

تمهيد:

في إطار التوجهات الكبرى للوزارة الرامية إلى اعتماد اللامركزية و ألا تركيز كخيار استراتيجي يجعل المؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز المنظومة التربوية ، ودعامة أساسية للرقى بالفرد والمجتمع ، وقاطرة التنمية الشاملة والمستدامة. ومن أجل الرقى بالأداء التربوي والتدبيري للمؤسسات التعليمية ، من خلال تطوير مؤشرات الإنجاز الكمية والنوعية. اتضح جليا الحاجة الماسة إلى إعطاء نفس جديد لمؤسسة منهجية مشروع المؤسسة كآلية للتدبير وأداة للتعاقد.

من هذا المنطلق عملت الوزارة اعتماد توجهات تهدف إلى إرساء وتعميم منهجية العمل بمشروع المؤسسة ، مستثمرة في ذلك ما راكمته المنظومة في هذا المجال ، بعد إجراء تقييم شامل لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة ، خلصت من خلالها إلى ضرورة نشر الوعي بثقافة المشروع لدى مختلف الفاعلين التربويين والشركاء ودورها في تنزيل وإجراء البرامج والمشاريع التربوية الوطنية داخل كل مؤسسة تعليمية.

1/ كروولوجيا إرساء مشروع مؤسسة :

لقد مر مشروع المؤسسة من مجموعة من المراحل والمحطات التي عكست وضع المنظومة التربوية ، في ظل البحث عن الحل المناسب للمشاكل التي تعيشها المؤسسة التعليمية رغبة في الرفع من مردودية التعليم والارتقاء بمستواه.

هكذا، أصدرت وزارة التربية الوطنية المذكرة رقم 73 بتاريخ 94\4\12.ومما جاء فيها:"من المفيد أن تشارك المؤسسات التعليمية بما تتوفر عليه من إمكانات مادية وبشرية في الرفع من مردودية التعليم والارتقاء بمستواه....".إلا أن الوزارة لم تتوصل بشيء ، أو على الأقل لم يكن ما توصلت به في مستوى تطلعات المذكرة 73 ، مما جعلها تصدر مذكرة أخرى تحت عدد 27 بتاريخ 95\2\24 ، قدمت من خلالها توجيهات ومراحل المشروع ، مأخوذة باقتضاب وتصرف من كتاب"كيف تقوم بمشروع مؤسسة" لمارك هنري بروش وفرانسوا زكروس . رغم ذلك ظل مشروع المؤسسة يكتنفه الغموض.

من التسعينيات إلى 2007 ، برزت على الساحة التعليمية مبادرات محدودة على مستوى بعض الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين مؤطرة من طرف برامج التعاون الدولي

ALEF – APEF – UNICEF مواكبة بمجموعة من الادوات وتقنيات القيادة

بعد مرحلة التجريب ، انتقلت الوزارة إلى مرحلة التعميم والتي امتدت من 2008 إلى 2010 ، تم من خلالها رصد كل التجارب والمبادرات والدراسات التي تم القيام بها من طرف مكونات الوزارة والشركاء وبالتالي توحيد الرؤى حول مشروع المؤسسة : مرتكزات ، أهدافا ،

مفهوما ومقاربات ، وبلورة استراتيجية وطنية إرساء العمل بمشروع المؤسسة ، مع توفير آلية للتمويل تمثلت في تأسيس جمعية دعم مدرسة النجاح ، من أجل دعم مالي لجميع المؤسسات التعليمية.

وابتداء من الموسم الدراسي 2010\2011 انطلقت مرحلة الاغناء و التطوير، التي من خلالها تم اعتبار مشروع المؤسسة الآلية الرئيسية للتدبير المدرسي ولتنزيل مشاريع البرنامج الاستعجالي ، تم من خلالها تعزيز آليات التنسيق على كافة المستويات وتكثيف المواقبة والتأطير والتقييم اعتمادا على المرجعية الوطنية للجودة ، التي تم على ضوءها انتقاء المشاريع . كما تم تحديد رؤية استراتيجية جديدة وترجمتها إلى مخطط استراتيجي يهدف إلى معالجة أوجه الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة ، والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ، بالاعتماد على أداة للتخطيط الاستراتيجي تعرف اختصارا بـ **DCA** . لكن سرعان ما اعترضتها مشاكل متعددة ، نظرا لكثرة عملياتها ، الشيء الذي نتج عنه التخلي عن اعتماد المشاريع بأغلب المؤسسات.

بتاريخ 25 نوفمبر 2014 أصدرت وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني ، المذكرة 14159 في شأن إجراء الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة ، التي تهدف إلى إرساء وتعميم منهجية العمل ب"مشروع المؤسسة" ، وإعطاء نفس جديد لمؤسسة منهجية أكثر ملائمة وسهولة ، قدمت من طرف فريق كندي مسئول عن مشروع **PAGESM** (مشروع دعم تدبير

المؤسسات التعليمية بالمغرب) تعرف اختصارا بتقنية **EPAR**.

2 تعريف مشروع المؤسسة :

إن مفهوم المشروع خضع لعملية النقل والتحويل ، حيث تمت إعارته من حقل الهندسة المعمارية والمقاولات الصناعية والتجارية والخدماتية إلى المجال التعليمي التربوي.

ومفهوم "المشروع" مستمد من كلمة " **projet** " المحدثه في الثقافة الفرنسية ، والتي لم تتبلور دلالاتها الاصطلاحية إلا في منتصف القرن العشرين . فالاشتقاق اللغوي لهذه الكلمة

في اللغة اللاتينية لها معنى إلقاء أو رمي موضوع أو شيء إلى إمام ¹ **projection**

من حيث الدلالة اللغوية العربية لكلمة "المشروع" فالمنجد في اللغة والأعلام ذكر ثلاثة

معان مختلفة :

✓ المشروع ما سوغه الشرع ، من الفعل شرع بمعنى سن شريعة.

✓ المشروع : المسدد ، من الفعل شرع بمعنى شرعت الرماح ؛ أي سددها وصوبها

فتسددت وتصوبت

✓ المشروع : ما بدأت بعمله ، من الفعل شرع أيضا.

كما عرف معجم موسوعة التربية والتكوين المشروع بأنه : "سلوك استباقي يفترض القدرة

على تصور ما ليس متحققا والقدرة على تخيل زمان المستقبل من خلال بناء متتابع من

الأفعال والأحداث الممكنة والمنظمة قبليا ."

أما الباحث الأنثروبولوجي الفرنسي بوتيني ، فقد اعتبر المشروع هو " توقع إجرائي لمستقبل

منشود "

¹ Projet d'apui à la gestion des établissements scolaire du Maroc (PAGESM) , Plan de mise en œuvre du projet(PMOP) , Avril 2012

أما على المستوى الرسمي ، فقد تعددت التعاريف التي تناولت مشروع المؤسسة ، محاولة الإحاطة به من جميع الجوانب ؛ أي انطلاقا من المذكرات والدلائل الصادرة عن الوزارة الوصية على القطاع¹ :

وزارة التربية الوطنية 1997 تكوين المديرين، كراسة التكوين الذاتي ص 47

"إن مشروع المؤسسة يعني برنامجا إراديا وخطة تطوعية مؤلفة من مجموعة من الأعمال المنسجمة التي تهدف إلى الحصول على أفضل النتائج في المؤسسات التعليمية، والرفع من مستوى التحصيل بها، والسمو بجودة علاقتها بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي"

المذكرة الصادرة بتاريخ 10 رمضان 1430 الموافق 31 اغسطس 2009:

"مشروع المؤسسة إطار منهجي وآلية عملية ضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة العملية التعليمية-التعلمية ، وأجراء الإصلاحات التربوية داخل كل مؤسسة"

الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة -الدليل المرجعي 2011-

مشروع المؤسسة هو الإطار المنهجي الموجه لمجهودات جميع الفاعلين التربويين و الشركاء ، والآلية العملية الضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف العمليات التدبيرية و التربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعليم لجميع المتعلمين والمتعلمات ، وأجراء السياسات التربوية داخل كل مؤسسة تعليمية مع مراعاة خصوصياتها ومتطلبات انفتاحها على محيطها

دليل قيادة مشروع المؤسسة :

¹أحمد أوزي : المعجم الموسوعي لعلوم التربية ، منشورات علوم التربية ، الطبعة . الأولى ، 2006 ، مطبعة النجاح الجديدة ، الدار البيضاء،ص235

"مشروع المؤسسة هو إطار منهجي ، يستشرف من خالله الفاعلون التربويون الوضعية المستقبلية للمؤسسة في إطار رؤية موحدة ، وتتحقق هذه الرؤية عبر خطة للتجويد تركز على تعلمات التلميذات والتلاميذ"

المذكرة الوزارية 14/159 في شأن إجراء الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة.

" مشروع المؤسسة إطار منهجي وآلية عملية ضرورية لتنزيل وأجراء البرامج والمشاريع التربوية داخل كل مؤسسة تعليمية ، وتنظيم وتفعيل مختلف الاجراءات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعليم لفائدة التلميذات والتلاميذ ، مع مراعاة الخصوصيات و الرهانات المحلي

التدبير المالي لجمعية دعم مدرسة النجاح مجزة دعم تكوين هيئة الادارة التربوية-الوحدة المركزية لتكوين الأطر- . يونيو 2012

"يعتبر مشروع المؤسسة إطارا منهجيا لتفعيل مختلف المقاربات والتدابير الهادفة إلى تحسين جودة التعليم والتعلم والحياة المدرسية ، كما أنه يشكل آلية عملية لأجراء الاصلاحات التربوية داخل كل مؤسسة . فهو عبارة عن خطة تربوية يعدها المجتمع المدرسي الموسع وفق المقاربة التشاركية ومقاربة التدبير بالنتائج انطلاقا من منظور محلي شمولي لجودة المدرسة والتعلم المنشودين ، في توافق مع الغايات والاهداف الوطنية والجهوية."

انطلاقا من قراءة فاحصة للتعريف السابقة ، يمكن أن نستنتج ما يلي:

✓ يعتبر مشروع المؤسسة آلية للارتقاء بالمردودية المدرسية تحسين جودة

التعلمات لجميع المتعلمين والمتعلمات (و تحقيق انتصارات ومتطلبات

المحيط المحلي للمؤسسة التعليمية وفق التوجهات الوطنية و الجهوية؛

✓ يعتبر آلية لتنزيل البرامج والمشاريع التربوية ، وإجراء الاصلاحات التي

جاءت بها التوجهات العامة للوزارة داخل المؤسسة؛

✓ تعزيز انفتاح المؤسسة التعليمية على محيطها الاقتصادي والاجتماعي

والثقافي؛

✓ وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة في إطار تشاركي؛

✓ الرفع من مختلف الاجراءات التدبيرية و التربوية ، مع مراعاة

الخصوصيات والرهانات المحلية.

3/ اهداف مشروع المؤسسة¹ :

• المساهمة في تحقيق الاهداف الوطنية مع مراعاة مستوى المتعلمين

وواقع المدرسة و المحيط؛

• رفع مستوى التعليم و زيادة فاعلية العمل التربوي؛

• إنكفاء ديناميكية التخطيط الاستراتيجي للشأن التربوي بالمؤسسات؛

• التعبير عن الارادة المحلية في الاستجابة لحاجات المتعلمين و

شركاء المدرسة؛

• تشجيع المبادرة والابتكار و تنمية المواهب؛

• تنمية منهجية التدبير الجماعي للمؤسسة من خلال تفعيل آليات

المشاركة في اتخاذ القرار؛

• تحسين فاعلية المؤسسات من خلال الحد من نسب الفشل الدراسي

و من السلوكات السلبية وتحسين نتائج التحصيل الدراسي ؛

• تعبئة الفاعلين التربويين والشركاء حول المدرسة.

4 مرتكزات مشروع المؤسسة :

1. الشمولية : تغطية جميع المجالات (الحياة المدرسية ، تحسين جودة

التعليم.....) التي تعني المؤسسة التعليمية بشكل مباشر.

2. التكامل و الانسجام : استحضار التنسيق بين البرامج والمشاريع التربوية للوزارة

مع مراعاة الخصوصيات والرهانات المحلية.

3. الوظيفية : اعتماد أنشطة ملائمة و قابلة للإنجاز للرفع من ا لمردودية التربوية

للمؤسسة

4. الإنفتاح : مد جسور التواصل و التعاون بين العاملين بالمؤسسة من جهة و

الشركاء والفاعلين .

5. التشارك : تجاوز التدبير الفردي للمشروع ، وترسيخ المقاربة التشاركية (تقاسم

الأدوار 5 و المسؤوليات) ، وتفعيل مجالس المؤسسة مع إشراك المتعلمين ، و

الانفتاح على فاعلين آخرين خارج المؤسسة.

6. الدينامكية: قابلية المشروع لإلغناء و التطوير بناء على المستجدات الحاصلة .

7. الواقعية : مراعاة الاولويات و الموارد البشرية و المادية و المالية للمؤسسة و

لشركائها.

8. التوثيق: إعداد تقارير و بطاقات تقنية حول مختلف مراحل المشروع بهدف

ترصيد التجارب و استثمارها و تقاسمها .

5- مجالات مشروع المؤسسة¹ :

➤ الدعم البيداغوجي للمتعلمين المحتاجين للدعم

➤ الأنشطة المدرسية الموازية وأنشطة التفتح؛

➤ الرفع من جودة التربية و التكوين بإحداث أو تطوير المكتبات المدرسية الستثمارها في

التعليم و التثقيف؛

➤ تحسين مرافق المؤسسة وتجهيزها بالوسائل و المعدات لتوفير الظروف المواتية

للتعليم و التعلم والتكوين؛

➤ انفتاح المؤسسة على محيطها عن طريق تبادل الخدمات أو اتفاقيات للشراكة؛

¹المنجد في اللغة والأعلام ، دار المشرق ، بيروت ، الطبعة السابعة والعشرون. 1986،ص238

➤ دعم إشعاع المؤسسة باستضافة العروض الثقافية و الفنية و العلمية و تقديم

خدمات للسكان؛

➤ التكوين المستمر لفائدة العاملين بالمؤسسة أو لشركائها؛

➤ ترسيخ التربية على القيم و تنمية السلوك المدني؛

6/العناصر الواجب توفرها في مشروع المؤسسة

➤ احترام مرامي و غايات النظام التعليمي و توجهاته؛

➤ احترام مقتضيات القانون الاطار و النظام الاساسي للمؤسسات التعليمية؛

➤ المساهمة في تجسيد الاهداف الوطنية الرامية إلى الرفع من مردودية المؤسسة

التعليمية من خلال تقليص ظاهرتي التكرار والانقطاع ، و السعي إلى الرفع

من معدلات الارتقاء؛

➤ انفتاح المؤسسة على محيطها ، و التفاعل الايجابي مع خصوصيات الواقع

المحلي؛

➤ مراعاة الانسجام الداخلي للمشروع : الملائمة بين الاهداف و المهام و الوسائل

و الموارد؛

➤ توفير مبدأ الشمولية في المشروع ؛

التعبير عن الحاجات و الخصوصيات المحلية للمؤسسة و محيطها : تشخيص
وضعيتها الحالية و الوضعية التي تتشد الوصول إليها ، انطالقا من حاجات و
خصوصيات كل المتعلمين و المؤسسة و الشركاء؛

➤ القيادة الفعالة : التواصل ، التنشيط ، التنظيم ، التتبع و التقويم.....؛

➤ تقوية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة؛

➤ الواقعية؛

➤ تفعيل المقاربة التشاركية

7/مسار مشروع المؤسسة¹ :

أ- داخل المؤسسة :

1. يختار مدير المؤسسة أعضاء فريق القيادة .
2. توثيق كل مرحلة من مراحل المشروع.
3. التشاور مع مجالس المؤسسة في برمجة الأولويات و الأنشطة.
4. التأكد من أن المشروع يستجيب للمعايير المنهجية.

معايير المصادقة الأولية :

- هل تنسجم رؤية المشروع مع توجهات الوزارة وتتوخى تجويد التعليم؟
- هل تم إعداد المشروع بمقاربة تشاركية مع الأطراف المعنية

¹المنجد في اللغة والأعلام ، دار المشرق ، بيروت ، الطبعة السابعة والعشرون. 1986،ص 383

- هل تم القيام بتحليل جيد للبيئة الداخلية للمؤسسة و البيئة المحيطة بها بتفحص نقاط القوة و العقبات ؟
- هل تم تحديد الأولويات بشكل جيد : - عدد محدود من الأولويات(نتائج منتظرة واقعية و مصاغة بوضوح؟
- هل الإجراءات :- محددة في خطة عمل واضحة وقابلة للإنجاز- . بمراد بشرية و مادية متوفرة أو من الممكن توفرها؟
- هل الضبط (التتبع و التقويم) يرصد تتبع الأنشطة المبرمجة و مؤشرات تحقيق النتائج المنتظرة؟

ب/ خارج المؤسسة :

1. يقدم مدير المؤسسة المشروع لدى النيابة مرفقا بمحضر المصادقة الولية لمجلس التدبير و التقرير المواكب.
2. إذا تمت المصادقة النهائية على المشروع ، يخبر النائب مدير المؤسسة في شأن المصادقة النهائية ، ويدعو للتعاقد مع النيابة.
3. بناء على قرار المصادقة النهائية تبرمج النيابة الدعم المالي و البشري لإنجاز المشروع.
4. تقوم المؤسسة بتنفيذ الإجراءات و الأنشطة المبرمجة في المشروع.

8/ أساليب قيادة المشروع (المقاربات)

1)مقاربة التغيير في المؤسسة المدرسية :

التغيير عملية صعبة و معقدة ، و خاصة عندما يتعلق الأمر بمجال ثقافة المؤسسة. لذا ينبغي أخذ التغيير و الإصلاح بكامل الجدية ، فلا بد من التأكد من أهداف التغيير المنشود و ضرورته و إشراك العاملين في عملية التغيير و تحسيسهم بالانتماء إلى المؤسسة و التوحد بها.

2)المقاربة التشاركية التعاونية :

يحدث التغيير ببناء أساليب جديدة للتفكير و العمل ، بما فيه تفويض السلطة أو تقاسمها ، وذلك باعتماد التشاور و المشاركة و الانفتاح و المرونة في التعامل. إن المدرسين في حاجة إلى الحفز و الاهتمام لكي ينخرطوا في عملية التغيير، و لا بد أن تتوفر لديهم إرادة التغيير، ولن تنمو هذه الإرادة إلا إذا ازدادت سلطتهم داخل المؤسسة ، و رغبوا في استعمالها ، و أشركوا في جميع مراحل المشروع.

3)المقاربة التواصلية :

التواصل عملية تبادل المعلومات و الأفكار و التوجيهات من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى. وهي عملية تحدث التفاعل بين الأفراد و المجموعات داخل المدرسة و بين المدرسة و شركائها. وهي عملية حيوية في الإعلام و التأثير و الإقناع و الاقتناع واتخاذ القرار الذي يتطلب توافر كافة المعلومات الممكن.

4) مقارنة التدبير بالنتائج :

تشكل هذه المقاربة طريقة من الطرائق التي يمكن استعمالها في تخطيط العمل بمشروع المؤسسة ، وهي تنبني على تحديد النتائج التي يرجى تحقيقها و المراحل التي ينبغي قطعها في إنجاز المشروع و أهدافه. تستعمل النتيجة كوحدة للتخطيط عوض الهدف أو النشاط ، حيث يتم رسم الخطة و التعبير عن مكوناتها في شكل نتائج يعمل فريق المؤسسة على تحقيقها ، وبذلك تشكل النتائج العناصر الرئيسية في قيادة المشروع وفي تتبعه و تقييمه .

9/ ميثاق الجودة في المنظومة التربوية :

1) انطلاقا من رؤية تأخذ بعين الاعتبار -بناء الالتزامات على رؤية واضحة وقيم مشتركة -مصالح وحاجيات ومؤهلات المؤسسة وقيم المجتمع المنفتح على الثقافة العالمية و المرتبط بهويته الحضارية.

2) اعتبار التخطيط أداة استراتيجية و القيادة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة : العمل بشكل 2 تشاركي وفق تخطيط استراتيجي يتضمن تحديدا واضحا للمسؤوليات والأدوار وأهدافا قابلة للقياس و التنفيذ ، ويعزز الشعور بالمسؤولية لدى الجميع ويجعل من التقويم الذاتي و المحاسبة وسيلتين للتصحيح و التحفيز.

3) تعتبر الموارد البشرية مصدر قوة.

- 4) التخطيط لتوفير الموارد واستغلالها بالشكل الأمثل: ترشيد استغلال الموارد المتوفرة 4 وإشراك جميع الأطراف في تدبيرها.
- 5) تشجيع الإبداع و التجديد.
- 6) العمل على التطوير المستمر لفعالية الأداء: التخطيط ، التنفيذ ،التقويم.
- 7) العمل على إرضاء انتظارات جميع الأطراف المعنية بالتربية و التكوين.
- 8) رصد التحسينات المحققة اعتمادا على نتائج ملموسة.
- 9) الإعداد للمستقبل بثمين المكتسبات و التطلع إلى الأحسن: نتعرف بكل موضوعية على 9 نقط قوتنا ونقط ضعفنا ونواصل السير وفق رؤية المؤسسة باستعمال كل طرائق التحليل و التخطيط التي تلبي طموحنا في التحسين وبناء المستقبل.
- 10) الاحتفاء بالنجاح: اعتبار نجاح كل فرد منا نجاحا لنا جميعا ونثمن المجهودات 10 المبذولة.

10/ المعينات الذاتية و الموضوعية :

مواكبة لإرساء مشروع المؤسسة، أصدرت وزارة التربية الوطنية و التكوين المهني والتي قدمنا فيما سلف أهم النقاط و المحاور التي تناولناها بالشرح ،مجموعة من الدلائل والتحليل . إلا أن مشروع المؤسسة على مستوى الفهم و الاجراءات لم يبارح مكانه . (المؤسسات التعليمية) على حالها ؛ فهو ضبابي للفلسفة المؤطرة لمشروع المؤسسة و ضعف انخراط المديرين و الأساتذة و الشركاء في بلورة المشروع نتيجة مجموعة من المعينات الذاتية والموضوعية . نصنفها إلى ما يلي:

المعوقات المعرفية :

- ✓ غياب تمثل استقلالية المؤسسات التعليمية في التدبير وتنزيل اللامركزية و اللاتمركز التي نص عليها الميثاق الوطني للتربية والتكوين ؛
- ✓ ضعف التكوين والكفاءة المتعلقة بتدبير مشروع المؤسسة ؛
- ✓ استمرار ترسخ فكرة المشروع التقليدية المرتبطة بالبنية التحتية للمؤسسة
- التعليمية في غياب التركيز على تحسين جودة التعلّات الصفية؛

المعوقات المنهجية :

- ✓ غياب اعتماد المقاربة التشاركية والنفرد بمهام الإعداد والتخطيط والأجراء و التتبع التقييم؛
- ✓ كثرة الخطوات المقترحة في الدلائل وصعوبة تطبيقها ، وانعدام توفر العدة البيداغوجية اللازمة؛
- ✓ غياب منهجية مبسطة ، مما أدى إلى الاقتصار على إجراء مرحلتين من مراحل المشروع (اختيار المشروع وتنفيذه) ، وتجاهل باقي المراحل نظرا لما تتطلبه من جهد وكفاءة ؛

المعوقات المالية :

- ✓ ضعف الاعتمادات المالية المخصصة للمؤسسات ؛
- ✓ ضعف القدرة على إبرام شراكات لتمويل مشروع المؤسسة؛

المعوقات التواصلية و التحفيزية :

✓ عدم القدرة على العمل ضمن فريق لغياب قيادة قادرة على التواصل

والتحفيز ؛

✓ ضعف التنسيق بين أعضاء فريق القيادة عند التخطيط لمشروع المؤسسة

✓ عدم الاقتناع بأهمية المشروع ، نظرا لغياب ثقافة المشروع داخل المؤسسات

، مما ينتج عنه مقاومة التغيير ؛

المعيقات المؤسساتية :

✓ الاقتصار على تكوين المديرين دون باقي مكونات فرق القيادة ؛

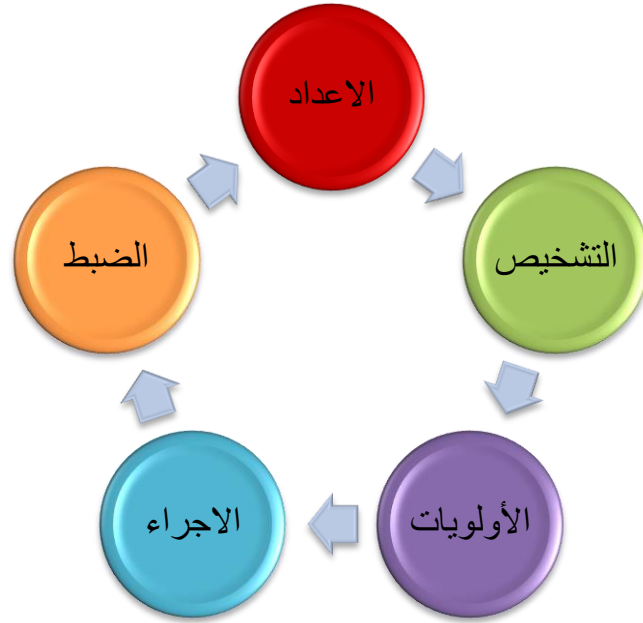
✓ صعوبة المواكبة على مستوى النيابات لكثرة المؤسسات وقلة الفرق النيابية

المخصصة لذلك؛

11/دورة حياة مشروع مؤسسة:

يمكن توضيح دورة حياة المشروع بالشكل التالي :

الشكل رقم (1-1) :دورة حياة المشروع



أ-مرحلة الاعداد للمشروع :

تعتبر مرحلة الإعداد للمشروع من أهم المراحل المؤسسة لمشروع ناجح ، الذي يبنى على المقاربة التشاركية ومنهجية التدبير الجماعي للمؤسسة من خلال إشراك المدرسات والمدرسين والمتعلمات والمتعلمين في بلورة رؤية جماعية لتحسين جودة التعلم . وخلال مرحلة الإعداد للمشروع " يشكل مدير المؤسسة ، قبل متم شهر شتنبر ، فريقا مصغرا للقيادة ، تتكون نواته من أعضاء مجلس التدبير ، وتمثل فيه باقي مجالس المؤسسة ، كما يمكن أن يستعين الفريق بكل إطار من شأنه أن يفيد بتجربته وخبرته في المجال " .

الجدول رقم (1-1): قيادة مشروع

قيادة مشروع (تمثيلية لإدارة التربية والمجالس التعليمية و المجلس التربوي)		
الاسم	الصفة	المهمة
	مدير المؤسسة	الإعداد والتعبئة
	عضو مجلس التدبير	بلورة مشروع المؤسسة
	عضو المجلس التعليمي	تنفيذ العمليات و الأنشطة
	عضو مجلس التدبير	وتتبع المؤشرات والنتائج
	عضو المجلس التربوي	القيام بالتعديلات اللازمة

تشكيل فريق المشروع

1-فريق القيادة : مجلس التدبير بقيادة المدير

2-مواصفاته : الانخراط - التطوع - الكفاءة - المبادرة - الحماس (القدرة على التدبير

و قيادة الفريق)

3-مهامه : تحديد الأهداف - الخطوات - ضمان انخراط الأطر المتطوعة - عقد

اللقاءات و الاجتماعات - تشكيل فرق العمل و اللجان - السهر على الإنجاز و

التنفيذ.

4- توفير الموارد - التتبع و التقويم.

5- فرق العمل و اللجن المتخصصة : أعضاء المجالس - المتعلمون - هيئة التفتيش و التوجيه و الشركاء في مجالات الدعم المادي أو التقني أو الثقافي.

ب/ مرحلة التشخيص :

التشخيص مرحلة تهتم بجمع وتحليل المعطيات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، قصد تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة والتهديدات التي يمكن أن يواجهها المشروع ، وذلك لاستثمارها في تحسين جودة تعلمات المتعلمات والمتعلمين.

تجزأ معطيات البيئة الداخلية والخارجية إلى مجالات ، ويقسم أعضاء فريق القيادة إلى مجموعات تختص كل واحدة بتشخيص مجال محدد. ويلعب المدير دورا أساسيا في التنسيق بين المجموعات وتوفير البيانات والمعلومات التي تحتاجها.

إن الأهم ، هو تعبئة الجميع حول قراءة مشتركة للمعوقات التي تعترض النجاح الدراسي.

1) مصادر جمع البيانات و المعلومات التي تخص واقع البيئة المدرسية:

- النتائج الدراسية (من خلال المنظومة المعلوماتية مسار) ومعدلات النجاح ونسب.
- النجاح و الرسوب ؛
- تقارير المجلس التربوي ؛
- تقارير المجالس التعليمية ؛
- تقارير ومقترحات جمعية أمهات وآباء وأولياء التلاميذ ؛

- تقارير تقييم المستلزمات ؛
- تقارير رئيس المؤسسة.

2) جمع البيانات :

يسهر فريق القيادة بجمع المعطيات المتعلقة ببيئة المدرسة الداخلية والخارجية ، وبالتالي توفير بنك من المعلومات الخاصة بالمؤسسة ، تساعد الفريق على تكوين صورة واضحة عن واقع المؤسسة في مجالات متنوعة ، وتحديد نقط القوة ونقط الضعف ، والتي تعتبر المدخلات الأساسية لعملية اختيار وتخطيط محاور المشروع .

كما أن هذا التشخيص ينبغي أن يتمحور لزوما حول أربعة مداخل أساسية تعتبر معايير محددة لمكان القوة و الاختلال وهي : الأسرة | المحيط | المدرسة | القسم . لأن هذه المكونات الأربع تقدم من جهة صورة واضحة عن واقع التلميذ السوسيوثقافي و الاجتماعي وتمكن من جهة أخرى من تحديد احتياجاته المادية و المعرفية للارتقاء بمستواه التعليمي وتجويد مردوديته.

أ - بيانات البيئة الداخلية للمؤسسة :

- وضعية المؤسسة : قروية ، حضرية؛
- البنية التحتية للمؤسسة : قاعات ، مراحيض ، مطعم؛
- المحيط القريب من المؤسسة : الملاعب ، النوادي ، الجمعيات؛
- بعد المؤسسة عن سكنى التلاميذ ؛
- عدد التلاميذ بالمؤسسة ونسبة الإناث منهم ؛

- عدد التلاميذ بكل قسم (نسبة الاكتظاظ).

معطيات خاصة بالتلاميذ:

- نسب الغياب والانقطاع ؛
- نسب النجاح والرسوب حسب السن والجنس والمستوى ؛
- معلومات خاصة بالتقويمات (تشخيصي ، تكويني ، إجمالي)؛
- الموارد المتحكم فيها والموارد التي تعرف ضعفا في التحكم ؛

معلومات متعلقة بالأساتذة :

- الأساتذة الذين استفادوا من تكوين أساسي وتكوينات مستمرة ؛
- نوع التكوين الأساس الذي تلقاه الأساتذة (معرب ، مزدوج)؛
- مستوى التمكن من البيداغوجيات الحديثة و تقنيات التدريس والقدرة على تطبيقها في القسم ؛

- درجة الإنخراط في الأنشطة الموازية والدعم المؤسسي؛
- نسبة الأساتذة الذين يمارسون نشاطا جمعويا خارج المؤسسة ؛
- مدى تمكن الأساتذة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال ؛
- كفاياتهم في مجال التقويم والدعم .

ب)بيانات البيئة الخارجية للمؤسسة :

- معلومات تخص الآباء : الوضع السوسيو-اقتصادي والثقافي للأسر ، درجة انخراطهم في مجالس المؤسسة وفي تأسيس وتفعيل جمعية الآباء ؛

▪ جمعية الآباء : تواجهها من عدمه ، وفي حالة تواجهها ، ماهي أنشطتها و منجزاتها

وبرنامجه السنوي؛

▪ الشركاء الدائمون و الشركاء المحتملون

تعتبر مرحلة التشخيص من أهم مراحل المشروع ، لأنها تشكل اللبنة و الأساس التي ينبني عليها، وأي تقصير أو ضعف أو عدم الإلمام بتقنيات التشخيص و أدواته، سيؤثر لا محالة على نجاح مراحل المشروع الموائية . ولعل من الأسباب الأساسية في فشل مشاريع المؤسسة يتجلى في تجاوز هذه المرحلة نظرا لصعوبتها. حيث تتطلب الإلمام والقدرة على توظيف تقنيات جمع البيانات والمعلومات (الاستمارة ، الملاحظة ، المقابلة ، الوثائق الرسمية) وترتيبها وتصنيفها في جداول، وتحويلها إلى رسوم مبيانية. وكذا ، القدرة على قراءتها لاستنتاج نقط القوة ونقط الضعف والفرص والتهديدات، والإنطلاق منها لتحديد وترتيب الأولويات.

ولهذا، نقول إن التخطيط الاستراتيجي الجيد ينبني بالأساس على تشخيص دقيق يحيط بكل الجوانب والمجالات المراد تحليلها ودراستها ، من أجل تكوين صورة واضحة ، جلية وموضوعية عن واقع المؤسسة التعليمية.

وبما أن تحليل المعطيات يشكل مرحلة أساسية بعد جمع البيانات والمعلومات ، سنتوقف مع تقنية (SWOT Threats – Opportunities – Weaknesses) ، لأهميتها في تحليل واقع الأداء المدرسي . هذه التقنية تتكون من المكونات الأربع:

▪ نقاط القوة (Strengths) التي تساعد على تحقيق الأهداف وأجراً الأنشطة ؛

- نقاط الضعف (Weakness) والتي من بينها يختار فريق القيادة الأولويات ؛
- الفرص (Opportunities) وهي الإمكانيات الخارجة عن المؤسسة والتي تمثل دعماً إضافياً للمشروع ؛

- التهديدات (Threats) التي تشكل معوقات ومخاطر ، يمكن أن يواجهها المشروع.

لذلك ، فتحديدها يساعد على تلافيتها والتقليل من مخاطرها وآثارها السلبية.

*نقط القوة ونقط الضعف مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة .

*الفرص والتهديدات مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

الجدول رقم (1-2) : نموذج لتنظيم المعلومات وفق أداة SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
-طاقم تربوي ذو خبرة في التدريس	50 بالمئة من التلاميذ يعانون من ضعف الكفاءة التواصلية :	جمعية من المجتمع المحلي مستعدة للجوائز	عدم كفاية الدعم المالي انسحاب احد
-قيادة فعالة	الشفهية و الكتابية	للمتعلمين المتفوقين	الشركاء
-توفر مكتبة	جمعية آباء
مدرسية غنية بالكتب	نشطة...

ج/ مرحلة تحديد الأولويات

1- تحديد الأولويات

إنها مرحلة الاختيار المتبصر للعقبات الرئيسية، والتي سيتدخل الفريق لتجاوزها، من خلال تحديد أولويات المشروع انطلاقا من الحاجات والأولويات المستعجلة التي كشفت عنها الفروق الموجودة بين الوضعية المنشودة والوضعية الحالية بمواطن قوتها وضعفها مرفقة بمؤشرات قياسها.

يعرف الإختيار الحكيم من :

- عدد متواضع من الأولويات ، من 3 إلى 3 كحد أقصى ؛
 - تتمحور الأولويات حول المعينات الرئيسية ؛
 - استحضار الفريق لكل إمكانياته للتغلب على هذه العقبات.
- كما يجب أن تستجيب الأولويات لمجموعة من الضوابط أهمها :
- انسجام الأولويات مع الأهداف الوطنية و المحلية ؛
 - العمل على تجويد تعلمات المتعلمات والمتعلمين ؛
 - الإرتقاء بالحياة المدرسية.

نموذج لبعض الأولويات :

- تنمية كفاياتي التعبير الكتابي و القراءة ؛
- تنمية كفاياتي التعبير و التواصل الشفهي ؛
- إكساب القدرة على توظيف الموارد الرياضياتية في حل الوضعيات-المشكلة ؛
- تنمية السلوكات المدنية ؛
- إبرام شراكة بين جمعية الآباء والمدرسة من أجل تحقيق مشروع المؤسسة.

2-تحديد الهدف الخاصة

تعبّر الأولويات عن أهداف عامة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، إلا أنه من الضروري تحويل هذه الأهداف العامة إلى أهداف خاصة يمكن تحقيقها على أرض الواقع وقابلة للملاحظة و القياس.

مثال :

الألوية : تطوير القدرة على توظيف الموارد الرياضياتية في حل الوضعيات-المشكلة.

هدف خاص 1: أن يكون المتعلم قادرا على التمييز بين المعطى والمطلوب ؛

هدف خاص 2 : أن يكون قادرا في نهاية المستوى الخامس على حل وضعية باستعمال

موارده المرتبطة بالأعداد والهندسة والقياس ؛

هدف خاص 3: أن يتقاسم إنتاجه مع رفاقه في المجموعة والقسم.

3/ تحديد المؤشرات:

إن التدرج من مستوى الأولويات (الأهداف العامة) إلى مستوى الأهداف الخاصة ، التي

تبقى هي الأخرى في حاجة إلى ترجمتها إلى معايير ومؤشرات قياسها ؛ أي أننا نترج إلى

مستوى قابل للملاحظة والقياس والحكم على مدى تحقق الأهداف على أرض الواقع . من

هذا المنطلق ، تعتبر المؤشرات توظف للحكم على مدى تحقق الأهداف ، وبالتالي تقويم

الأداء المدرسي في مجالات محددة.

***مثال:** لمؤشرات مرتبطة بالمهارات القرائية : معدلات نقط القراءة ، نسبة الكتب المعارة من

مكتبة المدرسة ، عدد ملخصات الكتب المعارة ، درجة انخراط المتعلمين في مكتبة القسم .

د/مرحلة الإجراء (التنفيذ)

بعد مرحلة التشخيص و تحديد الأولويات وتخطيط الأنشطة، تأتي مرحلة التنزيل على أرض

الواقع لكل التصورات و النوايا المعلنة . مرحلة تستوجب توفر مجموعة من الكفايات العملية

التي بموجبها يتم العمل على أرض الواقع وتنظيم الإنجاز واستعمال الموارد وتنسيق المهام

والأعمال و المسؤوليات والأدوار . لإنجاح هذه المرحلة يجب تفعيل التواصل والتفاعل وتقاسم المعلومات والخبرات والتجارب .

لا يخفى على أحد الصعوبات التي تواجه هذه المرحلة، لذا يجب أن يواكبها تأطير المشاركين ودعم الجهود المبذولة لتذليل الصعوبات وحفز المساهمين وتتبع سير الإنجاز وحل المشاكل وتدارس التصويبات والبدائل الممكنة عند الحاجة .

ككل الأنشطة العملية، يجب أن يسهر فريق العمل على توثيق المنجزات والاجتهادات وسير الأعمال ، لجعلها سندا ومرجعا يعود إليه الفريق عند التتبع والتقييم .

ه/مرحلة الضبط (التقويم و التتبع)

تعتبر عناية التتبع والتقويم سيرورة منهجية تتخلل وتواكب مراحل المشروع ، باعتباره خطة واقعية قابلة للتطبيق و مرنة قابلة للتعديل .

أ/لماذا التتبع و التقويم؟:

- للثبوت من تحقيق الأهداف المطلوبة و القيام بالتصويبات المناسبة على ضوء النتائج؛
- لجرد حصيلة المشروع وآثاره في شتى مظاهرها؛
- للوقوف على مواطن الضعف و البحث عن حلول ملائمة لتجاوزها؛
- لاستثمار النتائج في تطوير خطة المشروع الجديد.

ب/ كيف نتتبع و نقوم؟

- استعمال مؤشرات مشتقة من الأهداف (نتائج التلاميذ و جودة الحياة المدرسية)

- بطاقات وأدوات وتقارير وتوثيق الأنشطة.

- مقابلات واجتماعات وجلسات مناقشة ومنتديات نهاية السنة لجرد الحصيلة والآثار.

ج/النتائج المنتظرة:

- تحديد أثر المشروع في الارتقاء بالمؤسسة و التعلم من خلال مؤشرات واضحة؛

- جرد دقيق لمؤشرات أداء المؤسسة للتثبت من مدى تحقق الأهداف و النتائج المنتظرة ،

وتحديد سبل استثمار ذلك لتحسين الأداء.

خلاصة :

لا يمكن أن نتصور مجتمعا متقدما أو يرغب في التقدم ، بدون مشروع مجتمعي يبنى على أسس علمية واقعية ترسم معالم المجتمع المنشود. كما لا يمكن أن نتصور فردا ناجحا أو يسعى إلى النجاح، دون مشروع شخصي ينطلق من الإمكانيات الذاتية أو ما يمكن أن يوفره له المحيط من مساعدات . بين المجتمعي و الفردي ، أوجد المجتمع مؤسسة (المدرسة) تخدمهما معا ؛ أي الارتقاء بالفرد والمجتمع . لكن ، ما لا يمكن تصوره ، هو وجود مؤسسة تعليمية لخدمة الفرد والمجتمع بدون مشروع يوظف عملها ، ويستشرف مستقبلها. هكذا ، حرصت الوزارة الوصية على التعليم ببلادنا على تبني خطة العمل بمشروع ودعمها لاستقلالية المؤسسة التعليمية في ، المؤسسة مواكبة لسياسة اللامركزية و اللاتمركز تسيير وتدبير شؤونها التربوية والتعليمية لتحسين جودة التعليمات والارتقاء بالحياة المدرسية.