من اجل تدليل العقبات وتدارك المخاطر
215	إشراك الجميع في إعادة الحلول المناسبة.
216	طلب الدعم المالي والمعنوي من الوزارة الوصية.

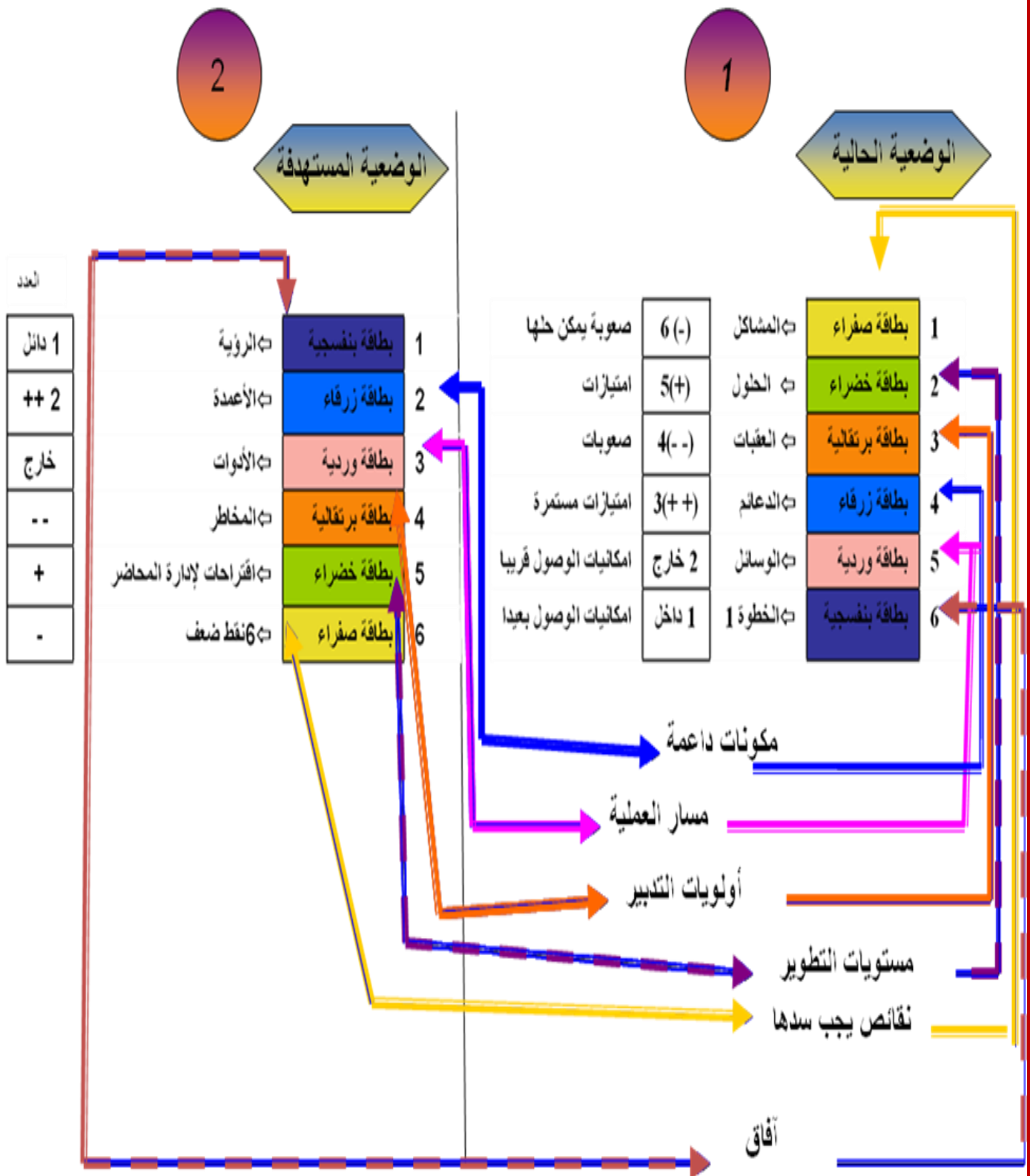
تجميع رقم 12 نقط الضعف : الأصفر

217	عدم تحمل المسؤولية.
218	انعدام روح المبادرة.

219	الاكتفاء بالنقد السلبي.
220	المستوى المتدني للتلاميذ.
221	عدم توفر وتوفير الوسائل الضرورية.
222	غياب المتابعة والتكيف مع المستجدات.
223	انعدام روح المبادرة والتشارك.
224	عدم تحمل المسؤولية.
225	عدم توفر الوسائل الكافية.
226	تدهور البنية التحتية للمؤسسة.
227	عدم انسجام فريق التربوي.
228	عدم ربط شراكات حقيقية مع المتدخلين.
229	ضعف الوسائل.
230	تفشي ظاهرة الغش والعنف
231	عدم الانخراط الجدي للفاعلين التربويين.
232	سوء تدبير الموارد البشرية.
233	عدم وضوح وشفافية التدبير.
234	عدم التفويض في المواد العلمية.
235	قلة الإمكانيات المالية.
236	انتشار ظاهرة الهدر المدرسي.
237	عدم تعاون بعض العاملين بالمؤسسة.
238	تدهور الوضع الاجتماعي لعدد كبير من التلاميذ.
239	عدم استجابة النيابة الإقليمية لبعض طلبات المؤسسة.
240	عدم تعاون أباء التلاميذ مع المؤسسة.

241	عدم الانخراط الفعلي للنقابات التعليمية في الإصلاح.
242	عدم استجابة بعض الأطراف المشاركة.
243	تقلبات الحكومة في موضوع إصلاح التعليم.
244	التفكك الأسري لدى التلاميذ.
245	تدني المستوى الاقتصادي والاجتماعي للتلاميذ.
246	عدم استقلالية المؤسسة في التدبير.
247	بعد المؤسسة عن التلاميذ والأساتذة.
248	عدم استغلال المساحة الشاسعة للمؤسسة.
249	ضعف الموارد المالية.
250	ضعف القدرة الشرائية لآباء وأولياء التلاميذ.
251	مجتمع مدني غير فاعل.
252	هشاشة البنية التحتية للمؤسسة.

التشخيص الاستراتيجي :



نتائج التشخيص

1- التحليل المباشر

فيما يلي مجموع المعطيات المحصل عليها

أهم الصعوبات: الأصفر المرحلة 1

التكرار	أرقام البطاقات	أهم الصعوبات
11	-26-25-18-17-16-15-14-13-10 33-32	البنية التحتية
10	24-23-22-21-20-19-8-7-6-5	الحياة المدرسية
9	30-29-12-11-9-4-3-2-1	ضعف مستوى التلاميذ
4	36-35-31-28	الموارد البشرية
2	34-27	الموارد المالية

أهم الحلول الممكنة: الأخضر المرحلة 1

التكرار	أرقام البطاقات	أهم الحلول الممكنة
14	-59-58-53-52-51-43-39-38-37 66-64-63-61-60	البحث عن الموارد : المالية- بشرية.
12	-56-55-54-50-49-46-44-41-40 65-62-57	الحياة المدرسية
3	47-45-42	الدعم التربوي
1	48	التكوين المستمر

أهم العقبات: البرتقالي

التكرار	أرقام البطاقات	أهم العقبات
11	-83-81-70-68-67 89-88-87-86-85-84	قلة الموارد : بشرية ، مادية ...
6	90-82-75-74-72-71	محدودية إمكانيات الرفع من مستوى التلاميذ
3	78-77-76	عدم تفعيل دور جمعية الآباء
3	80-79-69	عدم تفعيل الحياة المدرسية
1	73	عدم انخراط الفعلي للعاملين بالمؤسسة في تدبير شؤونها

أهم الدعامات: الأزرق

التكرار	أرقام البطاقات	أهم الدعامات
6	107-105-100-96-94-93	وجود الكفاءات التربوية
6	106-104-102-101-95-92	الاستعداد والرغبة
4	99-103-97-91	المحيط
1	98	الفضاء
1	108	طاقات لدى التلاميذ

أهم المقومات المساعدة (الوسائل) الوردي

12	أهم المقومات المساعدة	أرقام البطاقات	التكرار
	الموارد	118-117-115-110	4
	التواصل والإنصات	114-113-112-111	4
	إستراتيجية الدعم التربوي	109-108	2
	التدبير	119-116	2

أهم الخطوات الأولى البنفسجي

06	أهم الخطوات الأولى	أرقام البطاقات	التكرار
	التواصل	125-122-121-120	4
	البحث عن الشراكات	124	1
	الانخراط الجاد لفريق المشروع في العمل	123	1

أهم الرؤى: البنفسجي

06

أهم الرؤى	أرقام البطاقات	التكرار
مؤسسة مؤهلة ماديا وتربويا	130-127-126	3
مؤسسة ذات إشعاع محلي و جهوي و وطني	131-129-128	3

أهم المرتكزات الأزرق

13

أهم المرتكزات	أرقام البطاقات	التكرار
الالتزام بالعمل والتتبع	143-142-141-139-138-136-135	7
التواصل و تفعيل الشراكات	138-134-132	3
الموارد المادية	140-137-133	3

أهم الأدوات الوردي

18

أهم الأدوات	أرقام البطاقات	التكرار
عقد لقاءات تواصلية دورية وحملات تحسيسية	-161-159-158-151-149-147-148 157-156-154-153-152-148	13
عقد الشراكات	155-150-145	3
إحداث قاعة متعددة الاختصاص ومركز الإعلام	160	1
جمعية الآباء	146	1

أهم المخاطر برتقالي

24

أهم المخاطر	أرقام البطاقات	التكرار
تقاعس فريق العمل والشركاء	-171-170-169-166-165-164-163 184-183-181-179-178-176-175	13
عدم توفير الدعم المالي لتنفيذ المشروع	186-182-180-177-174-172-168	7
معارضة المشروع	167-162	2
السياسات التعليمية	185-173	2

أهم إجراءات تدبير المخاطر الأخضر

30

أهم إجراءات تدبير المخاطر	أرقام البطاقات	التكرار
التدبير الجيد للمشروع	-197-196-193-192-191-190 -207-206-204-203-202-199 205-210-208	15
الحياة المدرسية	214-211-195-194-189-188	6
التواصل	213-212-201-200-187	5
الإمكانيات المادية	216-209-205-198	4

أهم نقاط الضعف	أرقام البطاقات	التكرار
وضعية المؤسسة	-224-223-122-221-219-218-217 -234-233-232-229-220-227-225 252-248-246-237-235	19
محيط المؤسسة	-243-248-241-240-231-228-226 239-251-247	10
ضعف مستوى التلاميذ	250-245-244-238-236-230-220	7

تركيب نتائج تحليل المعطيات المحصل عليها

أتاحت لنا "التحليلات الأولية" استخلاص المجموعات التالية:

• المكونات الدائمة (الأزرق):

- ☞ الالتزام بالعمل والتتبع
- ☞ التواصل و تفعيل الشراكات
- ☞ الموارد المادية
- ☞ وجود الكفاءات التربوية
- ☞ الاستعداد والرغبة
- ☞ المحيط
- ☞ الفضاء
- ☞ طاقات لدى التلاميذ

• أولويات التدبير (البرتقالي):

- ☞ تقاعس فريق العمل والشركاء
- ☞ عدم توفير الدعم المالي لتنفيذ المشروع
- ☞ معارضة المشروع
- ☞ السياسات التعليمية
- ☞ قلة الموارد : بشرية ، مادية ...
- ☞ محدودية إمكانيات الرفع من مستوى التلاميذ

- ☞ عدم تفعيل دور جمعية الآباء
- ☞ عدم تفعيل الحياة المدرسية
- ☞ عدم انخراط الفعلي للعاملين بالمؤسسة في تدبير شؤونها

• مسارات عملية (الوردي):

- ☞ عقد لقاءات تواصلية دورية وحملات تحسيسية
- ☞ عقد الشراكات
- ☞ إحداث قاعة متعددة الاختصاص ومركز الإعلام
- ☞ جمعية الآباء
- ☞ الموارد
- ☞ التواصل والإنصات
- ☞ إستراتيجية الدعم التربوي
- ☞ التدبير

• آفاق (البنفسجي):

- ☞ التواصل
- ☞ البحث عن الشراكات
- ☞ الانخراط الجاد لفريق المشروع في العمل
- ☞ مؤسسة مؤهلة ماديا وتربويا
- ☞ مؤسسة ذات إشعاع محلي و جهوي و وطني

• مستويات التطوير (الأخضر):

- ☞ البحث عن الموارد : المالية- بشرية.
- ☞ الحياة المدرسية
- ☞ الدعم التربوي
- ☞ التكوين المستمر
- ☞ التدبير الجيد للمشروع
- ☞ الحياة المدرسية
- ☞ التواصل
- ☞ الإمكانيات المادية

• نقائص يجب سدها (الأصفر):

- ☞ وضعية المؤسسة
- ☞ محيط المؤسسة
- ☞ ضعف مستوى التلاميذ
- ☞ البنية التحتية
- ☞ الحياة المدرسية
- ☞ ضعف مستوى التلاميذ
- ☞ الموارد البشرية
- ☞ الموارد المالية

2- التحليل الموضوعاتي (تحليل الأولويات)

ننتقل الآن إلى التصنيف الموضوعاتي (أو تحليل الأولويات) لجميع المعطيات المحصل عليها. وسنحاول إنجاز هذا التصنيف للحصول على ثلاث إلى تسع مجموعات موضوعاتية.

الانشغالات المهيمنة

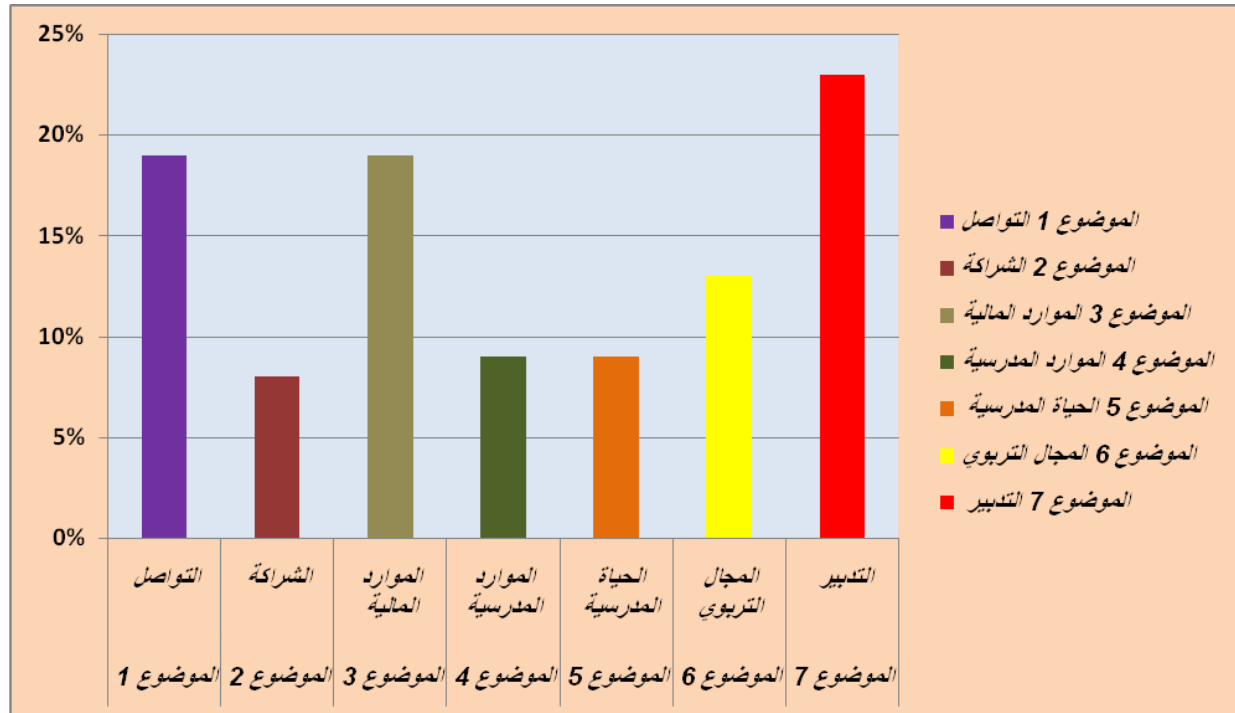
تصنيف المعطيات المحصل عليها بحسب الموضوعات

هدف التحليل الموضوعاتي هو إبراز الأولويات التي يجب أن يركز عليها الفريق في مخططة الاستراتيجي؛ أي الوقوف على الانشغالات الحالية المهيمنة.

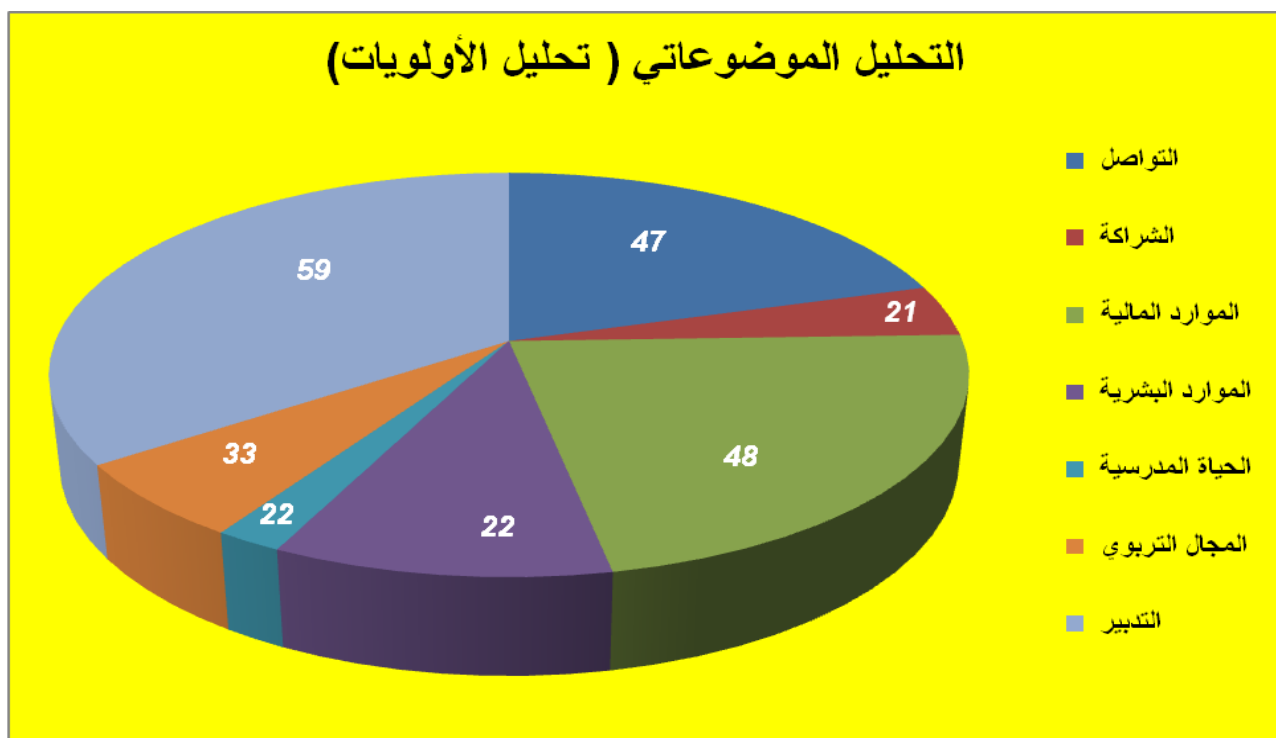
في حالتنا نجد:

19%	التواصل	الموضوع 1
8%	الشراكة	الموضوع 2
19%	الموارد المالية	الموضوع 3
9%	الموارد المدرسية	الموضوع 4
9%	الحياة المدرسية	الموضوع 5
13%	المجال التربوي	الموضوع 6
23%	التدبير	الموضوع 7

تحليل بنية المعطيات المحصل عليها. عدد الملصقات بحسب الموضوع.



التدبير	المجال التربوي	الحياة المدرسية	الموارد البشرية	الموارد المالية	الشراكة	التواصل	
17	03	01	05	11	02	10	الملصقات البرتقالية
15	17	05	04	18	05	08	الملصقات الصفراء
10	07	09	03	08	07	16	الملصقات الخضراء
08	00	01	10	04	03	03	الملصقات الزرقاء
07	04	02	00	06	03	08	الملصقات الوردية
02	02	04	00	01	01	02	الملصقات البنفسجية
59	33	22	22	48	21	47	مجموع الملصقات



بنية كل موضوع :

- 👉 الملصقات البرتقالية والصفراء = نقط الضعف.
- 👉 الملصقات الخضراء والزرقاء = نقط القوة .
- 👉 الملصقات الوردية = الوسائل .
- 👉 الملصقات البنفسجية = الرؤية

يلاحظ في كل الموضوعات المحصل عليها بعد عملية التصنيف الموضوعاتي هيمنة بعض الألوان.

الموضوع 1: التدبير

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة الأولى في سلم الأولويات.

التدبير		
17	الملصقات البرتقالية	32
15	الملصقات الصفراء	
10	الملصقات الخضراء	18
08	الملصقات الزرقاء	
07	الملصقات الوردية	07
02	الملصقات البنفسجية	2
59	مجموع الملصقات	

ملاحظة على البنية:

أولى الفريق اهتماما كبيرا لموضوع التدبير من خلال اقتراحه للوسائل (07 ملصق وردي) وتوفره على مقترحات (18 ملصق أخضر وأزرق)، مع توفره على رؤية أو خطوة أولى لتفعيل التدبير بالمؤسسة مع المحيط، وفيما بين الأطر بالمؤسسة. وبالمقابل طرح ما يقارب 32 ملصق (أصفر وبرتقالي) مظهرا أن هناك مشاكل تعيق عملية التدبير.

الموضوع 2: الموارد المالية

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة الثانية في سلم الأولويات.

الموارد المالية		
29	11	الملصقات البرتقالية
	18	الملصقات الصفراء
12	08	الملصقات الخضراء
	04	الملصقات الزرقاء
06	06	الملصقات الوردية
01	01	الملصقات البنفسجية
	48	مجموع الملصقات

ملاحظة على البنية:

كثرة المشاكل ونقط الضعف (29 ملصق برتقالي وأصفر) توحى بأن مشاكل الموارد المالية يصعب حلها بالخصوص على المدى القريب. لكنها قابلة للحل مادام الفريق يتوفر على خطوة أولى (ملصق واحد بنفسي)

الموضوع 3 : التواصل

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة الثالثة في سلم الأولويات.

التواصل		
18	10	الملصقات البرتقالية
	08	الملصقات الصفراء
19	16	الملصقات الخضراء
	03	الملصقات الزرقاء
08	08	الملصقات الوردية
02	02	الملصقات البنفسجية
	47	مجموع الملصقات

إن نقط الضعف توازي نقط القوة مما يعني وجود مشاكل، لكن مع مرتكزات ودعائم يمكن أن تساعد للتغلب عليها.

الموضوع 4 : المجال التربوي

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة الرابعة في سلم الأولويات.

المجال التربوي		
03	الملصقات البرتقالية	
17	الملصقات الصفراء	20
07	الملصقات الخضراء	
00	الملصقات الزرقاء	07
04	الملصقات الوردية	04
02	الملصقات البنفسجية	02
33	مجموع الملصقات	

ملاحظة على البنية

احتل المجال التربوي الرتبة الرابعة من اهتمام الفريق مما يدل على أن الفريق مهتم بتحسين الوضع التعليمي
التعليمي في تخطيطه لكن تحسينه رهبن بمقدمات لا بد من توفرها لكي يحقق النتائج المنتظرة والجودة المطلوبة.

الموضوع 5 : الموارد البشرية والحياة المدرسية

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة الخامسة في سلم الأولويات.

الحياة المدرسية		
06	01	الملصقات البرتقالية
	05	الملصقات الصفراء
10	09	الملصقات الخضراء
	01	الملصقات الزرقاء
02	2	الملصقات الوردية
04	04	الملصقات البنفسجية
	22	مجموع الملصقات

الموارد البشرية		
09	05	الملصقات البرتقالية
	04	الملصقات الصفراء
	03	الملصقات الخضراء
13	10	الملصقات الزرقاء
00	00	الملصقات الوردية
00	00	الملصقات البنفسجية
	22	مجموع الملصقات

ملاحظة على البنية

هناك توازن بين نقاط القوة ونقط الضعف في موضوع الموارد البشرية، لكن حل المشكل صعب لكون الفريق ليس لديه أي تصورا لحله لكون الموارد البشرية خارج عن دائرة اختصاصاته.

لكن في موضوع الحياة المدرسية يوجد عدم التوازن بين المشاكل ونقط القوة، إلا أن هناك خطوات أولى يستطيع الفريق بواسطتها التغلب على المشاكل.

الموضوع 6 : الشراكة

في التركيب

يحتل هذا الموضوع الرتبة السادسة في سلم الأولويات.

الشراكة	
02	الملصقات البرتقالية
05	الملصقات الصفراء
07	الملصقات الخضراء
03	الملصقات الزرقاء
03	الملصقات الوردية
01	الملصقات البنفسجية
21	مجموع الملصقات

07

10

04

01

ملاحظة على البنية

يبدو أن طغيان المشاكل المادية والتربوية المتعلقة بالبنية التحتية والتدبير الإداري حل دون اهتمام الفريق بالجانب الشراكة .

تحليل مضمون الملصقات البنفسجية يتيح لنا استخلاص الرؤية الأولى التالية:

أن نكون ثانوية رائدة متميزة في جودة التعليم والتميز الدراسي على الصعيد المحلي و الجهوي

وباستحضار نتائج تحليل الأولويات نستخلص الرؤية الأولى التالية:

رؤيتنا لما نريد أن نصير عليه جميعا
في أفق 3 سنوات هي أن نكون ثانوية
رائدة متميزة في جودة التعليم والتميز
الدراسي على صعيد الوطني، عن طريق
تحسين منهجية التدريس لدى الأساتذة،
وتحسين دافعية التعلم لدى التلاميذ،
وتطوير آليات التواصل الفعال، والحد من
الهدر المدرسي، وتنمية الموارد المالية
، وفضاء مؤهل .

4 : تحليل توازن نقط القوة ونقط الضعف

جدول مقارنة نقط القوة ونقط الضعف	
أهم نقط القوة	أهم نقط الضعف
الأخضر	الأصفر
البحث عن الموارد : المالية- بشرية.	وضعية المؤسسة
الحياة المدرسية	محيط المؤسسة
الدعم التربوي	ضعف مستوى التلاميذ
التدبير الجيد للمشروع	البنية التحتية
التكوين المستمر	الحياة المدرسية
الإمكانيات المادية	ضعف مستوى التلاميذ
التواصل	الموارد البشرية و المالية

الأزرق	البرتقالي
الالتزام بالعمل والتتبع	تقاعس فريق العمل والشركاء
المحيط و الفضاء	عدم توفير الدعم المالي لتنفيذ المشروع
التواصل و تفعيل الشراكات	معارضة المشروع عدم تفعيل الحياة المدرسية
الموارد المادية	السياسات التعليمية
الاستعداد والرغبة	قلة الموارد : بشرية ، مادية ...
وجود الكفاءات التربوية	محدودية إمكانيات الرفع من مستوى التلاميذ

نقط الضعف ومستوى التغطية

نقط الضعف بتغطية	التغطية المقترحة
سوء التدبير الإداري وغياب التواصل	تحسين مستوى التسيير والتدبير
هشاشة البنية التحتية	تأهيل البنية التحتية
سوء تدبير الحياة المدرسية	تأطير الأطر التربوية
قلة الموارد البشرية	طلب من السلطات تزويد المؤسسة بالموارد البشرية

نقط الضعف بدون تغطية

نقص وسوء تدبير الموارد

عدم انخراط الشركاء

تفشي ظاهرة العنف

عدم انخراط المجالس

تحليل التوازن: يبدو أن هناك نوع من اللاتوازن بين نقط القوة ونقط الضعف لصالح نقط الضعف وهذا معناه وجود مشاكل حقيقية بحاجة إلى حلول وجهود حقيقية

نقط القوة ومستوى التجدر

نقط القوة الغير متجدة	مقترحات للتجدر
ضعف التواصل	خلق خلية للتواصل
بنية ناقصة في التأهيل	ترميم البنية التحتية
اهتمام الأطر التربوية والإدارية بآليات	خلق خلية للاتصال والتواصل داخل المؤسسة
أندية وجمعيات نشيطة	تشجيع الأندية وتكثيف أنشطتها

نقط القوة المتجدة

وجود فضاءات داخل المؤسسة قابلة للإصلاح

كفاءة الأطر التربوية

5: تحليل المحيط (تحليل الفرص المتاحة و الإكراهات)

في هذه المرحلة نبحث، في محيط المؤسسة، عن "الفرص" و "المخاطر" المحتملة بالنسبة للموضوعات ذات الأولوية. يتعلق الأمر في هذا التحليل بتحديد التأثير المحتمل للمحيط على مشرونا المستقبلي.

فيما يلي يحدد بالنسبة لكل موضوع/أولوية عناصر المحيط (الشركاء، والفاعلون، والمتدخلون) الذين من المحتمل أن يكون لهم تأثير إيجابي أو سلبي عليه:

الموضوع	عناصر المحيط
التدبير والتنظيم	الوزارة الوصية، الأكاديمية، النيابة
الموارد المالية	الشراكات، المجلس البلدي، المتبرعون
التواصل	الأسرة، المجتمع المدني، الإدارة، الأطر التربوية
الموارد البشرية	الوزارة الوصية على قطاع التربية والتكوين -الأكاديمية- النيابة
التكوين المستمر	الأكاديمية، النيابة
المنهجية	الروافد، الكتب الموازية، الأطر التربوية

فيما يلي تحدد أهم عناصر المحيط مع الإكراهات والفرص المتاحة المرتبطة بكل عنصر (بالرجوع إلى المعطيات التي تم تجميعها).

عناصر المحيط	الإكراهات	الفرص المتاحة
الأكاديمية	ضعف التتبع والمصاحبة	التمويل - التكوين
النيابة	ضعف التتبع والتحفيز	التكوين
المجتمع المدني	غياب ضمانات الاستثمار	عقد شراكات، تمويل
الشراكات	عدم الالتزام	الخبرة، التمويل
الروافد	ضعف المستوى	المشاركة الايجابية في المشروع
المجلس البلدي	عدم الاهتمام	توفير الفضاءات، الوسائل، التمويل،
المفتش	عدم المصاحبة	التأطير والانخراط الفعلي والتحفيز

6. التحليل الإداري

المبدأ العام للتحليل الإداري

سنعمد الآن إلى تصنيف جميع الملصقات إلى خمس فئات كبرى.

المهام	المستفيدون من خدمات المؤسسة التعليمية (التلميذات والتلاميذ، أمهات وآباء وأولياء التلاميذ، المجتمع)، الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية (التربية والتعليم، الخدمات المدرسية، الأنشطة المدرسية)
الموارد البشرية	الأطر التربوية والإدارية والتقنية والمفتشون، أعدادهم ومؤهلاتهم.
الموارد التربوية	المناهج والبرامج والكتب المدرسية والوسائل والأدوات التعليمية، والتجهيزات، والبنىات، والأقسام الدراسية، والملاعب الرياضية، والمختبرات، والإجراءات، والطرائق، والنصوص القانونية والتنظيمية، واستعمالات الزمن المدرسي، ومقررات تنظيم السنة الدراسية.
التمويل	الاعتمادات المالية والعينية، المساعدات، الشراكات.
التدبير	التدبير والإدارة التربوية، التدبير اليومي، التفويض، أنظمة المعلومات، أنظمة اتخاذ القرار، التتبع، المراقبة، الهيكلة وتوزيع المسؤوليات.

الموضوع : المهام

55

المصقات	أرقام الملصقات	مجموع
اصفر	250 -247 -245 -244 -238 -234 -220 -09 -08 -06 -02 -24 -21 -20-19	15
اخضر	211 -195 -194 -189 -188 -187 -65 -57 -56 -55 -54 -47 -46 -44 -43 -41	16
برتقالي	182 -90 -82 -76 -75 -74 -69	07
ازرق	132 -97	02
وردي	113 -112 -109 -108 -159 -154 -151 -146 -144	09
بنفسجي	131 -130 -129 -128 -121 -120	06

ملاحظة البنية:

هناك توازن بين المشاكل والحلول وتوجد رؤى و أفاق، وخطوات عملية.

الموضوع : الموارد البشرية			37
المصقات	أرقام المصقات	مجموع	
اصفر	-35 -34 -31 -28	04	
اخضر	-63 -61 -58 -48	04	
برتقالي	-185 -183 -178 -170 -169 -165 -163 -162 -89 -88 -83 -80 -73	13	
ازرق	-141 -136 -135 -134 -106 -105 -104 -102 -101 -96 -95 -94 -93 -149 -147	14	
وردي	149 -147	02	
بنفسجي		00	

ملاحظة على البنية:

احتلت الرتبة الخامسة بمجموع 37 ملصق ، والسبب يرجع تحديدا إلى كون هذا العنصر رغم كونه أساسي إلا أنه يتراجع أمام سلم أولويات الفريق الذي يثقله اهتمام آخر يتعلق بالتجهيز والموارد المالية وغيرها.

الموضوع : الموارد التربوية			47
المصنفات	أرقام المصنفات	مجموع	
اصفر	11- 13 – 10- 15- 16- 17- 18- 01- 30- 32- 14- 03- 04- 19- 221 225- 226- 225- 229- 243- 248- 252-	21	
اخضر	37- 40- 42- 45- 49- 59- 205- 206- 209	09	
برتقالي	71- 72- 79- 171- 175- 176- 180-	07	
ازرق	92- 98- 133- 140	04	
وردي	155- 160- 161- 117	04	
بنفسجي	126- 127-	02	

ملاحظة على البنية

يحتل عنصر الموارد التربوية المرتبة الرابعة في اهتمامات فريق العمل بما مجموعه 47 ملصقا موزعا بشكل غير متوازن بين المشاكل والحلول، لكن الفريق وضع المشاكل في علاقة متوازنة مع الرؤية والوسائل، الأمر الذي يفيد بأن رؤية الفريق للموارد التربوية تعترضها مشاكل لكن حلولها تبقى في يد جهة خارجية،

الموضوع : التمويل			48
المصنفات	أرقام المصنفات	مجموع	
اصفر	23- 27- 33- 228- 235- 239- 241- 242- 249- 251	10	
اخضر	38- 39- 51- 52- 53- 60- 64- 66- 198- 204- 213- 216- 12	12	
برتقالي	67- 68- 70- 81- 84- 87- 168- 172- 174- 177- 181- 11384- 186	13	
ازرق	91- 99- 10600- 103- 137- 138	06	
وردي	145- 150- 15068- 110- 115- 118-	06	
بنفسجي	124	01	

ملاحظة على البنية

يجتث عنصر الموارد المالية المرتبة الثالثة في اهتمامات فريق العمل بما مجموعه 48 ملصقا، ومن خلال المعطيات والمؤشرات الخاصة بها يتضح بأن علاقة المشاكل بالحلول شبه متقاربة، (23 ملصق أصفر وبرتقالي) مقابل (20 ملصق أخضر وأزرق)، لكن الفريق وضع المشاكل في علاقة متوازنة مع الرؤية والوسائل، الأمر الذي يفيد بأن رؤية الفريق للموارد المالية تعترضها مشاكل لكن حلولها تبقى في يد جهة خارجية، رغم كونه يتوفر على رؤية ووسائل تتبع من نظرتة بضرورة التفكير في التدبير الذاتي لهذه الموارد داخل المؤسسة بشكل شفاف يقبل بالمحاسبة.

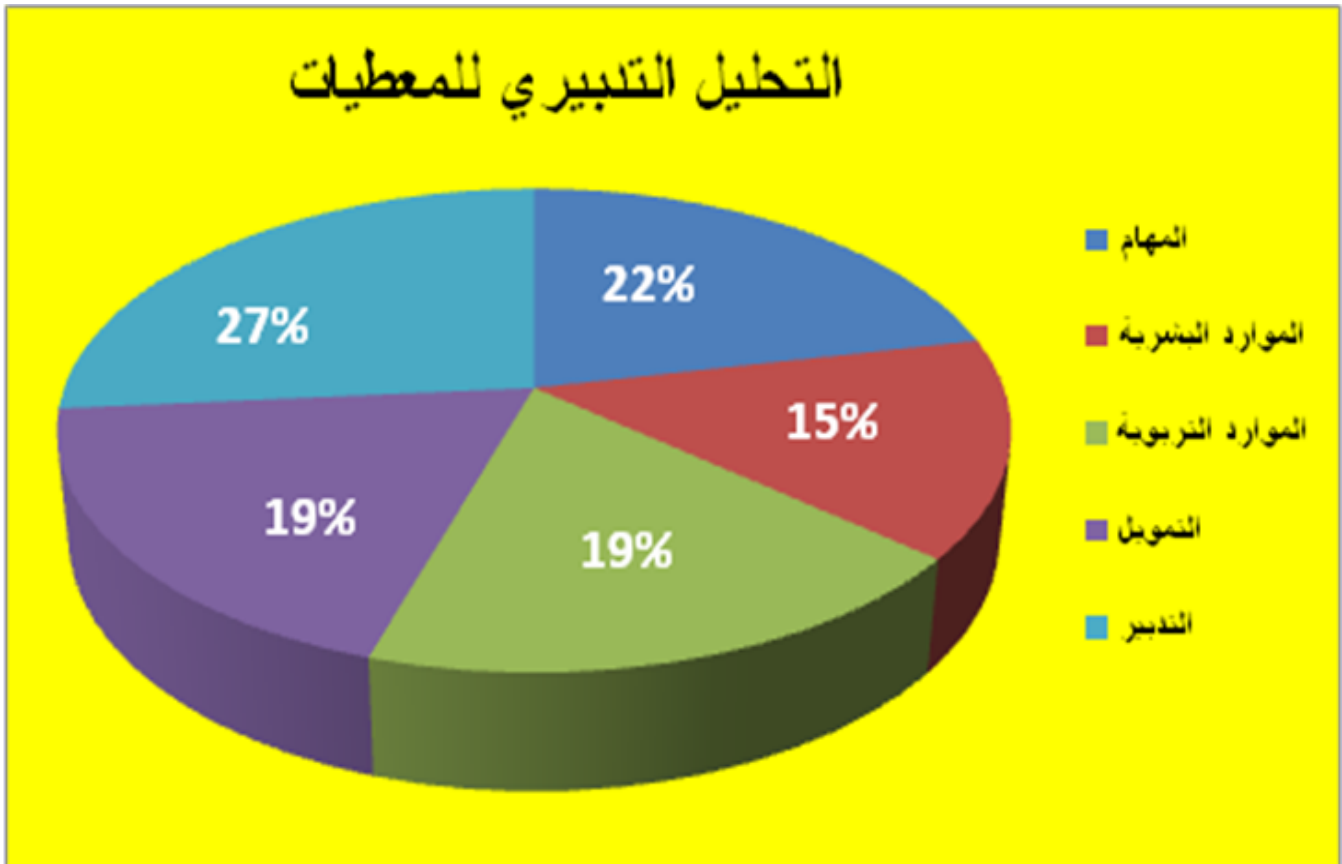
الموضوع :التدبير			66
المصنقات	أرقام المصنقات	مجموع	
أصفر	-230 -227 -224 -223 -22 -219-218 -217-7 -5 -36 -29 -26-22-12 246-240 -237 -236 -233 -232 -231	22	
أخضر	-203 -202 -201 -200 -199 -197 -196 -193 -192 -191 -190 -62 -50 215-214-212-210-208-207	19	
برتقالي	179 -173 -167 -166 -164 -86 -85 -78 -77	08	
أزرق	-142 -139 -107	03	
وردي	-119 -116 -114 -111 -157 -156 -153 -152 -148	09	
بنفسجي	125 -123 -122	03	

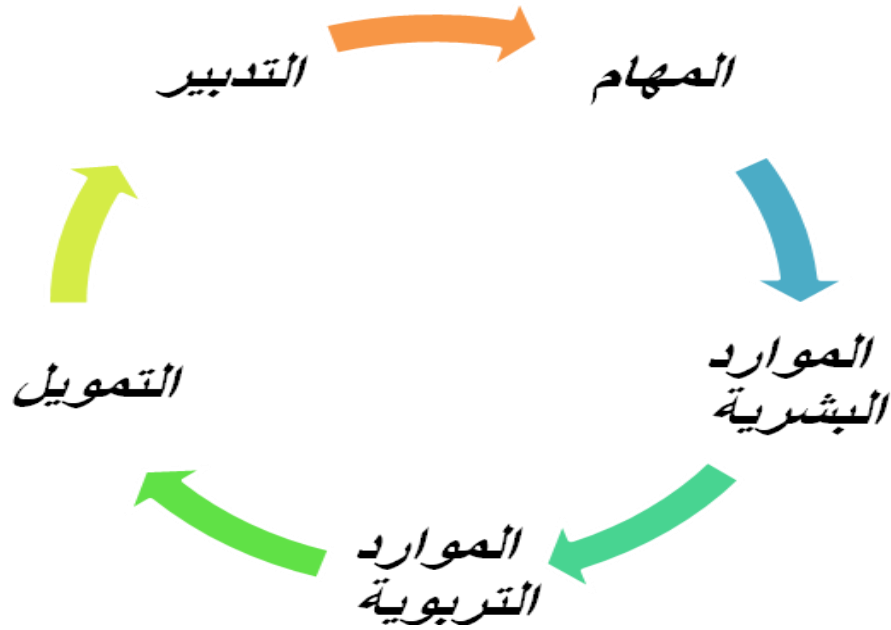
ملاحظة على البنية

حظي التدبير المؤسسة بأولوية بالغة مقارنة بباقي الموارد الأخرى حيث بلغ مجموعه 66 ملصقا موزعا بشكل متوازن بين المشاكل والحلول، حيث نال الأول 30 ملصق (أصفر وبرتقالي) مقابل 26 للثاني (أخضر وأزرق)، ناهيك عن توفر الفريق على رؤية متكاملة ومتلائمة مع المشاكل والحلول معززة ب 9 وسيلة قابلة للتنفيذ وتجاوز المعوقات والجواب عن الحلول الممكنة

جدول عام لتحليل التدبير

الترتيب	%	المجموع	بنفسجي	وردي	أزرق	برتقالي	أخضر	أصفر	الحقل
2	22%	55	06	09	02	07	16	15	المهام
5	15%	37	00	02	14	13	04	04	الموارد البشرية
4	19%	47	02	04	04	07	09	21	الموارد التربوية
3	19%	48	01	06	06	13	12	10	التمويل
1	27%	66	03	09	03	09	19	22	التدبير
	100%	253	12	30	29	49	60	72	المجموع





يلاحظ أن حقل **التدبير** يستقطب بشكل أكبر اهتمام وتفكير واقتراحات الفريق إلى جانب حقل **المهام** في المقابل يلاحظ ضعف الاهتمام بحقل **الموارد البشرية**

يمكن لنا أن نأمل على ضوء هذه الملاحظات أن أي مشكل سيظهر مستقبلا في حقلي **التدبير** و **المهام** اللذين يستقطبان الاهتمامات سيتم الانتباه إليه من طرف الفريق. وتسمى هذه الحقول التدبيرية التي تحضر في وعي الفريق بشكل قوي "**علامات قوية**".

في المقابل من المحتمل أن يكون الفريق غير قادر على ملاحظة الاختلالات المحتملة مستقبلا في حقل **الموارد البشرية** ، إلى جانب حقل **التمويل** بشكل سريع وواضح. يتعلق الأمر هنا، بالنسبة للمخطط الاستراتيجي، بنقط ضعف ينبغي إعطاؤها اهتماما خاصا. وتسمى هذه الحقول التدبيرية التي تحضر في وعي الفريق بشكل ضعيف "**علامات ضعيفة**".

العلامة التدبيرية القوية والعلامة التدبيرية الضعيفة

العلامة التدبيرية القوية M^+	العلامة التدبيرية الضعيفة M^-
الموارد البشرية (37)	التدبير (66)

7: التحليل الوظيفي

بعد التحليل التدبري نستعرض هنا سادس تحليل قمنا به للمعطيات المحصل عليها ويتعلق الأمر بالتحليل الوظيفي. نتساءل هنا كيف يمكن لنا أن نشتغل؟

المبدأ العام للتحليل الوظيفي

سنعيد توزيع الملصقات إلى ثمان فئات كبرى وظيفية، هي (الوظائف الثمانية):

رت	وظيفة	التعريف	العناصر
1	الخدمة التربوية	- القدرة على تقديم خدمة التربية والتكوين؛ - كل ما يساهم بشكل مباشر في ضمان هذه الخدمة.	فضاءات المؤسسة؛ محيط المؤسسة (الأسرة، البيئة الاجتماعية والاقتصادية، الشراكات، مؤسسات أخرى، النيابة...) الدروس؛ الفروض؛ الأنشطة التطبيقية؛ الأنشطة المندمجة؛ الأنشطة الرياضية؛ الكفايات المكتسبة؛ المشروع الشخصي للتلميذ التنظيم التربوي، المنهاج الفعلي أداء الأطر التربوية والتقنية؛ إسهامات الشركاء الوسائل والمعينات التربوية المتوفرة
2	توظيف المعطيات	مجموع المعطيات والتوجيهات الضرورية لتقديم الخدمة.	الإطار المرجعي للكفايات والمهن؛ الأهلية الفعلية للأطر التربوية؛ المناهج الدراسية (المقررات الدراسية، الكتب المدرسية، الدلائل المصاحبة، الوسائل التعليمية...); النصوص التشريعية والتنظيمية (الاختصاصات، المهام،); المكتسبات القبلية للتلميذ؛ مرجعية الجودة؛ ...
3	المراقبة	التأكد من مدى مطابقة الخدمات المقدمة للتوجيهات والمعايير المعتمدة.	تقويم أداء الأطر التربوية، المراقبة المستمرة؛ الامتحانات؛ افتحاص الجودة؛ ...
4	الضبط	القدرة على تصحيح الوضعية في حالة عدم المطابقة على مستوى المراقبة	معالجة المشكلات؛ تدبير الفوارق والأخطاء؛ الحلول البديلة؛ إرساء مناخ الثقة ... (التكوين : حاجات آنية وتكوينات مستهدفة؛ الجزاء؛ تغيير المهام؛ توظيف الموارد التعليمية المتوفرة؛ الدعم التربوي؛ الدعم الاجتماعي؛ استراتيجيات التدريس والتقويم؛ التنظيم التربوي والمادي؛ طرائق التدبير،

			خلايا اليقظة، الصيانة التصحيحية...).
5	التنسيق	القدرة على العودة إلى الوضعية الطبيعية بتحويل الموارد البشرية والمادية والمالية ظرفياً، في حالة عدم كفاية عملية الضبط.	إعادة توزيع الموارد التعليمية؛ إعادة نشر الأطر التربوية؛ استغلال الأرضة الاحتياطية؛
6	التنظيم	القدرة على استقطاب وتوزيع وإعادة نشر الموارد البشرية و عقله استثمار الموارد المادية والمالية بشكل مستدام .	توزيع وإعادة نشر الأطر المتوفرة والملتحقة؛ الإدارة التربوية؛ أطر التدريس؛ أطر المراقبة والتأطير التربوي؛ أطر التوجيه؛ أطر التخطيط؛ أطر المصالح المادية والمالية؛ اقتناء/إعادة توزيع التجهيزات والأدوات والمعينات التربوية؛ توحيد وتحسين منهجيات تنفيذ المنهاج الدراسي وتطوير المنهجيات والوسائل التربوية المعتمدة؛ الاستثمار الأمثل للمراجع المكتوبة والرقمية؛ الميزانية الإضافية؛ الصيانة الوقائية....
7	التقويم	القدرة على تقييم الإسهامات النسبية لمختلف الصيغ المعتمدة في تدبير الموارد، قصد اختيار أنجعها	استعمالات الزمن للأقسام؛ جداول حصص الأساتذة؛ الأحواض المدرسية؛ المناطق التربوية؛ مشروع المؤسسة (الحيطة)؛ الرهانات (استحضار)؛ المردودية التربوية
8	الاستشراف	القدرة على استشراف المستقبل واختيار التوجهات الملائمة، وإثراء الصيغ المعتمدة في التدبير.	الخريطة المدرسية التوقعية؛ البنيات التربوية؛ المؤشرات التربوية/الجودة (نسب النجاح/التكرار/الانقطاع)؛ الندوات واللقاءات الدراسية؛ مشروع المؤسسة (الإعداد)؛ البحث التطبيقي؛ التجديد التربوي؛ الصيانة التوقعية

جدول عام لتحليل الوظيفي

الاستشراف	التقويم	التنظيم	التنسيق	الضبط	المراقبة	توظيف المعطيات	الخدمة التربوية
10	10	39	04	45	07	27	99



يلاحظ أن وظيفة **الخدمة التربوية** تستقطب بشكل أكبر اهتمامات وتفكير واقتراحات الفريق إلى جانب **وظيفة الضبط**

في المقابل يلاحظ ضعف الاهتمام بوظيفة **التنسيق والاستشراف**

يمكن لنا أن نأمل على ضوء هذه الملاحظات أن أي مشكل سيظهر مستقبلا في وظيفتي **الخدمة التربوية والضبط** اللتين تستقطبان الاهتمامات سيتم الانتباه إليه من طرف الفريق. وتسمى هذه الوظائف التي تحضر في وعي الفريق بشكل قوي **"وظائف قوية"**.

في المقابل من المحتمل أن يكون الفريق غير قادر على ملاحظة الاختلالات المحتملة مستقبلا في وظيفة **التنسيق** بشكل سريع وواضح. يتعلق الأمر هنا، بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي، بنقط ضعف ينبغي إعطاؤها اهتماما خاصا. وتسمى هذه الوظائف التي تحضر في وعي الفريق بشكل ضعيف **"وظائف ضعيفة"**.

الوظيفة القوية والوظيفة الضعيفة

الوظيفة الضعيفة F^-	الوظيفة القوية F^+
التنسيق (04)	الخدمة التربوية (99)

تحليل بنية الوظائف

البرتقالية	الصفراء	الخضراء	الزرقاء	الوردي	البنفسجي	المجموع	الخدمة التربوية	توظيف المعطيات	المراقبة	الضبط	التنسيق	التنظيم	التقويم	الاستشراف
22	36	18	08	10	05	99	03	01	11	02	06	04	00	
01	01	02	01	02	00	07	04	01	18	01	08	02	01	
00	04	04	13	03	00	27	04	02	16	01	16	03	00	
00	00	00	00	06	02	45	00	00	00	00	05	00	04	
05	00	02	00	00	00	10	00	00	00	00	00	10	10	
04	00	00	00	00	00	04	00	00	00	00	00	39	10	

مقارنة بنيات الوظائف:

99

الوظيفة 1: الخدمة التربوية

المصقات	أرقام المصقات	مجموع
برتقالي	-180 -183 -181 -184 -67 -68 -69 -70 -75 -76 -77 -81 -84 -85 -87 -90 -163 -166 -168 -170 -174 -177	22
اصفر	-04 -33 -32 -30 -27 -245 -247 -249 -250 -251-252 -21 -23 -24 -25 -26 -235 -238 -239 -240 -242 -244 -221 -20 -18 -17 -16 -15 -14 -13 -10 225 -226 -229	36
أخضر	-46 -53 -54 -66 -189 -188 -194 -195 -202 -203 -206 -207 -209 -213 37 -38 -40 -41	18
ازرق	-132 -133 -138 -140 -91 -97 -98 -99	08
وردي	-112 -115 -117 -118 -146 -150 -151 -154 -157-160	10
بنفسجي	120 -121 -124 -125 -127	05

ملاحظة على البنية: رغم وجود بعض المشاكل (40 ملصقات صفراء والخضراء) إلا أن الفريق يتوفر إضافة إلى حلول ونقط قوة (41 ملصقات خضراء وزرقاء) مع رؤية واضحة لمستقبل خدمة المؤسسة (5 ملصقات بنفسجية) وتوفره على وسائل لتفعيل كل المقترحات سيعمل على تنمية خدمة المؤسسة حتى تعيد بريقها السابق.

الوظيفة 2: توظيف المعطيات		27
الملاحظات	أرقام الملصقات	مجموع
برتقالي	167 - 171 - 173	03
اصفر	01 - 03 - 11 - 243	04
اخضر	-42 - 45 - 192 - 208	04
ازرق	135 - 136 - 139 - 141 - 143 - 93 - 94 - 95 - 96 - 100 - 102 - 106	13
وردي	147 - 149 - 159	03
بنفسجي		

ملاحظة على البنية:

تبدو هذه الوظيفة في متناول الفريق لكون الحلول تفوق المشاكل لكن ليس لدى الفريق أي خطوة أولى .

الوظيفة 3: المراقبة		07
الملاحظات	أرقام الملصقات	مجموع
برتقالي	178	01
اصفر	222	01
اخضر	197 - 210	02
ازرق	-142	01
وردي	152 - 156	02
بنفسجي		00

ملاحظة على البنية: وظيفة المراقبة احتلت الرتبة ما قبل الأخيرة في سلم الوظائف , مما يشير إلى التسبب الحاصل في المؤسسة الناتج عن الإهمال وعدم التتبع لكل ما يروج داخل المؤسسة والذي يؤثر بشكل كبير على الوضع التربوي العام والاكتفاء بما هو إداري محض .

الوظيفة 4 :الضبط			45
المصقات	أرقام المصقات	مجموع	
برتقالي	182-179-176-175-169-165-164-162-78-73	11	
اصفر	237-236-233-231-230-227-224-223-219-218-217-12-08-07-06-05-02-29	18	
اخضر	215-214-212-211-200-199-187-65-57-56-55-50-48-47-44-43	16	
ازرق	207-134-	02	
وردي	153-144-119-114-113-111-	06	
بنفسجي	123-122	02	

ملاحظة على البنية: اهتمام الفريق بوظيفة الضبط يعكسه العدد الكبير من المصقات (45) لكن هذا الاهتمام نابع من كثرة المشاكل الذي استطاع الفريق من خلال طرحه للعديد من المقترحات والمرتكات إضافة كونه يتوفر على رؤية ووسائل وآليات للعمل من المفروض أن تدعمه حتى يطور وظيفة الضبط لما فيه مصلحة المؤسسة.

الوظيفة 5 :التنسيق			04
المصقات	أرقام المصقات	مجموع	
برتقالي	185-80-	02	
اصفر	22	01	
اخضر	201-	01	
ازرق	0	00	
وردي	0	00	
بنفسجي	0	00	

ملاحظة على البنية:

شكل موضوع التنسيق بالنسبة للفريق مكانة متأخرة في اهتماماته، حيث نال 04 ملصقات فقط مع وجود مشاكل و غياب الحلول والوسائل والرؤية، الأمر الذي يعني أن الفريق لم يولي لهذا العنصر اهتمام.

الوظيفة 6 : التنظيم			39
المصقات	أرقام الملصقات	مجموع	
برتقالي	186-172-89-88-86-83	06	
اصفر	248-246-232-36-35-34-31-28	08	
اخضر	216-205-204-198-190-64-63-62-61-60-59-58-52-51-49-39	16	
ازرق	105-104-103-137	04	
وردي	158-155-148-145-110	05	
بنفسجي	0	00	

ملاحظة على البنية:

حتى التنظيم المؤسسي بأهمية بالغة لذا فريق العمل، حيث نال المرتبة الثالث بما مجموعه 39 ملصقا، إذ ارتأى الفريق اقتراحا مهما فيما يخص الوسائل التي بلغت 05 ملصقا مفتقر لرؤية واضحة.

الوظيفة 7 : التقويم			10
المصقات	أرقام الملصقات	مجموع	
برتقالي	82-79-74-72-234	04	
اصفر	220-09	02	
اخضر	196-193-191	03	
ازرق	92	01	
وردي	0	00	
بنفسجي	0	00	

ملاحظة على البنية:

من خلال تفريع نتائج المعطيات تبين أن المؤسسة تعاني من مشكل كبير فيما يتعلق بوظيفة التقييم, ذلك أن هناك جهود تتم داخل المؤسسة في محاولة الرقي بالمؤسسة، ولكن هناك خلل في المراقبة المتمثل في غياب مؤشرات واضحة ولجن مختصة مكلفة بهذا المجال مما يؤثر على التطور العام للوضع التربوي بالمؤسسة ,تلاميذ وأساتذة واطر إدارية وغيرها مما يستدعي تدخل عاجل لتصحيح الوضع.

الوظيفة 8 : الاستشراف			10
المصقات	أرقام المصقات	مجموع	
برتقالي	0	0	
اصفر	19	01	
اخضر	0	00	
ازرق	0	00	
وردي	-109 -108-116 -161	04	
بنفسجي	-126 -128 -129 -131 -130	05	

ملاحظة على البنية:

احتلت وظيفة الاستشراف الرتبة الخامسة بمجموع 10 ملصقات. فوظيفة الاستشراف ذات أهمية في كل المشاريع ولكل المؤسسات. لكن توفر الفريق على رؤية قد تساعد على الاهتمام أكثر بالمسألة الاستشراف في أبعادها المختلفة.

8. السيناريوهات الإستراتيجية الممكنة

بعد كل هذه التحليلات نصل هنا إلى أهم مرحلة في التخطيط الاستراتيجي ويتعلق الأمر بالسيناريوهات الإستراتيجية الممكنة. نطلق هنا من اختيارات الفريق لإيقاع العمل وحجم الاستثمار.

أي إيقاع (اختر إيقاعاً)؟

الموارد البشرية	العمل على العلامة التدبيرية الضعيفة M-	إذا كان الفريق قويا	إيقاع سريع	أي إيقاع؟ Rythme
		إذا كانت الظرفية غير مستقرة		
		إذا كانت الانتظارات كبيرة		
التدبير	العمل على العلامة التدبيرية القوية M+	إذا كان الفريق هشاً	إيقاع حذر	
		إذا كانت الظرفية مستقرة		
		إذا كانت الانتظارات قليلة		

أي حجم الاستثمار (اختر حجم استثمار)؟

التنسيق	العمل على الوظيفة الضعيفة F-	موارد أكثر	أي حجم استثمار؟ استثمار وقت أكثر أو أقل؟ استثمار موارد بشرية أكثر أو أقل؟ استثمار ميزانية أكبر أو أقل؟
الخدمة التربوية	العمل على الوظيفة القوية F+	موارد أقل	

سياسات الاستثمار:

كود	أولويات التدبير	الإيقاع	حجم الاستثمار	السياسات الأربع
M+ F-	العمل على العلامة التدبيرية القوية العمل على الوظيفة الضعيفة	سرعة أقل	موارد أكثر	سياسة النمو
M- F-	العمل على العلامة التدبيرية الضعيفة العمل على الوظيفة الضعيفة	سرعة أكبر	موارد أكثر	سياسة التوسع
M- F+	العمل على العلامة التدبيرية الضعيفة العمل على الوظيفة القوية	سرعة أكبر	موارد أقل	سياسة المشروع
M+ F+	العمل على العلامة التدبيرية القوية العمل على الوظيفة القوية	سرعة أقل	موارد أقل	سياسة التجدر

العلامة التدبيرية الضعيفة M-	العلامة التدبيرية القوية M+
الموارد البشرية	التدبير

الوظيفة الضعيفة F-	الوظيفة القوية F+
التنسيق	الخدمة التربوية

مصفوفة التوضع:

إذا أردت استثمار موارد أكبر في الإستراتيجية		
الحصول على نتائج الإستراتيجية في أسرع وقت	<p>تغيير واسع وسريع</p> <p>على المدى القريب</p> <p>العلامة التدبيرية الضعيفة</p> <p>الموارد البشرية</p> <p>الوظيفة الضعيفة</p> <p>التنسيق</p> <p>سياسة التوسع</p>	الحصول على نتائج الإستراتيجية في أجل 2 إلى 3 سنوات
	<p>تغيير واسع وحذر</p> <p>على المدى البعيد</p> <p>العلامة التدبيرية القوية</p> <p>التدبير</p> <p>الوظيفة الضعيفة</p> <p>التنسيق</p> <p>سياسة النمو</p>	
الحصول على نتائج الإستراتيجية في أسرع وقت	<p>تغيير ضعيف وسريع</p> <p>على المدى القريب</p> <p>العلامة التدبيرية الضعيفة</p> <p>الموارد البشرية</p> <p>الوظيفة القوية</p> <p>الخدمة التربوية</p> <p>سياسة المشروع</p>	الحصول على نتائج الإستراتيجية في أجل 2 إلى 3 سنوات
	<p>تغيير ضعيف وحذر</p> <p>على المدى البعيد</p> <p>العلامة التدبيرية القوية</p> <p>التدبير</p> <p>الوظيفة الضعيفة</p> <p>الخدمة التربوية</p> <p>سياسة التجدر</p>	
إذا أردت الاحتفاظ بموارد للتكتيك والفرص		

كود	السيناريوهات الأربعة الممكنة	F	M
M+F-	سياسة النمو	التنسيق	التدبير
M-F+	سياسة المشروع	الخدمة التربوية	الموارد البشرية
M-F-	سياسة التوسع	التنسيق	الموارد البشرية
M+F+	سياسة التجدر	الخدمة التربوية	التدبير

سياسة الاستثمار = إيقاع العمل + حجم الإستثمار

السيناريو الاستراتيجي :

سيركز الفريق جهوده على
التدبير والخدمة التربوية أي
العمل على تقديم الخدمة
التربوية وكل ما يساهم بشكل
مباشر في ضمان هذه الخدمة.

9. اختيار إستراتيجية

الرؤية في أفق ثلاث سنوات: أن نكون ثانوية رائدة متميزة في جودة التعليم والتميز الدراسي على الصعيد المحلي و الجهوي

السيناريو الاستراتيجي: تدبير إعادة التوازن لسياسة التجدر

السياسة المتبعة:

العمل على بناء قناعات لدى كل الأطراف للانخراط الايجابي في إنجاح مخططات ومشاريع وأنشطة المؤسسة.

الأولوية الإستراتيجية المطلوبة:

سيكون علينا إذا ما أردنا إنجاح مشروعنا، أن نعدل المنهج الذي نعتد ه في تدبير مشاكلنا. ستكون أولويتنا هنا هي:

تحويل هاجس تدبير المشاكل إلى هاجس تدبير الحلول

مجالات الاشتغال المفيدة:

- ⑤ توزيع الأدوار وتتبع المهام و المشاريع؛
- ⑤ الدقة في المعلومة وتوفيرها بالسرعة المطلوبة
- ⑤ البحث عن مصادر التمويل
- ⑤ التواصل الخارجي
- ⑤ الانطلاق في عمل تشاركي يتوخى التحسين المستمر للمنتوج
- ⑤ اختيار منهج متناسق مع السياسة المعتمدة

الثقافة المفروض تنميتها:

- ⑤ معالجة موضوع القيادة ونظام التراتبيات وتحديد مسؤوليات كل عضو من الأعضاء.
- ⑤ نشتغل على ما نعتبره جميعا أفضل مشروع استراتيجي.
- ⑤ بناء قرارات مضبوطة وضمان تتبع جيد لتنفيذها
- ⑤ التقييم والمراقبة

المرتكزات البورية الناظمة لعملنا:

- ⑤ مقدرة على التفاوض
- ⑤ روح الفريق
- ⑤ قيادة بناءة

مجالات العمل الإستراتيجية

المواضع	المجموع	النسبة المئوية
التواصل	47	19%
الشراكة	21	8%
الموارد المالية	48	19%
الموارد و الحياة المدرسية	44	17%
المجال التربوي	33	13%
التدبير	59	23%

تحليل توازن الأولويات الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء BSC

الموارد البشرية	الإجراءات والعمليات	المالية	العملاء	
22%	22%	34%	22%	نسبة التوازن المطلوبة
17%	58%	19%	08%	نسبة انتباه الفريق
+5%	-36%	+15%	+16%	تعديل انتباه الفريق

10: الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الإستراتيجية	محاور العمل ذات الأولوية
تطوير المقدرات التواصلية و تفعيلها لدى الأطر التربوية والإدارية للمؤسسة	تطوير آليات التواصل الفعال
تقوية التواصل المؤسسة مع الأسرة	
إشراك الجميع في مختلف الأنشطة	
تفعيل مجلس التدبير	تقوية هياكل المؤسسة
تفعيل مجالس الأقسام	
تفعيل الأندية	
خلق أندية جديدة	
توفير الموارد المالية لتمويل المشاريع	تنمية الموارد المالية
عقد شراكات مع مختلف المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية بالداخل والخارج	
البحث في أرشيف الثانوية عن قدماء التلاميذ من أجل دعم مؤسساتهم	
إعداد برنامج تكويني لفائدة أطر المؤسسة	الموارد البشرية
تنظيم لقاءات مع أطر المؤسسة حول مواضيع مرتبطة بتنمية المؤسسة وتقوية انفتاحها حول المحيط	
أن يتمكن الأستاذ من إتقان واستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة	
تشجيع المبادرة والإبداع	
عقد لقاءات تواصلية خاصة بالجانب المالي مع كل الداعمين للمؤسسة	الشراكة

11: الأعمال التي يجب القيام بها

مؤشرات النجاح	مؤشرات النجاح	الأعمال التي يجب القيام بها	محاور العمل ذات الأولوية
تقارير مكتوبة عن كل نشاط أو عمل استمارات التقييم لكل نشاط أو عمل	<ul style="list-style-type: none"> - الانجاز والانخراط والانسجام والاستمرارية - عدد اجتماعات ومجالس الأقسام والمجالس التربوية ونسبة الحضور - نسبة انخراط الآباء 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء موقع ويب للمؤسسة - تقوية التنسيق بين أساتذة نفس القسم ونفس المادة - خلق خلية خاصة بالتواصل - تنظيم رحلة سنوية للأطر العاملة بالمؤسسة وحفل سنوي في نهاية كل سنة - تنظيم دورات تدريبية في التواصل الفعال وفن الإلقاء - تنظيم دورات تدريبية لفائدة الآباء والأمهات في التدريب المدرسي الأبوي 	تطوير آليات التواصل الفعال
	<ul style="list-style-type: none"> - الانجاز والاستمرارية 	<ul style="list-style-type: none"> - توفير الوسائل الضرورية - تأهيل البنية التحتية للمؤسسة - إحداث مركز للإنصات التربوي - إعداد قاعة متعددة الوسائط 	تقوية هياكل المؤسسة
	<ul style="list-style-type: none"> - الاستجابة للمطالب 	<ul style="list-style-type: none"> - التوأمة مع مؤسسات أخرى - إحداث مقصف داخل المؤسسة - رفع سقف الاعتماد المالي للمؤسسة - ترشيد الصرف المالي للمؤسسة - ضبط الحسابات ومراقبة المصاريف 	توفير و تنمية الموارد المالية
	<ul style="list-style-type: none"> - الاستجابة للمطالب 	<ul style="list-style-type: none"> - تغطية النقص الحاصل في المجال البشري - الحفاظ على استقرار العنصر البشري 	الموارد البشرية
	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الشراكات والقيمة المضافة 	<ul style="list-style-type: none"> - البحث عن شركاء - تجديد الثقة في شركاء السابقين 	الشراكة

12: آجال الإنجاز وفريق الإنجاز

الجهة المسؤولة				السنة			الإجراءات التنفيذية	الأهداف الإستراتيجية
4	3	2	1	3	2	1		
			😊 😊	3 سنوات			<ul style="list-style-type: none"> خلق خلية للتواصل من أجل التعبئة للمؤسسة ولخططها الاستراتيجية عقد لقاءات دورية مع شركاء المؤسسة وبالخصوص المساهمين في مشروع المؤسسة 	تطوير آليات التواصل الفعال
	😊		😊 😊 😊 😊	3 سنوات			<ul style="list-style-type: none"> التحسيس بأهمية انعقاد اجتماع مجلس التدبير تنشيط الأندية ودعم وتشجيع المنسقين والتلاميذ النشطين خلق أندية جديدة تفعيل دور جمعية آباء وأولياء التلاميذ 	تقوية هيكل المؤسسة
		😊	😊 😊	3 سنوات			<ul style="list-style-type: none"> مراسلة الأكاديمية والنيابة مراسلة الأكاديمية للصرف المالي وفق حاجيات التدخل ترشيد ميزانية 	تنمية وتوفير الموارد المالية
	😊		😊 😊 😊	3 سنوات			<ul style="list-style-type: none"> وضع مساطر مراسلة النيابة الإقليمية توفير شروط العمل المريح التحفيز المادي والمعنوي تشجيع المهتمين بشأن المؤسسة كمنسقي ومنشطي الحياة المدرسية استثمار طاقات الأطر والدفع بها لتكوين باقي الأطر 	الموارد البشرية
	😊		😊 😊	3 سنوات			<ul style="list-style-type: none"> عقد شراكات البحث عن شركاء جدد متنوعين محليين وجهويين ووطنيين طرق باب المحسنين مراسلة المجلس الإقليمي والمجلس البلدي 	الشراكة

المسؤوليات :

المسؤول	اللجنة	رقم
عبد المجيد بوكلاطة	<p><u>لجنة : الإشراف</u></p> <p>☞ مدير المؤسسة: فريد بوقجة</p> <p>☞ عبد المجيد بوكلاطة</p> <p>☞ محمد نور</p>	1
محمد الجباري	<p><u>لجنة : المتابعة</u></p> <p>أعضاء فريق المخطط الاستراتيجي وبعض ممثلي شركاء المؤسسة</p>	2
حميد شاهدي	<p><u>لجنة : الاجراء</u></p> <p>أعضاء فريق المخطط الاستراتيجي وبعض ممثلي شركاء المؤسسة</p>	3
فطومة حنين	<p><u>لجنة : التقييم</u></p> <p>أعضاء فريق المخطط الاستراتيجي وبعض ممثلي شركاء المؤسسة</p>	4

الاحتياجات:

الميزانية بالدرهم	المجال
300000.00 درهم	التجهيز و إعادة هيكلة المؤسسة
183000.00 درهم	قاعة متعددة الوسائط (التدريس والتكوين)
100000.00 درهم	الأندية التربوية
29000.00 درهم	مركز الإعلام و التوجيه
100000.00 درهم	المكتبة المدرسية
652000.00 درهم	المجموع

المتاح من الموارد :

بالدرهم المساهمة	الشركاء
25000 درهم	جمعية الآباء
50000 درهم	جمعية دعم مدرسة النجاح
30000 درهم	مداخل المؤسسة

الملاحق

المجال	الاحتياجات	الكلفة الإجمالية
التجهيز و إعادة هيكلة المؤسسة	انظر الملحق رقم 1	300000.00 درهم
قاعة متعددة الوسائط (التكوين و التدريس)	انظر الملحق رقم 2	183000.00 درهم
الأندية التربوية	انظر الملحق رقم 3	40000.00 درهم
مركز التنشيط والتوثيق والإعلام التربوي	انظر الملحق رقم 4	29000.00 درهم
المكتبة المدرسية و قاعة للمطالعة	انظر ملحق رقم 5	100000.00 درهم
المجموع		652000.00 درهم

الاحتياجات	العدد	الثلث	المجموع
حاسوب موزع (serveur)	1	10000.00	10000.00 درهم
حواسيب فردية Stations de travail	30	5000.00	150000.00 درهم
آلة للطباعة imprimante	1	2000	23000.00 درهم
مسلط فيديو Data Show	1	8000	
شاشة للعرض Tableau de projection	1	2000	
ماسح الضوئي scanner	1	1000	
مطبعة photocopieuse	1	10000	
أقراص مدمجة تتضمن أنظمة التشغيل و برنام مكتبية وكذا برنام تدبير المتعلمين NETSUPPORT SCOOOL	-	5000	5000.00 درهم
شبكة تربط كافة الحواسيب	-	10000	10000.00 درهم
خزانة متعددة الوسائط تضم برنام وبرمجيات ديداكتيكية مصادق عليها من طرف السلطات التربوية	-	10000	10000.00 درهم
الربط بشبكة الانترنت محصنة تربويا (dispositif de filtrage)	-	5000	5000.00 درهم
تجهيزات القاعتين (التدريس والتكوين) : كراسي ، ستائر	-	20000	20000, 00 درهم
المجموع			183000,00 درهم

ملحق 3

الاحتياجات	الكلفة الإجمالية
<ul style="list-style-type: none"> بطاقات وكتيبات للاستئناس تلامس رهانات الإيكولوجيا بالمغرب والعالم . أوراق لإنجاز سبورة النادي. أنبوب للسقي و مشاتل . تلفاز. أدوات أخرى للبستنة. أكياس الجير . إعداد سبورة لعرض أنشطة النادي..... 	10000.00 درهم
<ul style="list-style-type: none"> الوسائل الخاصة بالنسخ وتجهيزات إنجاز العرض ... 	3000.00 درهم
<ul style="list-style-type: none"> ملابس رياضية، أجهزة رياضية، 	7000.00 درهم
<ul style="list-style-type: none"> وسائل سمعية وبصرية ومصاحف..... 	3000.00 درهم
<ul style="list-style-type: none"> حجرات دراسية ووسائل سمعية بصرية وأوراق للنسخ... 	3000.00 درهم
<ul style="list-style-type: none"> برامج رقمية ، برنام ، دورات تكوينية في برنام جديدة ، وسائل ضرورية في ميدان التكنولوجيا 	6000.00 درهم
<ul style="list-style-type: none"> استعمال طباعة داخل المؤسسة استعمال جهاز العرض الالكتروني وسائل سمعية للإذاعة المدرسية وسائل ضرورية لإنجاز رحلات 	3000.00 درهم
<ul style="list-style-type: none"> الوسائل الضرورية لإنجاز حفل موسيقي (آلات موسيقية، آلات صوتية.....) الوسائل الضرورية لإنجاز معرض فني (صبغة، أوراق.....) 	5000.00 درهم
المجموع	40000.00 درهم

الاحتياجات	العدد	التمن
Data show	1	8000, 00 DH
Sonorisation	1	2000, 00DH
Ordinateur portables	1	7000, 00 DH
Tableau de projection	1	2000 ,00 DH
Caméra vidéo	1	5000, 00 DH
Logiciels pédagogiques pour différentes matières	-	5000, 00 DH
المجموع		29000, 00 DH

ملحق 5

الأنشطة التي يمكن أن تؤديها المكتبة المدرسية إضافة إلى دورها الإشعاعي فهي تحبيب القراءة و المطالعة الحرة هناك وظائف أخرى تتجلى هي:

- خلق نادي القصة (إحادة بلورة قصة و إخراجها في قالب جديد و إبداع قصص مشابهة)
- خلق نادي الكتاب (تخصيص حلقة دراسية لمناقشة كتاب قرأه الجميع)
- خلق نادي الصحافة المدرسية (قراءة المجلات و الجرائد و جمع قصاصات و تعليقها و إحادة قراءتها و جمع الأخبار و المعلومات و إحادة نشرها ...)
- القيام بالمسابقات الثقافية.

الاحتياجات	العدد	الكلفة الإجمالية
تجهيز القاعة بالرفوف وخزانات	-	25000.00 درهم
تجهيز القاعة بالكتب	-	25000.00 درهم
طاولات و كراسي لتنظيم ورشات القراءة	-	25000.00 درهم
سبورة متحركة و أخرى ثابتة لتعليق الصور و القصاصات	-	10000.00 درهم
سبورة حائطية و أوراق للإعلانات و مواضيع المجلة الحائطية	-	5000.00 درهم
المجموع		100000.00 درهم

الإشكالات	أسبابها الرئيسية	الحلول الرئيسية
عدم تفعيل أنشطة (البحث , الوثائق , القراءة ..)	غياب فضاء المكتبة	ضرورة بناء مقر قاعة للمطالعة
انعدام الأنشطة الرياضية	عدم التوفر على ملاعب على تجهيزات	توفير وصيانة ملاعب
عدم تفعيل الإذاعة المدرسية	انعدام التجهيزات	اقتناء تجهيزات الإذاعة المدرسية.....
نقص في التجهيزات المكتبية طاولات كراسي خزانات حديدية سبورات	التقادم	البحث عن موارد
الكلفة الإجمالية		300000.00 درهم

تأطير: أحمد

خريف (رئيس مكتب)

الاتصال ببنياية وزان