

المقياس: مشروع المؤسسة

اعده محمد الصادق رزيق م ت وطنية متقاعد

ان العمل بمشروع المؤسسة قد ولد في الاوساط الصناعية والمعمارية والتجارية قبل ان يتم العمل به في الحقل التربوي والسبب ان اقطاب علم الادارية والقيادة مثل فريدريك تايلور وهنري فايول

واضعي الاسس الاولى لعلم الادارة في عشرينيات القرن الماضي هم من الوسط الصناعي والتجاري

وفي ميادين التربية بدأت محاولات تطبيق لك في ستينيات في الدول الغربية , وفي بلادنا بدأ التفكير في العمل بمشروع المؤسسة

منذ 1997

عندنا ورغم وجود العديد من النصوص في الموضوع وتشكيل لجنة وطنية لمتابعة العمل بمشروع المؤسسة ظل الغموض يكتنف الموضوع حتي عام 2005 حيث تم اثناء بعض النصوص التنظيمية لتكفل احسن بالموضوع وبرز بعض النجاح المحدود حتى جاء المرسوم التنفيذي رقم 16-226 المؤرخ في 25 اوت 2016 المحدد للقانون الاساسي النموذجي للمدرسة الابتدائية الذي ينص في مادته التاسعة والعشرين على ان مجلس الاساتذة في المدرسة الابتدائية يتولى وفي اطار التنسيق والتكوين والتقييم دراسة مشروع المؤسسة الذي يشكل برنامج عملها - أي المدرسة الى جانب مهام اخرى , وحينئذ فقد اصبح العمل بمشروع المؤسسة اجباريا ولا بد أن يكون للمدرسة الابتدائية كما للمتوسطة و الثانوية مشروعها .

لذا علينا ان نعد انفسنا لانجاز مشروع مدرستنا كل لحاله وظروف مؤسسته وسوف نتعرض في هذا المقياس الى الكيفيات العملية و التطبيقية لإعداد مشروع المدرسة والتعرض الى مراحل إنجازه وتنفيذه بواسطة عمليات مدروسة تحقق اهداف المشروع و الغايات التي من أجلها تم اعتماد العمل بمشروع المؤسسة

## مفهوم المشروع

ان كلمة مشروع مستمدة من كلمة المحدثثة في اللغة الفرنسية واشتقاقها اللغوي من كلمة معنى القاء او رمي شئي الى الامام

من حيث الدلالة اللغوية لها ثلاث معني ( في معجم اللغة والاعلام ) :

- المشروع ما سوجه الشرع من فعل شرع اي سن شريعة (.....لكل منكم جعلنا شرعة ومنهاجا.....الآية 48 من سورة المائدة و شرع لكم من الدين ما وصى به نوحا و الذي اوحينا اليك.....الآية 11 من سورة الشوري )

و المشروع : المسدد نقول شرعت الرماح إذا سددت وصوبت

و المشروع ما بدأت بعمله أي شرعت في عمله

والباحث الانثربولوجي الفرنسي بوتيني اعتبر المشروع -توقع اجرائي لمستقبل منشود .

على المستوي العملي تعددت تعاريف المشروع والتي نلخصها في ما يلي

مشروع المؤسسة إطار منهجي وخطة عملية فرضتها الحاجة للانتقال من وضع قائم لا يحظى بالقبول والرضى الى وضع جديد احسن مرغوب فيه . انها خطة متكاملة العناصر لتحقيق الاهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها بمشاركة ومساهمة جميع الفاعلين فيها وفي محيطها , وهذا بعد تشخيص دقيق وضبط محكم لكل الامكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة والممكنة تأخذ في الحسبان المحيط المدرسي والبيئة الخارجية , وتنظم تفاعلات كل المتعاملين وتبين الادوار والصلاحيات والمسؤوليات ولا بد أن نركز على أن التلميذ ينبغي أن يكون هو المحور الاساسي وحجر الزاوية والمستفيد من هذا الوضع المنشود إذ لا شك ان الرهان الاكبر هو رفع المردود الدراسي وتحقيق جودة التعليم والتقليل من وطئة الفشل الدراسي \اي تحقيق نتائج افضل كما ونوعا

## اهداف مشروع المؤسسة

- المساهمة في تحقيق الاهداف الوطنية مع مراعاة مستوى المتعلمين وواقع المدرسة والمحيط
- رفع مستوى التعليم وفعالية المؤسسة من خلال الحد من نسب الفشل الدراسي ومن السلوكيات السلبية والرفع من نتائج التحصيل الدراسي .
- تنمية منهجية التسيير الجماعي بواسطة تفعيل آليات المشاركة في اتخاذ القرار .
- ازدهار آلية التخطيط الجماعي في المؤسسة وتشجيع المبادرات والابتكار وتنمية المواهب .
- تعينة الفاعلين والشركاء حول المؤسسة واهدافها .

## شروط بناء المشروع

- مراعاة الاهداف الوطنية والنصوص التشريعية والتنظيمية .
- الاخذ في الحسبان الامكانيات البشرية والمادية المتاحة في المؤسسة وخصوصية المؤسسة .
- رسم اهداف واقعية تنسجم مع امكانيات المؤسسة المذكورة قبله
- الدقة والوضوح في العمليات المسجلة كمحور أنشطة يومية في المؤسسة .
- اعتماد مؤشرات واضحة ومعايير دقيقة تستخدم بسلاسة في قياس وتقدير التقدم في انجاز الاعمال والانشطة والحكم عليها مرحليا او تقييمها في كل الظروف وفي الاجال المحددة لتقييم المشروع .

## المحاور الاساسية لمشاريع المؤسسات :

لما كانت الحاجة الاكيدة هي تحسين النتائج المدرسية والرفع من المردود الدراسي فان المحاور البيداغوجية يجب ان تحضي بالأولوية في اعداد مشاريع المؤسسات والمحاور التي تدور عليها مشاريع المؤسسات هي:  
البيداغوجية - التربوية - مالية ومادية - حياة مدرسية - علائقية اعلام واتصال

## منهجية اعداد مشروع المؤسسة:

اولا : تشكيل فريق القيادة الذي يتوفر كل عضو فيه على مواصفات : الانتماء للمؤسسة والاستعداد للعمل الجماعي والرغبة في تقديم الاضافة للمؤسسة والكفاءة والتطوع والحماس وهذا لا يعفي باقي الشركاء من مسؤولية المشاركة والتفاعل مع الانشطة تبعا للعمليات المبرمجة في المشروع .

## ثانيا : تشخيص وضعية المؤسسة

ونعني بذلك جمع كل البيانات والمعطيات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بغرض تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وما الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة وما التهديدات التي يوجهها المشروع تجنباً للإخفاق .

## أبيانات البيئة الداخلية للمؤسسة- :

### 1 المؤسسة

- وضعية المؤسسة : ريفية ، شبه ريفية , 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).

### 2 - معطيات خاصة بالتلاميذ:

- نسب الغياب والانقطاع ؛
- نسب النجاح والرسوب حسب السن والجنس والمستوى ؛
- معلومات خاصة بالتقويمات ( تشخيصي ، تكويني ، إجمالي) ؛
- نتائج التلاميذ مادة بمادة
- النتائج المدرسية ونسب النجاح في كل سنة دراسية مادة بمادة
- أي تحديد الموارد المتحكم فيها والموارد التي تعرف ضعفا في التحكم ؛
- نوع التكوين الأساس الذي تلقاه الأساتذة .

### 3 معلومات متعلقة بالأساتذة:

- الأساتذة الذين استفادوا من تكوين أساسي وتكوينات مستمرة ؛
- مستوى التمكن من البيداغوجيات الحديثة و تقنيات التدريس والقدرة على تطبيقها في القسم ؛
- درجة الانخراط 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 ؛
- ز جمعية الاولياء : تواجدها من عدمه ، وفي حالة تواجدها ، ماهي أنشطتها و منجزاتها وبرنامج السنوي؛
- المحيط الثقافي والجمعوي للمؤسسة ،
- وضعية الشركاء الدائمون و الشركاء المحتملون وتعاونهم مع المؤسسة .

إن مرحلة التشخيص من أهم مراحل المشروع، لأنها تشكل اللبنة و الأساس التي يبني عليها، وأي تقصير أو ضعف أو عدم الإلمام بتقنيات التشخيص و أدواته، سيؤثر لا محالة على نجاح مراحل المشروع . إنه من الأسباب الأساسية في فشل مشاريع المؤسسة ي . حيث تتطلب هذه الخطوة من مشروع المؤسسة الإلمام والقدرة على توظيف تقنيات جمع البيانات والمعلومات ( الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، الوثائق الرسمية ) .... وترتيبها وتصنيفها في جداول، وتحويلها إلى رسوم بيانية ثم القدرة

على قراءتها لاستنتاج نقط القوة ونقط الضعف والفرص والتهديدات، والانطلاق منها لتحديد وترتيب الأولويات.

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

- **نقط القوة** : التي تساعد على تحقيق الأهداف وأجراة الأنشطة ؛
- **نقط الضعف** : والتي من بينها يختار فريق القيادة الأولويات ؛
- **الفرص** : وهي الإمكانيات الخارجة عن المؤسسة والتي تمثل دعما إضافيا للمشروع ؛

- **التهديدات** : التي تشكل معوقات ومخاطر ، يمكن أن يواجهها المشروع ويكون تحديدها من اجل تلافيتها والتقليل من مخاطرها وآثارها السلبية.

**نقط القوة ونقط الضعف مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.**

**الفرص والتهديدات مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة.**

**تصاغ نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في جدول تفصيلي**

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التهديدات
x خاصة بالتلاميذ	التلاميذ	ما هي فرص النجاح	ما التهديدات التي
- خاصة بالاساتذة	الاساتذة	في تطبيق المشروع	يجب تلافيتها منذ
بالمدرسة	المدرسة	ما الاضافة اليه ؟	البداية
المحيط	المحيط		

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

### ثالثاً مرحلة تحديد الأولويات

إن التشخيص وتحليل البيانات يسمح بتحديد الأولويات مرتبة من الأهم إلى المهم إلى الأقل أهمية : لينصب الجهد على معالجة عدد محدود من الأولويات ، من 2 إلى 3 كحد أقصى تتمحور الأولويات حول المعوقات الرئيسية في تحقيق أهداف المدرسة في نطاق مهام النظام التربوي - ويتعين على فريق القيادة استحضار كل إمكانياته للتغلب على هذه العقبات.

اليكم بعض الأولويات والمحاور التي يمكن أن يتضمنها مشروع المدرسة الابتدائية

- تنمية كفايتي التعبير الكتابي و القراءة ؛ التعبير الكتابي في الفحص
  - تنمية كفايتي التعبير و التواصل الشفهي ؛
  - إكساب القدرة على توظيف الموارد الرياضية في حل الوضعيات المشكلة ؛-
  - تنمية السلوكات المدنية-(تعزيز السلوكيات الحميدة وقيم المجتمع والتربية الصحيحة )
- إن هذه الأولويات يجب أن تتحول من أهداف عامة إلى أهداف خاصة ممكنة التحقيق على أرض الواقع وقابلة للملاحظة والقياس .

مثال:

- الأولوية : تطوير القدرة على توظيف الموارد الرياضية في حل الوضعيات المشكلة . -
  - هدف خاص : 1 أن يكون المتعلم قادراً على التمييز بين المعطى والمطلوب ؛
  - هدف خاص : 2 أن يكون قادراً في نهاية المستوى الخامس على حل وضعية مشكلة-
- باستعمال موارده المرتبطة بالأعداد والهندسة والقياس ؛



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

إن التدرج من مستوى الأولويات ( الأهداف العامة ) إلى مستوى الأهداف الخاصة ، التي تبقى هي الأخرى في حاجة إلى ترجمتها إلى معايير ومؤشرات لقياسها ؛ أي أننا ننتج إلى مستوى قابل للملاحظة والقياس والحكم على مدى تحقق الأهداف على أرض الواقع من هذا المنطلق ، تعتبر **المؤشرات** أداة توظف في الحكم على مدى تحقق الأهداف ، وبالتالي تقويم الأداء المدرسي في مجالات محددة. وفي ازمئة محددة

### مثال لمؤشرات مرتبطة بمهارات القراءة

معدلات نقط القراءة، نسبة الكتب المعارة من مكتبة المدرسة - عدد ملخصات الكتب المعارة ، درجة انخراط المتعلمين في مكتبة القسم.

### رابعاً مرحلة التنفيذ

بعد مرحلة التشخيص و تحديد الأولويات وتخطيط الأنشطة، تأتي مرحلة التنزيل على أرض الواقع لكل التصورات و النوايا المعلنة . مرحلة عملية على أرض الواقع تتسم بوضع بطاقات العمليات لتنظيم الأنشطة والاعمال واستعمال الموارد وتنسيق المهام وتحديد الادوار والمهام و المسؤوليات و . لإنجاح هذه المرحلة يجب تفعيل التواصل والتفاعل وتقاسم المعلومات والخبرات والتجارب وتوثيق المنجزات والاجتهادات وسير الاعمال لنعود اليها في مرحلة التقويم .

اعداد بطاقات تقنية للعمليات التي تعالج الاختلالات التي بينها التشخيص وحظيت بالأولوية في مشروع المؤسسة

بطاقة تقنية لعملية تمثل احد اولويات المشروع

رقمها	عنوان العملية
	نوع العملية
	هدف العملية

- ملاحظة وقياس الوضعية

	الوضعية المنشودة (هدف العملية)	النسبة	الوضعية الابتدائية (وضعية الانطلاق)

- الانشطة والوسائل المستعملة لتحقيق الهدف

رقم	الانشطة المبرمجة	الوسائل	المسؤول	مؤشرات التقويم	محطات التقويم

المتابعة والتقويم

تحديد اسباب الاخفاق في تحقيق الوضعية المنشودة ثم التعديل في مكونات العملية	
	01
	02
	03

امثلة : لنجز معا بطاقتين تقنيتين لعمليتين في مشروع مؤسسة ابتدائية

01 تطوير كفاءة التعبير الشفوي والقراءة عند تلميذ السنة الخامسة ابتدائي .

02 تنمية الكفاءات المتعلقة بحل المشكلات الرياضية

### دور الاعلام والاتصال وتنشيط المجموعات في العمل بمشروع المؤسسة

للاتصال والاعلام دور بارز في تنفيذ مشروع المؤسسة انه يضع كل عضو من فريق القيادة في تواصل دائم مع سير الانشطة المبرمجة ومدى السير نحو تحقيق الاهداف لذا يتوجب على فريق الاطلاع على اهمية الاعلام والاتصال وانواعه ووسائله ونخص بالذكر منا قدرة عضو فريق القيادة على استعمال الاعلام الآلي والانترنت كما يلعب العمل الجماعي وسبل قيادة المجموعات نحو تحقيق الهدف بحماس وتركيز بعيدا عن الغرور والانانية .