



Ministère de l'Education  
Nationale,  
de l'Enseignement Supérieure,  
de la Formation des Cadres,  
et de la Recherche Scientifique



Agence  
Japonaise de  
Coopération  
Internationale  
(JICA)

# *BEIP*

**LE PROGRAMME D'AMELIORATION DE  
L'EDUCATION DE BASE EN MILIEU RURAL  
AU ROYAUME DU MAROC**

***Rapport Final***  
**ANNEXE**

*janvier 2006*

**International Development Center of Japan  
KRI International Corp.**

**Rapport Final  
ANNEXE**

**BEIP**

**PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE L'ÉDUCATION DE BASE  
EN MILIEU RURAL AU ROYAUME DU MAROC**

Table des Matières

ANNEXE

ANNEXE 1	ÉTENDUE DES TRAVAUX, PROCES-VERBAL DU COMITE DE COORDINATION
ANNEXE 2	..... MODULE POUR MICRO-PLANIFICATION
ANNEXE 3	..... DIRECTIVE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME
ANNEXE 4	..... L'ENQUETE SUR L'ETUDE D'IMPACT ET LES DONNEES DE STATISTIQUES
ANNEXE 5	..... LA LISTE DES ECOLES CIBLES DU BEIP
ANNEXE 6	..... TABLE DES MATIERES DES RAPPORTS DU BEIP
ANNEXE 7	..... LA LISTE DES MODULES DE FORMATION

**ANNEXE 1: ETENDUE DES TRAVAUX, PROCES-VERBAL DU  
COMITE DE COORDINATION**

ETENDUE DES TRAVAUX

POUR

LE PROGRAMME D'AMELIORATION DE L'EDUCATION DE BASE  
EN MILIEU RURAL AU ROYAUME DU MAROC

CONVENU ENTRE

LE MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE

ET

L'AGENCE JAPONAISE DE COOPERATION INTERNATIONALE

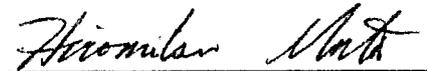
Rabat, Maroc  
Le 30 mai 2003

---

Mme Touhamia WAZZANI

Directeur de la Coopération  
et de la Promotion de l'Enseignement Privé

Ministère de l'Education Nationale  
et de la Jeunesse



Dr. Hiromitsu MUTA

Chef de la Mission  
de l'Etude Préparatoire

Agence Japonaise  
de Coopération Internationale

## **1. INTRODUCTION**

En réponse à la demande du Gouvernement du Royaume du Maroc (ci-après désigné sous le nom de "GOM"), le Gouvernement du Japon (ci-après désigné sous le nom de "GOJ") a décidé de mettre en oeuvre le Programme d'Amélioration de l'Education de Base en Milieu Rural au Royaume du Maroc (ci-après désigné sous le nom "le Programme"), conformément aux lois et règlements en vigueur au Japon.

En foi de quoi, l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (ci-après désignée sous le nom de "JICA"), agence officiellement responsable de l'exécution des programmes de coopération techniques du GOJ, réalisera le Programme en étroite collaboration avec les autorités concernées du GOM.

Le présent document définit l'Etendue des Travaux relatifs au Programme.

## **2. OBJECTIFS DU PROGRAMME**

Les objectifs du Programme sont :

- 1) Formuler des plans d'amélioration de l'éducation au niveau provincial et des plans d'amélioration de l'éducation scolaire et produire des manuels de procédure pour la formulation de tels micro-plans et leur mise en oeuvre, en vue de l'amélioration durable de l'éducation de base en milieu rural ;
- 2) Renforcer la capacité des Délégations provinciales de l'Education et des écoles pour la formulation de plans et leur mise en oeuvre ;
- 3) Encourager les représentants locaux tels que parents d'élèves et des représentants des communautés à participer activement à la gestion et aux activités de l'école pour l'amélioration de l'éducation, et ;
- 4) Faire des recommandations pour la promotion de la démarche bottom-up dans le cadre de la mise en oeuvre de la décentralisation de l'éducation, basée sur le résultat des objectifs de 1) à 3).

## **3. ZONE DU PROGRAMME**

Le Programme doit être mis en oeuvre dans quatre (4) provinces, à savoir Khénifra et Errachidia (dans l'Académie Régionale de l'Education et de la Formation de Meknès-Tafilalet) et Boulmane et Séfrou (dans l'Académie Régionale de l'Education et de la Formation de Fès-Boulmane).

## **4. ETENDUE DU PROGRAMME**

L'Etendue de ce Programme comprend les trois phases suivantes.

L'Etendue des deux dernières phases sera confirmée après que les résultats de la première phase soient revus conjointement par les deux parties.

Phase 1 : Analyse de la situation et formulation des projets (ébauche) de plans d'amélioration de l'éducation au niveau provincial et des plans d'amélioration de la gestion scolaire

Phase 2 : Préparation et exécution des activités pilotes

Phase 3 : Recommandations pour la promotion de la démarche bottom-up dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation éducative, basée sur les résultats de la Phase 2

Les composantes de chaque phase sont comme suit :

### Phase 1

#### 1) Analyse de la situation

- a) État socio-économique
- b) Situation actuelle de l'éducation de base
- c) Capacité institutionnelle nationale/locale des administrations de l'éducation
- d) Programmes de développement sociaux et plans éducatifs existants
- e) Projets et programmes en cours

#### 2) Formulation des projets (ébauche) de plans d'amélioration de l'éducation au niveau provincial et des plans d'amélioration de la gestion scolaire

- a) Choix des sites pour l'activité pilote
- b) Préparation des manuels de procédure provisoires pour la formulation et l'exécution des micro-plans
- c) Formation des responsables provinciaux de l'éducation et des membres des comités scolaires à l'élaboration des micro-plans (analyse du problème, définition des objectifs et formulation des plans d'exécution)
- d) Formulation des projets de plans d'amélioration de l'éducation et des plans d'amélioration de la gestion scolaire
  - Analyse du problème
  - Analyse des ressources
  - Définition des objectifs, des stratégies, des activités et des cibles
  - Analyse du coût
  - Formulation des plans d'action

### Phase 2

#### 1) Préparation des activités pilotes

- a) Conception des plans d'exécutions des activités pilotes
- b) Préparation des ébauches de manuels de procédure pour la mise en application des plans d'amélioration de l'éducation au niveau provincial et des plans d'amélioration de la gestion scolaire
- c) Formation dans l'exécution du projet (comptabilité et suivi du projet)
- d) Préparation des propositions d'activités pilotes
- e) Évaluation des propositions soumises par les écoles et les délégations provinciales
- f) Exécution des études de base

#### 2) Exécution et suivi des activités pilotes

- 3) Tenue d'un séminaire d'évaluation intermédiaire
- 4) Evaluation des activités pilotes par la conduite d'études post-projet

### Phase 3

- 1) Finalisation des plans d'amélioration de l'éducation au niveau provincial et des plans d'amélioration de la gestion scolaire
- 2) Finalisation des manuels de procédure pour la formulation/exécution des micro-plans pour les provinces et les écoles
- 3) Recommandations globales pour la promotion de la démarche bottom-up dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation éducative.

## **5. CALENDRIER DU PROGRAMME**

Le Programme sera exécuté selon le calendrier provisoire en annexe, qui sera revu après l'accomplissement de la Phase 1.

## **6. RAPPORTS**

JICA préparera et soumettra les rapports suivants en anglais et français au GOM.  
Dans le cas d'une contradiction dans les termes, c'est le texte en anglais qui prévaut.

- 1) Rapport de commencement : Cinq (5) copies en anglais et trente (30) copies en français au commencement du programme
- 2) Rapport d'avancement (I) : Cinq (5) copies en anglais et trente (30) copies en français dans les sept (7) mois après le commencement du programme.
- 3) Rapport d'avancement (II) : Cinq (5) copies en anglais et trente (30) copies en français treize (13) mois après le commencement du programme.
- 4) Rapport d'avancement (III) : Cinq (5) copies en anglais et trente (30) copies en français dans les dix-neuf (19) mois après le commencement du programme.
- 5) Projet de rapport final : Cinq (5) copies en anglais et trente (30) copies en français du rapport principal et de son sommaire dans les vingt sept (27) mois après le commencement du programme. Le GOM soumettra ses commentaires par écrit sur le rapport à la JICA dans un délai d'un (1) mois après la réception du projet de rapport final.
- 6) Rapport final : Cinq (5) copies en anglais et trente (30) copies en français du rapport principal et de son sommaire dans un délai d'un (1) mois après la réception des commentaires du GOM faits par écrit sur le projet de rapport final.

## **7. PRISE EN CHARGE PAR LE GOUVERNEMENT DU MAROC**

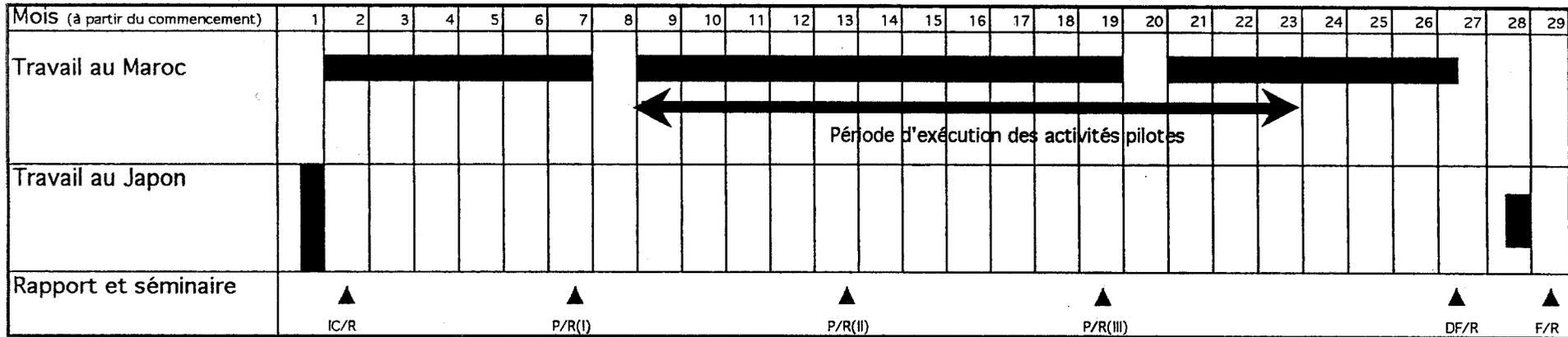
- 1) Pour faciliter la bonne mise en oeuvre du Programme, le GOM prendra les mesures nécessaires en vue :

- a) De permettre aux membres de l'équipe japonaise du Programme d'entrer, de sortir et de séjourner dans le Royaume du Maroc dans le cadre de leur mission et de les exempter des obligations de déclaration applicables aux étrangers et des frais consulaires,
  - b) D'éviter que les membres de l'équipe paient les taxes, les droits de douane et toutes autres charges sur l'équipement, les machines et autres matériels introduits dans le Royaume du Maroc pour la mise en oeuvre du Programme,
  - c) D'éviter que les membres de l'équipe paient des impôts sur le revenu et charges imposées ou en relation avec tous émoluments ou allocations payés aux membres de l'équipe pour leurs services dans le cadre de l'exécution du Programme,
  - d) De fournir les facilités nécessaires à l'équipe pour le dépôt aussi bien que pour l'utilisation des fonds introduits du Japon au Royaume du Maroc en relation avec la mise en oeuvre du Programme.
- 2) Le GOM sera tenu pour responsable des plaintes qui, le cas échéant, pourront être déposées à l'encontre des membres de l'équipe dans le cadre de l'exercice de leur fonction dans la mise en oeuvre du Programme, sauf dans le cas d'une négligence grave ou d'une infraction volontaire de la part d'un membre de l'équipe.
- 3) Le Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse (ci-après désignée sous le nom de "MENJ") agira en tant qu'agence de contrepartie à l'équipe et assurera également la coordination avec les autres organismes gouvernementaux, agences internationales, donateurs, organismes non gouvernementaux, et tous autre corps en relation avec la mise en place du Programme.
- 4) Le MENJ, les Académies Régionales et les Délégations Provinciales, en coopération avec d'autres agences concernées, fourniront à l'équipe, et à leurs propres frais, ce qui suit :
- a) Informations sur la sécurité aussi bien que les mesures à suivre pour la sécurité de l'équipe ;
  - b) Informations et supports pour les services médicaux ;
  - c) Données et informations disponibles en relation avec le Programme ;
  - d) Personnel de contrepartie ;
  - e) Bureaux appropriés avec l'équipement nécessaire à Rabat et dans les zones du Programme ;
  - f) Cartes d'accréditations et d'identité.

## **8. CONSULTATION**

La JICA et le MENJ se consulteront pour tout problème pouvant surgir ou en liaison avec le Programme.

## Calendrier provisoire du programme



(Légende)

IC/R : Rapport de commencement

P/R : Rapport d'avancement

DF/R : Rapport final intérimaire

F/R : Rapport final

PROCÈS-VERBAL  
SUR  
L'ETENDUE DES TRAVAUX  
POUR  
LE PROGRAMME D'AMELIORATION DE L'EDUCATION DE BASE  
EN MILIEU RURAL AU ROYAUME DU MAROC  
CONVENU  
ENTRE  
LE MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE  
ET  
L'AGENCE JAPONAISE DE COOPERATION INTERNATIONALE

Rabat, Maroc  
Le 30 mai 2003

---

Mme Touhamia WAZZANI

Directeur de la Coopération  
et de la Promotion de l'Enseignement Privé

Ministère de l'Education Nationale  
et de la Jeunesse



---

Dr. Hiromitsu MUTA

Chef de la Mission  
de l'Etude Préparatoire

Agence Japonaise  
de Coopération Internationale

L'équipe d'étude préparatoire pour le Programme d'Amélioration de l'Education de Base en Milieu Rural au Royaume du Maroc (ci-après désigné sous le nom de "Programme"), organisé par l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (ci-après désignée sous le nom de "JICA"), dirigée par Dr. Hiromitsu Muta, a effectué une visite au Royaume du Maroc, du 22 au 31 mai 2003, et a eu une série de discussions avec les représentants du Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse (ci-après désignée sous le nom de "MENJ") et d'autres organismes concernés du gouvernement du Maroc (ci-après désigné sous le nom de "GOM"). La liste des participants est jointe en annexe 1.

Comme résultat des discussions, les deux parties sont parvenues à un accord sur l'Etendue des Travaux du Programme (ci-après désigné sous le nom "S/W"), et signé le 30 mai 2003. Ce Procès-Verbal (ci-après désigné sous le nom de "M/M"), récapitule les principaux points discutés par les deux parties et est censé compléter le S/W pour la mise en œuvre progressive du Programme.

### **1. Objectifs du Programme**

En ce qui concerne les objectifs indiqués dans le S/W du Programme, les deux parties ont convenu qu'un système de programmation "bottom-up" efficace et durable, prenant en considération la gestion décentralisée, devrait être établi dans le sous-secteur de l'éducation primaire afin de réduire les disparités urbaines et rurales qui ne peuvent être négligées plus longtemps. La partie japonaise a exprimé sa disposition à renforcer les capacités des communautés et des écoles ainsi que des représentations provinciales de l'éducation.

### **2. Méthodes du Programme**

Les deux parties ont convenu que le Programme devrait être effectif "recherche-action" et ses résultats devraient être pratiques et assez faisables pour être intégrés aux politiques et aux diverses activités du MENJ. De ce point de vue, la partie marocaine a souligné l'importance d'une approche pratique et logique dans le Programme, se rapportant à l'efficacité des activités pilotes comme outil permettant de vérifier la faisabilité et l'efficacité de l'approche "bottom-up" pour l'amélioration de l'éducation et pour résoudre divers problèmes éducatifs dans les zones rurales. La partie japonaise exprime son accord sur ce point et rappelle à la partie marocaine son intention d'agir pour une meilleure utilisation des activités pilotes en vue d'élaborer des options de politique institutionnellement, économiquement et socialement faisables pour le MENJ.

### **3. Structure provisoire pour l'exécution du Programme**

Les deux parties ont convenu que le Programme devrait adopter la structure globale pour sa mise en œuvre comme indiqué dans l'annexe 2 bien que cette structure provisoire ne devrait pas limiter la flexibilité du Programme. La version finale de la structure devrait être décidée avant le commencement des activités pilotes.

#### **4. Révision du Programme**

Les deux parties ont convenu que les étendues des travaux de la deuxième et la troisième phase du Programme seront conjointement passées en revue en fonction des résultats de la première phase et seront modifiées, si nécessaire.

#### **5. Communes pour les activités pilotes**

Les deux parties ont accepté de choisir les communes pour les activités pilotes dans les quatre provinces choisies (Khénifra, Errachidia, Boulmane et Séfrou) basées sur des critères objectifs convenus mutuellement pendant la première phase du Programme. Le nombre d'écoles cibles sera entre 100 et 150.

#### **6. Exemples d'activités pilotes**

La partie marocaine a demandé à avoir une idée sur les types d'activités qui seraient effectuées en tant qu'activités pilotes. Suite à cette demande, la partie japonaise a fourni des exemples d'activités pilotes, notamment, la construction des installations de base, telles que latrines, cantines, et logements des enseignants, fourniture de livres de bibliothèque, mise en place d'associations de Parents d'élèves, formation sur place des enseignants, formation des directeurs d'écoles et des responsables des délégations en matière de gestion, formation dans le domaine des Systèmes d'Information de Gestion de l'Éducation (EMIS), et campagnes de sensibilisation auprès des communautés sur l'importance de l'éducation et du genre. Cependant, les deux parties ont convenu que les contenus réels des activités pilotes devraient être décidés après l'élaboration des projets de plans d'amélioration de la gestion de l'école et d'amélioration de l'éducation au niveau provincial et la soumission des propositions basées sur ces plans.

#### **7. Corps de coordination**

Les deux parties ont convenu qu'un comité de coordination devrait être installé pour la mise en oeuvre efficace du Programme. Le comité comprend les représentants des directions du MENJ et des Académies Régionales de la région de Meknès-Tafilalet et de la région de Fès-Boulmane. L'adhésion d'autres membres serait élargie pendant le Programme, si nécessaire. Le comité se réunira lors de la soumission des rapports de la JICA, tels que le rapport de commencement, le rapport d'avancement et le projet de rapport final. Le comité discutera et conviendra des teneurs de ces rapports et décidera de la direction à suivre par le Programme.

En outre, les deux parties ont convenu que des comités de gestion au niveau régional et provincial seraient installés dans les deux régions, chargés de l'exécution efficace des

activités pilotes, et dont les membres seront désignés avant le commencement du Programme.

#### **8. Coordination avec d'autres projets dans les zones cibles**

Les deux parties ont convenu que les résultats du Programme devraient être utilisés efficacement jusqu'à un degré approprié en rapport avec l'exécution des projets relatifs à la région de Meknès-Tafilalet et la région de Fès-Boulmane, y compris les projets de la santé et de l'eau soutenus par la JICA, en vue de maximiser l'efficacité des ressources mobilisées pour les objectifs communs et éviter le travail en double. Dans ce contexte, les deux parties ont convenu que le Programme devrait soutenir et faciliter les projets existants dans l'enseignement primaire et autres domaines en relation.

#### **9. Equipe de contrepartie**

Vu les objectifs du Programme, qui est directement lié aux politiques du MENJ, les deux parties ont convenu que le Programme devrait être conduit dans le cadre d'un travail conjoint entre des contreparties marocaines et l'équipe du Programme sous l'initiative de la partie marocaine. Dans ce contexte, la partie marocaine a accepté d'installer une équipe de contrepartie qui se compose des fonctionnaires concernés du MENJ.

Les deux parties ont convenu qu'un arrangement antérieur est nécessaire dans le cas de changement des membres de ces contreparties.

Les deux parties ont également convenu que des équipes de contrepartie au niveau provincial ou " les équipes provinciales d'exécution ", devraient être installées dans les provinces pour les activités pilotes. Des fonctionnaires des délégations et les directeurs d'écoles concernés dans les provinces devraient être inclus dans les équipes.

#### **10. Formation de la contrepartie au Japon**

La partie marocaine a demandé que la formation de la contrepartie serait effectuée au Japon pour un transfert de technologie régulier pendant le Programme. La partie japonaise a promis de transmettre cette demande aux responsables du siège social de la JICA pour examen.

#### **11. Séminaires/Ateliers**

Les deux parties ont relevé la nécessité de tenir des séminaires/ateliers afin de favoriser le transfert de technologie et la sensibilisation publique, et ont convenu que de tels séminaires/ateliers devraient être tenus au moins deux fois au cours du Programme.

## **12. Appui logistique au Programme**

La partie marocaine souhaite qu'un appui logistique soit assuré pour les comités de coordination aux niveaux central, régional et provincial. Ce matériel serait la propriété du gouvernement marocain au terme du Programme. La partie japonaise a promis de transmettre cette demande aux responsables du siège social de la JICA pour examen.

## **13. Rapports**

Les deux parties ont convenu que le rapport final devrait être considéré comme un document public.

## **14. Langue**

Les deux parties ont convenu que tous les documents tels que S/W et M/M et les rapports seront établis en version française et en version anglaise et que, en cas de divergence dans l'interprétation du texte, la version anglaise prévaut.

ANNEXE 1

## La liste des participants

### Partie marocaine

Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse

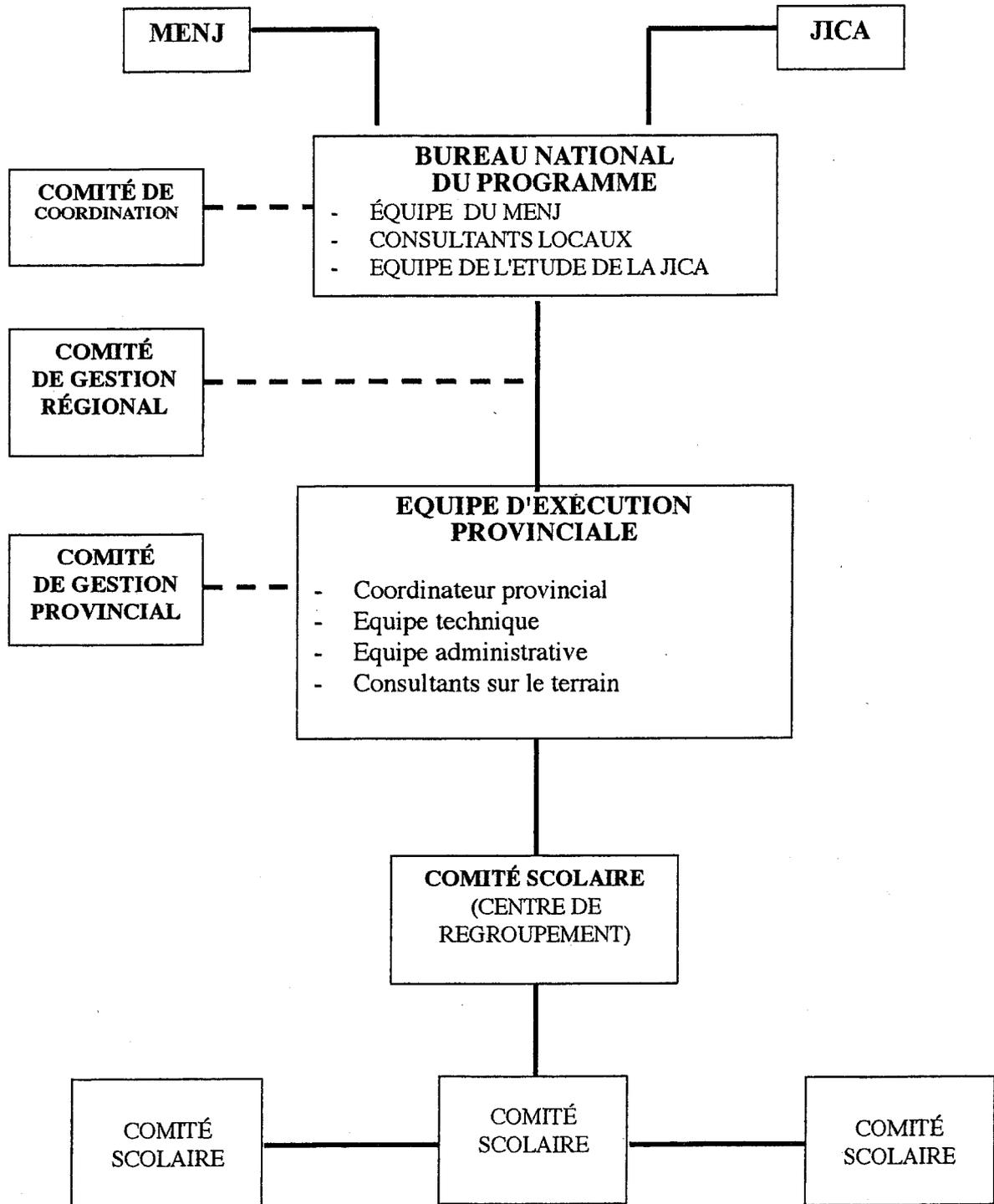
Mme. Touhamia Wazzani	Directeur de la Coopération et de la Promotion de l'Enseignement Privé
M. Mohamed Bennis	Directeur de l'Académie Régionale de l'Education et de la Formation Fès-Boulmane
M. M'barek Hanoun	Directeur de l'Académie Régionale de l'Education et de la Formation Meknès-Tafilalet
M. Aziz Nahya	Chef de la Division de la Coopération Pédagogique et de l'Action Educative
M. Boujamâ Mahtat	Chef de la Division des Etudes et de la Recherche, Direction de la Stratégie, des Etudes et de la Planification
M. Abderrahim Benbrahim	Délégué Provincial du MENJ à Boulmane
M. Moha Derkaoui	Délégué Provincial du MENJ à Errachidia
M. El Mahjoub El Khiraoui	Délégué Provincial du MENJ à Khénifra
M. Abdelmoumen Mechbal	Délégué Provincial du MENJ à Séfrou
Mme. Bahija Mrini	Chef de Service à la Direction de la Stratégie, des Etudes et de la Planification
M. Mohamed Chorfi	Chargé du dossier Japon, Direction de la Coopération et de la Promotion de l'Enseignement Privé

### Partie japonaise

Dr. Hiromitsu Muta	Chef de l'équipe d'étude préparatoire de JICA Professeur, Institut de Technologie de Tokyo
M. Kenichi Oki	Membre de l'équipe d'étude préparatoire de la JICA Expert associé, Première Division des Etudes, Département des Etudes de Développement Social, JICA
Mme. Naoko Yamaguchi	Membre de l'équipe d'étude préparatoire de la JICA Expert associé, Deuxième Division de la Coopération Technique, Département de la Coopération Développement Social, JICA
M. Kazunao Shibata	Représentant Résident Adjoint, Bureau de JICA au Maroc
Mme. Salima Kacheroud	Membre du Bureau de la JICA au Maroc

ANNEXE 2

**Structure provisoire pour l'exécution du programme**



MINUTES OF MEETING  
ON  
INCEPTION REPORT

FOR  
THE BASIC EDUCATION IMPROVEMENT PROGRAM  
FOR RURAL AREAS  
IN  
THE KINGDOM OF MOROCCO

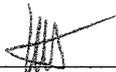
AGREED UPON BETWEEN

THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION AND YOUTH

AND

STUDY TEAM  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Rabat,  
22<sup>nd</sup> September, 2003



---

Ms. Touhamia Wazzani,  
Director of the Cooperation and the Promotion  
of Private Education,  
Ministry of National Education and Youth



---

Mr. Shigeki Kawahara  
Team Leader  
JICA Study Team

## I. INTRODUCTION

In accordance with the scope of work (hereinafter referred to as the “S/W”) for the Basic Education Improvement Program for Rural Areas in the Kingdom of Morocco (hereinafter referred to as the “Program”), agreed upon between the preparatory study team organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and the Ministry of National Education and Youth (hereinafter referred to as “MNEY”) on 30<sup>th</sup> May 2003, JICA Study Team prepared Inception Report and submitted it to the Direction of the Cooperation and the Promotion of Private Education, MNEY, on 17<sup>th</sup> September 2003.

In accordance with point seven of the Minutes of Meeting on the S/W for the Program, MNEY convened the first Steering Committee Meeting on Inception Report submitted by JICA Study Team, in cooperation with JICA, on 22<sup>nd</sup> September 2003, at Centre d’Accueil et de Conférence (CAC) in Rabat, with attendance of representatives of MNEY, at the levels of central, regional and provincial administrations, the JICA Advisory Committee, and the Study Team members. Both parties have been content with the quality of work done by the experts and with the extensive discussions on the Inception Report. The list of participants who attended in the meeting is attached in Annex.

## II. DISCUSSION AND CONFIRMATION

During the meeting, participants discussed the contents of Inception Report, the outline and the basic approach of the Program. Main points of the discussion are summarized as follows:

1. MNEY acknowledged the receipt of Inception Report (30 copies in French and 5 copies in English) as per the Scope of Work.
2. MNEY agreed entirely with the basic approach proposed by the Study Team, the participatory approach through “leaning by doing” package in accordance with the country’s ongoing decentralization, and acknowledged the importance of each actor’s ownership.
3. In terms of selection of targeted communes and recruitment of three research assistants in each province, both sides agreed that each province shall present their proposals to the Study Team. The Study Team agreed to provide its terms of reference to MNEY as to procedure for the recruitment of research assistants.
4. As to the Program’s implementation structure, both sides agreed that the structure shall be established through extensive discussions between provincial delegates and JICA Study Team, in consultation with Regional Academy and MNEY.



5. MNEY requested that planned training sessions should be conducted on the site. The Study Team appreciated the idea and agreed to take every opportunity to conduct it on the site.
6. MNEY requested that the Program should build database on the condition of schools in order to measure its impact. JICA Study Team explained that the Program plans to conduct its baseline and post-pilot survey to measure its impact.
7. As to pre-school and non-formal education sectors, both sides recognized and agreed to be mindful of the importance of those sectors in pursuing the Program.
8. Lists of Steering Committee members and counterpart shall be prepared by MNEY. As to a counterpart team, MNEY announced to set up a counterpart team, consisting of concerned officials of the MNEY, respective to specific domain of each Study Team member's assignment.
9. MNEY requested that logistical support should be ensured for the coordination committees at regional and provincial levels. The Study Team took a note of their request.
10. Minutes of meetings and reports are prepared in both English and French. In the case any divergence arises in interpretation, the English text shall prevail.

## ANNEX LIST OF ATTENDANTS

### Moroccan Side

Ms. Touhamia Wazzani	Director of the Cooperation and the Promotion of Private Education
Ms. Bouazzaoui Habiba	Director of the Non-formal Education
Mr. Mohamed Fatihi	Director of the Educational System Evaluation
Mr. Ahmed Haddachi	Director of the Regional Academy of Education and Training, Meknès-Tafilalet
Mr. Hassan Amzil	Director of the Regional Academy of Education and Training, Fès- Boulmane
Mr. Abdelmoumen Mechbal	Delegate of MNEY in Séfrou
Mr. Abderrahim Benbrahim	Delegate of MNEY in Boulmane
Mr. Moha Derkaoui	Delegate of MNEY in Errachidia
Mr. El Mahjoub El Khiraoui	Delegate of MNEY in Khénifra
Mr. Aziz Nahya	Head of Division of Pedagogical Cooperation and Education Action
Mr. Abdellah Belachkar	Head of Division, Direction of Educational System Evaluation
Mr. Mohamed Ben Maiza	Head of Division, Direction of Curriculum
Mr. Hammou Amzil	in charge of Division of Pre-school Education
Mr. Hassan Medrare	Representative of Direction of Pedagogical Action
Mr. Mohamed Bimaghra	Representative of Direction of Construction and Equipment
Mr. Nabil El Bakkali	Representative of Direction of Construction and Equipment
Mr. Allal Zenmouhi	Representative of Direction of Construction and Equipment
Mr. Mohamed Oihi	Direction of Non-formal Education
Ms. Loubna Achergui	Division of Communication
Mr. Mohamed Chorfi	in charge of the cooperation with Japan, Direction of the Cooperation and the Promotion of Private Education

### Japanese Side

#### JICA Morocco Office

Mr. Kazunao Shibata      Assistant Resident Representative, JICA Morocco Office

#### JICA Headquarter

Mr. Kentaro Kai      First Development Study Division, Social Development Study  
Department

#### JICA Study Team

Mr. Shigeki Kawahara	Team Leader, JICA Study Team
Mr. Kiyofumi Tanaka	Member, JICA Study Team
Ms. Kazuko Yamada	Member, JICA Study Team
Mr. Hiroyuki Tsuchiya	Member, JICA Study Team
Ms. Hiroko Miura	Member, JICA Study Team
Ms. Emi Ogata	Member, JICA Study Team
Mr. Eiichiro Hayashi	Member, JICA Study Team

MINUTES OF MEETING  
ON  
INTERIM REPORT

FOR  
THE BASIC EDUCATION IMPROVEMENT PROGRAM  
FOR RURAL AREAS  
IN  
THE KINGDOM OF MOROCCO

AGREED UPON BETWEEN

THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION AND YOUTH

AND

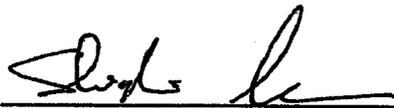
STUDY TEAM  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Rabat,  
28<sup>th</sup> April, 2004



---

Mr. Abdeslam Zeroual,  
Director of the Cooperation and the Promotion  
of Private Education,  
Ministry of National Education and Youth



---

Mr. Shigeki Kawahara  
Team Leader  
JICA Study Team

In accordance with the scope of work (hereinafter referred to as the “S/W”) for the Basic Education Improvement Program for Rural Areas in the Kingdom of Morocco (BEIP) (hereinafter referred to as the “Program”), agreed upon between the preparatory study team organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and the Ministry of National Education and Youth (hereinafter referred to as “MNEY”) on 30<sup>th</sup> May 2003, JICA Study Team prepared Interim Report and submitted it to the Direction of the Cooperation and the Promotion of Private Education, MNEY, on 21<sup>st</sup> February 2004.

In accordance with point seven of the Minutes of Meeting on the S/W for the Program, MNEY distributed copies of the Report to the Steering Committee members. It subsequently convened the Steering Committee Meeting on Interim Report, in cooperation with JICA, on 28<sup>th</sup> April 2004, at Centre de formation et de rencontres nationales in Rabat, with attendance of representatives of MNEY, at the levels of central, regional and provincial administrations, JICA Resident Representative, the JICA Advisory Committee, and the Study Team members. Both parties have been content with the quality of work done by the experts and with the extensive discussions on the Interim Report. The list of participants who attended in the meeting is attached in Annex.

During the meeting, participants discussed the contents of Interim Report, the progress of the Program and the preparation for implementing the pilot activities. Main points of the discussion are summarized as follows:

1. MNEY acknowledged the receipt of Interim Report (30 copies in French and 5 copies in English) as per the Scope of Work.
2. MNEY appreciated that the Program has fully understood the National Education Charter in regard to Morocco’s ongoing decentralization in the education sector and has been encouraging the decentralization process. In particular, MNEY appreciated that the Program’s participatory approach, for instance, the establishment of communal education committees and school management councils and their close coordination with Ministry of Interior in fund raising, have been appropriate for Morocco’s ongoing decentralization process.
3. MNEY proposed that the experience in the Program should be generalized so that it can be applied to all the AREFs. MNEY also proposed that AREF personnel other than Meknes-Tafilalet and Fes-Boulmane should be invited to the seminars as observers so that they should become familiar with the objective and approach of the Program. JICA Study Team appreciated MNEY’s proposals and agreed to invite all AREF personnel to the coming seminars at the offset.

4. With regard to AREF's role to take over the Program, MNEY commented that it would not be easy right now to determine who is taking over the framework of the Program as AREFs are still young, and suggested that the result of the pilot activities should be observed.
5. AREF Fes-Boulmane, while appreciating the Program's approach, "Gestion de proximité," in accordance with the objective of the Charter, suggested that AREF should pursue the Program together with JICA.
6. MNEY Sefrou, while appreciating the Program's approach, as well as Japan's forty-year assistance to Morocco, commented that institutions at a level of communes, such as communal education committees, should be recognized as crucial and as missing link between schools and the community as teachers have not been well integrated in their communities, primarily due to their origins from urban areas and the difficulty for female teachers to move to and reside in rural areas, as illustrated in the Report.
7. MNEY Errachidia commented that in spite of the distance between their targeted communes and Delegation of Errachidia, the Provincial Implementation Team has pursued the Program with enthusiasm, sometimes on a voluntary basis. He also emphasized that the Program should be evaluated how it could contribute to change perception of the people from the top-down mentality to bottom-up mentality. Likewise, as to the takeover of the Program, he commented that the mentality of the concerned people be necessarily changed. As to monitoring at the far sites, such as the targeted communes, he suggested that commune representatives should take initiative in collaboration with school management councils, with the support from the Ministry of Interior.
8. As to the takeover of the Program, MNEY Boulmane commented that it would not be an easy task for local stakeholders to implement activities such as BEIP pilot activities with their little fund and requested that Japanese assistance and follow-up to the provinces should be provided continuously as long as possible.
9. MNEY Khenifra, while commenting that community participation has been well observed at all levels of the preparation for the pilot activities, requested that commune's initiative should be necessary to help schools follow administrative procedures such as opening their accounts. He also requested that Article 7 in the contract between the Study Team and the executing agencies should be clarified in the coming seminar.
10. Minutes of meetings and reports are prepared in both English and French. In the case any divergence arises in interpretation, the English text shall prevail.

## ANNEX LIST OF ATTENDANTS

### Moroccan Side

Mr. Abdeslam Zeroual	Director of the Cooperation and the Promotion of Private Education
Mr. Hassan Amzil	Director of the Regional Academy of Education and Training, Fès-Boulmane
Mr. Abdelmoumen Mechbal	Delegate of MNEY in Séfrou
Mr. Abderrahim Benbrahim	Delegate of MNEY in Boulmane
Mr. Moha Derkaoui	Delegate of MNEY in Errachidia
Mr. El Mahjoub El Khiraoui	Delegate of MNEY in Khénifra
Mr. Aziz Nahya	Head of Division of Pedagogical Cooperation and Education Action
Mr. Brahim Allaoui	Administrator, Division of Communication
Mr. Said Benmessaoud	in charge of the cooperation with Japan, Direction of the Cooperation and the Promotion of Private Education

### Japanese Side

Mr. Masao Tsujioka	Resident Representative, JICA Morocco Office
Dr. Akiyoshi Yonezawa	JICA Advisory Team
Dr. Yumiko Yokozeki	JICA Advisory Team
Mr. Naoto Nakagawa	Assistant Resident Representative, JICA Morocco Office
Mr. Shigeki Kawahara	Team Leader, JICA Study Team
Mr. Hiroaki Umamo	Member, JICA Study Team
Ms. Hiroko Miura	Member, JICA Study Team
Ms. Emi Ogata	Member, JICA Study Team

MINUTES OF MEETING  
ON  
PROGRESS REPORT 1

FOR  
THE BASIC EDUCATION IMPROVEMENT PROGRAM  
FOR RURAL AREAS  
IN  
THE KINGDOM OF MOROCCO

AGREED UPON BETWEEN

THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION

AND

STUDY TEAM  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Rabat,  
December 2, 2004

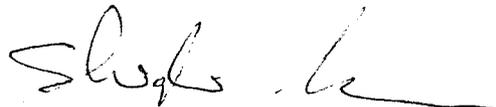
---

Mr. Abdesslam Zeroual,  
Director of the Cooperation and the Promotion  
of Private Education,  
Ministry of National Education

Le Directeur de la Coopération et de la Promotion  
de l'Éducation Privée  
Ministère de l'Éducation Nationale

---

Mr. Shigeki Kawahara  
Team Leader  
JICA Study Team



In accordance with the scope of work (hereinafter referred to as the “S/W”) for the Basic Education Improvement Program for Rural Areas in the Kingdom of Morocco (hereinafter referred to as the “Program”), agreed upon between the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and the Ministry of National Education (hereinafter referred to as “MNE”), JICA Study Team prepared Progress Report 1 and submitted it to the Direction of the Cooperation and the Promotion of Private Education, MNE.

MNE held a steering committee on Progress Report 1 in cooperation with JICA, on November 30, 2004 in the Academy of Education and Training, Meknès-Tafilalet. The attendance included representatives of MNE at the levels of central, regional, and provincial administrations, the JICA Morocco Office, and the Study Team members. The list of participants in the meeting is attached in Annex.

The Study Team made presentation on the summary of Progress Report 1 and preliminary suggestions for the possible follow-up policy intervention / activities. Participants discussed ideas on these matters during the meeting. Main points of the discussion are summarized below:

1. The Moroccan side acknowledged the receipt of Progress Report 1 and appreciated the team’s observation and the analysis elaborated in the report.
2. The Moroccan side appreciated that the Program has given opportunities to test a different kind of mechanism in a flexible and creative manner and that the biggest contribution is not a financial term but new culture introduced in the Moroccan education system. The Moroccan side also recognized the impacts of bottom up-approach in improving communication inside schools and between schools and communities, in providing teachers with the feeling of ownership and responsibilities, and in improving the efficiency of school management.
3. The Moroccan side commented that though they have recognized the success, it is not yet solid, and that the system needs to be strengthened by taking into consideration of the local situation, such as more involvement of commune governments in educational development.
4. The participants agreed that the serious problems remain in satellite schools in the areas of school location, training for teachers, and living environment for teachers such as accommodations, though the development is on the way. There was a comment that the Program has not yet succeeded in making all stakeholders (particularly in mother schools) realize what are most needed and how to transmit ideas/experience to other schools and it was suggested that in order to solve this, both bottom-up approach and top-down approach are necessary.

5. The Moroccan side agreed that there is a need to make the success of the Program more solid and to expand to the non-pilot areas. In this sense, it is worth noted that Khenifra province is going to take an initiative to utilize the experience of the Program and conduct trainings on in non-BEIP communes. The Moroccan side requested that to facilitate these efforts further, the Program should be extended. Ideas to improve the BEIP model and to expand that were suggested in the discussion include: to integrate BEIP training in the current CFI training program; to create SMC representing each satellite school; and sign convention between SMC and provincial delegation to better monitor school-based management.
6. The Moroccan side mentioned that it is important to have occasions where participants of the Program can exchange ideas and experience, since the communication among stakeholders are yet sufficient.
7. The Moroccan side acknowledged that it is important that policy makers such as central and regional personnel visit fields in that it will motivate schools and communities, and that it will deepen the understanding of the MEN stakeholders.
8. The Japanese side appreciated MNE's recognition of the program, and the efforts made to lead the Program to the success particularly by the Provincial Implementation Teams.

## ANNEX LIST OF ATTENDANTS

### Moroccan Side

Mr. Abdeslam Zeroual	Director of the Cooperation and the Promotion of Private Education
Mr. Ahmed Haddachi	Director of the Regional Academy of Education and Training, Meknès-Tafilalet
Mr. Hassan Amzil	Director of the Regional Academy of Education and Training, Fès- Boulmane
Mr. Aziz Nahya	Head of Division of Pedagogical Cooperation and Education Action
M. Abderrahim Benbrahim	Delegate of MNE in Séfrou
M. Mohamed Aberkane	Delegate of MNE in Boulmane
M. My Ahmed Belfekih	Delegate of MNE in Khénifra
M. Khalfi Mohamed	Coordinator, Provincial Implementation Team, Khénifra
M. Abdelaziz El Belghiti	Member, Implementation Team, Khénifra

### Japanese Side

Mr. Naoto Nakagawa	Assistant Resident Representative, JICA Morocco Office
Mr. Shigeki Kawahara	Team Leader, JICA Study Team
Ms. Tomoko Masuda	Member, JICA Study Team

MINUTES OF MEETING  
ON  
PROGRESS REPORT 2

FOR  
THE BASIC EDUCATION IMPROVEMENT PROGRAM  
FOR RURAL AREAS  
IN  
THE KINGDOM OF MOROCCO

AGREED UPON BETWEEN

THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION

AND

STUDY TEAM  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Rabat,  
May 5<sup>th</sup>, 2005

---

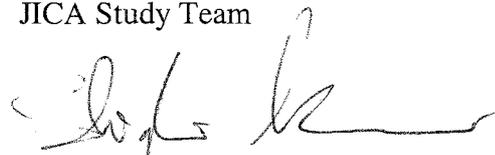
Mr. Abdesslam Zeroual,  
Director of the Cooperation and the Promotion  
of Private Education,  
Ministry of National Education

Le Directeur de la Coopération et  
de la Promotion de l'Enseignement  
Privé

Signé: Abdesslam ZEROUAL

---

Mr. Shigeki Kawahara  
Team Leader  
JICA Study Team



In accordance with the scope of work (hereinafter referred to as the “S/W”) for the Basic Education Improvement Program for Rural Areas in the Kingdom of Morocco (hereinafter referred to as the “Program”), agreed upon between the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and the Ministry of National Education (hereinafter referred to as “MNE”), JICA Study Team prepared Progress Report 2 and submitted it to the Direction of the Cooperation and the Promotion of Private Education, MNE.

MNE held a steering committee on Progress Report 2 in cooperation with JICA, on May 5<sup>th</sup>, 2005 in MNE, Rabat. The attendance included representatives of MNE at the levels of central, regional, and provincial administrations, the JICA Morocco Office, and the Study Team members. The list of participants in the meeting is attached in Annex.

The Study Team made presentation on the summary of Progress Report 2 and preliminary suggestions for the possible follow-up policy intervention / activities. Participants discussed ideas on these matters during the meeting. Main points of the discussion are summarized below:

1. The Moroccan side acknowledged the receipt of Progress Report 2 and appreciated the team’s observation and the analysis elaborated in the report.
2. The Moroccan side appreciated that the Program has achieved its goal with the positive results marked by participants from provincial and regional levels. They recognized that all the targeted provinces have been successful in implementing a BEIP model of the bottom-up approach, under which school management councils (SMC) have proved their ability to formulate their plan and implement the plan with financial autonomy, in collaboration with local initiatives, such as parents, communities, communes. In particular, they appreciated the magnitude of local communities’ contribution, and recognized that the Program has been successful in opening up schools to the external, actively involving communities and communes, and thereby garnering local contribution beyond expectations.
3. The Moroccan side appreciated that the Program has demonstrated a BEIP model of school management with financial autonomy. They also announced their intention to utilize the BEIP model of activating SMC as their model in accordance with the recent legalization of the status of SMC by Decree, within the framework of the ongoing Moroccan decentralization.
4. The Moroccan side recognized that they were now moving in the phase of generalization of their experiences gained from the Program to make this model applicable to the other areas. Both AREF directors announced that they would try to apply this model to the other areas, by using their own resources, even without much support from JICA. They explained that AREF

Meknes-Tafilaliet has formed a team within the AREF to expand the Program, while AREF Fes-Boulmane has been working to apply this model to Commune Fes, in collaboration with Fes Commune Council with their financial support of 200,000DH.

5. Both AREF directors recognized the significance of financial autonomy of SMC (in terms of facilitation for school's ownership) as they learned from Japan's experience during the counterpart training in Japan, and the importance of allocation of minimal budget directly to SMC from AREF in order to make SMC more financially autonomous. They also expressed their concern about institutional difficulties, particularly their inability to allocate the budget directly to schools; however, they were firmly convinced that such difficulties would not discourage their determination to apply the BEIP model.
6. One participant marked that SMC have become active and dynamic in school management. He also appreciated that the Program provided an equal opportunity to rural areas, compared with some other programs normally biased towards urban areas.
7. The participants agreed that there have remained serious problems beyond the Program's capacity, especially those in satellite schools, such as school location (middle of nowhere) and assignment of young, less experienced, non-Berber speaking teachers in rural satellite schools. The participants commented that it would be difficult to change the positioning system of teachers immediately. Some participants pointed out that assigning young teachers in rural areas was expected to revitalize rural satellite schools.
8. Another participant commented that many satellite schools benefited less from the Program, compared with their mother schools, as many SMC decided to concentrate the budget more on mother schools (to benefit as many pupils as possible) because of the short duration of the support. He proposed that their province would increase the activities specific to satellite schools through generalizing their lessons learned from the Program.
9. Another participant requested the Program to share the benefit with the World Bank's program of PARSEM, recently inaugurated in all the regions in Morocco, in which school project is one of the components to dynamize SMC. The Japanese side promised to provide the training materials and documents related to the Program upon request.
10. The Japanese side also recognized that cost of communication in rural areas is high due to a physical distance and cultural diversity, and suggested that their next target communes should be in less difficult conditions than the current target ones in terms of physical and social environment.

11. The Japanese side appreciated MNE's recognition of the program, and the efforts made to lead the Program to the success particularly by the Provincial Implementation Teams.
12. All the Moroccan side participants agreed that BEIP model is a leading initiative of the present orientation of the reform, and they are ready to make a request to extend technical support from JICA in order to promote integration of the model into the Moroccan education system.

## ANNEX LIST OF ATTENDANTS

### Moroccan Side

Mr. Abdeslam Zeroual	Director of the Cooperation and the Promotion of Private Education
Mr. Elyaaloui	Assistant Director of the Cooperation and the Promotion of Private Education
Mr. Moumen Dahani	Head of Planning Division, Direction of the Cooperation and the Promotion of Private Education
Mr. Ahmed Haddachi	Director of the Regional Academy of Education and Training, Meknès-Tafilalet
Mr. Hassan Amzil	Director of the Regional Academy of Education and Training, Fès-Boulmane
M. Abderrahim Benbrahim	Delegate of MNE in Séfrou
M. Mohamed Aberkane	Delegate of MNE in Boulmane
M. My Ahmed Belfekih	Delegate of MNE in Khénifra
M. Khalfi Mohamed	Coordinator, Provincial Implementation Team, Khénifra
Ms. Alia Amahouar	Head of Division, Monitoring of Decentralization Cooperation
Mr. Youssef Simou	Head of Public Relations Service
Mr. Zouhair Bennaghmouch	Representative of Direction of Statistics and Strategic Planning
Mr. Mohamed Nehass	Representative of Direction of General Affairs of Budget and Finance
Mr. Said Benmessaoud	in charge of the cooperation with Japan, Direction of the Cooperation and the Promotion of Private Education

### Japanese Side

Mr. Masao Tsujioka	Resident Representative, JICA Morocco Office
Mr. Naoto Nakagawa	Assistant Resident Representative, JICA Morocco Office
Mr. Shigeki Kawahara	Team Leader, JICA Study Team
Ms. Emi Ogata	Member, JICA Study Team

MINUTES OF MEETING  
ON  
DRAFT FINAL REPORT

FOR  
THE BASIC EDUCATION IMPROVEMENT PROGRAM  
FOR RURAL AREAS  
IN  
THE KINGDOM OF MOROCCO

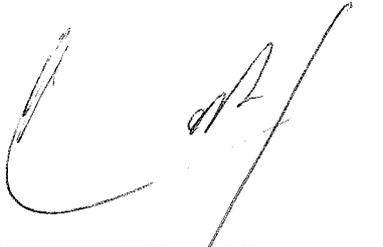
AGREED UPON BETWEEN

THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION

AND

STUDY TEAM  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Rabat,  
November 29<sup>th</sup>, 2005



---

Mr. Abdesselam Zeroual,  
Director of the Cooperation and the Promotion  
of Private Education,  
Ministry of National Education



---

Mr. Shigeki Kawahara  
Team Leader  
JICA Study Team

In accordance with the scope of work (hereinafter referred to as the “S/W”) for the Basic Education Improvement Program for Rural Areas in the Kingdom of Morocco (hereinafter referred to as the “Program”), agreed upon between the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and the Ministry of National Education (hereinafter referred to as “MNE”), JICA Study Team prepared Draft Final Report and submitted it to the Direction of the Cooperation and the Promotion of Private Education, MNE.

MNE held a steering committee on Draft Final Report in cooperation with JICA, on November 29<sup>th</sup>, 2005 in Hotel Tour Hassan, Rabat. The attendance included representatives of MNE at the levels of central, regional, and provincial administrations, the JICA Morocco Office, the JICA Advisory Committee members and the Study Team members. The list of participants in the meeting is attached in Annex 1.

The Study Team made a presentation on the summary of Draft Final Report, the results of the Program and preliminary suggestions for the possible follow-up policy interventions. Following the Study Team’s presentation, Directors of AREF Meknes-Tafilalet and Fes-Boulmane made presentations on their newly created budget of “activating (dynamiser) School Management Councils (SMC)” and their plan to utilize the budget to pursue institutionalization of the BEIP model. Each Provincial Implementation Team also made a presentation on what have been changed and what they have achieved. During the discussion session, the following points were raised:

1. The Moroccan side acknowledged the receipt of Draft Final Report (French 30 copies, English 5 copies), and appreciated the team’s observation and the analysis elaborated in the report.
2. The Japanese side agreed to receive further comments on the Draft Final Report in a written format by 20 December 2005.
3. The Moroccan side appreciated the Program’s success in developing the well functioning BEIP model, which led to remarkable impacts in the quality of education, and expressed their gratitude for the efforts made by all the concerned to the Program. The Moroccan side also appreciated the Program design of its participatory approach, functioning school management, involving parents and communities, and targeting rural areas, which has been in line with MNE’s promotion of decentralization. The Moroccan side also announced that MNE would generalize this experience immediately, and that they created a new budget line effective in 2006, which enables all the AREFs to disburse the budget directly to each SMC (the budget of “activating SMC”, amounting to ten million dirhams) as a step forward to institutionalize this model.



4. One participant (from UNICEF) agreed to share the same objective with the Program. She also suggested involvement of pupils in their SMCs, and strengthening INSET trainings for reduction of pupils' repetition rate and for more teamwork. She also requested that MNE should organize information sharing among different donors, which would bring about a synergy among them. The Moroccan side explained that they would allocate considerable amount of the budget for INSET trainings in 2006 to improve pupils' learning. They also acknowledged the importance of the synergy among all donors, and explained their efforts of coordination at the directory level. The Japanese side also agreed with the idea of involving pupils in their SMCs.
5. Another participant asked whether the training materials and tools developed by the Program are available for them. The Moroccan side promised to distribute them upon request, as they are aiming at generalization of their lessons learned.
6. He also asked what kind of difficulties the Program primarily faced during the implementation, and to what extent the budget of the Program was significant, in comparison with its principles, or methodologies. The Moroccan side raised a transfer of personnel in the middle of the activity period as one of the difficulties as it is a loss of the important resources (personnel trained and equipped with skills in the Program). The Japanese side added a difficulty in changing the way of thinking of SMC members from "top-down" where a higher level of administration to "bottom-up" where they should make decisions by themselves. It was also added that monitoring the target areas was very costly due to a physical distance between the pilot schools. With regard to the budget, the Japanese side suggested that a small amount of budget enabled SMCs to have tangible and assured financial bases to start with. It was added that this made them to be highly motivated and eventually be more creative such as to economize the budget or seek other source of fund.
7. Another participant (from MNE) pointed out that MNE should not regard a SMC as an ordinary association from a legal point of view. The Moroccan side acknowledged it and explained that they would solve it in the process of institutionalizing and generalizing the BEIP model.
8. Another participant asked what had not been functioning at the level of SMC. The Moroccan side explained that lack of facilities, training, and particularly motivation contributed to malfunctioning of SMC for the past few years. They stressed the importance of a high level of motivation.



9. Another participant asked about micro-planning training, and asked to what extent each component of the program was significant in terms of percentage. The Moroccan side explained about their micro-planning training at Sefrou, and emphasized that more attention should be paid to a financial management training.
  
10. The Japanese side commented that in the future, this bottom-up approach should get a proper place in the scope of the ongoing decentralization and its sustainability should be ensured, for continuously generalizing and institutionalizing the BEIP model. She mentioned that in considering the large disparity between urban and rural areas, the BEIP model had its limitation. She added that more proactive redistribution of resources is needed.
  
11. The Moroccan side requested the JICA to transfer the equipment used during the study period as shown on the attached sheet. The Study Team responded that this request should be conveyed to the JICA.



## ANNEX 1. LIST OF ATTENDANTS

### Moroccan Side

Ms. Latifa El Abida	Secretary General of MNE
Mr. Abdesselam Zeroual	Director of the Cooperation and the Promotion of Private Education
Mr. Elyaalaoui	Assistant Director of the Cooperation and the Promotion of Private Education
Mr. Jamal Khallaf	Director of Evaluation of Organization of School Mapping and Inter-Academies Training (ESFCRS)
Mr. Benlhabib Hind	Director, Department of National Education
Mr. Ahmed Haddachi	Director of the Regional Academy of Education and Training, Meknès-Tafilalet
Mr. Hassan Amzil	Director of the Regional Academy of Education and Training, Fès-Boulmane
Mr. Aziz Nahya	Head of Division of Cooperation, Direction of the Cooperation and the Promotion of Private Education
Mr. Abderrahim Benbrahim	Delegate of MNE in Séfrou
Mr. Mohammed Jahidi	Head of Division, Direction of Evaluation of Organization of School Mapping and Inter-Academies Training (ESFCRS)
Mr. Youssef Simou	Head of Public Relations Service
Mr. Abdelhadi Ait Chikh	Representative of Direction of Statistics and Strategic Planning
Mr. Lahchimi Miloud	Department of National Education
Mr. Mohammed Hindi	Head of Division of Monitoring of Indicators of Education Generalization
Mr. Lahcen Ait Kain	in charge of Missions for Secretary General
Ms. Salma Zouiten	Coordinator of AREF Team, the Regional Academy of Education and Training, Fès-Boulmane
Mr. Mohamed Khalfi	Coordinator, Provincial Implementation Team, Khénifra
Mr. Nacer Bouhriz	Coordinator, Provincial Implementation Team, Errachidia
Mr. Moulay Ali Sehli	Coordinator, Provincial Implementation Team, Boulmane
Mr. Abderrahman Zerrou	Coordinator, Provincial Implementation Team, Sefrou
Mr. Said Benmessaoud	in charge of the cooperation with Japan, Direction of the Cooperation and the Promotion of Private Education



## Other Donors

Ms. Aouatif Alioua	CIDA
Ms. Avianon-vernet Pascale	French Cooperation (APEF Project)
Ms. Mollet Brasseur	UNICEF
Ms. Yuri Obara	World Bank

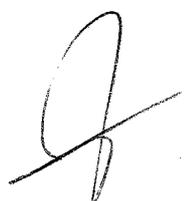
## Japanese Side

Mr. Masao Tsujioka	Resident Representative, JICA Morocco Office
Dr. Hiromitsu Muta	Leader, JICA Advisory Committee
Ms. Chisa Hara	Team Director, Human Development Department, Group I (Basic Education) Basic Education Team I, JICA Headquarters
Mr. Kazuhiro Tambara	Human Development Department, Group I (Basic Education) Basic Education Team I, JICA Headquarters
Mr. Naoto Nakagawa	Assistant Resident Representative, JICA Morocco Office
Ms. Salima Kachaoud	JICA Morocco Office
Mr. Shigeki Kawahara	Team Leader, JICA Study Team
Mr. Hiroaki Umamo	Member, JICA Study Team
Ms. Emi Ogata	Member, JICA Study Team



## ANNEX 2. LIST OF EQUIPMENT USED BY THE STUDY TEAM

	Item (Specification)	Qty	Expected Users
1	Personal Computer (Desk-top, Windows XP)	1	MNE
2	Personal Computer (Lap-top, Windows XP)	2	MNE
3	Software (Microsoft Office XP Standard)	3	MNE
4	Color Laser Printer (HP color LaserJet 4600dn)	1	MNE
5	Photocopier (Toshiba, E-Studio 205)	1	MNE
6	Fax machine (Panasonic, KX-FP141)	1	MNE
7	Projector (EPSON ELP-735)	1	MNE
8	Mobile phone	4	MNE
9	Mobile phone chip	1	MNE
10	Personal Computer (Desk-top, Windows XP)	1	Delegation of Errachidia
11	Personal Computer (Desk-top, Windows XP)	1	Delegation of Khenifra
12	Personal Computer (Desk-top, Windows XP)	1	Delegation of Boulmane
13	Personal Computer (Lap-top, Windows XP)	1	Delegation of Sefrou



## **ANNEXE 2: MODULE POUR MICRO-PLANIFICATION**



المملكة  
وزارة التربية الوطنية  
والتعليم العالي وتكوين  
الأطر والبحث العلمي



الوكالة اليابانية للتعاون  
الدولي

برنامج تحسين التربية الأساسية بالوسط القروي بالمملكة المغربية  
**BEIP**

دليل التكوين المحلي في مجال

# إعداد مخططات المدرسة لتحقيق جودة التعلم

ورشة عمل لمدة 3 أيام

**دليل التخطيط الأصغر**

الرباط، يونيو 2005  
(إصدار 2.0)

المركز الياباني للتنمية الدولية  
(IDCJ)  
KRI

## شكر وتويه

يتقدم فريق الوكالة اليابانية للتعاون الدولي بالمغرب المكلف بالدراسات بالشكر الجزيل لكل من ساهم في تعريب هذا الدليل ويخص بالذكر:

- فريق التنفيذ الإقليمي (EPE) في الرشيدية المكون من السادة: ناصور درقاوي، المصطفى هاشمي، يوسف وادجان، وعبد القادر خرشوف.
- فريق التنفيذ الإقليمي (EPE) في خنيفرة المكون من السادة: علي مريرو، محمد أبوقس، محمد خلفي، عبد العزيز البلغيثي،
- فريق التنفيذ الإقليمي (EPE) في صفرو المكون من السادة: عبد الرحمن زرو، عبد الرحمان مستيوي، حسين باويل.
- فريق التنفيذ الإقليمي (EPE) في بولمان المكون من السادة: مولاي علي سهلي، مصطفى حدي، محمد لامين، لهبوب عقا.

كما يشكر الفريق مديرية التعاون والإرتقاء بالتعليم الخصوصي بوزارة التربية الوطنية والشباب ولاسيما السيد عزيز ناحية، والسيد محمد شرفي في تفضله بمراجعة هذا الدليل.

## تقديم

إن الهدف من مصوغة التكوين هذا هو تزويد المستفيدين بالمعارف والكفايات وبقدر من الفهم للسياق يجعلهم قادرين على تغيير سلوكهم من أجل تحسين المنظومة التربوية بالمغرب. ولعل المقصود بالمستهدفين هم أولئك المتدخلين والمساعدين للمجموعة المدرسية من مدراء ومدرسين وآباء وأعضاء المجالس والموظفين المحليين وكذا التلاميذ.

إن جدوى هذا الدليل وفاعليته ستكون أكثر وضوحا عندما يستعمل في ضل مجالس تدبير المؤسسة. كما يمكن اعتمادها على مستويات أعلى لتهم أطر الدوائر والمجالس الجماعية والنيابات الإقليمية والأكاديميات الجهوية بما في ذلك المجالس الجهوية والأطر التربوية بمراكز تكوين المعلمين. وسيكون حينئذ من الضروري إدخال بعض التعديلات حيث أن الأهداف المسطرة أكثر اتساعا وتشمل مجال التربية والتعليم، دون الاقتصار على مدرسة بعينها. وبالرغم من أن المشروع في شكله الحالي يركز بالأساس على التربية بالتعليم الابتدائي، فإنه يمكن اعتماده كذلك مع المستفيدين من التربية بالتعليم الثانوي.

يتكون الدليل من عشرة وحدات، يعتمدها مكونون مؤهلون في مهام التنشيط. لقد حدد في بداية كل وحدة الهدف المتوخى إنجازه والذي ستنتم دراسته خلال هذه الوحدة، وهو يوضح الطريقة التي ستبرهنون بها على مدى استيعابكم للدرس المستهدف. وتقدم كل وحدة قراءة أساسية في الموضوع والتي يمكن أن توظف كواجب منزلي خلال التكوين أو كوثيقة مرجعية للعودة إليها قصد المراجعة بعد استكمال التكوين. وهي المقاربة التي سيعتمدها المنشطون خلال هذه الدورة.

وتحتوي كل وحدة على جملة من الأنشطة التي سيتم إنجازها بشكل فردي أو في شكل مجموعات صغيرة أو في إطار مجموعة كبيرة أو باعتماد مزيج من هذه الأشكال.

إن هذه المنهجية تمتاز بكونها تقوي ما يعرف بالتعلم النشط "apprentissage actif" أو التعلم بالعمل "apprentissage par l'action" وفيها يقتصر المكون على لعب دور المنشط، وذلك بتوجيه المجموعات و مدها بالتوضيحات اللازمة.

بعد الانتهاء من التكوين يتعين على المشاركين، في ظرف أسبوع، إعداد مخطط عمل للسنة المقبلة، وفق النموذج المقترح ضمن هذا الدليل، و تسليمه للشخص الذي يعينه المنشط. فالمطلوب إذن من كل مجموعة مدرسية أن تهيء مخططا يشمل المدرسة الأم و المدارس الفرعية التابعة لها. والجدير بالذكر أن كل تمويل حصلت عليه مدرستكم في إطار المشروع، يجب أن يخصص مباشرة لأنشطة المخطط الذي وضعتموه لمدرستكم، و إلا فإنكم لن تستفيدوا من التمويل الذي يتيح هذا البرنامج.

### شكر و تقدير

يتفضل فريق الوكالة اليابانية للتعاون الدولي "JICA" بتقديم خالص امتنانه وتشكراته لمعالي وزير التربية الوطنية والشباب، ومديرية التعاون والارتقاء بالتعليم المدرسي الخصوصي والسادة مديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وكذا السادة النواب الإقليميين للوزارة على ما لقوه منهم من مختلف أشكال الدعم والمساعدة.

### تمويل البرنامج

يمول هذا البرنامج من طرف الحكومة اليابانية والمواطنين اليابانيين عبر الوكالة اليابانية للتعاون الدولي JICA.

## قائمة المحتويات

1. نموذج لتحسين المدرسة وتنمية التعلم 1
2. بناء رؤية مشتركة حول مدارسنا 4
3. ترجمة رؤيتنا إلى نتائج قابلة للقياس 6
4. أين وصلنا حالياً؟ 8
5. تحليل الفارق 10
6. صياغة مخططات استراتيجية وسنوية 14
7. الكلفة 20
8. تعبئة الموارد لتنفيذ مخططات؟ 22
9. عملية التنفيذ والتتبع 24
10. هل نجحنا وماذا بقي علينا تعديله؟ 26

## 1. نموذج لتحسين جودة المدرسة و تنمية التعلم

ما هي الطريقة المثلى لبناء مقاربة نسقية كفيلة بتحسين جودة التعلم بمدارسنا ؟

**الهدف :**

مناقشة أهم المشاكل المرتبطة بالتمدرس و إيجاد الحلول لمختلف القضايا التي حظيت بتوافق المجموعة.

**المصطلحات الأساسية:**

- تحسين الجودة
- التعلم
- المستفيدون / الفاعلون / المتدخلون
- توافق المجموعة



**معلومات عامة:**



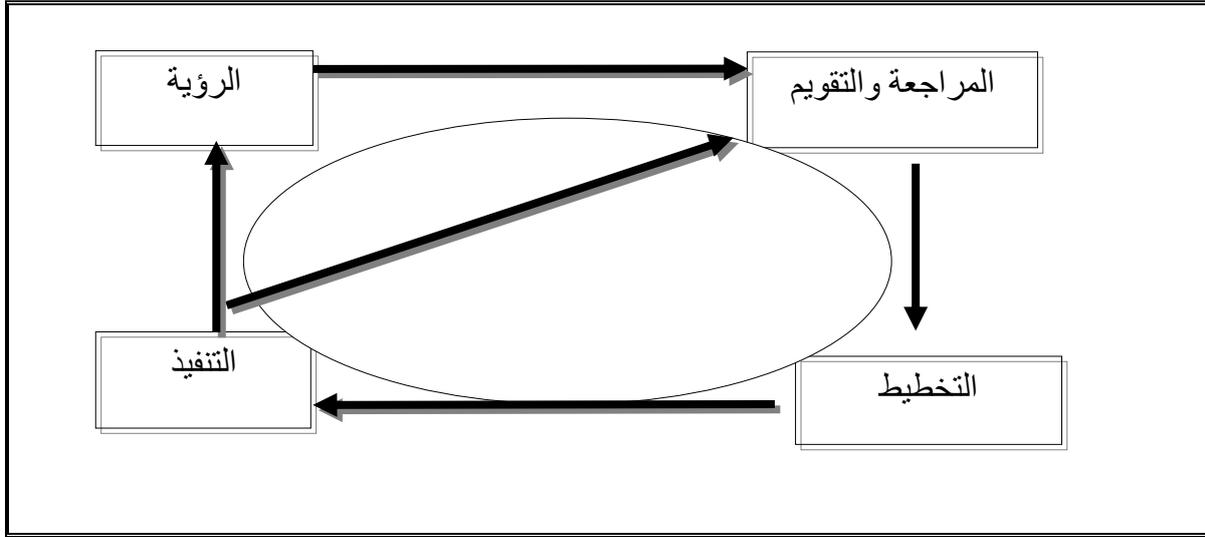
إن مختلف المؤسسات كالمستشفيات و الأبنك و المعامل و المحلات التجارية الكبرى و المدارس تجمعها قواسم مشتركة، فهي تسعى لتحسين جودة منتوجها و خدماتها بأقل كلفة. إنها سيرورة تتطلب من جميع المتدخلين و المستفيدين تقييم أدائهم و البحث عن أفضل الوسائل لتحسينه كما و كيفاً.

فالمقصود بتحسين الجودة كمياً بالنسبة للمعمل مثلاً، هو الزيادة في كمية منتوجاته، أما بالنسبة للمدرسة فإن ذلك يعني الزيادة في حجم المدارك التي يحققها كل تلميذ. و حينما يتعلق الأمر بتحسين الجودة من حيث الكيف بالنسبة للمعمل فذلك يعني تحسين مذاق منتوج غذائي أو فعالية دواء مثلاً؛ أما في مجال التربية فإن ذلك يعني تحقيق تعلم يكسب فكرياً نقدياً و يكون شخصية قادرة على حل المشاكل دون الإقتصار على حشو الذاكرة بالأحداث و الصيغ و المعادلات.

وعموماً فتحسين نتائج مؤسسة ما كما أو كيفاً يستلزم إتباع خطوات و مراحل محددة. وهي نفسها المتبناة في ميدان التربية و يتم إدراجها ضمن مخطط سنوي، و هذا ما يمكن نعتنه بدورة تحسين جودة التربية أو المدرسة. ويتمثل الهدف من هذه الدورة في تحسين المتغيرات المرتبطة بالتربية بشكل ينمي جودة وكمية المدارك لدى كل تلميذ.

ويبين الرسم البياني التالي أن دورة تحسين جودة المدرسة تتكون من أربعة مراحل تبدأ بوضع الرؤية ليتم الدخول في دورة مغلقة لانهاية لها؛ مما يجعل منها سيرورة تتم مراجعتها و تجديدها سنوياً. و ستنم معالجة مراحل هذه الدورة في الوحدات الموالية.

## الرسم البياني لدورة تحسين الجودة



**النشاط رقم 1:** إن توافقنا جميعا حول مهمة مدارسنا وتحديدنا لطرق وصف رسالتها يعتبر أمرا

بالغ الأهمية؛ والهدف من هذا النشاط هو أن تقوم كل مجموعة صغيرة بمناقشة الأجوبة المقترحة للأسئلة المدرجة في الخانات أسفله؛ ويطلب المنشط، بعد ذلك، من كل فريق أن يقدم توضيحات موجزة لسؤال أو مجموعة من الأسئلة التي تم تداولها في إطار عمل المجموعات. هناك خانات فارغة. وعلى المجموعة الصغرى أن تفكر في مسألة مهمة ترغب في الحصول على إجابة عليها. تدونها في الحيز المخصص لذلك ثم تقوم بمناقشتها. وتصل بعد ذلك المجموعة الكبرى إلى توافق بشأن كل جواب وتقوم بكتابة الأجوبة في الخانات المخصصة لذلك.

**أسئلة وأجوبة حول ما ينبغي التوافق عليه**

1- ما هي مهمة مدرستنا؟
2- كيف نعرف الجودة؟
3- ، ما هي الأدوار الجديدة المنوطة بالمستفيدين من المدرسة في إطار اللامركزية (الآباء – المدرسون – المديرون – أعضاء المجالس الجماعية – الساكنة – السلطات المحلية – التلاميذ)؟

8

.....

-4

## 2. بناء رؤية مشتركة حول مدارسنا:

كيف نقوم بتجميع المستفيدين من المدرسة وجعلهم يتوافقون حول مستقبل مدرستهم؟

### الهدف:

إعداد تصريحين مكتوبين لرؤية مشتركة تخص مجموعتكم المدرسية، بشكل يعكس حاجات الساكنة بالجماعة التي توجد بها.

### المصطلحات الأساسية:

- رؤية مشتركة
- لعب الأدوار
- مجلس تدبير المدرسة.



### معلومات عامة:



إن من أهم ما يميز الكائن البشري عن باقي الكائنات الحية، هي القدرة على

### التفكير

و التخطيط للمستقبل. على سبيل المثال، أين سنذهب خلال عطلة نهاية الأسبوع؟ ما نوع الوظيفة التي تناسبني حينما أنتهي من دراستي؟ ماذا نتمنى لأطفالنا عندما يصبحون كبارا؟ ما نوع البذور التي سأزرعها خلال الموسم المقبل كي أحصل على منتوج أفضل؟ إن طموحات آباء التلاميذ في شأن مستقبل مدرستهم قد تختلف اختلافا كبيرا بين الوسطين القروي و الحضري. وقد أكد الميثاق الوطني للتربية و التكوين لسنة 1999 أنه ينبغي للتربية و التعليم أن تلبي حاجات المجتمع بمختلف مكوناته في كل أنحاء المغرب، و أن لكل شريحة بموجب هذا الميثاق أن تنتظر من المدرسة ما يغطي الحاجيات التربوية لأبنائها. و يمكن ترجمة هذه الحاجيات في شكل تصريح عام يلخص تطلعاتها حول مستقبل أطفالها: إنها الرؤية للمستقبل.

كما ينبغي للمدارس أن تلبي حاجات المجتمع ككل إن على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الوطني مراعية تطلعات النشء خارج محيطهم المحلي. لذا فإن دور المدير يكمن في مراعاة التوازن بين حاجات الفرد و الجماعة و عموم المجتمع في المرحلة الأولى، و من ثم بيني التصور المناسب الذي يجعل من المدرسة وسيلة لتلبية مختلف هذه الحاجيات، وهذا ما سيساعد على وضع رؤية مشتركة مبنية على أساس توافقي.

ويمكن القول أن الرؤية المشتركة تمثل ما تراه أغلبية الساكنة مبررا لوجود المدرسة في محيطها. وبما أن أغلبية عادية غير كافية لوضع تصور موحد، وحيث إنه لا يمكن أن نأمل الحصول على اتفاق بالإجماع، فإنه بين الأغلبية و الإجماع (unanimité) يمكن الحصول على ما يسمى بالتوافق (consensus). و عليه، فإن المدير يستدعي أعضاء من الساكنة و مجلس تدبير المؤسسة لعقد اجتماع بغية بناء هذه الرؤية؛ و من خلال مناقشة مختلف القضايا المرتبطة بالمدرسة يمكن التوصل إلى توافق حول الهدف الذي يجب أن تعمل من أجله المدرسة، و صياغته في جملة واحدة معبرة بذلك عن الرؤية المشتركة و إعلانها بشكل صريح و قصدي للساكنة. بهذا تكون المدرسة قد عبرت عن مبرر وجودها برسالة بسيطة يفهمها و يدعمها الجميع.



النشاط رقم 2 : ستقوم المجموعة الكبيرة في هذه المرحلة بتتبع وملاحظة نشاط يتمثل في لعب الأدوار.  
لهذا الغرض يتم اختيار متطوعين من بين المشاركين يلعب كل فرد منهم دورا من الأدوار السبعة الآتية:

■ ممثل مقابلة

■ إطار نقابي

■ جمعية أو منظمة غير حكومية.

■ مدرس (ة)

■ أب أو أم.

■ فلاح

■ موظف في إحدى الإدارات العمومية.

ويتم اختيار متطوع آخر ليقوم بدور المدير لرئاسة الاجتماع و لمناقشة دور المدرسة والهدف الذي وجدت من أجله؛ وعليه أن يقود النقاش نحو وضع رؤية مشتركة و يدونها في جملة واحدة.  
الأدوار:

-الفلاح : يعبر مثلا عن رغبته في مدرسة تعلم القراءة و الكتابة والمبادئ الأولية التي تجعل ابنه قادرا على مساعدته في الحقل لتحسين مردوده.

-المدرس : ينتظر من المدرسة أن تكون تلاميذ قادرين على العمل في المدينة و الحصول على وظائف بتعويضات مهمة.

-الأم أو الأب: تنتظر من المدرسة أن تعلم الطفل كيف يصبح عنصرا سويا داخل أسرته.

وفي الأخير يلخص المدير جميع الآراء على شكل تصريح يعبر من خلاله عن الرؤية المشتركة. وعلى باقي المشاركين تتبع هذا النشاط ملاحظتين ما نتج عنه ليكون موضوعا للنقاش. وفي الختام، يطلب المنشط من المشاركين – حسب المجموعة المدرسية التي ينتمون إليها- صياغة تصريحين يمثلان انتظارات الساكنة من مدرستهم.

وبعد الانتهاء من التكوين و العودة إلى مقرات العمل، يصبح المديرون مطالبين بالدعوة لعقد اجتماعات من أجل وضع رؤية مشتركة للمجموعة المدرسية.

وتكمن أهمية هذا النشاط في كونه يقدم صورة لما ينبغي عمله مع الساكنة.

عينات وأمثلة لتصريحات حول الرؤية المشتركة

1.

### 3. ترجمة رؤيتنا إلى نتائج قابلة للقياس؟

هل باستطاعتنا وضع وسائل تمكننا من قياس درجة تحقق رؤيتنا المشتركة؟

الهدف:

وضع مؤشرات تمكن من قياس الرؤية المشتركة المصرح بها، وتحديد معيار لقياس الحد الأدنى للإنجاز المقبول.

المصطلحات الأساسية:

- معيار الحد الأدنى للإنجاز.
- المؤشر التربوي.
- الزوبعة الذهنية.



معلومات عامة:



كيف يمكن تقدير نجاحنا في مهمة أو عمل ما؟ في عالم الرياضة مثلا نقدر الإنجاز باحتساب

عدد النقط المحصل عليها فالفريق الفائز هو الذي حقق أكبر عدد منها. وباستطاعتنا كذلك معرفة متوسط البنية الجسدية لأطفالنا عن طريق حساب: نسبة الوزن على القامة. و يمكننا قياس مستوى النجاح في وظائفنا بطرق متعددة كقيمة الراتب الشهري أو الارتياح الذاتي، أو درجة التأثير على المستفيدين، أو بمدى قبولنا لدى الآخرين.

و يبقى السؤال المطروح هو كيف تقيس الأنظمة التربوية درجة نجاحها؟

إن قياس النجاح يبدأ بتحديد مؤشرات، فالنظام التربوي تكمن مهمته أساسا في تحقيق التعلم، ومن أجل ذلك فهو يخضع لعوامل بالغة التعقيد، تتداخل فيها عدة متغيرات التي بقياسها نتمكن من معرفة مدى سير هذا النظام على الطريق السليم. والمعروف أن قياس التعلم في الأنظمة التربوية غالبا ما يركز على الاختبارات كوسيلة لتحديد مدى استحقاق التلاميذ للانتقال للصف الموالي. أما المدرس فهو مطالب داخل الفصل باعتماد نظام للتقويم المستمر يمكن من متابعة مستوى تقدم التلاميذ في مختلف مجالات التعلم وذلك باستعمال مختلف أشكال التقويم دون حصرها في الاختبارات.

فهناك إذن عدد كبير من المتغيرات التربوية التي يمكن تحويلها وصياغتها بشكل يجعلها قابلة للقياس، تسمى بذلك مؤشرات تربوية وبهذه الطريقة يمكن إقرار العشرات من هذه المؤشرات، بعض منها فقط هو الذي يهم العلاقة مدرس/متعلم. و من بين المؤشرات التربوية: نسبة الإنقطاع عن الدراسة- عدد الحجرات الدراسية- جودة العملية التعليمية/التعليمية - تحفيز المدرسين - عدد التلاميذ المسجلين حسب الجنس - عدد ساعات عمل الأساتذة.

بعد التصريح بالرؤية المشتركة، و اعتمادا على قائمة من المؤشرات التربوية، يمكننا انتقاء ما يخدم هذه الرؤية.

من بين هذه المؤشرات :

- يمكننا القول أن 100% من التلاميذ المسجلين سيحصلون على دبلوماتهم (نسبة الإنقطاع الدراسي 0%)

- أو أن معدل نقط التلاميذ الممتحنين في نهاية السنة أكبر من المعدل الوطني.

و بصورة عامة، فحينما نترجم الرؤية المشتركة إلى مؤشرات تربوية و نسندها لقيمة، نكون قد

وضعنا ما يسمى بالحد الأدنى للإنجاز *Mesure minimale de performance*.

و على المستوى الوطني، فإن وزارة التربية الوطنية تضع مقاييس للحد الأدنى للنتائج؛ بعض منها محدد في الميثاق الوطني للتربية و التكوين؛ فنجد مثلا ينص على أن 90% من التلاميذ المسجلين في المدرسة سنة 1999 سينهون دراستهم الابتدائية سنة 2005 بينما 80% من هذا العدد سيكملون تعليمهم الثانوي الإعدادي سنة 2008.

هذه النتائج تمثل مقاييس الحد الأدنى للإنجاز على الصعيد الوطني. وهناك من المؤشرات ما له علاقة بمحو الأمية و التي تفيد أن نسبة الأمية بالمغرب ستتناقص إلى أقل من 20% في سنة 2010، و منها أيضا ما يتعلق بإحداث مجالس تدبير المؤسسات بكل المجموعات المدرسية. ويمكن لتلك المجالس بدورها أن تحدد معايير الحد الأدنى للإنجاز الخاصة بها، فضلا عن تلك المعايير المحددة وطنيا.

النشاط رقم 3 : باستعمال تقنية الزوبعة الذهنية، يطلب المنشط من المجموعة  
مختلف  
المؤشرات التربوية المعتمدة غالبا بالمدرسة، تدون هذه المؤشرات على  
السطح، ويطلب من المجموعات الصغيرة انتقاء ما يتناسب ورؤيتهم المشتركة ويحدد بعد ذلك مقياس  
الحد الأدنى للإنجاز لكل مؤشر و تدون نتائج هذه العملية في الجدول أسفله المخصص لكتابة الرؤية  
المشتركة ومقياس الحد الأدنى للإنجاز الذي تم عليه التوافق.  
قياسات الحد الأدنى للإنجاز بالنسبة لمجموعتنا المدرسية

رؤيتنا المشتركة:		
تاريخ الإنجاز	مقياس الحد الأدنى للإنجاز	نسبة الانقطاع الدراسي في الابتدائي
2007	أقل من 2%	(مثال) نسبة الانقطاع الدراسي بالابتدائي
		1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
		7.
		8.
		9.
		10.

ملاحظة : يمكن إضافة مؤشرات عند الضرورة

## 4- أين وصلنا حالياً؟

الرؤية المشتركة هي للمستقبل ، لكن أين وصلنا حالياً؟

الهدف:

استثمار المعطيات المتعلقة بالمدرسة من أجل احتساب المؤشرات التي تشخص الوضعية الراهنة.  
المصطلحات الأساسية:

. النظام المعلوماتي لتدبير التربية (SIGE)  
. الخريطة المدرسية  
. تحليل الوضعية



معلومات عامة:

إن تحسين الظروف لكي تصبح المؤسسات التعليمية في مستوى أحسن ، يتطلب القيام بتحدي الأهداف المستقبلية وتلك هي الغاية من وضع نظرة موحدة ، تنطلق أساساً من تحليل لواقع الحال



لهذه المؤسسات من خلال استثمار للمؤشرات الكمية التي ترصدها . إن معظم المؤشرات الإحصائية متوفرة على مستويات مختلفة للنظام التعليمي :

- فهي محفوظة ومخزونة فيما يسمى بالنظام المعلوماتي للتدبير التربوي على مستوى وزارة التربية الوطنية والشباب  
كما أن بعض هذه المؤشرات يتم توفيرها من خلال عملية الخريطة المدرسية فضلاً عن نتائج بعض الدراسات والمعطيات التي يوفرها المديرون ونتائج الإحصاء الرسمي السنوي .

### النشاط رقم 4



لقد قمتم أثناء النشاط رقم 3 بتعبئة جدول يشبه الجدول التالي ، غير أن هذا الجدول يتضمن عموداً خصص لتحليل الوضعية الراهنة لمؤسستكم . المطلوب منكم الآن القيام بنقل المعلومات المتوفرة بجدول النشاط رقم 3 في الجدول الخاص بالنشاط رقم 4 .  
واعتماداً على المعطيات التي سبق أن طلب منكم إحضارها ، ابحثوا عن إمكانية إيجاد قياس لكل مؤشر من مؤشرات الجدول ثم القيام بتسجيله في العمود الثالث . أما إذا تعذر ذلك ، يتم الاتفاق في إطار المجموعة عن تقييم امثل لقياس المؤشر وتسجل قيمته في المكان المناسب من العمود الثالث .  
- يتأكد المنشط لدى المجموعات إذا كانت في حاجة الى مساعدة .  
- يطلب المنشط من المجموعة التعليق على هذا النشاط أو التمرين كما ينبغي على المنشط التفكير في بعض الأسئلة مثلاً:

- هل تتوفرون على جميع المعطيات التي يتطلبها إنجاز هذا التمرين؟
- من أين يمكنكم الحصول على المعطيات التي تنقصكم؟
- ما هي المشاكل التي ظهرت أثناء تعبئة هذا الجدول؟

قياسات الحد الأدنى للإنجاز بالنسبة لمجموعتنا المدرسية

رؤيتنا		
المؤشر	قياسات الحد الأدنى للإنجاز	تحليل الوضعية (أين نحن الان ؟)
.1		
.2		
.3		
.4		
.5		
.6		
.7		
.8		
.9		
.10		

التعليق :

## 5) تحليل الفارق

كيف يمكننا تحديد الفارق بين ما نريده لمؤسساتنا وواقعها حاليا؟

**الهدف:**

القيام بتحليل الفارق بين الوضعية الحالية والمعايير الدنيا المتوخاة.

**المصطلحات الأساسية :**

تحليل الفارق



**معلومات عامة :**

فهو



الفارق هو البعد بين شيئين ، كالبعد الذي يفصل بين جبلين مثلا، أما فيما يخصنا الفرق بين الوضعية الحالية لمؤسساتنا والوضعية التي نأمل الوصول إليها . وهذا ما يطلق عليه الفارق.

إن القيام بتحليل الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المتوخاة يعتبر بمثابة عملية طرح بسيطة وهي في المتناول على اعتبار أننا نتوفر على معطيات كمية تمكن من القيام بالمقارنة وذلك ما نسميه بتحليل الفارق . ويعتبر الفارق بمثابة مؤشر يحتم علينا القيام بالتدابير من أجل تحسين الوضعية حتى يتم تجاوزه وبالتالي الوصول إل المعايير الدنيا المتوخاة. في إطار مسلسل تحليل الفارق، يمكن له أن يكون في بعض الحالات كبيرا وفي أخرى ضئيلا أو منعدما وفي هذه الحالة يمكن التفكير في الرفع من المعيار الأدنى المتوخى . إن النشاط التالي سيوفر لنا أدوات تمكننا من تحليل مفهوم الفارق.

### النشاط رقم 5



إن الصفحات الموالية تتضمن جدولا يمكنكم من تسجيل نتائج تحليل الفارق لذا ينبغي تكليف أحدكم بمهمة رئيس في حين يقوم آخر بتسجيل النتائج في جدول خاص .

**المراحل هي كالتالي :**

1. نأخذ المؤشر الاول الذي هو نسبة التسجيل فهو يتضمن 4 أعمدة ( من عمود 2 إلى عمود 5 ) ما هي وضعيته الحالية في مجموعتكم المدرسية ؟ ومن أجل احتسابه فلا بد من معرفة عدد المسجلين الذكور بالمستوى السادس والعدد الاجمالي للمسجلين وغير المسجلين الذكور من نفس العمر بدواركم . لكي نحصل على نسبة تسجيل الذكور بالمستوى السادس وذلك بقسمة المسجلين على مجموع أطفال الدوار ( مسجلين وغير مسجلين ) من نفس العمر ( 11 سنة ) ونفس العملية لاحتساب نسبة التسجيل للمستويات الاخرى ، ثم تسجل النتائج في العمود رقم 3 ( الوضعية الحالية ) ( 3 )
2. في اطار مناقشة مع منشطكم حددوا المعيار الادنى وسجلوه في العمود رقم 2.
3. نقوم بطرح قيم العمود رقم 3 من قيم العمود رقم 2 والنتائج يسمى الفارق نقوم بتسجيله في العمود رقم 4 .
4. ثم نقوم بنفس العملية السابقة ( من 1 الى 3 ) بالنسبة للمؤشرات المتبقية حتى رقم 23
5. يمكنكم اضافة مؤشرات أخرى ترونها ذات أهمية حيث يتم تسجيلها في الأمكنة الفارغة ، لاحظوا الفوارق انطلاقا من المؤشر رقم 1 حتى رقم 23 ، ما هي المؤشرات التي لها علاقة بنظرتكم المستقبلية ؟ رتبوها حسب درجة أهميتها في العمود رقم 5 ، هذا الترتيب يعكس أولوياتكم تجاه مؤسساتكم .

## تحليل الفارق

درجة الأولوية (5)	تحليل الفارق (4)	الوضعية الراهنة (3)	المعيار الأدنى او الرؤيا النظرة (2)	المؤشر	
				1. نسبة التسجيل : مستوى السادس : ذكور مستوى السادس : اناث جميع المستويات : ذكور جميع المستويات : اناث	الولوج / الاتصاف
				2. نسبة الانقطاع عن الدراسة مستوى السادس ذكور مستوى السادس : اناث جميع المستويات : ذكور جميع المستويات : اناث	
				3. نسبة الغياب : مستوى السادس ذكور مستوى السادس : اناث جميع المستويات : ذكور جميع المستويات : اناث	
				4. نسبة الاستمرار في الاعدادي - الذكور - الاناث	
				5. نسبة التكرار - الذكور - الاناث	
				6. عدد المعلمين * رجال * نساء	جودة التعليم / التعلم
				7. عدد التلاميذ لكل معلم : مجموع التلاميذ على مجموع المعلمين	
				8. عدد الساعات المخصصة للمدرسين المتطوعين : مجموع المتطوعين	
				9. نسبة النجاح : المستوى السادس ذكور المستوى السادس اناث	

				10. الكتب المدرسية لكل مادة ولكل تلميذ : الرياضيات : عدد الكتب - عدد التلاميذ العربية : " " " " " " الفرنسية : " " " " " " " " " " " " " " " " " "	
				11. ملائمة الادوات التعليمية النسبة من 0 إلى 5 اعتبار 0 غير ملائم 5 ملائمة ممتازة	
				12. طريقة التعلم من 0 إلى 5 0 : قراءة فقط 5 : تعلم فعال	
				13. النسبة السنوية لغياب المعلمين	
				14. عدد زيارات المدير ( للفرعية فقط ) خلال : - الأسبوع - الشهر	
				15. عدد الزيارات المنجزة من طرف : - المفتش التربوي - مفتش التخطيط	
				16. عدد أيام التكوين المستمر في السنة : لكل مدرس لكل مدير	
				17. معدل التلاميذ بالقسم : عدد التلاميذ على عدد الأقسام	المحيط المدرسي
				18. عدد التلاميذ لكل مرحاض * الذكور على عدد المراحيض الخاصة بالذكور على عدد المراحيض الخاصة للإناث	
				19. عدد المطاعم لكل وحدة مدرسية في المجموعة المدرسية عدد المطاعم المدرسية على عدد الوحدات المدرسية	
				20. وفرة التجهيزات الأساسية في المجموعة المدرسية - عدد الوحدات الكهربائية على مجموع الوحدات - عدد الوحدات المتوفرة على الماء على مجموع الوحدات	

				21. عدد البنايات الأخرى في المجموعة المدرسية * عدد سكنيات المعلمين * عدد المكتبات * عدد الكتب بالمكتبة * عدد المكاتب الإدارية	
				22. مجالس المؤسسة / مجلس تدبير المؤسسة 0 : مشلول 5 : فعالية ممتازة	إنخراط المسكان
				23. عدد الأعضاء المشاركين في مجالس المؤسسة / مجلس تدبير المؤسسة	

## 6. صياغة مخططات استراتيجية وسنوية

### كيفية إحداث مخطط يترجم الأولويات بمدارسنا

#### الهدف

تهيئ مخطط سنوي أو لمدة ثلاث سنوات يحتوي على النتائج المستهدفة على امتداد سنة أو ثلاثة سنوات.

#### مصطلحات أساسية

- تخطيط بوتوم أب "bottom-up" من الأسفل إلى الأعلى
- تخطيط متركز على الجماعة
- مخطط استراتيجي
- مخطط سنوي



#### معلومات عامة

في



كل ما سبق في هذه الوحدة يمثل الشقين الأولين من تحسين الجودة المشار إليها

#### الوحدة 1

كما أن هذه الوحدات الخمس الأولى كانت تروم بلوغ المرحلة التي تتمكن من خلالها تهيئ المخططات لتحسين مدارسنا حيث تم إنجاز أربع مهمات:

1. وضع رؤية مشتركة.
2. إنجاز دراسات بشأن الوضعية الحالية لمدارسنا.
3. تهيئ تحليل الفارق (نسبة إلى الفرق "écart" لمدارسنا)
4. تحديد الأولويات.

نحن الآن على أتم الاستعداد لوضع مخطط من الممكن أن تكون جل تحسينات الجودة التي نود إنجازها تستلزم أكثر من سنة. مثلا، إذا كنا نريد تكوين كل مدرس على استعمال تكنولوجيا ومنهجيات جديدة ثم تقويم مدى نجاحنا في هذه المهمة، فإن هذا الأمر يتطلب منا سنتين وربما ثلاث سنوات. إن مخططنا يستوجب حل المشكلات وتحسنا منتظما على امتداد أكثر من سنة. لذا يجب علينا بلورة هدف قابل للتحقيق على مدى سنين عديدة. من أجل هذا التمرين نتصور مرحلة تمتد على ثلاث سنوات من أجل إعداد مخطط استراتيجي، لكن باعتبارنا أطرافا من المخطط يصبح من الضروري إعطاء معلومات إضافية تخص الطريقة التي سنتجز بها الأهداف الخاصة خلال السنة الأولى. وهذا ما يسمى بالمخطط السنوي. إن هذا المخططات أصبحت أكثر أهمية من ذي قبل نظرا لما عرفه النظام التربوي المغربي من تحولات في بنيته، إذ خلافا للماضي سيرتكز عمل وزارة التربية الوطنية والشباب والأكاديميات الجهوية والنيابات الإقليمية على التخطيط من الأسفل إلى الأعلى "bottom up planning"، أي استراتيجية التخطيط التي تبدأ على مستوى المدرسة لتسير تدريجيا إلى أعلى الجهاز، للوصول إلى المستوى التنظيمي الأعلى الذي سيدعم هذه المخططات. هذا الدعم سيستمر على المستوى الوطني، وقد يكون أو يصبح مخططا وطنيا للتعليم يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات على المستوى الجهوي والجماعي. وبنفس الأهمية أضحت مشاركة أفراد الجماعة ممكنة لتنمية المخططات بفضل مجلس تدبير المؤسسة. إن البحث التربوي أبان عن الصلة المباشرة بين المشاركة الجماعية وبين جودة المدارس، وهذا ما يسمى بالتخطيط المتركز على الجماعة.

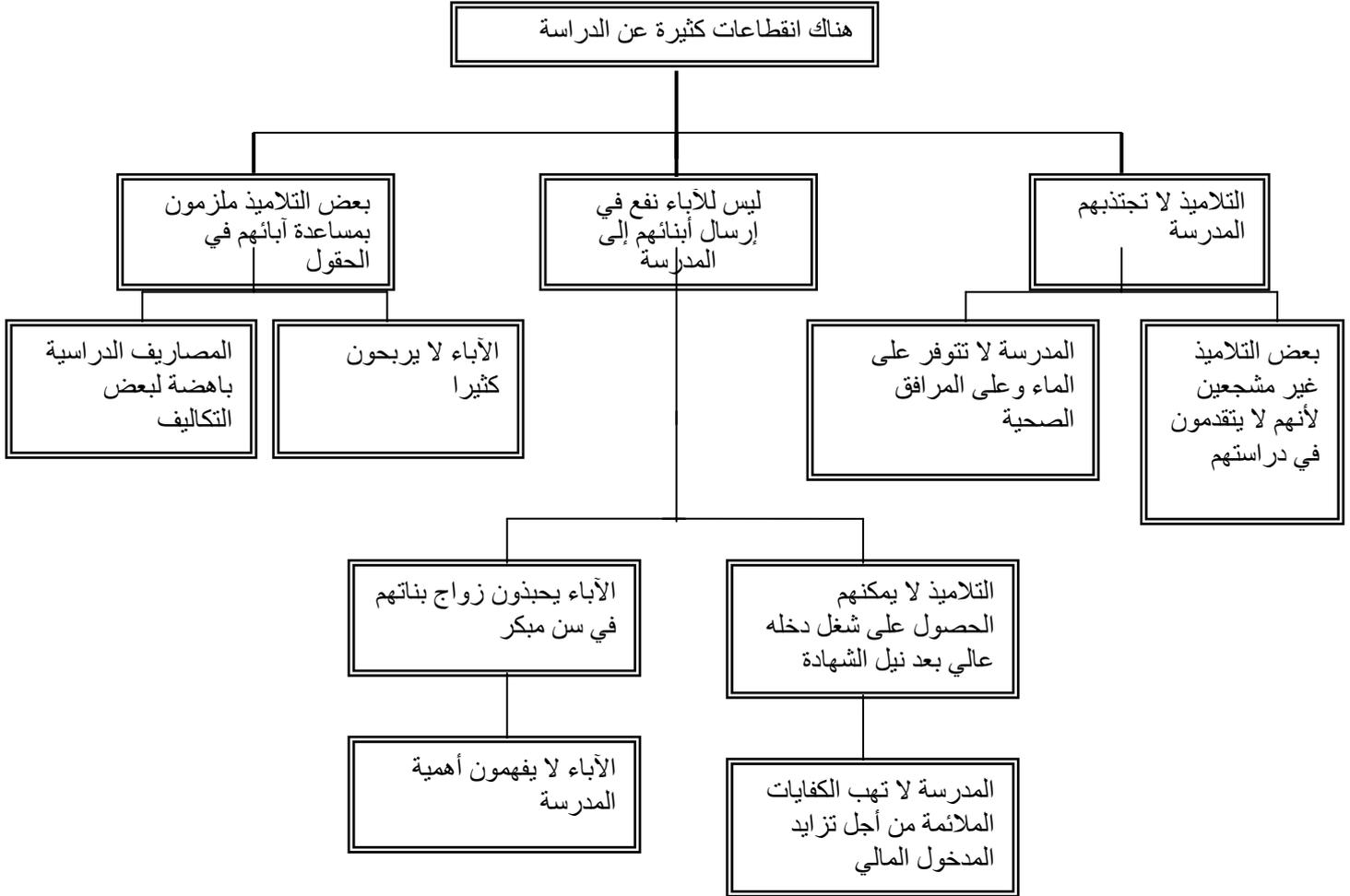


## النشاط رقم 6 أ:

بالتركيز على المعلومة المحصل عليها حتى الآن، يمكنكم الآن البدء في تحليل متقدم للتربية في مدارسنا.

1. اختاروا أولوية من خلال مخططكم واذكروا أهم مشكلاته.
2. لاحظوا بنية المشكلة. ضعوا قائمة بكل الأسباب الممكنة للمشكلة المهمة. ستلاحظون ان بعض المشاكل المذكورة في المثل هي نفسها الأسباب أو النتائج لمشكلات أخرى.

### مثال لشجرة المشاكل



3. إن التحليل العميق للمشكلات سيسمح لكم بمعرفة أن المشكلة الحقيقية أو الأساسية التي جعلتموها على رأس القائمة قد تكون سببا لمشكلة أساسية أخرى. وفي هذه الحالة ستعوضون المشكلة الصحيحة بمشكلة أخرى أكثر صحة.

وبعد تحليل أساس المشاكل، ستكون هناك حاجة إلى مناقشة الحلول المقترحة لهذه المشاكل. قوموا بتحويل " شجرة المشاكل " التي عملتم الآن على تطويرها إلى " شجرة للأهداف "

الشخص المسؤول	المواد الضرورية		الأعمال	النتائج المستهدفة		الغايات والأهداف الأربعة الأولى (أهم الأهداف في البداية)
	الكلفة	المواد		ثلاث سنوات	سنة	
الشخص المسؤول	المواد الضرورية		الأعمال	النتائج المستهدفة		الغايات والأهداف
	الكلفة	المواد		ثلاث سنوات	سنة	



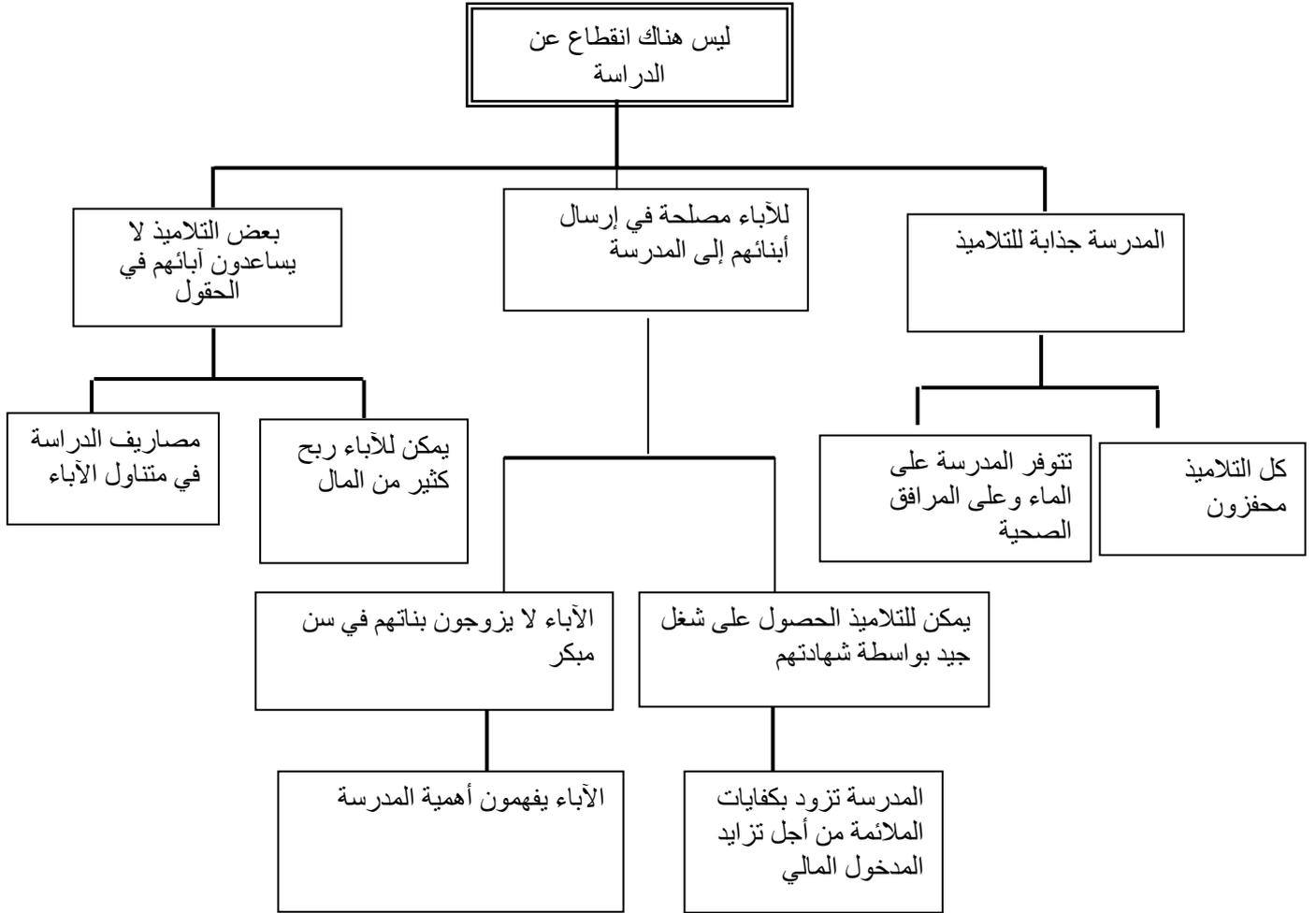
## النشاط رقم 6 ب:

هذا النشاط سيولي العمل الذي سبق في الوحدة السابقة. بالعمل في مجموعتكم الصغيرة، اختاروا مسيرا جديدا واتبعوا المراحل التالية:

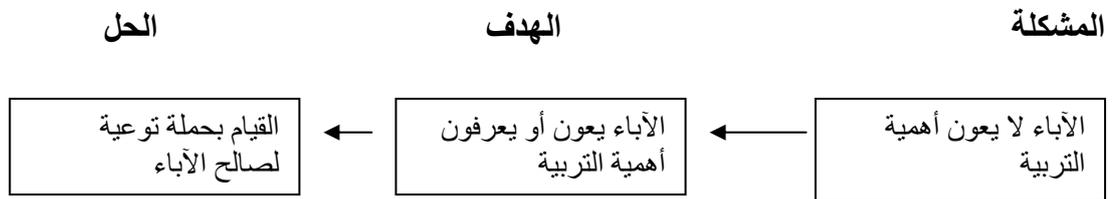
1. أشيروا إلى إسم جماعتكم ومجموعتكم المدرسية وكذا سنة مخططكم (2004 – 2005) في أعلا الصحيفة الموالية.
2. اختاروا تصريحا لرؤيتكم المدونة في المرحلة الرابعة في الضلع المخصص لهذا الغرض.
3. قوموا باختيار الأهداف الأربعة الأولى وحولوها إلى تصريحات للأهداف. ثم ضعوها في الخانات الأربعة الموجودة في العمود الأول من الاستمارة في الصفحتين الموالتين. وإذا ما تبين خلال النشاط 6ب وجود بعض الغايات المساندة لهذه الأهداف الكبرى، قوموا بوضعها في نفس الخانات.
4. عينوا هدفكم أو أهدافكم على امتداد ثلاث سنوات، وأنتم تتأملون تحليل الفارق، وضعوهم في الخانات المناسبة.
5. قررروا ما يمكنكم إنجازه خلال السنة الأولى لمخططكم ثم انقلوا تلك الأهداف إلى الخانات المناسبة.
6. باستعمال نتائج "أشجار المشاكل" ضعوا قوائم بالأعمال الضرورية للوصول إلى غاياتكم.
7. ضعوا قائمة بالمواد التي ستحتاجون إليها لإنجاز مخططكم. هذه القوائم تحتوي على شكلين: الموارد البشرية وكذا الممتلكات والخدمات التي سيحتاجون إليها مثل البنزين والسيارات والوجبات ومصاريف الاجتماعات والورق.....إلخ. الخانتان الأخيرتان ستعيان خلال الوحدات المقبلة.

وخلال قيامكم بهذه المهام سيكون المدرب قريبا منكم وسيساعدكم. بعد إنجاز الأولوية الأولى، سيفتح باب المناقشة بين أفراد المجموعة من أجل تحديد المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لها. بعد هذه المناقشة، سنعاود نفس المراحل بالنسبة للأولوية الثانية ثم الأولوية الثالثة ثم الأولوية الرابعة.

## نموذج شجرة الأهداف



3. ختاماً ناقشوا الوسائل لبلوغ هذه الأهداف، مثلاً إذا كنا نريد بلوغ هدف " الآباء يفهمون أو يعون أهمية التربية"، الحل الممكن سيكون ربما القيام بحملة توعية بأهمية التربية بالنسبة للآباء.



## 7. الكلفة؟

ما هي الكلفة الإضافية التي ستعرفها مدارسنا من أجل إنجاز المخطط ومن أين سيأتي التمويل؟

### هدف الأداء:

حددوا التكلفة الحقيقية من أجل البدء في المخطط السنوي للسنة الأولى، وحددوا المصدر الممكن للتمويل.

### مصطلحات أساسية

- ميزانية مركزة على النشاط
- سطر الميزانية
- جمع الأموال
- تمويل عيني



### معلومات عامة:

في ظل النظام الحالي للمالية والتربية بالمغرب، كل تمويلات قطاع التربية تعد من مسؤوليات

الحكومة المركزية. وتصادق وزارة التربية الوطنية والشباب على المشاريع للأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين وتسدد وزارة المالية المبالغ المالية. وأصبح من الواضح الآن أن الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين تتوفر على حسابات جارية بالخزينة العامة من أجل التوصل بالأموال الحكومية والهبات. وفي الحالة الراهنة تؤدي أجور المدرسين من طرف الحكومة. أما الموارد كالكاتب المدرسية فتوضع رهن إشارة الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين التي تتولى توزيعها. أما البنائات والإصلاحات أو الترميمات فتقوم بها مصالح خارجة عن الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، أي النيابة الإقليمية.

وتمنع القوانين الجارية المدارس من جمع الأموال مباشرة، غير أنه من الممكن لمجلس تدبير المدرسة القيام بهذه العمليات (جمع الأموال والهبات كالتطوع وتوفير مواد البناء ومستلزمات أخرى على سبيل المثال). وقبل المناقشة بشأن هذه التقنيات، يبدو من الأهمية بمكان فهم كيف تحدد تكاليف عمليات تمويل التربية والتي يمكن للمدارس إنجازها قصد الحصول واستعمال تلك التمويلات.

إن تقنية الميزانية بالأسطر مستعملة. هذا يعني أن نوعية كل مصاريف محددة في الميزانية. ولا تأتي التكلفة الفردية ومجموع التكلفة المحددتان في هذه العملية إلا فيما بعد. مثلا، كلفة بناء مدرسة حديثة سيعبر عنها بمجموعة من السطور مع كلفة الوحدة والكلفة الإجمالية. والسطر الثاني يمكن أن يكون الكتب المدرسية للمادة الدراسية. هذه الطريقة لوضع الميزانية ستتبع لا محالة في المستويات العليا للنظام. في حالة المدارس سنكتفي بميزانية مركزة على النشاط. إذا ما تفحصتم ما أعددتموه لحد الآن، تجدون أنكم نظمتموه وفق الأولويات. في هاته الوحدة، ستحددون التكلفة التي تم وضعها بالنسبة لكل أولوية. إن الميزانية التي ستهيئون ستكون ميزانية مركزة على النشاط لأنكم تحددون التكلفة للقيام بهذا النشاط، وهذا العمل قابل للفهم لأنكم ستجمعون الأرصدة المالية والواجبات العينية، أي مجموع الأموال والهبات التي يمكنكم تلقيها. ومن الأفضل تخصيص الأموال التي جمعتموها لإنجاز بعض الأولويات عوض البدء بالأولويات الأربع دون التمكن من النجاح في أي من هاته الأولويات. بسبب انعدام التمويل. وهكذا فعلى مستوى المدرسة، يكون وضع الميزانية المركزة النشاط أكثر ملائمة من وضع الميزانية وفق سطور المواد.

إن النشاطين التاليين معدين من أجل إتمام مخططكم ثم تفحص وسائل جمع الأموال والهبات لتحقيق أولوياتكم.

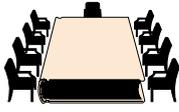
## النشاط رقم 7 أ:



الكلفة

في هذا النشاط ستصوغون ميزانية للسنة الأولى لمخططكم. إن النشاط غير التام بالصفحة 20 يقتضي تنميط تكاليفه. في هذا النشاط قمتم بتحديد الموارد الإستثنائية، حيث كل مورد يوازي كلفة. في بعض الحالات تؤدي نقدا وفي حالات أخرى يتولى الكلفة محسن وفي حالات أخرى تكون هبة. بالعمل في مجموعات صغيرة، ستحددون كلفة كل مادة في خانة الموارد لمخططكم. إذا كانت الكلفة شخصا محسنا لن يكون هناك مال. سجلوا لفظة "متطوع" قرب تلك المادة. أما إذا كانت الكلفة تأخذ شكل شخص يقدم هبة عينية، في هذه الحالة سجلوا عبارة "هبة" قرب تلك المادة. وإذا كان المورد يقضي مالا، في هذه الحالة حددوا الكلفة الحقيقية. خلال عملكم في هذا المضمار وإذا كانت لكم أسئلة ارفعوا يديكم وسيضم إليكم شخص لمساعدتكم. عندما تتمون تحديد الكلفات، ضعوا مجموع الكلفات نقدا (cash) لكل أولوية على صورة مجموع جزئي وضمنوا هذه القيم في مخططكم.

## النشاط رقم 7 ب:



الآن وبعد أن توفر لديكم كلفة إجمالية عن كل أولوية فيما يتعلق بالسنة الأولى، تعرفون

مقدار المال الذي تحتاجونه وذلك حتى تعمدوا إلى جمعه من أماكن مختلفة. سنقوم باستخدام طريقة الزوبعة الذهنية "brainstorming" لتحديد كيفية جمع الموارد المالية. ويحتوي الجدول التالي على عمودين: ستكتبون في العمود الأول إسم مصدر محتمل يتم تحديده بواسطة العصف الفكري أو تلاقح الأفكار. أما في العمود الثاني، فستحدث عن الإجراءات الواجب اتخاذها من أجل جمع الموارد المالية من خلال مناقشة المجموعة بكاملها. بعد ذلك، وفي مخططكم، وبجانب عمود الكلفة، قوموا بتحديد مصادر التمويل (نقدا أو عينا).

### مصادر جمع الموارد (نقدا - عمل تطوعي - هبات)

المصدر	الطريقة المتبعة

## 8. تعبئة الموارد لتنفيذ مخططاتنا

اعتباراً لتعدد مسؤوليات مدير المدرسة، كيف يمكننا توجيه مساعدات أشخاص آخرين خلال تنفيذ

### الهدف :

التعرف على الموارد الأساسية بجماعتكم و تحديد طريقة تعبئتها لتنفيذ المخططات.

### مصطلحات أساسية :

- تشارك القيادة / الزعامة
- انخراط والتزام الجماعة
- التدبير المتمركز على المدرسة
- المستفيدون



### معلومات عامة :



تعدد المهام المناطة بمدير المؤسسة تحول دون تمكنه من الاضطلاع بجميع المسؤوليات بفعالية . تتضمن وظائف مديري المدارس : التدبير ، الإشراف ، إدارة التلاميذ ، الأساتذة

والأطر الأخرى، فضلا عن الإدارة : المشروع / البرنامج ، استعمالات الزمن ، المستندات ، تتبع انخراط الجماعة ، البنيات النحتية و التجهيزات. غير أن الوظيفة الأكثر أهمية بالنسبة للمدير تكمن في تحسين التعلم بالقسم، عبر تعليماته و توجيهاته للمدرسين. و تأسيسا عليه، ماذا ينتظر من المدير ؟ بكل بساطة يجب عليه البث في أمر اقتسام القيادة ومع من ؟ إن المخطط المهياً في الصفحة 20 يفرض عليكم تعيين بعض الأشخاص الذين سيتفاسمون القيادة مع المدير .

في الواقع هناك صنفان من القيادة:

- 1 - زعماء مكلفون بقيادة تنفيذ المخطط .
- 2 - زعماء مكلفون بتوجيه الصنف الأول .

و بما أن المدير هو رئيس المؤسسة، فسيكون المسؤول عن الفريق الثاني. وهكذا يمكن للمدير أن يسند مهمة ادارة و قيادة تنفيذ المخطط للآخرين ، سواء منهم أطر المؤسسة أو أعضاء من الجماعة . و بناء على ما جاء في الميثاق الوطني للتربية و التكوين، فإن التدبير المتمركز على المدرسة يعني بالنسبة للمدير المزيد من المسؤوليات التي يجب تدبيرها ، فمن ذلك تدبير المخطط ومراقبة و تقييم تحسين المدرسة .

و اعتباراً لحرية التصرف في اتخاذ القرارات، فإن للمدير سلطة أكبر في تعبئة الموارد المحلية لتحسين المدرسة. و تأسيسا عليه، يتعين على المدير أن يعرف المزيد عن التزام الجماعة. وهذا التزام يفترض إقحام - وبشكل فعال - أشخاص أجنب عن المدرسة بصفاتهم شركاء متساويين في جميع الجوانب المتعلقة بتحسين جودة المدرسة.

و من بين طرق التزام و انخراط الجماعة:

- التطوع؛
- المشاركة في مجلس تدبير المؤسسة؛
- تنظيم أيام الأبواب المفتوحة للمدرسة مع العمل على إشعار المواطنين بحسن الاستقبال؛
- اقتسام القيادة في تنفيذ مخططات المؤسسة.

توجد في الواقع تقنيات متعددة لانخراط الجماعة في مشاريع المؤسسة، و قد أثبتت الأبحاث أن انخراط الجماعة وفق مخطط فعال ونشيط، يزيد من تدفق مساعدات هذه الأخيرة في إطار النهوض بالمؤسسة نحو جودة أحسن.

## النشاط رقم 8 :



يستعمل هذا النشاط، مرة أخرى تقنية الزوبعة الذهنية و ال مجموعات الصغيرة لتعبئة الجدول التالي.  
نريد في البداية، التعرف على مختلف شرائح ساكنة الجماعة المستفيدة ، و يقصد بمستفيد كل من له منفعة شخصية في مجال التربية أي كل من يستفيد من المدرسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . و هذا يهم الجميع.  
في خانات العمود الأول ، يدون المنشط الذي يقود الزوبعة الذهنية أسماء الفئات المختلفة من المستفيدين .  
ثم يتم النقاش مع كل مجموعة لتحديد الدور الذي يجب أن تلعبه في عملية تنفيذ المخطط و لتحديد كيفية تعبئة المستفيدين .

### الأطراف المعنية و كيف يمكنها تقديم المساعدة

المجموعات المستفيدة	كيفية تقديم المساعدة و كيفية المشاركة
التلاميذ	

و الآن، بعد تعبئة الجدول أعلاه، يتعين الرجوع إلى المخطط 20 ثم العمل على تعيين أحد المستفيدين ( باعتبار صفته لا إسمه الخاص) و إدراجه في الخانة الأخيرة للجدول .

## 9. عملية التنفيذ والتتبع

كيفية تطبيق المخطط المعد وكيفية التأكد من أنه سينفذ كما

**الهدف:**

استعمال الأهداف الأربعة المشار إليها في مخطط تحسين التربية بالصفحة 20، و تحديد خطة للتتبع .

**مصطلحات أساسية :**

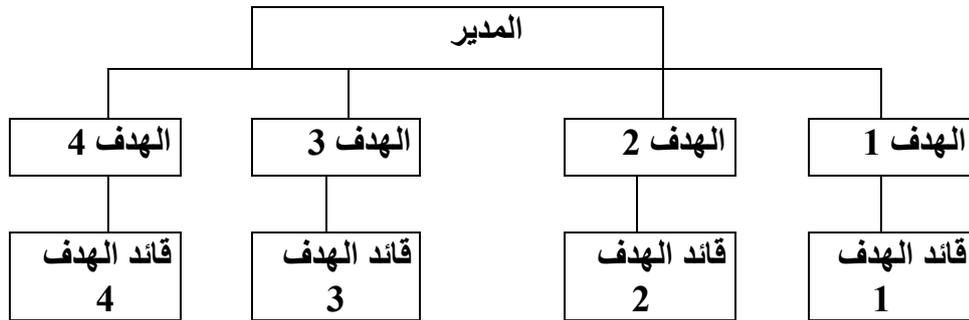
التتبع • 

**معلومات عامة:**

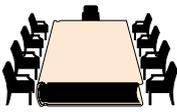
بعد كل هذا العمل يتعين الآن البدء بعملية إرساء المخطط. وتجدر الإشارة إلى أن إنجاز المخطط يصاحب البرنامج الدراسي العادي والأنشطة الموازية مما يعني أنه بالإضافة إلى الوظائف العادية للمدير، فإن هذا الأخير يتحمل مسؤولية برنامج تحسين جودة المدرسة.

هذه المهمة أصبحت سهلة باقتسامه القيادة مع أطر المؤسسة و أعضاء من الجماعة لتحسين المدرسة . إلا أن سوء تنظيم العمل للإشراف على إنجاز المخطط و القيام بالمهام العادية من المحتمل أن يؤثر سلبا على العملية برمتها . من هنا تكمن أهمية فهم دور المدير في تنفيذ المخطط .

تقترح الهيكلة التالية أن يعين مدير المدرسة أربعة زعماء ، كل واحد منهم يكون مسؤولا عن إنجاز أحد الأهداف الأربعة للمخطط . و كل رئيس يشرف على فريق منتقى من المدرسة و الجماعة . و يطلع كل زعيم بانتظام و دوريا مدير المؤسسة حول حالة تقدم تنفيذ المخطط . و تتم هذه العملية عبر الاتصال المباشر ، بالمقابلة أو بواسطة الهاتف أو من خلال تقارير مكتوبة . و هكذا يتمكن المدير من تتبع سير تقدم العمل بحيث يحرص على تحديد عدد اجتماعاته مع الزعماء و عند الاقتضاء يمكنه تغيير كيفية أو أسلوب إنجاز المخطط، إذا تبين أنه لا يتقدم طبقا للمراحل الزمنية المحددة له أو يتجاوز الميزانية المرصودة ، أو أنه لم يتم تصوره و بناؤه كما ينبغي . النشاط التالي يساعد على إنجاز تتبع بسيط للمخطط.



## النشاط رقم 9 :



يقترح المطبوع الموالي شبكة بسيطة لإعداد خطة تتبع . و بما أنها بسيطة فلا حاجة لإعطاء تعليمات في شأنها. في مجموعاتكم الصغيرة عبثوا كل خانة. و إن كان لديكم أي تساؤل فاطرحوه للحصول على الإجابة و المساعدة اللازمة.

### خطة التتبع

اجتماع ( ج ) تقرير ( ق )				مدة التنفيذ				العمليات انطلاقا من المخطط	رئيس الفريق و أعضاؤه	الأهداف و المرامي
4م	3م	2م	1م	4م	3م	2م	1م			

كتابة: ج ( اجتماع ) أو: ق ( تقرير ) في الخانة المناسبة كلما أردتم لقاء رئيس التنفيذ أو تقديم تقرير .

## 10. هل نجحنا وماذا بقي علينا تعديله؟

كيف يمكننا إنهاء الدورة السنوية لتحسين المدرسة و كيف يمكننا إعادة دورة جديدة ؟

### الهدف:

الإجابة عن الأسئلة الأساسية حول الكيفية التي أنجز بها التقييم و كيفية إدراجه في تجديد الدورة / السلك السنوية .

وضع ملاحظات في المطبوع الخاص بالتقييم .

### مصطلحات اساسية :

- التقييم.
- المخطط القابل للتعديل ( يراقب في فترات منتظمة )
- المتدخلون.



### معلومات عامة :

عندما يجرى التتبع طيلة فترة الإنجاز، فإن التقييم يجرى في نهاية الدورة السنوية،



و يكون هدفه مختلفا. إذا كان التتبع يجرى للتأكد من احترام الأجال المحددة، و من عدم تجاوز الميزانية المرصودة و صرفها على الوجه المطلوب، فإن الهدف من التقييم هو مراقبة مدى نجاح العملية و هل الأهداف المسطرة قد تحققت ؟ بهذا يمكننا أن نقارن بين النتيجة المستهدفة و النتيجة المحققة فعليا.

في مثال سابق اقترحنا أنه بإمكاننا تقليص نسبة الغياب في صفوف التلاميذ الذكور و الإناث ب 1 % خلال السنة الأولى . هناك واحدة من أصل ثلاثة أجوبة يمكننا من خلالها معرفة مدى تحقق الهدف المنشود :

- لم نحقق الهدف

- حققنا الهدف

- تجاوزنا الهدف المطلوب .

و انطلاقا من الجواب المحصل عليه ، يمكننا القيام بعمليات مختلفة و متعددة .فبالجواب عن الأسئلة المطروحة و بتفسير النتائج المتوصل إليها، يمكننا - إذا اقتضى الحال ذلك - أن نعدل مخططنا للسنة الثانية المقبلة أو أن نبقي عليه كما هو .

فإذا كنا - على سبيل المثال - لم نحقق الهدف المطلوب، فعلى أن نبحث عن السبب:

- هل مصادر التمويل غير كافية ؟

- هل يعود ذلك لضيق الوقت ؟

- هل سبب ذلك سوء تصرف ؟ أم أسباب أخرى ؟

و إذا كنا قد تجاوزنا المخطط المنشود، هل مرد ذلك إلى كوننا بالغنا في تقديرنا للصعوبات المطروحة ؟ هل المسؤولون عن الإنجاز جد أكفاء ؟ هل حدث ما لم يكن في الحسبان مثل صدور قانون جديد ساهم في حصول التغيير المنشود ؟

و تبعا للنتائج المحصلة و التفسيرات التي المبررة بها ، يمكننا أن نتخذ القرارات المناسبة للدورة السنوية المقبلة لتحسين الجودة .

## النشاط رقم 10 :



يقدم النشاط التالي شكلا للتقييم. و بما أنه ليس لدينا ما نقيمه، سنقوم بنقاش داخل المجموعة حول الشكل الذي ننهي به الدورة و المراحل التي يمكننا أن نبتدىء بها من جديد. هذه بعض الأسئلة التي يمكن أن تناقش :

- ماذا تعني الأعمدة المختلفة في المطبوع الخاص بالتقييم ؟
- بما أنه لدينا مخطط لثلاث سنوات، كيف يمكننا أن نغيره على ضوء نتائج التقييم ؟
- ماذا سيحدث لرؤيتنا ؟
- ما هو دور كل من الجماعة المحلية ، النوابات والأكاديميات الجهوية في تخطيطنا ؟
- من هم المتدخلون و ما هو دورهم ؟
- ماذا سيحدث إذا لم تتوفر على الاعتمادات المالية الكافية ؟

### مطبوع تقييم المخططات الدراسية السنوية

الهدف	النتائج المنشودة	النتائج المحققة	تفسير النجاح أو الفشل	اقتراحات تحسين المدرسة في السنة المقبلة	المتدخلون لحل المشاكل

