

توطئة / دواعي تبني مشروع المؤسسة/ تعريف مشروع المؤسسة غايات و أهداف مشروع المؤسسة/ المنهجية و التصور مجالات التطبيق/ أمثلة مختلفة لمجالات التطبيق.

(1)- توطئة: إن النتائج الإيجابية التي حققتها المدرسة الجزائرية الحديثة في إطار المنظومة التربوية التي نصت عليها أمرية 16 أفريل 1976 و حددت أهدافها و معالمها مازالت لا تعكس كل الطموحات المرجوة فإذا تأملنا واقعنا في المنهجية التي تسير بها، نجد مجالات المبادرة و الإجهاد الرامية إلى التحسين و التطوير تكاد تكون راكدة بسبب عدم مسانرة الأساليب المنهجية في التسيير لمتطلبات العصرنة و كذا عدم مواكبة التحولات و المستجدات التي مست القطاع الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و الثقافي و قد نتج عن هذا الوضع بروز سلبيات في جوانب عديدة من الحياة المدرسية منها.

1-1- الجانب التربوي (التعليمي و التحصيلي):

- كثرة التلاميذ الذين يعانون صعوبات في الدراسة.
- ضعف التحصيل و انخفاض نسب النجاح في الامتحانات.
- تنزايذ عزوف التلاميذ عن المدرسة و عن التعلم.
- اعتماد طرائق و أساليب التقييم التحصيلي و إغفال التشخيصي و التكويني و قلة الاهتمام بالجانب السلوكي.
- ضعف إقبال التلاميذ على المكتبات و إعراضهم عن المطالعة.
- كثافة البرامج و ضعف انسجامها فيما بينها رغم التخفيف و التعديل الذي أدخل عليها.
- النقص في تكوين الأساتذة و خصوصا في الميدان البيداغوجي.
- انعدام الفعالية في الدعم المقدم و ضعف المعالجة التربوية.
- قلة متابعة الأولياء لأبنائهم.

1-2- الجانب التنظيمي و التسييري:

- الرتابة المملة التي طغت على تسيير المؤسسات التعليمية و التكوينية و ترهلها.
- سوء الاستغلال للكفاءات و الامكانيات المتوفرة.
- التطبيق الشكلي للنصوص التشريعية و عدم متابعة و تقييم نتائجها.
- قلة اهتمام مختلف المتعاملين بالمؤسسة من (أولياء، سلطات محلية و مؤسسات أخرى) و ضعف مساهمتهم في تدعيم ماديا و معنويا.
- صعوبة ظروف تدرس التلاميذ (بعد المسافة - تقليص الداخليات..)
- عدم التوافق بين الاحتياجات الحقيقية و الاعتمادات المالية الممنوحة و سوء استعماله.
- نقص تكوين المسيرين و معدودية إطلاعهم على التقنيات الحديثة الإدارة المدرسية.
- ارتفاع نسبة الغيابات التي تؤثر سلبا على مردود التعليم و خاصة منها المتعلقة بعيابات التأطير التربوي.

- كثرة النزاعات المهنية الناجمة عن العلاقات أو عن الجهل بالقوانين التي تحكم علاقات العمل و تأثيرها السلبي على الحياة المدرسية و مردود التعليم.

1-3- جانب الإعلام و الاتصال:

- نقص ملحوظ في الإعلام و الاتصال.
 - عدم نجاعة طرق التبليغ.
 - انعدام إستراتيجية ناجعة للاتصال.
- و على ضوء ما تقدم و نظرا للظروف الحالية التي تعيشها مؤسساتنا التربوية و حب التفكير في كيفية تغيير وضعيتها بهدف تحسين الفعل التربوي و لذا وجب طرح الاشكالية التالية:
كيف يمكننا أن نسير بطريقة أخرى من أجل تسيير أفضل؟
قد يكون العمل بمشروع المؤسسة جوابا لذلك.

2- دواعي تبني مشروع المؤسسة:

تعيش الجزائر في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في مختلف الميادين السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و تشهد مؤسساتها العمومية و الخاصة تحولات جذرية في تسييرها و بما أن المؤسسات التربوية تعتبر واحدة منها فإنه يتحتم عليها التكيف و الانسجام مع المحيط الذي تتعامل معه. و لكي تواكب المدرسة هذا المسار كان إما عليها أن تعتمد مشروع المؤسسة كحل من الحلول المؤدية إلى التحسن المرتقب و المأمون من الجميع و اعتماد العمل به باعتباره وسيلة لمسايرة التطورات و التحولات الحاصلة في الوطن و في العالم باعتباره يتضمن روح المؤسسة العصرية التي تعتمد على التقنيات الحديثة في التسيير و التقييم لتحقيق النتائج الإيجابية. إن الدوافع التي تدعونا للعمل بمشروع المؤسسة و تحمل في كثير من جوانبها بوادر النجاح هي: و عي المجتمع الجزائري و الأسرة التربوية بصفة خاصة أكثر من أي وقت مضى بما يلي:

1-2- ضرورة معالجة النقائص الناتجة عن جمود طرق التسيير الكلاسيكية المطبقة في المؤسسات التربوية أداء و مردودا.

2-2- ضرورة التغيير لمواكبة تطورات العصر و الحاجات المتجددة للمجتمع.

2-3- ضرورة تغيير سلوكيات و أساليب العمل لدى مختلف أطراف الجماعة التربوية (أعضاء الجماعة المدرسية، أولياء التلاميذ، السلطات المحلية مثل: البلدية، الدائرة، الولاية و المصالح التابعة لها كالقطاع الصحي، الحماية المدنية، و الأمن). و كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة أي كل من تربطه علاقة معنوية أو مادية بالمؤسسة و تشمل المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و الخدمات كالبريد و المياه و الكهرباء و كذا الثقافة أو الأشخاص ذوي الاختصاص أو الإعلام بوسائله المختلفة.

2-4- ضرورة منح قدر من الحرية للمؤسسة لتتولى بنفسها و بإشراك جميع أعضاء الجماعة التربوية و المتعاملين معها في رسم الأهداف و وضع خطة مضبوطة تراعي الخصوصيات و الوسائل المتاحة، و فترة الإنجاز المحددة مع الاحترام الصارم لأهداف المنظومة التربوية و الإلزام بالبرامج التعليمية الرسمية و مواقيتها و العمل في إطار النصوص التشريعية الجاري بها العمل (الحالية أو المستقبلية)

2-5- ضرورة فض النزاعات و المشاكل المعروفة في المؤسسات و الناتجة غالبا عن نقص الإعلام و الاتصال و التواصل بين مختلف الأطراف.

2-6- ضرورة الحد من ظاهرة الرسوب المدرسي عن طريق تحسين أداء المؤسسة و مردودها و اتخاذ العلاج في الوقت المناسب بالوسائل المتاحة.

2-7- ضرورة تكيف النصوص التشريعية لمواكبة المستجدات الناتجة عن العمل بمشروع المؤسسة و هكذا فإن الانتقال بالمؤسسة من وضعيتها الراهنة إلى وضعية أفضل يمكن أن يتحقق في إطار العمل بمشروع المؤسسة الذي يمكنها من رفع مستوى أدائها و تحسين مردودها انطلاقاً من وضعيتها و مبادرة من داخلها بشكل يجعل التلميذ هو المنطلق للعملية التربوية و محورها و غايتها و يجعل كل المتعلمين معها معنيين بالمشاركة في التحسن و التطوير.

و هكذا شرعت وزارة التربية الوطنية في إصدار النصوص المنظمة لمشروع المؤسسة فكان المنشور رقم: 94/184 الصادر من مديرية التنظيم المدرسي بالوزارة بعنوان " وضع مشروع المؤسسة " و كان هذا المنشور بمثابة أرساة أولوية للمشروع في تجريب هذا المشروع حيث مهدت هذه الوثيقة للمشروع و عرفت به و وضعت الخطوط العريضة " لوضع مشروع المؤسسة " و اقترحت نموذج وثيقة تعتمد وضع مشروع المؤسسة و بعد أن أتمت الصورة لدى المسؤولين عن مشروع المؤسسة ورأوا ضرورة إنفاذها صدر القرار الوزاري رقم: 15/و.ت/79 بتاريخ: 04 جوان 1997 الذي يهدف في إطار التشريع و التنظيم الجاري بهما العمل إلى تأسيس العمل بمشروع المؤسسة و اعتماده في نظام تسيير المؤسسات التعليمية بجميع مراحلها لتحسين أدائها و رفع مردودها و كان المنطلق و الدافع للعمل بمشروع المؤسسة يستتق من الأوضاع السائدة حيث أن لا يمكن لأحد أن يتجاهل أن العالم قد شهد تطوراً **مزملاً** من القرن السابق لم ينافس كل ما حصل من تطور في مجموع القرون السابقة و لا زال يعرف ذلك إلى وقتنا الحاضر في العديد من الميادين (الفلاحة و التكنولوجيا و العلوم و التربية) و هذا التطور يتقدم بوتيرة متسارعة إلى درجة أننا لا نستطيع التحكم فيه في القرن العشرين خاصة في السنوات الأخيرة و في بداية القرن الواحد و العشرين حيث تضغط العولمة على شتى مجالات الحياة و العلم و هذا ناجم عن تراكم المعارف و الاكتشافات العلمية و التقنية.

و لاشك أن النظام التربوي في خضم هذا المحيط المتلاطم الأمواج لا مفر أنه مجبر على القيام بتعديلات في المحتويات و الطرائق و الأساليب حتى يتجاوب مع حاجيات القرن و المنظرات (تكنولوجيا جديدة = طرائق جديدة) هنا من جهة و من جهة أخرى التجاوب مع حاجيات المتعلم المتزايد و المتطور فعلا فلم يعد المتعلم جسماً نعمل على حشره بمعارف و علوم (حشو الأذهان) أو ما يسمى بالتعلم البنكي دون أن نهتم بشخصيته و بأذواقه و رغباته و دوافعه و قدراته و محيطه فقد اعتمد النظام التربوي في السابق على الطرائق التعليم الميكانيكية و الجامدة و لهذا انصب اهتمام الفلاسفة و التربويين على هذه الطرائق التي تعرضت إلى انتقادات و قد اقترحوا طرائق أخرى أكثر ديناميكية قائمة على معايير علمية تدرس التفاعلات المستمرة بين التلاميذ أنفسهم و بينهم و بين معلمهم و بينهم و بين مجتمعهم فالتلميذ هو المركز انشغال المربين.. و تتضح هذه الفكرة في مقولة اجنلا مديسون (ANGELA): " تسعى البيداغوجية الجديدة إلى احتضان الطفل ك فرد، تربيته مع الآخر بعين الاعتبار حاجاته سنة و طبيعته الخاصة بدل ترسيخ مفاهيم خارجية عنه".

3- تعريف مشروع المؤسسة:

إن مشروع المؤسسة هو تقنية حديثة لتحسين التسيير و معالجة مشاكل المؤسسة و ذلك بوضع إستراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها وفق الأهداف الوطنية و النصوص التشريعية المعمول بها من جهة و لخصوصيتها الجغرافية و الحضرية و محيطها الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي من جهة أخرى، بحيث يكون التلميذ هو المحور للانشغالات كلها و محل كل الجهود قصد تحقيق أفضل مردود ممكن بمشاركة و مساهمة كل أفراد الجماعة التربوية و مختلف المتعاملين مع المؤسسة و لا يمكن العمل بمشروع المؤسسة إلا إذا تحقق:

- إقناع أطراف الجماعة التربوية للعمل بمشروع.
 - تشجيع الانضمام التلقائي للعمل بطريقة المشروع.
 - الوصول إلى التجنيد الواسع لمشروع المؤسسة و الالتفاف حوله.
 - التحلي بروح المبادرة و المسؤولية في الممارسة اليومية.
- و قد عرف القرار الوزاري المنشئ لمشروع المؤسسة المذكور أنفاً مشروع المؤسسة في المادة الثانية منه بأنه: يعتبر تقنية حديثة و منهجا في تسيير المؤسسات التعليمية و خطة ترسم معالم و أهداف المؤسسة و تحدد منهجية و أدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة يضعها أعضاء الجماعة التربوية بمشاركة الشركاء و المتعاملين مع المؤسسة و يعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة لنفسها وفقاً لأولويات و خصوصياتها و الامكانيات المتوفرة لديها.
- و تنص المادة الثالثة من القرار الأنف الذكر يتم العمل بمشروع المؤسسة وجوباً في إطار:
- المبادئ و الأهداف العامة للسياسة الوطنية للتربية.

- الأحكام القانونية و التنظيمية الجاري بهما العمل.
- الموارد البشرية و الاعتمادات المالية و الوسائل المادية المخصصة لها .
و تنص المادة 4 منه على أنه يجب أن يشكل التلميذ و الفعل التربوي منطلق كل العمليات المسجلة في مشروع المؤسسة و محورها و هدفها. و لضمان نجاح مشروع المؤسسة و ليكون مشروعاً بالفعل لابد أن يتم احترام أسس إعدادها حيث يراعي في إعداد مشروع المؤسسة مجموعة من المبادئ الهامة لضمان نجاحه و أهمها:

3-1- الخصوصية: إن اختلاف ظروف المؤسسات من حيث إمكاناتها المادية و البشرية و موقعها الجغرافي و محيطها الاجتماعي و الاقتصادي و الثقافي و استقبالها لتلاميذ شرائح مختلفة، يقتضي إعداد مشروع المؤسسة خاص لكل منها أي أنه لكل مؤسسة مشروعها الخاص مبنى على مقاسها الخاص.

3-2- الواقعية: لبناء أي مشروع ينبغي الانطلاق من الموجود و إجراء تقييم موضوعي للإمكانات المادية و البشرية المتوفرة فعلاً أو التي يمكن توفيرها و إعداد مشروع يتناسب معها و ذلك بوضع أهداف معينة قابلة للتحقيق.

3-3- المنهجية المحكمة: ينبغي إعداد خطة محكمة تقوم على منهجية التدرج و عدم القفز على المراحل و تكون ممكنة التحقيق بحيث تبنى على قواعد عمل مستقرة لا تتأثر بتغيير الأشخاص و توزع فيها المهام و الأدوار و أعضاء الجماعة المدرسية و مختلف المتعاملين المقتنعين بالمشروع و تحدد المسؤوليات بكل ثقة و وضوح و يمكن أن نلخص في أن مشروع المؤسسة هو خطة ترسم معالم و أهداف سير المؤسسة في فترة زمنية معينة يشارك في إعدادها جميع أطراف الجماعة التربوية و المتعاملين معها.

و يتوقف نجاح المشروع على حسن استغلال الأدوات المتوفرة و الممكن توفيرها لتحقيق الأهداف المسطرة لكل مرحلة من مراحل المشروع و يشترط في الطاقم المشرف على الإنجاز أن يتشكل من أعضاء متحمسين و راغبين في تحسين وضعية المؤسسة و أن يكون رئيسها المنشط و المحرك لهذا الطاقم، و أن يكون التلميذ نقطة انطلاق العملية و في نفس الوقت غايتها، و يستحسن أن تكون الطموحات متواضعة ليتمكن تحقيقها.

4- غايات و أهداف مشروع المؤسسة: نصت المادة 5 من القرار الوزاري المنشئ لمشروع المؤسسة على أهداف و غايات المؤسسة - يهدف مشروع المؤسسة على الخصوص إلى:

- ترجمة الأهداف العامة و التوجيهات الرسمية للتربية و التعليم إلى نشاطات فاعلة و ممارسات عملية.
- فتح المجال أمام الجماعة التربوية للقيام بمبادرات من أجل تطوير مناهج التسيير و رفع مردودية المؤسسات و ترقية مستوى التعليم و تحسين نوعيته.
- الانتقال بالمؤسسة المدرسية من وضعية التلقي و التنفيذ إلى وضعية المشاركة في رسم الأهداف و كفاءات تحقيقها في الأجل المقترحة.
- الاعتماد على الإمكانيات المتوفرة و توظيفها الفعال و ترشيد استغلالها بما يخدم الأهداف التربوية و بثمن المجهود الجماعي.
- إشراك الجماعة التربوية في ضبط التصورات و الأولويات الخاصة بالمؤسسة لتحرير الطاقات و تحفيز روح المبادرة و ترقية الحس بالمسؤولية.
- تنظيم التفكير الجماعي و فتح باب الحوار و الاستشارة الواسعة بما يحقق الانسجام في الوظائف و التنسيق في الأنشطة خاصة داخل المجالس المختلفة.
- إدخال التحسينات على الأداء التربوي و الوظيفي و اعتماد منهج المتابعة للأنشطة و التقييم الدوري للنتائج.
- التكفل باحتياجات التلاميذ من حيث مقتضيات التمدن و تحسين الحياة المدرسية و النتائج المدرسية.
- تدعيم النشاطات البيداغوجية و تكملتها بالفعاليات الثقافية و الرياضية و الترفيهية.
- انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي و تجنيده حولها و حمل مختلف الشركاء و المتعاملين مع المدرسة على المساهمة في تحسين الأداء و الرفع من المردود.

و هكذا نلاحظ بأن مشروع المؤسسة هو بحق مثل ما وصفه جون بيار أو بين وفرانسوزقرو بأنه مجموعة من النشاطات ذات غاية. و هو قوة مستمرة بين الغاية المقصود و التي يمكن تسميتها بهدف المشروع و هو كذلك المشروع في تنفيذ

ملموس للنشاطات المبرمجة و المخططة فإعداده يشتمل على مراحل ضرورية مرتبطة فيما بينها و يتعلق نجاحه بأربعة عوامل و هي: الأشخاص المعنيون - المنهجية - الوسائل - المتابعة و يمكن تقريب غايات و أهداف مشروع المؤسسة بضرب بعض الأمثلة فالمشروع يهدف إلى شيئين رئيسيين هما:

(1) تحسين تسيير المؤسسات و رفع مردودية التعليم.

(2) فض النزاعات و حل المشاكل الداخلية في إطار فريق القيادة و أفواج و العمل و المجالس المختلفة المنشأة في إطار التشريع المعمول به و التي يبقى العمل بها ساريا..

و يتم تحقيق هذين الهدفين الرئيسيين باستعمال منهجية معينة يشارك في وضعها أعضاء الجماعة التربوية و تندرج منهم بعض الآراء و الاقتراحات بناء على إحساسهم بالمشكلة و ضرورة التصدي لها لإيجاد الحل المناسب لها.

فالنزاعات المهنية التي تنتشب المؤسسات يمكن الحد منها بكل كفاءة إذا توفرت عدة عوامل منها : توفير الاتصال و المتواصل بمناقشة النصوص المعمول بها في مجال علاقات العمل و طرح تلك المشكلات في المجالس المختلفة و على فريق القيادة " فوج القيادة " بإشراك الكتب الفرع النقابي للمؤسسة إن وجد.

كما يمكن معالجة ظاهرة عزوف التلاميذ عن الدراسة بتكليف الفريق المكلف بالمحور التربوي تحت إشراف المستشار في التربية و مستشار التوجيه المدرسي بتقديم عرض عن هذه الظاهرة و البحث عن أسباب إلى فوق القيادة الذي يطرحها بدوره على مجلس التربية و التسيير و على مجالس الأقسام و كذا مكتب جمعية التلاميذ للبحث عن أنجع السبل لاحد من هذه الظاهرة التي قد يكون للعوز دور فيها للجوء إلى جمعية الأولياء يمكن أن يوفر ذلك العزف عن الدراسة الرسائل التي تنقصه فيقبل على الدراسة باشا متحمسا.

كما يمكن التطرق إلى بيداغوجية الدعم و الاستدراك و طرحها على فريق المحور البيداغوجي لبحث عن أنجع السبل لتفعيل هذه الحصص لتؤدي الطور المرسوم لها.

كما يمكن طرح قضية الارتساب التي استفحلت بعد تطبيق معدل 10 من 20 للارتقاد من قسم إلى آخر مما جعل عدد المكررين من الأقسام مرتفعا مما أثر سلبا على المردود المدرسي و على إقبال التلاميذ مما يبعث على التفكير الجاد في الأطر المنصوص عليها من مشروع المؤسسة و ضمن المجالس التربوية للبحث عن حلول تحد من هذه الظاهرة و تحول النظرة إلى إعادة السنة على أنها عقوبة إلى نظرة جديدة توسمها بأنها فرصة تمكن التلميذ من تعويض تقصيره كما تمكنه من استدراك نقصه و تحقيق النجاح.

5- المنهجية و التصور:

5-1- ما قبل بناء مشروع المؤسسة: قبل بناء مشروع المؤسسة أو أي مشروع ينبغي:

- الإحساس بالوضعية و توفر الرغبة في السعي من أجل تغيير الوضعية في المؤسسة و تعديل الحياة المدرسية في مختلف مجالاتها التربوية و البيداغوجية قصد تحسينها و تطويرها.

- القيام بمعينة " فحص " وضعية المؤسسة للوقوف على المشكلات التي تعاني منها المؤسسة أو التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة أو تلك العضلات الناشئة بسبب تواطؤ المتغامسين و المثبطين للعزائم و الذين لا تخلو منهم مؤسسة و لهم نفوذ لأن التيار في غالب الأحيان يسايرهم و بدعم مسعاهم.

- الإحساس بالحاجة إلى العمل بمشروع المؤسسة دفعا للرتابة و الترهل الإداري و الإخلاء إلى العادة و التكرار مما يميث الحياة المدرسية و يفقدها الحافز و يجعل العمل في المؤسسة أو الدراسة سجنا بغيضا يسعى المعنيون إلى التحرر منه.

5-2- دراسة و تحليل وضعية المؤسسة:

5-2-1- إحصاء المعطيات:

لتحليل وضعية المؤسسة، ينبغي القيام بإحصاء المعطيات الموضوعية المتوفرة أصلا في المؤسسة، كوضعية التلاميذ و الموظفين و الهياكل و الوسائل البيداغوجية و الموارد و العائلات و المحيط (الموقع الجغرافي، الاجتماعي، الثقافي...) و يجب إشراك التلاميذ و الأساتذة و كل المتعاملين على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة في جميع هذه المعلومات، و ذلك عن طريق إجراء التحقيقات و ملء الاستبيانات و استلال جميع الوثائق المتوفرة، و في هذه المرحلة، ينبغي إشراك

أكبر عدد ممكن من المتعاملين مع المشروع لجلب اهتمامهم و تحسيسهم بأهمية دورهم و الاستجابة لانشغالاتهم من جهة و لضمان مشاركتهم في المشروع و الانضمام إليه من جهة ثانية.

5-2-2- جمع المعطيات و تحليلها:

بعد جمع المعطيات ينبغي تحليلها من أجل الوقوف على النقاط الإيجابية و السلبية و حصر الحاجيات، و معرفة الصعوبات التي تعترض المشروع، فالهدف من هذه المرحلة هو: الوصول إلى الفهم الدقيق للوضع الموجودة قبل اتخاذ أي قرار، و ذلك عن طريق التحقق من صحة و واقعية المعطيات الموجودة بمقارنة مصادرها و مقابلتها ببعضها و تحليلها من أجل استخراج الضمانات و استخلاص الضغوط و ضبط الحاجيات و التعبير عنها (صوغها من عبارات) تأخذ شكل المعطيات القابلة للقياس " أهداف إجرائية " ..و معطيات غير قابلة لذلك.

5-2-3- التشخيص و اختيار الحلول:

و تعني به تشخيص و وصف الصعوبات و المشاكل و تصنيفها و ترتيبها حسب الأهمية و الأولوية و البحث عن أسبابها الحقيقية و تحديد طبيعتها (بيداغوجية، تنظيمية، تربوية، تنظيمية- اجتماعية.علائقية) و ينبغي تحاشي تضخيمها أي تلك الصعوبات فهي تتضمن لا محالة جوانب إيجابية يستدل بها و تستغل في إيجاد الحلول المختلفة التي ينبغي ترتيبها حسب: أولويتها - قابليتها للتحقيق - إمكانية إجرائها (القيام بها). مدى قبولها من طرف المتعاملين - فعاليتها - تكاليفها و ذلك من أجل اختيار الحل الأنجع الذي يتلاءم مع مقاييس الاختيار التي نذكر منها: الفعالية، المطابقة، النجاعة الملائمة، القابلية.

5-3-3- تحديد الأهداف:

5-3-1- الأهداف العامة: تترجم الأهداف الحلول التي تم اختيارها لتصبح في هذه المرحلة غاية مقصودة بالتحقيق أي هدفا عاما و يتجزأ هذا الهدف العام إلى أهداف مرحلية و أهداف إجرائية.

5-3-2- الأهداف الإجرائية: تترجم الأهداف العامة إلى أهداف إجرائية (عملية) و تجسد في شكل فعاليات و أنشطة

توضع محل التطبيق بإشراك المعنيين بالعملية، في الأجل المحددة.

لها، حسب طبيعتها، و الإمكانيات المتوفرة أو الممكن توفيرها، مع مراعاة المنهجية الدقيقة لتجسد العملية، و لتحقيق هذه الأهداف لا بد من القيام بعدة عمليات تستمد من الإجابة على الأسئلة:

- ما هو العمل الذي سنقوم به؟ هنا نعرف نوع النشاط الذي سنقوم به (نوع العملية المقترحة).

- لمن هذه العملية؟ بطبيعة الحال كل أعمالنا و عملياتنا تستهدف التلاميذ و قد تستهدف لموظفين و لكن من أجل التلميذ.

- مع من؟ نحدد هنا المكلفين و المساهمين بدقة مع تحديد المهام و الأجل.

- كيف؟ نحدد هنا كيفية إنجاز ذلك العمل أو تلك العملية أو الإجراء.

- متى؟ يتم هنا تحديد الأجل بدقة.

- من المنتظر من العملية؟ الهدف المرسوم لتلك العملية أو ما نرغب في تحقيقه منها.

- ما المؤشر؟ أي تحديد تدابير التقييم أي إذا كان الهدف الذي رسمناه للعملية هو استدراك الضعف لمجموعة من التلاميذ

عددهم 20 تلميذا مثلا و تم تحسين مستوى 15 تلميذا منهم فقط فهذا العدد يعني مؤشرا ايجابيا بالنظر إلى الهدف

المرسوم.

- ما المقياس؟ هو الشرط الذي حددناه مسبقا ليتم الاستنتاج منه بأن الهدف أصبح محققا و يدعى أيضا " المحك " يقضي

الهدف ضمان استدراك 20 تلميذا ضعيفا (محور ضعفهم).

4-5- بناء المشروع:

4-5-1- تشكيل فريق القيادة: ينتمي رئيس المؤسسة أعضاء فريق القيادة من العناصر المقتنعة بالعمل بمشروع

- المؤسسة و التي تتميز بما يلي:
- الرغبة و الاستعداد للعمل بمشروع المؤسسة.
- الانضباط و الالتزام بإنجاز الأعمال المكلفة بها.
- روح المبادرة و المسؤولية.
- العلاقات الإنسانية الحسنة.

4-5-2- توزيع المهام: ينبغي أن يتفرع فريق القيادة إلى خلايا العمل حسب المحاور التالية:

- الخلية رقم 1 _____ محور التسيير و الحياة المدرسية.
- الخلية رقم 2 _____ المحور البيداغوجي.
- الخلية رقم 3 _____ المحور التربوي.

مثال:

المحور	ميادين التدخل	المصلحة المكلفة	المكلفون به
التسيير و الحياة المدرسية	الهيكل و التجهيز العلاقات الموارد - النظام الداخلي الجانب المادي و المالي	المقتصدية خلية الاتصال الإدارة / الرقابة العامة	الخلية رقم: 1
البيداغوجي	التوجيه المدرسي / التحصيل العلمي المجالس المعتمدة / منهجية التدريس الدعم و الاستدراك	مركز التوجيه المدرسي الإدارة / الأساتذة الجماعة التربوية	الخلية رقم: 2
التربوي	النظام و الانضباط التعريف في المؤسسة - الرياضة البدنية أسلوب المعاملة / المطالعة	مستشارية التربية الجماعة التربوية الأساتذة / الإدارة	الخلية رقم: 3

تشرع الفرق التي شكلها فوج القيادة - خلال مرحلة تحديد الأهداف و تسطير العمليات - في إعداد العمليات التي كلفت بها و تضع لها البطاقات الفنية، و تقدمها لفوج القيادة الذي يقوم بدوره بدراستها لمراعاة الانسجام و التكامل بينها ثم يشرع في بناء المشروع و كتابته في وثيقة شاملة حسب النموذج المعمول به و يقدمه رئيس المؤسسة لمجلس التوجيه و التسيير بالنسبة للثانوي و لمجلس التربية و التسيير بالنسبة للتعليم الأساسي من أجل الدراسة و الموافقة (و تعتبر هذه الوثيقة المشروع التربوي الأولى للمؤسسة).

مع العلم أن مشروع المدرسة الابتدائية الذي يسمى: المشروع التربوي الذي يعده الفريق التربوي للمؤسسة فإنه يدمج ضمن مشروع المؤسسة للمدرسة الأساسية المندمجة طبقا للقرار الوزاري رقم: 02/175 المؤرخ في 03/07/1992 و الذي ينص على تنظيم و سير المدرسة الأساسية المندمجة (مأمن).

و في حالة عدم موافقة المجلس ما يقوم فريق القيادة بتفتيح المشروع و إثرائه بناء على الملاحظات المسجلة و يقدمه رئيس المؤسسة من جديد إلى المجلس، فإذا وافق عليه يسلم إلى اللجنة الولائية لمشروع المؤسسة للدراسة فإن لمست فيه

الموضوعية و قابلية التحقيق و عوامل لتحسين و التطور، و تم إعداده في إطار الأهداف الوطنية للمنظومة التربوية و البرامج الرسمية، تصادق عليه و تعطي إشارة الانطلاق في تنفيذه.

5-4-3- التطبيق و الإنجاز:

بعد مصادقة اللجنة على المشروع ما يقوم فريق القيادة بتوزيع الأعمال على الخلايا (مجموعات العمل) للمشروع في تنفيذ عملياتها حسب الخطة المسطرة لها، و تقوم هذه الخلايا بالتنسيق مع فريق القيادة بمتابعة إنجاز العمليات، ما قصد ضبطها و تعديلها إن اقتضت الضرورة ذلك أو للتأكد من سيرها الحسن، فإن كانت مختلف العمليات تسير في ظروف حسنة فلا راعي للتدخل، أما إذا واجهتها صعوبات في مراحل الإنجاز فيجب تصحيح الوضعية و إحداث التغيير في الوقت المناسب (تغيير المسؤولين، الوسائل، الأساليب، المنهجية إلخ...).

5-4-4- التقييم: و نعني به تقييم عمل المنشطين، و الطرق و الأساليب المتبعة و النتيجة المتحصل عليها باستخدام

المقاييس و المؤشرات لمعرفة مدى تطبيق و نجاعة و فعالية و ميزة المشروع. و لا يأتي ذلك إلا إذا ضبطنا نظاما للتقييم و ذلك خلال مراحل الإنجاز، من أجل معرفة مدى نجاح العملية المنجزة من جهة و إدخال التطوير أو التحسين المناسب من جهة أخرى أو بعد العملية من أجل تقييم: - العمليات المنجزة و النتائج المتحصل عليها و ذلك بمقارنتها بالمقاييس و الأهداف المسطرة في مرحلة برمجة العمليات.

- الأساليب من حيث النجاعة و الفعالية.

- المسؤولين من حيث نجاعتهم و تطورهم بعد ممارستهم لهذه المسؤولية.

- و لكي تقوم عملية التقييم على أسس قوية و فعالة ينبغي.

• اختيار مؤشرات و عوامل قابلة للقياس.

• اختيار عدة مؤشرات تسمح بمقارنة نتائج تقييمها للوصول إلى نتيجة للوصول مقبولة.

حيث لا يكفي تقييم مؤشر واحد للوصول إلى ذلك.

• ضبط الوضعية قبل و بعد الإنجاز للعمليات المحتواة في المشروع لمعرفة الفرق بين الوضعية الابتدائية عند انطلاق المشروع، و الوضعية المحققة بعد تطبيقه و مقارنة ذلك بالوضعية المنشودة و يمكن تلخيص الفكرة كما يلي:

الوضعية الابتدائية + تطبيق العمليات = الوضعية الجديدة بالمقارنة — إصدار الحكم و معرفة مدى التقدم — إدخال التحسين المناسب.

إن التقييم في إطار مشروع المؤسسة ضروري لمعرفة نسبة التقدم و اتجاهه و مردود العنصر البشري و انعكاس

ذلك على تحسين المردود التربوي و التحصيل العلمي للتلميذ، و هو من جهة أخرى ضروري لإبراز النقائص

المصاحبة أو الناتجة عن التطبيق، و المهم أن يكون تقدم المشروع في الاتجاه الموجب و المعروف أن أي هدف لا

يمكن أن يتحقق بصورة كاملة كما لا يمكن أن يفشل بصورة كاملة.

و في نهاية هذا المحور "بناء مشروع المؤسسة" لابد أن أتوه بخصائص المشروع و التي يمكن تلخيصها في الآتي:

و هي في حقيقة تعتبر شروط نجاح كل مشروع.

➤ ينشأ المشروع حسب الحاجة و لا يمكن أن يكون نتيجة قرار أو إجبار من الخارج.

➤ ينشأ داخل المؤسسة (المدرسة) و لا يفرض عليها من الخارج.

➤ يكون ذا قيمة تربوية هادئة.

➤ يتماشى مع متطلبات الزمان و المكان و يأخذ في الاختيار في الاعتبار استشراف المستقبل.

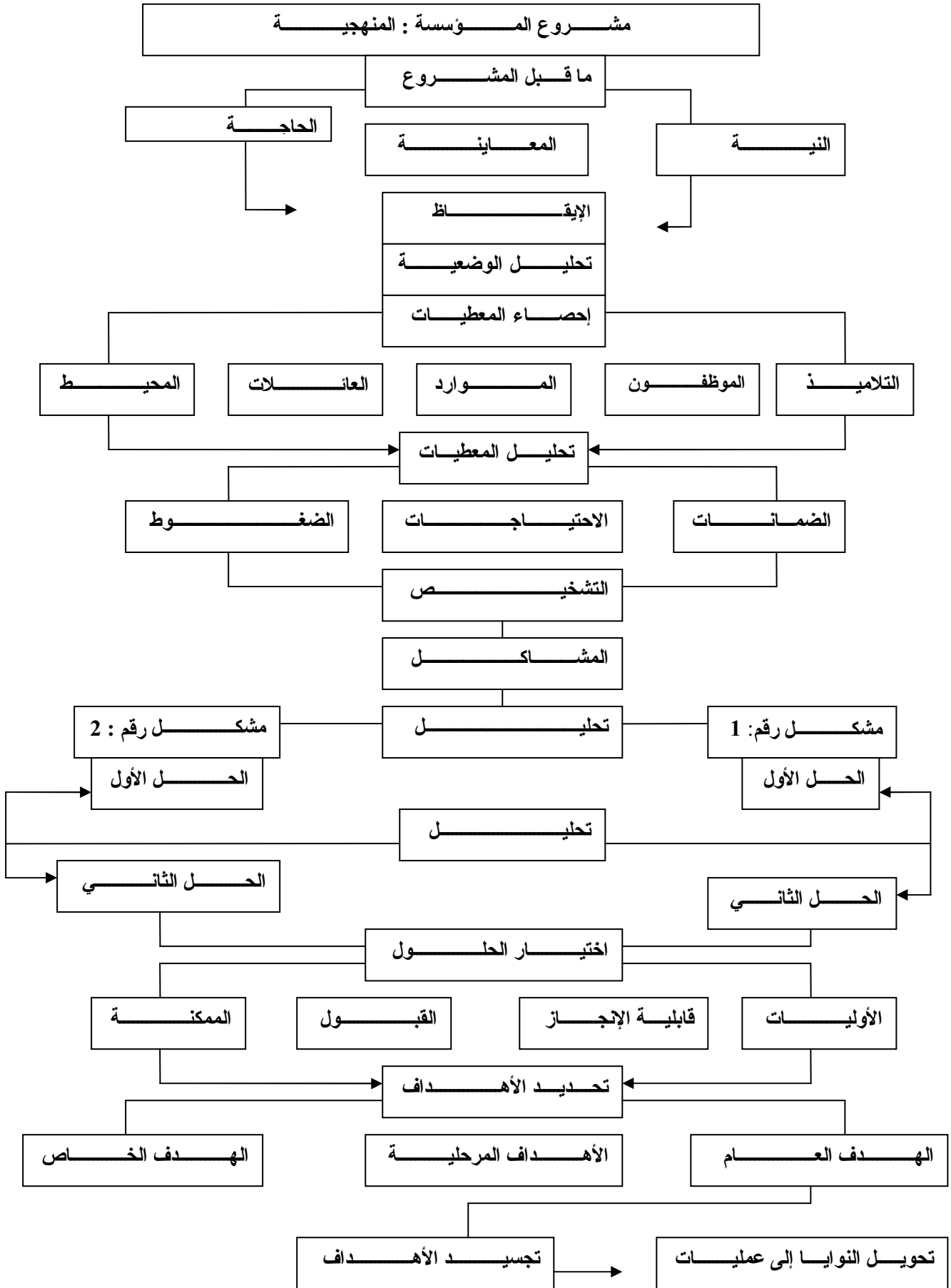
➤ يكون متصلا بحياة التلميذ ملبيا لرغباته مستجيبا لطموحاته متلائما مع بيئته.

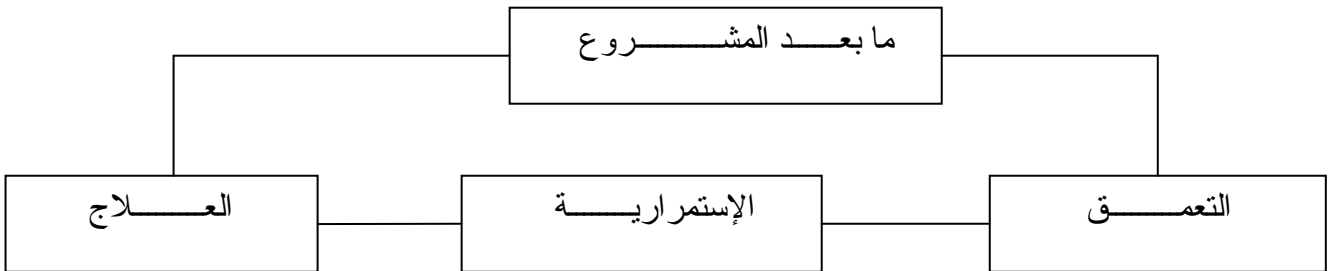
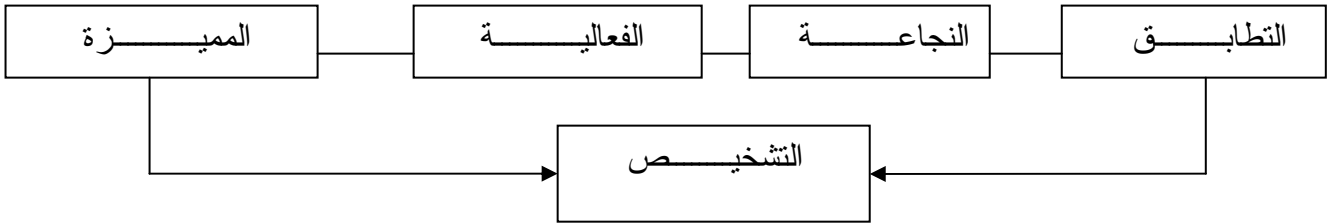
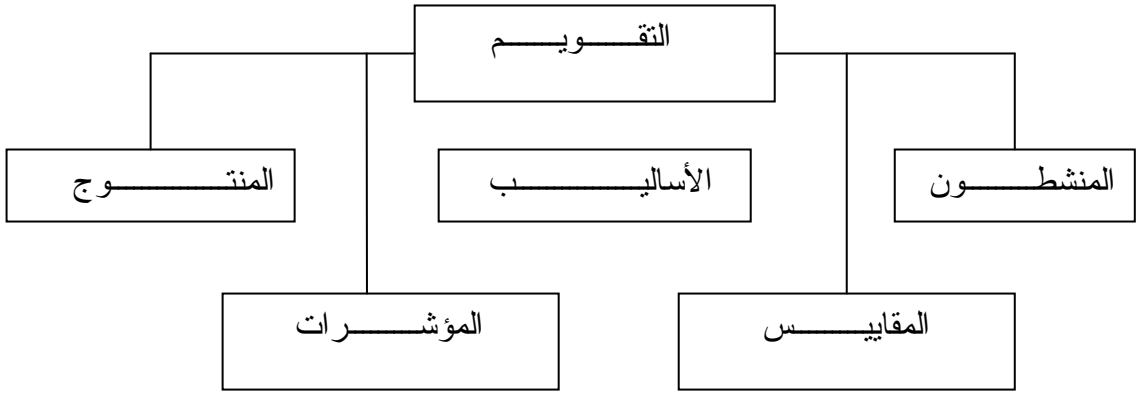
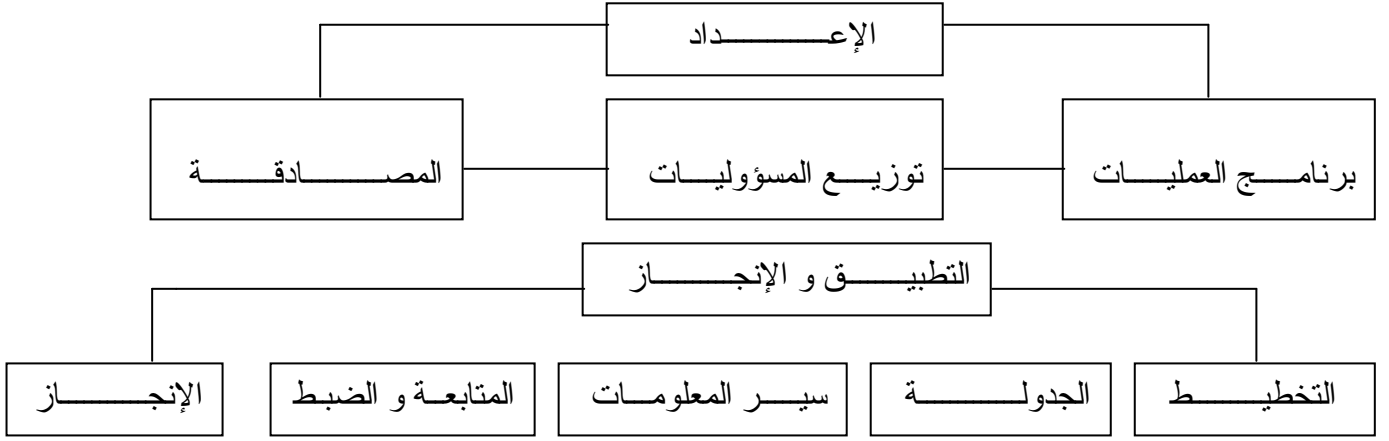
➤ يتناسب مع مراحل النمو.

➤ يكون محل اهتمام و تسيير من طرف الجماعة التربوية.

➤ أن يجري محل العمل به في ظروف طبيعية غير مصطنعة.

و هنا يجب الإشارة إلا أن فكرة إعداد المشروع في المجالين التربوي و التعليمي ليست حديثة إلا أن البيداغوجيين و فلاسفة القرن العشرين الذين اقتبسوا من أسلافهم قد أحسنوا إدخال تغييرات مفيدة بعد عمل مجد و مضمن بغية تكييفه مع العصر الحديث بكل أبعاده و يمكن تلخيص منهجية مشروع المؤسسة المخطط التالي:





- مستويات الاعلام و التبليغ : إن تجسيد فكرة مشروع المؤسسة في الميدان تحتاج إلى إعلام و تبليغ واسع النطاق و هذا التبليغ يرى إلى تحقيق التطلعات العميقة لجميع المتعاملين و تمكنهم من خفهم في: الإعلام -التعبير عن الرأي و تبادلته.

- العمل على التعارف بين مختلف الشرائح - السماح بالتعاون عن طريق الاشراف و المشاركة و في هذا الصدد ينبغي تسطير استراتيجية جديدة لاتصال فكرة مشروع المؤسسة بطرق جد بناءه حتى تجد إقبالا في جميع المستويات و جوانب القاعدة و لتحقيق ذلك ينبغي تحديد الميادين و الأساليب المتعلقة بعملية الإعلام و التبليغ انطلاقا من المركزية و مرورا بمستويات مختلفة و أشكال متعددة.

فعل مستوى المؤسسات تتم عملية التبليغ و الإعلام كالتالي:

- عقد جمعية عامة لجميع أطراف الجماعة التربوية من أجل التحسين و التوعية و طرح الفكرة للمناقشة و تبادل الآراء قصد الاقتناع بها.

- تنظيم جلسات عمل لمختلف الفئات من أجل قراءة و شرح الوثيقة المتعلقة بمشروع المؤسسة و ملحقاتها و طرح الفكرة للمناقشة و إبداء الرأي و تنجز هذه العملية على المستويات التالية:

- مجلس التوجيه و التسيير أو مجلس التربية و التسيير.
- مجالس التعليم لمختلف المواد و مجلس التربية الفريق التربوي على مستوى الابتدائي.
- الادارة و هيئة الحراسة.
- مندوبي الأقسام.
- جمعية أولياء التلاميذ.
- تلاميذ المؤسسة.

و يتشكل فريق القيادة من العناصر التي تتميز بالاقتناع و الرغبة في العمل بمشروع على مستوى كل مؤسسة.

و وسائل الإعلام و التبليغ: تنجز هذه العملية عن طريق:

- الاجتماعات و الندوات و الملتقيات و المحاضرات.
- النشر (مجالات وطنية و محلية و مطبوعات، دوريات، ملصقات)
- وسائل الاعلام المرئية و المسموعة. أشرطة سمعية بصرية.
- دراسة أمثلة خاصة بمشروع المؤسسة.

6- مجالات التطبيق:

هي تلك المجالات المتعلقة بالعملية التربوية التي يعتبر التلميذ أساسها و لذلك فإن مشروع المؤسسة أكثر ما ينصب ينصب على الجوانب البيداغوجية و التربوية التي تمس بمسار التلميذ الدراسي تلك التي تدفعه إلى الأمام و تلك التي قد تكون عائقا في طريقه .. و أهم تلك المجالات على سبيل الذكر لا الحصر.

فعالية العملية التربوية - المردود التربوي - مشكلة الارتساب و الرسوب و التسرب المدرسي - تأثير الجوانب الصحية و الاجتماعية و الاقتصادية على تلميذ نقص التكوين لدى الأساتذة الذي له تأثير - لا شك - على مردودهم المدرسي و كذا على الحياة المدرسية حيث يؤدي الضعف في التكوين المهني (التربية و علم النفس) إلى نشوب قضايا الانضباط في أوساط التلاميذ و قلة نجاعة العملية التربوية..

و هذا مثال لأحدى المجالات التي يتدخل فيها مشروع المؤسسة.

التعديل	اتخاذ القرار	الحكم	المقارنة	الوضعية المقصودة (هدف العملية)	الوضعية الحالية (عند التقييم)	الوضعية الأولية (انطلاق المشروع)
إجراءات جديدة لتغيير وتيرة التحسين	مواصلة العملية	تحسنت الوضعية بنسبة 50%	بين الوضعية الأولية و الوضعية المحققة انخفاض بنسبة 10%	تخفيض نسبة التلاميذ إلى 5%	بعد سنة من انجاز العملية تبين أن 10% من التلاميذ لم ينجزوا واجباتهم المنزلية	20% من التلاميذ لا ينجزون واجباتهم المنزلية

6-1-1- توصيات هامة:

- 6-1-1-1- ينبغي الالتزام بالمبادئ و الأهداف الوطنية المحددة في النصوص الرسمية.
- 6-1-1-2- العمل وفق النصوص التشريعية و التنظيمية السارية المفعول.
- 6-1-1-3- جعل التلاميذ مركز انشغال العمل التربوي عامة و مشروع المؤسسة خاصة.
- 6-1-1-4- مساعدة التلميذ على تفتح شخصيته و تقويتها لتحقيق مشروعه الشخصي.
- 6-1-1-5- السعي لضمان أكبر مشاركة للفرق التربوية و الشركاء المعنيين.
- 6-1-1-6- استغلال الامكانيات البشرية و المادية و المالية المتوفرة في المؤسسة.
- 6-1-1-7- بناء مشروع موضوعي قابل للتحقيق مع احترام المنهجية.
- 6-1-1-8- وضع استراتيجيات للعمل و التنفيذ حتى لا تهدر جهود المربين.
- 6-1-1-9- ضبط و تدوين كل المعطيات قصد تكوين مفكرة بالمؤسسة لاعتماد عليها (تكوين بنك المعلومات).
- 6-1-1-10- وضع مخطط للاتصال و التكوين و المتابعة و التقييم.

الخلاصة: إن مشروع المؤسسة جاء كأسلوب جديد قصد تحسين النظام التربوي و معالجة السلبيات الملحظة و بغية إسهام المؤسسة في رفع مستوى أدائها لمهامها و نوعية التعليم و المردود التربوي و قد تبين أنه - بالإضافة إلى المجهودات المبذولة - لابد من تركيز العمل من أجل هذه الأغراض على أساسين اثنين هما:

- 1) إدخال أساليب جديدة تجعل الجماعة التربوية للمؤسسة تساهم بصفة فعالة و منسجمة في إطار نشاط جماعي يؤدي إلى نوع جديد من العلاقات تتمثل أهدافها الأساسية في تغيير الدهنيات و السلوكات دون تعديل البنية و يتم ذلك بفتح المجال للمساهمين في مشروع المؤسسة للتصرف و الحرية و المبادرة التي تسمح بها مفضيات التشريع المدرسي ... و إذا كان الرائد " رئيس المؤسسة " رئيس فريق القيادة هو المنشط و الموجه و المرشد لشرع فإن أعضاء الخلايا و أعضاء الفريق التربوي لهم حرية المبادرة و إبداء الرأي و المشاركة الفعالية في تنفيذ المشروع و كذلك في بنائه و متابعته و تقييمه و تعديله.
- 2) تحسين العاملين في إطار مشروع المؤسسة بضرورة السعي من أجل تكوين ذاتي و تشجيع المبادرات التي تسعى إلى تحسين المستوى و الارتقاء بالرصيد العلمي و المهني للموظفين و خاصة هيئة التدريس ليتمكنوا من مساندة هذا الإصلاح التربوي الجديد الذي يحتاج إلى تكوين جديد متجدد و لا بد من تامين هذا التكوين ليكون الإقبال عليه فعالا و مردوده جيدا.

الملاحق

وثيقة العمل بمشروع المؤسسة
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية

المؤسسة

مشروع المؤسسة

المدة:

تعريف المؤسسة

أولاً :

اسم المؤسسة :رقم الهاتف:
العنوان الكامل :البلدية:الدائرة:

1- الهياكل :

المساحة الكلية: المساحة المبنية:.....
الحجرات العادية: عدد المخابر:..... عدد الورشات:..... حجرات أخرى:.....
عدد المكاتب الإدارية:.....المكتبة:.....قاعة المطالعة:.....المدرج:.....
المطعم:.....قدرة استيعابه:.....عدد المراقد:..... طاقة استيعاب كل واحد:.....
قاعة الرياضة:.....الملاعب:.....
البياضة :..... التدفئة:.....العيادة:.....الوحدة الطبية:.....

2- التلاميذ : .تعداد التلاميذ حسب الصفة و الجنس للسنة الدراسية 200... / 200.... .

المجموع	خارجي	نصف داخلي	داخلي	الصفة
				الجنس
				ذكور
				إناث
				المجموع

2- التأطير :

الفئة	العدد	منهم إناث	المرسمون	المتدربون	المؤقتون
الأساتذة					
الإداريون					
أعوان الخدمة					
المجموع					

3- المحيط:

ريفي

شبه حضري

حضري

2-1- المعطيات:

لا تسجل في هذا الإطار كل المعطيات التي تم جمعها خلال مرحلة دراسة وضعية المؤسسة بل ينبغي الاقتصار على عرض أهم المعطيات التي تكشف أو تبرز المشاكل المطروحة و التي تركز عليها الدراسة لتحديد أهداف المشروع و بذلك تصبح المعطيات أساسية و مبرعية و سيستحسن أن تلخص و تعرض في شكل جداول أو أعمدة بيانية أو دوائر نسبة مرفقة بتعقيب تحليلي موجز و تلخيص في الأخير في جدول يتضمن الموارد (نقاط الارتكاز) و الصعوبات نقاط الضعف.

ملاحظة: يمكن أن تعرض المعطيات في صفحة أو أكثر.

2-2- التشخيص:

يتضمن هذا الباب تشخيص الوضعية و انتقاء المشاكل للعلاج (وصف الوضعية).

2-3- المشاكل و الحلول:

ترتب في الإطار المشاكل المطروحة حسب الأولويات و تذكر الحلول المختارة المناسبة لها و القابلة للإنجاز أو الممكنة عمليا.

2-4- الأهداف:

2-4-1- الأهداف العامة:

تحدد الأهداف العامة من خلال الحلول المختارة لمعالجة المشاكل و تصاغ بوضوح و دقة.

2-4-2- الأهداف الإجرائية:

لكل هدف عام أهداف إجرائية تنبثق من العمليات المسجلة تحدد و تصاغ هي الأخرى بوضوح و دقة.

2-4-3- العمليات و الأنشطة المعتمدة:

الأهداف	العمليات	الأنشطة	الأجال

نشير إلى أن كل عملية بطاقية تقنية و أن لكل نشاط مذكرة يسجل في هذا الإطار العمليات المعتمدة و ترفق ببطاقتها و مذكرات أنشطتها.

2-4-4- جدول استخلاصي للعمليات:

نوع العملية	أهدافها	التلاميذ المعنيون	المكلفون بالانجاز	المراحل و المدة	نوع التقويم	نوع التكوين	الوسائل	
							المتوفرة	الممكن توفيرها

--	--	--	--	--	--	--	--	--

ثالثاً: التقويم

1-3- المقاييس و المؤشرات المعتمدة:

تذكر الأساليب و المقاييس و المؤشرات في تقييم المشروع و مختلف العمليات.

2-3- مخطط التقييم:

لإنجاز عملية التقييم ينبغي وضع مخطط لتقييم المشروع المسطر بغرض الضبط و التحسين و استخلاص عوامل النجاح و الإخفاق أثناء سير العمليات الخاصة بالمشروع من المواصللة أو التعديل.

تبرز في هذه الخلاصة خصوصيات المؤسسة و الأسس التي يرتكز عليها المشروع و الأهداف المرجوة من أجل ضمان التحسين و التطوير.

ختم و توقيع رئيس المؤسسة
حرر بـ:..... في :

مراجع الموضوع

- (1) وثيقة العمل بمشروع المؤسسة كتب صادر عن وزارة التربية الوطنية مديرية التعليم الثانوي العام – المديرية الفرعية للتنظيم المدرسي و ضبط المقاييس جوان 1996.
- (2) مشروع المؤسسة: كتيب صادر عن المركز الوطني للوثائق التربوية جانفي 1999.
- (3) القرار الوزاري رقم: 51 / و.ت 97 المؤرخ في 04 جوان 1997 المتعلق بمشروع المؤسسة و اعتماد العمل به في المؤسسات التعليمية.
- (4) القرار الوزاري رقم: 52 / و.ت / 97 المؤرخ في 04 جوان 1997 المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمشروع المؤسسة.
- (5) المنشور الوزاري رقم: 184 مديرية التنظيم المدرسي المؤرخ في 13 أوت 1994 موضوعه: وضع مشروع المؤسسة.
- (6) القرار الوزاري رقم: 53 / و.ت / 97 المؤرخ في 04 أوت 1994 المتضمن إنشاء لجان ولائية لمشروع المؤسسة.
- (7) القرار الوزاري رقم:
- (8) ملتقى التقنيات الحديثة للتسيير الإداري المستفيد منه كاتب هذا الموضوع بفرنسا سنة: 1994.

من إعداد :
العيد صالح
مدير إكمالية فرانتز فانون
قسنطينة