



فعالية مشروع المؤسسة في تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية

The effectiveness of the institution's project in improving the quality of the educational process output

د. زقاي وليد *

المعهد الوطني للبحث في التربية، الجزائر

Mag_man2012@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/12/23

تاريخ الاستلام: 2021/11/20

الملخص:

يعتبر مشروع المؤسسة من بين الأدوات الأساسية التي تبنتها وزارة التربية من أجل تفعيل الاصلاح التربوي داخل المؤسسة التربوية، وصولا الى تحسين جودة العملية التعليمية-التعلمية. يهدف مشروع المؤسسة إلى إرساء إدارة مدرسية قادرة على بلورة الكفاءات و المهارات من أجل التسيير الأمثل في المجالات الإدارية والتربوية والبيداغوجية للمدرسة. انطلاقا من تحليل الدراسات و الأبحاث حول مشروع المؤسسة، نحاول تسليط الضوء على واقع تطبيق هذا المشروع ودوره في دعم استقلالية المؤسسات التربوية في تحديد أهدافها وتحسين جودة مخرجات العملية التربوية. إن تفعيل مشروع المؤسسة يتطلب وضع استراتيجية وطنية واضحة تستجيب لتطلعات و مقتضيات البيئة التربوية وفقا لمنهجية متكاملة. الكلمات المفتاحية: مشروع المؤسسة، الإدارة المدرسية، جودة العملية التعليمية ، المؤسسة التربوية، الفاعلون التربويون.

Abstract:

The institution project is one of the basic tools adopted by the Ministry of Education to activate educational reform within the educational institution, in order to improve the quality of the teaching and learning process. The institution project aims to establish a school leadership capable of developing the skills and abilities for optimal management in the school's administrative, educational, and pedagogical

* المؤلف المراسل.

مجلة بحث وتربية

المجلد: 11

المعهد الوطني للبحث في التربية INRE

العدد: 03

ISSN: 0282 - 2253 / E-ISSN : 2710 - 8104

ديسمبر 2021



fields. Based on the analysis of studies and research on the institution's project, we try to highlight the reality of the implementation of this project and its role in supporting the independence of schools in defining their objectives and in improving the quality of educational process output of the educational process. Making the institution project operational requires a clear national strategy that responds to the aspirations and requirements of the educational environment according to an integrated methodology.

Keywords : The institution Project, School Administration, Quality Educational Process, Educational Institution, Educational Actors.

مقدمة:

إن الهدف الأسمى للإصلاحات التربوية هو الوصول إلى مدرسة الجودة، حيث تم وضع ثلاثة محاور رئيسة للإصلاح التربوي في الجزائر: الإصلاح البيداغوجي من خلال إعادة النظر في المقاربات، المنهجيات والبرامج الدراسية، تمهين التعليم لفائدة جميع الفاعلين التربويين من خلال التكوين، وأخيرا إعادة النظر في حوكمة القطاع من خلال بناء نظام فعال للقيادة. (Salhi, 2015,) (P.1-6)

في هذا السياق، هناك نزعة متزايدة لاستقلالية تسيير المؤسسات التربوية، مما يفرض أنماطا جديدة للإدارة المدرسية تهدف إلى تعزيز الابتكار التربوي والعمليات الإبداعية التي تؤدي إلى التغيير. إذ يجب أن تسمح هذه الأنماط الجديدة بأن يكون المعلمون ممارسين فاعلين و منتجين للبرامج التكوينية، وأن تكون المدرسة منظومة تعليمية. (Bardi et Véran, 2020, P 05) إن أهمية الإدارة المدرسية تفرض ضرورة الانتقال من التسيير التقليدي المبني أساسا على التسيير بالتعليمات إلى التسيير الحديث المبني على التسيير بالمشاريع. في هذا الصدد، ظهر مشروع المؤسسة كنهج جديد في إطار الإصلاحات التربوية الجزائرية، لبلورة الكفاءات والمهارات من أجل التسيير الأمثل في المجالات الإدارية والتربوية والبيداغوجية للمدرسة.



إن دوافع العمل بمشروع المؤسسة تملحها أهميته في توفير الآليات والقدرات، التقنيات والمهارات اللازمة للوصول إلى الأهداف المشتركة للفاعلين التربويين في المؤسسات التربوية. مما سبق نطرح الإشكالية الرئيسة التالية:
ما مدى تطبيق مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية الجزائرية؟ وكيف يسهم هذا المشروع في تحقيق جودة العملية التعليمية؟
أهداف الدراسة:

انطلاقاً من تحليل الدراسات والأبحاث حول مشروع المؤسسة، نحاول إبراز واقع تطبيق هذا المشروع ودوره في خلق استقلالية المؤسسات التربوية في تحديد أهدافها والعمل على تحسين جودة العملية التعليمية التعلمية.

1. المفاهيم الأساسية حول مشروع المؤسسة

يتعدى مشروع المؤسسة فكرة تحسين الأداء ونتائج المخرجات التربوية، إلى جميع الفاعلين في المؤسسة حول أهداف مشروع واحد، قادر على الوصول إلى الأهداف المسطرة بما ينسجم مع خصوصيات وإمكانيات كل مؤسسة تربوية.

1.1: تعريف مشروع المؤسسة:

جاء في القرار الوزاري رقم 17 والمؤرخ في جوان 2006 أن "مشروع المؤسسة هو أسلوب ومنهج عمل في تسيير المؤسسات التعليمية وخطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية محددة، يضعها أعضاء الجماعة التربوية مع المؤسسة التربوية، ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة وفقاً لأولوياتها وخصوصياتها وإمكانات المتوفرة لديها." (وزارة التربية الوطنية، 2006، ص 10)



إن مشروع المؤسسة يمثل كذلك أداة تسييرية مهمة لقيادة ممارسات المعلمين والتنسيق بينهم لتكوين مشروع موحد وبناء إستراتيجية مستقبلية من أجل الوصول إلى تجويد التعليم. (Martine et Peltier, 2014, P 19,20). وفي تعريف آخر فإن مشروع المؤسسة يحدد الشروط اللازمة لوضع البرامج والأنشطة التربوية حيز التنفيذ من خلال تجنيد القدرات والإمكانات اللازمة لذلك، وصولاً إلى ضمان نجاح التلاميذ من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية. (Boncompain, 2020, P 45)

2.1: المقاربات الرئيسة لمشروع المؤسسة:

من خلال تحليل أدبيات مشروع المؤسسة خلصنا إلى إبراز ثلاث مقاربات رئيسة للمشروع:

1. 2. 1: مشروع المؤسسة كأداة للتسيير التشاركي:

يندرج مشروع المؤسسة في إطار الإصلاحات التربوية الهادفة إلى جمع الفاعلين التربويين حول أهداف مشتركة، من خلال خلق التعاضد بينهم وتحفيز المبادرات والأفكار المبتكرة. (قاسمي، بلقاسم، 2012) إذ يعتبر مشروع المؤسسة وسيلة لتعزيز اللامركزية في تسيير المؤسسات ومنح أكثر استقلالية للمديرين من أجل تحسين كفاءة الإدارة المدرسية من خلال إشراك كافة الفاعلين لقيادة التغيير وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. إن مشروع المؤسسة أداة فعالة في حل الصراعات و تنظيم العلاقات بين المتدخلين في الوسط المدرسي من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات البيداغوجية المتخذة. (Barrère, 2006, P 98)

1. 2. 2: مشروع المؤسسة كألية للتغيير والابتكار:

إن البحث عن تجويد العملية التعليمية دفع إلى الخروج من المقاربة التقليدية المعتمدة على المقاربة بالتعليمات إلى مقاربة أكثر ديناميكية ألا وهي



مقاربة الابتكار القادرة على إيجاد حلول خلاقية لل صعوبات والتحديات التي تواجه كل مدرسة.

إن مشروع المؤسسة يرمي إلى إحداث تغييرات نوعية في المؤسسة من خلال اعتماده على أساليب تسيير جديدة وابتكارية تتكيف مع حاجات المؤسسة التربوية، وهو أداة ابتكارية لذا فإن دمج بعد التغيير التنظيمي في بلورة مشروع المؤسسة بالغ الأهمية، حيث يجب أن يدرك المديرون مداخل التغيير الواجب تبنيها من أجل التكيف مع خصوصية كل بيئة مدرسية. (بن سليم، 2014، ص 33)

1.2.3: مشروع المؤسسة كوسيلة لتحقيق الجودة التعليمية:

ظهر مفهوم مشروع المؤسسة كأداة أكثر فاعلية لإدارة المؤسسة التربوية بما يحقق أهداف السياسة التربوية خاصة ما تعلق بتحسين جودة التعليم والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. إن مشروع المؤسسة هو نهج تربوي وبيداغوجي يقضي العمل بالمقاربات الحديثة في التسيير بالمشاريع من خلال التسيير بالأهداف أو النتائج القابلة للقياس والتقييم وتحديد مدى الفعالية. إن مشروع المؤسسة هو وسيلة أخرى للوصول إلى الجودة الشاملة التي تهتم بظروف عمل المجموعة التربوية وجعلها تستجيب للمتطلبات والحاجات الخاصة بالتلاميذ الذين يعتبرون مركز الاهتمام والمحور الهام للمشروع. (مشطر، 2018، ص 58)

1.2.3.1: مراحل بناء مشروع المؤسسة:

يعد مشروع المؤسسة آلية من آليات تحسين التسيير في المؤسسات من خلال اعتماد مقاربة التسيير التشاركي بدءا من تشخيص واقع المؤسسة، ثم تحديد أولويات المعالجة والعمليات اللازمة لتصحيح الاختلالات المسجلة،



وأخيرا إلى عملية التنفيذ والتقييم. هذا وترتكز منهجية بناء مشروع المؤسسة على جملة من العمليات تم تلخيصها فيما يلي:

أ- مرحلة التشخيص:

يتم في هذه المرحلة وصف وتحليل لواقع المؤسسة ومعطياتها الداخلية والخارجية، ومن ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، يتم إعداد بطاقة فنية تشمل على هيكل المؤسسة، مرافقها، مواردها البشرية، والمتدرسين من حيث العدد والمستويات والمواظبة والنتائج الدراسية. كما يتم في هذه المرحلة اختيار موضوع المشروع الذي يستحسن أن يكون موافقا لميولات ورغبات أعضاء فريق قيادة المشروع وقابلا للتنفيذ. (بوردي، 2012، ص 75)

ب- مرحلة تحديد الأهداف:

بعد الانتهاء من عملية التشخيص تأتي مرحلة اقتراح الحلول الممكنة حيث يتم تحديد المحاور التي يمكن الاشتغال عليها والأهداف العامة والخاصة والإجرائية للمشروع، ويشترط أن تكون الأهداف متلائمة مع إمكانيات المؤسسة وقابلة للتحقيق والقياس وفق معايير ومؤشرات معتمدة وسليمة.

ج- مرحلة التنفيذ:

وهي أهم مرحلة في مشروع المؤسسة حيث يقوم فريق القيادة بتنفيذ العمليات المبرمجة بغية تحقيق الأهداف المرسومة، وكذا عملية المتابعة الآنية لمدى تنفيذ الإجراءات الواردة في بطاقة العمليات وعملية التصويبات والتعديلات وتقييم الطرق والإجراءات بما يتناسب مع الظروف المرافقة لعملية تنفيذ المشروع.

د- مرحلة التقييم:

تتضمن هذه المرحلة عملية الوقوف على مدى تحقيق أهداف المشروع والعمليات المبرمجة، كما تسمح بالكشف عن النقاط السلبية والإيجابية



وتوفير التغذية الراجعة، سواء كان التقويم مرحليا أو نهائيا يجب أن تكون المؤشرات سليمة ومعتمدة وواضحة تمكن من قياس الموارد والأداء والنتائج، ومرنة تتلاءم ونوعية المنتج المراد قياسه. (وزارة التربية الوطنية، 2005، ص 50)

2. واقع تطبيق مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية الجزائرية

يعتبر مشروع المؤسسة من بين الأدوات الأساسية التي تبنتها وزارة التربية من أجل دعم الإصلاح التربوي داخل المؤسسة التربوية، من خلال تفعيل مختلف الاجراءات التسييرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة العملية التعليمية-التعلمية.

1.2: التجارب العالمية حول مشروع المؤسسة:

قبل استعراض تجربة الجزائر حول مشروع المؤسسة، يجب الإشارة إلى أن أهمية مشروع المؤسسة أدت إلى اتخاذ الدول مجموعة من التدابير من أجل اعتماده ووضعه حيز التطبيق:

- في بلجيكا: تم إصدار مرسوم سنة 1997 يقضي بإعداد مشروع مؤسسة مبنيا على طرق التدريس النشطة التي تحشد معرفة الطلاب في مواقف ملموسة وتعزز قيم المواطنة الملموسة، يجب أن يتضمن تقرير نشاط المدرسة نتائج المبادرات المتخذة، لا سيما فيما يتعلق بالأنشطة الثقافية، والتعليم من أجل المواطنة، والإعلام، والصحة، والبيئة.

- في كندا: تم إلزام كل مدرسة بإعداد مشروع تربوي بيئي بالاشتراك مع وزارة البيئة، حيث يفرض على المجالس المدرسية المحلية مراجعة سياساتها البيئية بما يسمح بتطوير قدرات التلميذ في حماية البيئة. (وزارة التربية الوطنية، 2016)



- في فرنسا: تم تبني مشروع المؤسسة في إطار القانون التوجيهي للتربية سنة 1989، من أجل تجسيد استقلالية المؤسسة التربوية وتكييفها مع خصوصياتها المحلية. (Combaz, 2002, P 19) حيث أصبح كتاب "مشروع المدرسة" المؤلف من قبل المركز الوطني الفرنسي للتوثيق البيداغوجي 1992، مرجعا رئيسا للدول خاصة الفرنكوفونية في اعداد استراتيجيات مشروع المؤسسة.

- في تونس: تم اعتماد مشروع المؤسسة كبرنامج عمل متكامل يركز على أهداف مضبوطة محليا وجهويا ويخضع إلى تصميم عملي يسهر على إنجازه فريق بداية من سنة 1997، إلا أنه لم يجسم بصفة فعلية إلا في حالات نادرة. في هذا الصدد، تم إطلاق (المشروع النموذجي لإنماء مردود المدرسة بالوسط الريفي) الذي أنجز من قبل الإدارة العامة للمرحلة الأولى من التعليم الأساسي بالتعاون مع اليونسكو وذلك لفائدة ستة (06) مدارس بجهة سليانة على أن يشمل في مرحلة ثانية مجموعة أخرى من المدارس.

- في المغرب: تم اعتماد مشروع المؤسسة ابتداء من سنة 1994، كمدخل من مداخل الإصلاح المتعددة، ترسيخا لحكامه جيدة، وتوسيعا وتعميقا للامركزية، وتحقيقا لمدرسة الجودة، باعتباره إطارا شاملا يعتمد المقاربة التشاركية والتدبير بالنتائج والتخطيط والتعاقد لتحقيق أهداف المخططات المحلية. (وزارة التربية الوطنية، 1994، المذكرة رقم 73) في هذا الصدد، تم تبني الاستراتيجية الوطنية لإرساء مشروع المؤسسة من خلال إصدار المذكرة رقم: 14/159 حول أجرأة الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة.



2.2: تطور ونشأة مشروع المؤسسة:

ظهرت فكرة العمل بمشروع المؤسسة في المنظومة التربوية الجزائرية عقب المنشور الوزاري رقم 94-184 الخاص بوضع مشروع المؤسسة حيز التطبيق، حيث تم تحديد التصورات، المنهجية، الأهداف والمراحل المتبعة في إعداد المشروع. كما نظمت ملتقيات تحسيسية حول أهمية تطبيق مشروع المؤسسة، كان أهمها الملتقى الجهوي لولايات منطقة الشمال عام 1997، الذي انعقد لتقويم المرحلة الأولى من تنفيذ مشروع المؤسسة. في نفس السياق، تم إصدار مجموعة من النصوص التنظيمية المتعلقة بهذا الموضوع والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- القرار الوزاري رقم: 51/97 المؤرخ في: 1997/06/04، المتعلق بمشروع المؤسسة واعتماد العمل به في المؤسسات التعليمية.
- القرار رقم: 97/52 المؤرخ في: 1997/06/04، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمشروع المؤسسة.
- القرار رقم: 97/53 المؤرخ في: 1997/06/04 المتضمن إنشاء لجان ولائية للمشروع.
- المنشور الوزاري 24/84 المؤرخ في: 2005/10/02 المتضمن تنفيذ العمل بفكرة مشروع المؤسسة والمصلحة.
- المنشور رقم: 153 المؤرخ في: 2006/6/5 المتعلق بتفعيل العمل بفكرة مشروع المؤسسة.
- المنشور رقم: 17 المؤرخ في: 2006/6/6، المتضمن تأسيس مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما.



- المنشور الوزاري رقم: 125 المؤرخ في: 2007/7/21 المتضمن الإجراءات
المرافقة لمشاريع المؤسسات.

- المنشور الوزاري رقم: 716 المؤرخ في: 2010/10/6 المتضمن الضوابط
التنظيمية الجديدة لمشروع المؤسسة من أجل إعداد عقد النجاعة.

من أجل تفعيل مشروع المؤسسة، تبنت وزارة التربية الوطنية استراتيجية
جديدة تقتضي إلزام مديري المدارس بتقديم المشروع البيداغوجي لمديريات
التربية ومن ثم إلى الوزارة. في هذا الصدد، أصبحت مديريات التربية ملزمة
بتحقيق عقد النجاعة الذي قامت بإمضائه مع الوزارة الوصية وبالتالي فهي
ملزمة أيضا بمتابعة مشاريع مؤسساتها التربوية التعليمية، التي يجب أن تكون
متلائمة مع المحاور الكبرى للمشاريع البيداغوجية لكل ولاية.

3.2: تطبيق مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية الجزائية:

تعددت الدراسات حول مدى استيعاب و تطبيق مشروع المؤسسة، حيث
تباينت النتائج المحصل عليها:

- كانت أول محاولة لبناء مشروع المؤسسة على مستوى ثانوية باب الزوار
الجديدة خلال سنة 2005، حيث تم تشخيص حالة هذه الثانوية واستعراض
كافة الفاعلين بهدف إبراز نقاط القوة والضعف، وبالتالي تحديد الأهداف
انطلاقا من الحلول المقترحة للمشاكل والعراقيل الموجودة. (وزارة التربية
الوطنية، 2005)

- بينت دراسة (خير الدين بن خورور، 2016) حول عينة ضمت 30
مديرا، أن هناك درجة عالية من إدراك المديرين لمفهوم مشروع المؤسسة وأن
هناك اتجاها إيجابيا لتطبيق هذا المشروع داخل المؤسسة التربوية.



- توصلت دراسة (جميلة عزوق، 2017) أن كل من قيادة التغيير وقيادة فريق العمل يعدّان من الكفايات القيادية اللازمة للتسيير بمشروع المؤسسة لدى مديري الثانويات، وأن درجة توافر هذه الكفايات لدى عينة الدراسة كانت متوسطة على مستوى كل محور على حدى، وعلى الأداة ككل، كما بينت النتائج عدم تأثير الخبرة في العمل الإداري على درجة توافر الكفايات القيادية لدى المدير.

- هناك الكثير من العقبات التي تقف أمام تطبيق مشروع المؤسسة أبرزها: عدم الاستيعاب الجيد لمفهوم مشروع المؤسسة وصعوبة بلورته لدى المديرين، الغموض في الممارسة نظرا لذهنيات المدراء المتسمة بالطابع غير ديموقراطي والغير تشاركي، نقص التكوين في مجال تسيير المشاريع، وأخيرا ضعف الإمكانيات المادية التي لا تسمح بوضع مشروع المؤسسة حيز التنفيذ. (زقاوة، 2017، ص 170)

- خلصت دراسة (بوطبال سعد الدين، صباح أحمد، بن خليفة فاطيمة، 2019) على عينة قصدية مقدرة بـ 52 ثانوية، إلى ضآلة نسب الاهتمام بالمشاكل المتعلقة بجوهر العملية التربوية وعدم وضوح العمليات الإجرائية للوصول إلى حلول ناجعة واحترافية للمشكلات التربوية.

4.2: معوقات تطبيق مشروع المؤسسة:

رغم الجهود المبذولة للعمل بمشروع المؤسسة كآلية للإدارة المدرسية إلا أن هناك فجوة بين الخطاب المتبنى في استراتيجية إصلاح المنظومة التربوية وبين الممارسة الميدانية التي تخضع لقوانين تكبل المبادرة الفردية للفاعلين التربويين وتعيق تحقيق الاستقلالية واللامركزية المنشودة.



إن ما يمكن استنتاجه من خلال ممارسات الفاعلين التربويين هو عدم تفاعل المؤسسات التربوية بشكل إيجابي مع مشروع المؤسسة، فلا تكاد تجد مؤسسة واحدة تطبق مشروع المؤسسة بصفة منهجية صحيحة.

إن الملاحظ من خلال هذه الممارسات هو لجوء معظم مديري المؤسسات التربوية إلى إنجاز مشاريع مؤسسات شكلية، تنجز بصفة استعجالية لتقديمها لهيئات المراقبة والتفتيش عند طلبها، إن ما زاد من عزوف مديري المؤسسات عن مشروع المؤسسة هو غياب الاهتمام بهذا الموضوع على مستوى مديريات التربية، حيث نلاحظ غياب أي مصلحة لمتابعة تنفيذ هذه المشاريع و التنسيق مع الوزارة الوصية. (سرداني، 2018، ص 136)

إن عدم التفاعل الإيجابي من طرف المؤسسات التربوية التعليمية مع مشروع المؤسسة، دفع الوزارة الوصية إلى تسطير برنامج تكويني حول مشروع المؤسسة في إطار مخطط التكوين الوطني 2017-2020، ضمن محور قيادة المؤسسات والذي تضمن موضوعين أساسيين: الأول يعنى بمنهجية إعداد مشروع المؤسسة، والثاني يقوم على تقييم المشروع.

3. تحليل النتائج:

إن مشروع المؤسسة هو مشروع لتطوير وعصرنة التسيير، بما يستجيب للتحديات والتطورات العالمية في مجال الجودة والحوكمة وبالتالي تحقيق الأهداف العامة لسياسة التعليم. حيث أن تحقيق جودة التعليم من خلال تطبيق مشروع المؤسسة، لا يمكن أن يتحقق إلا بوضع آليات لتفعيله على أرض الواقع.



1.3: دور مشروع المؤسسة في تحقيق جودة العملية التعليمية:

إن استعراض التجارب والدراسات حول مشروع المؤسسة تؤكد على إسهامه الكبير في تحسين جودة العملية التعليمية من خلال جملة الآليات والإجراءات التالية:

- في إطار الاستقلالية الممنوحة للمدارس، فإن مشروع المؤسسة يعبر عن الخيارات التربوية والتعليمية للفاعلين التربويين، مما يسهم في وضع التوجهات، الأهداف والبرامج الوطنية.
- إن مشروع المؤسسة يمكن أن يسهم في تجسيد الحوكمة الرشيدة، من خلال إعطاء مرونة في التخطيط التربوي، بناء على الإمكانيات البشرية والمادية وظروف والمحيط الخارجي.
- يستجيب مشروع المؤسسة لخصوصيات المؤسسات التربوية حيث يؤسس لطرائق جديدة في التسيير ويجعل المؤسسة قادرة على مساهمة المستجدات التربوية، من خلال فتح المجال للإبداع والتفكير في حلول جديدة للإشكالات المطروحة.
- يرتكز مشروع المؤسسة على التشاركية والديمقراطية التي تعمل على مشاركة جميع الأطراف المعنية كفاعلين (معلمين، متعلمين، أولياء التلاميذ، مديري، مفتشين ...) في عملية التسيير، مما يسهم في ادماج المؤسسة التربوية في محيطها و التكيف مع متغيراته.
- يتضمن مشروع المؤسسة مجالات بيداغوجية وتربوية متنوعة تسهم في تحسين نتائج مخرجات العملية التعليمية، من خلال توفير الحاجات الأساسية والشروط الضرورية للمتعلم، وجعله المحور الأساسي للعملية التعليمية، في سبيل بلوغ الأهداف المسطرة.



- مشروع المؤسسة وسيلة لاستشراف المستقبل مما يقدم حلولاً للصعوبات القائمة ويفتح آفاق جديدة من خلال الاتفاق الجماعي على رؤية مستقبلية يتم التخطيط لها وفق مخطط استراتيجي تنبثق عنه مخططات عمل سنوية.

2.3: آليات تفعيل مشروع المؤسسة:

- إن نجاح مشروع المؤسسة مرتبط بوضع مجموعة من الآليات والأسس التي تمكن من توفير الشروط التسييرية والتنظيمية الضرورية:
- تحديد الأطراف المتدخلة في تسيير مشروع المؤسسة على كافة المستويات المحلية والمركزية ووضع آليات للتنسيق بينها عمودياً وأفقياً من خلال تحديد المهام والمسؤوليات وضمان التكامل بين جميع الفاعلين التربويين المشاركين في المشروع.
 - إرساء آليات لمواكبة ومراقبة تنفيذ المشروع وتقويمه في جميع مراحل مع إيجاد آلية لإلزام كافة المؤسسات التربوية بتنفيذ هذا المشروع.
 - توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تضمن نجاح المشروع سواء من خلال الميزانيات المخصصة لكل مؤسسة تعليمية، أو من خلال البحث عن مصادر جديدة للتمويل لتغطية النفقات الإضافية (تبرعات، عقود رعاية، جمعيات دعم مدرسي، ...).
 - تأهيل وتكوين المتدخلين في هذا المشروع من خلال تنظيم دورات تكوينية متخصصة لتنمية الكفايات اللازمة لدى الفاعلين التربويين (منهجية تسيير المشاريع، مخطط وطني للتكوين ...).
 - ضرورة التحسيس بأهمية المشروع من خلال الإعلام والاتصال وتعميم استعمال الوسائل الحديثة في التواصل بين جميع الفاعلين التربويين



خلال كافة مراحل المشروع، مع البحث عن صيغ للتعاون والشراكة مع الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين لتنفيذ المشروع.

خاتمة:

يأتي تبني خطة العمل بمشروع المؤسسة دعماً لاستقلالية المؤسسة التعليمية في تسيير شؤونها التربوية والتعليمية من أجل الارتقاء بمستوى مخرجات العملية التعليمية. في محاولة منا لإبراز دور مشروع المؤسسة في تحسين جودة العملية التعليمية، خلصنا أن تطبيق هذا المشروع لا يزال بعيداً عن الأهداف المنشودة التي دفعت إليه. فرغم المجهودات التي بذلت للعمل بمشروع المؤسسة كآلية للإدارة المدرسية، فإن هناك مجموعة من الاختلالات التي تحول دون التطبيق الأمثل له.

إن نجاح مشروع المؤسسة مرتبط بإدماج جميع الفاعلين التربويين في بلورة مشروع ذي جدوى، الانفتاح على التجارب والخبرات المختلفة وطنياً ودولياً، وتدليل كل العقبات التي من شأنها كبح المبادرة الفردية الخلاقة من خلال إعادة النظر في التشريعات الموجودة. دعماً لإرساء استراتيجية وطنية لمشروع المؤسسة، فإن آفاق تفعيل هذا المشروع تقتضي تشجيع كافة الأنشطة والمبادرات الثقافية، التربوية والاجتماعية الهادفة، إدماج تكنولوجيات الاتصال والاعلام في بناء جسور التواصل والتنسيق بين الفاعلين التربويين، عصرنة طرق التسيير وتطوير مهارات القيادة المدرسية تحقيقاً للكفاءة والفعالية، وأخيراً البحث عن موارد وسبل جديدة خارج الإطار الرسمي لتمويل هذه المشاريع وطرق تنفيذها.



قائمة المراجع:

- الخطيب، عبد المجيد. 2017. الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة. مجلة أبحاث ودراسات. 2017. العدد 20. ص ص 86-92. ردمد: 9579-1113
- برنار، بوردي. 2012. المؤسسة ومشروعها. تر: بودية محمد. الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية.
- بن خور، خير الدين. 2016. واقع التسيير البيداغوجي وفق مشروع المؤسسة بالمدرسة الجزائرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. 2016. المجلد 02. العدد 7. ص ص 82-96. ردمد: 2602-6937
- بن سليم، حسين. 2014. مشروع المؤسسة كاستراتيجية لدى القيادة المدرسية لإدارة التغيير داخل المدرسة الجزائرية. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية. 2014. عدد 03. ص ص 33-51. ردمد: 2600-6863
- بوطبال، سعد الدين . صباح، أحمد . بن خليفة، فاطيمة. 2019. مشروع المؤسسة في المدرسة الجزائرية ودوره في مواجهة المشكلات التربوية. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات. 2019. المجلد 10. العدد 2. ص ص 238-251. ردمد: 2602-5124
- بوفي، ألان. 2015. القيادة والمانجمنت: مديرو مؤسسات يواجهون مهنة جديدة. مجلة بحث وتربية. 2015. العدد 12. ص ص 33-35. ردمد: 0282 – 2253
- زقاوة، أحمد. 2017. تطوير فعالية المؤسسة التعليمية "مشروع المؤسسة نموذجا". مجلة روافد. 2017. العدد 2. ص ص 155-176. ردمد: 2661-7757
- سرداني، أحسن. 2008. حوكمة التسيير في مؤسسات التربية والتعليم. الجزائر: منشورات نوميديا. ردمك: 5-575-36-9947-978
- عزوق، جميلة. 2017. الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة - دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية. 2017. المجلد 07. العدد 12. ص ص 81-104. ردمد: 2602-6961



- قاسمي، أحمد توفيق. بلقاسم، شاربي. 2018. مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الأساتذة في إدارة المؤسسة التربوية دراسة ميدانية لثانويات مدينة الجلفة. مجلة أنسنة للبحوث و الدراسات. 2018. المجلد 09. العدد 1. ص ص 08-24. ردمد: 5124-2602
- مشطر، حسين. حرقاس، وسيلة. 2018. مشروع المؤسسة في الاصلاحات التربوية الجزائرية كنموذج للجودة التعليمية. حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية. 2018. المجلد 12. ص ص 53-72. ردمد: 5361-2602.
- وزارة التربية الوطنية (الجزائر). 2005. مشروع المؤسسة: سند تكويني موجه لأسلاك الادارة والتسيير والتفتيش. الجزائر: اصدارات المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم .
- وزارة التربية الوطنية (الجزائر). 2006. مشروع المؤسسة. المنشور التطبيقي. الجزائر: مطبعة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد.
- وزارة التربية الوطنية (المغرب). 2018. تفعيل مشروع المؤسسة: دليل عملي. متوفر على الرابط:

https://drive.google.com/file/d/1BN3BbDQ5_3wtRGFDfQ1n6jOiZeVfqUI9/view

- BARDI, Anne-Marie. Véran, Jean-Pierre. 2020. Vers une gouvernance apprenante. [En ligne]. Revue internationale d'éducation de Sèvres. 2020. N :80. Pp 105-112. DOI: <https://doi.org/10.4000/ries.9357>
- BARRERE, Anne. 2006. Les chefs d'établissement face aux enseignants : enjeux et conflits de l'autonomie pédagogique. Revue française de pédagogie. 2006. No. 156. Pp. 89-99. ISSN : 2105-2913.
- BONCOMPAIN, Lucile. 2020. Réussir un projet d'établissement. Renforcer le leadership du chef d'établissement par la valorisation des pratiques de classe. France : De Boeck Supérieur. ISBN : 9782844449702.



- GILLES, Combaz. 2002. Le projet d'établissement scolaire : vers une dérive du curriculum ? Contribution à une sociologie des rapports État-école. Revue française de pédagogie. 2002. N : 139. Pp. 7-19. ISSN : 2105-2913.
- MARTINE, David. 2014. Christian Peltier. Projet d'établissement : nécessité, rêve ou opportunité ? Outils, methods, competences. France : Éducagri éditions. ISBN : 978-2-84444-970-2.
- SALHI, Mohamed Brahim. 2015. Les grandes lignes d'une stratégie de recherche du secteur de l'éducation nationale. Educ Recherche. 2015. Volume 5. N : 1. P1-6. ISSN : 0282 – 2253.