**المحور الثاني:**

**التخطيط التعليمي**

**المحاضرة الثامنة: التسيير بمشروع المؤسسة التربوية. عناصرها:**

**1- *تعريف* مشروع المؤسسة التربوية-**

**2- الأسس والمبادئ التي يقوم عليها**

 **3- أهداف مشروع المؤسسة**

**4- مراحل انجاز مشروع المؤسسة**

**5- دور مدير المؤسسة في التسيير بمشروع المؤسسة.**

**تمهيد**

إن استعمال كلمة مشروع أصبحت في كافة المجالات والتخصصات وحتى في الحياة اليومية للشخص فأغلب الأمور الهامة الشخصية منها والمجتمعية والاقتصادية والسياسية تصاغ على شكل مشروع لما له من فائدة في اقتصاد الوقت والجيد والتنبؤ بالمستقبل وترجمة الأهداف ترجمة عملية تسمح بتنفيذها على أرض الواقع وتجنب الظروف التي تعيق تحقيقيا عن طريق استباق النتائج والتنبؤ بمجريات سير تطبيق هذه الأهداف وفيما. ينطلق نمط التسيير بالمشروع من فلسفة قوامها استقلالية المؤسسات التعليمية في تسيير شؤونها الداخلية ضمن عمل جماعي يقوم على مبدأ التعاون والتشارك وتوحيد الجهود بين أفراد الجماعة التربوية بدءا من التخطيط إلى التنفيذ. بما يسمح بتضامن جميع الأطراف وتحفيزهم للمبادرة والإبداع، وحل المشكلات وتحقيق الكفاءة والفعالية. 1- **تعريف مشروع المؤسسة:** جاء في المعجم التربوي أن: مشروع المؤسسة عبارة عن خطة عمل تساهم في وضعها جميع الإطراف المعنية بالعملية التربوية في المدرسة، مع مراعاة خصوصيات هده المدرسة، ومواردها البشرية والمادية، وذلك قصد بلوغ هدف واضح في آجال محددة(المركز الوطني للوثائق التربوية، 2009) أن مشروع المؤسسة (المدرسة) يعتبر أداة في خدمة تعلم جيد وخلق بيئة تربوية أقدر على النجاح، كما يعتبر كذلك طريقة تربوية لتنظيم مجموعة من النشاطات التقنية ضمن مخطط عمل صادق يهتم باهتمامات الطفل ومستواه الحقيقي من حيث إمكانياته الذهنية والجسدية ويضمن مساهمته في ضبط متطلباته، وفي انجاز أهم مرحلة وذلك بهدف توظيفه في ما يعود بالفائدة على المدرسة وروادها

 أما القرار الوزاري رقم 15/ و. ت/97 بتاريخ 04 جوان(1997) فقد عرف مشروع المؤسسة بأنه: تقنية حديثة ومنهجا في تسيير المؤسسات التعليمية وخطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة يضعها أعضاء الجماعة التربوية، بمشاركة الشركاء والمتعاملين مع المؤسسة، ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرتها المؤسسة وفقا لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانات المتوفرة لديها. كما ورد في المادة الرابعة من نفس القرار أنه يجب أن يشكل التلميذ والفعل التربوي منطلق كل العمليات المسجلة في مشروع المؤسسة ومحورها وهدفها. 2- **مبادئ التي يقوم عليها مشروع المؤسسة التربوية:** حملت المادة الثالثة من القرار المبادئ التي يجب أن يعمل مشروع المؤسسة في ضوئها في والمتمثلة في: 1- المبادئ والأهداف العامة للسياسة الوطنية للتربية. 2- الأحكام القانونية والتنظيمية الجاري العمل بها. 3- الموارد البشرية والاعتمادات المالية والوسائل المخصصة لها. 4- استقلالية المؤسسة التعليمية: مشروع المؤسسة ينطلق من استقلالية المؤسسة التعليمية، والعمل الجماعي المخطط له علميا وفق استراتيجية محكمة متكاملة العناصر، محورها الأساسي التلميذ وعمليات تعلمه وتعليمه، هدفها نقل المؤسسة من وضع راهن إلى وضع مرغوب، دافعها الحاجة إلى التغيير. 5-العمل القيادي: مشروع المؤسسة وسيلته وأداته هي العمل القيادي بكل ما يحمله مصطلح القيادة من معاني، حيث تنطلق عملية التسيير بمشروع المؤسسات من عدة متغيرات تتمثل في:  **1-التغيير:** يهدف إلى الانتقال بالمؤسسة التعليمية من وضع راهن إلى وضعمرغوب عن طريق تحسين أوضاع المدرسة بمعالجة الاختلالات والمشكلات التي تعاني منها. **2 - الاتفاق والخصوصية:** حتى يكون المشروع قابلا للإعداد والتطبيق يجب أن يحتوي على حد أدنى من الاتفاق بينالمتعاملين (أساتذة، أولياء، تلاميذ).أما الخصوصية فتتعلق بظروف كل مؤسسة من حيث الموقع والمحيط الاجتماعي والثقافيوالاقتصادي من جهة، ومن حيث التفاعلات الداخلية لمختلف عناصرها من جهة ثانية. **3-****الواقعية والمنهجية المحكمة:** يسعى إلى تحقيق ما يجب أن يكون في حدود ما هو كائن، ولهذا فإن مشروع المؤسسة لابد أن يكون منطقيا مبنيا على تحديد سلمالأدوار والمسؤوليات. **4- ديناميكية الجماعة والمقاربة التشاركية:** مشروع المؤسسة كنمط تسيير في المؤسسات التربوية يسعى إلى تحقيق مايلي: أ- **أهداف على مستوى التسيير**: **منها:** - الانتقال بالمؤسسة من وضعية تلقي التعليمات وتنفيذها، إلى وضعية تسهم بتصور إستراتيجية من خلالها ترسم أهدافها، وتنتقي وسائل تحقيقها. - تجاوز الطابع الروتيني في التسيير الذي من شأنه أن يجمد الفكر ويعيق القدرة على المبادرة. - ترسيخ تقاليد عمل جديدة مؤسسة على التخطيط والتنبؤ والمتابعة، ثم التقويم والتعديل عند الحاجة. - القضاء على فكرة انتظار الحلول دوما من الوصاية، وينمي قدرة الاعتماد على الذات.

**ب- أهداف على مستوى التربية**: منها: - إعطاء الاعتبار للتلميذ في إطار المشروع الشخصي والبيداغوجي ليصبح مشاركا في الحياة المدرسية. - تشجيع المبادرات الفردية، واستغلالها في إطار جماعي قصد تحسين نوع التعلم ومردوده. - التكفل بحاجيات التلاميذ ومشاكلهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتحسين ظروف تمدرسهم. - تطوير طرق ووسائل تحسين الأداء التربوي. - تطوير أساليب التقويم البيداغوجي وإخراجه عن طابعه الإداري ليصبح تعليما حقيقيا وسبيلا لتحسين المردود التربوي. -ترسيخ تقاليد التكوين المستمر لدى المؤطرين والتلاميذ. **3- مراحل انجاز مشروع المؤسسة:** يمر إنجاز مشروع المؤسسة بأربع مراحل:  **1- مرحلة التشخيص:** وفيها يشخص واقع المؤسسة، وفق السياسة التربوية وذلك منخلال: أ-جمع كل المعلومات المتعلقة بالمدرسة (مؤشرات الحياة المدرسية الموارد البشرية والمادية المتوفرةفيها.ب-تقييم وضع المؤسسة بالنظر إلى المؤشرات الجهوية والوطنية اعتمادا على المعطيات التي تم جمعها.ج- الانتقال بالمؤسسة التعليمية من وضع راهن إلى وضعمرغوب. **2- مرحلة** **إعداد المشروع:** وفيها يتم:أ-استغلال المعلومات المحصلة في تشخيص وضع المؤسسة لتحديد وترتيب جملة من الأهداف الممكنتحقيقها في مدة يحددها المخطط.ب- ضبط الحاجات الضرورية لتحقيق الأهداف المرسومة.ج- ضبط الإمكانات البشرية والمادية المتاحة وسبل استغلالها، وتقدير الإمكانات الإضافية اللازمة لإنجازالمشروع.د-وضع خطة عملية تراعي الإمكانات والحاجات وتنفذ على مراحل سنوية على مدى المدة المحددةللمشروع في المخطط.ه- ضبط مؤشرات وآليات متابعة المشروع وتقييمه. **3- مرحلة** **انجاز المشروع:** يقوم فريق القيادة بتوزيع الأعمال على أعضاء الفريق للشروع في تنفيذها، حيث تتم برمجة الخطة كما يلي: أ-تقسيم النشاط إلى مراحل متوسطة.ب-ضبط العلاقة بين كل مرحلة وأخرى. (السابقة واللاحقة)ج- تحديد الوقت اللازم لتحقيق كل منها. (البداية والنهاية)د-تجنيد الوسائل الضرورية لاستغلالها. **4- مرحلة** **تقييم المشروع:** وتتم هذه العملية من خلال تنفيذ المشروع والكشف عن النقاط الايجابية والسلبية في المشروع،وهذا يؤدي إلى إعداد خطة أخرى. ويتم تقييم المشروع ضمن مستويين؛ تقييم دوري وتقييم نهائي،فالتقييم الدوري يسمح بتحقيق ما يلي: أ- تصحيح الأخطاء في وقتها. ب-إعادة المشروع إلى المسار الطبيعي الذي حدد له. ج- التأكد المستمر من أن المشروع في طريق تحقيق الأهداف المحددة. د- التأكد من الاستمرارية والمعالجة السريعة لبعض الصعوبات غير المتوقعة. **أما التقييم النهائي** يسمح بتحقيق ما يلي: أ- التأكد من مدى تحقق الأهداف. ب-معرفة دقة مؤشرات التقييم. ج - قياس درجة الفعالية في الأداء. د- معرفة فعالية الوسائل والطرق المستعملة. ه- معرفة فعالية المنفذين والمسؤولين على المشروع. و- معرفة العمليات المنجزة والنتائج المحققة. ز- معرفة فعالية الإعلام والاتصال. ح- استخلاص عوامل النجاح أو الاخفاق. ط- تحديد الصعوبات. ي-وضع برنامج المعالجة. **ه- مرحلة التقويم:** تستند عملية تقويم المشروع إلى عدة معايير كما يأتي: **أ-الملاءمة:** مدى ملاءمة المشروع للأهداف والتوجهات المحلية والجهوية والوطنية. **ب- الانسجام:** ما مدى الانسجام بين الأهداف والتناسق بين جميع عناصر المشروع. **ج-الفعالية:** وتقيس النتائج المحصل عليها مقارنة مع الأهداف المنشودة. **د-الفعلية:** التأكد من أن العمليات المسطرة في المشروع قد تم فعلا إنجازها. **ه-النجاعة:** تقاس نجاعة الانجازات بمقارنة النتائج المحصل عليها بالوسائل المرصودة والمستعملة. **و- الاستدامة (الاستمرارية)**: دراسة وتقدير الشروط الضرورية للمحافظة على النتائج التي تم اكتسابها، وإمكانية استمرار العمليات والأنشطة التي أدت إليها، مع ضمان استمرار التحويل، وإمكانية تعميم النتائج. **ز- التأثير:** ويقاس بالإجابة على التساؤلات التالية: هل استطاع المشروع تحسين مؤشرات التمدرس المحددة في الميثاق للتربية والتكوين؟ وتعبئة كل الفاعلين في المحيط المدرسي؟ هل كانت له نتائج غير متوقعة؟ هل شكل وسيلة ناجحة للوصول إلى التأثيرات المرجوة؟ ويمثل قياس التأثير وسيلة للمراقبة الإستراتيجية ارتباطا بالغايات. **دور مدير المؤسسة في التسيير بالمشروع:** على الرغم من أن التسيير بالمشروع يرتكز أساسا على العمل الجماعي التشاركي (فريق العمل)إلا أن لمدير المؤسسة كقائد لها، وقائد الجماعة التربوية، يضطلع بدور قائد المشروع، ويعتبر دوره علىقدر كبير من الأهمية لما له من المهام والصلاحيات. هذا الدور الذي ترى أنه دور تنشيطي بالدرجةالأولى يمس عدة مستويات:  **على المستوى الاجتماعي:** ويظهر ذلك في:أ-التحكم في منهجيات وأدوات التحليل.ب-القدرة على إيجاد حلول للمشكلات.ج- العمل في إطار الفريق: (القدرة على كسب التزام الفاعلين والشركاء بالمشروع).د-تنظيم العمل وتنظيم المؤسسة بما يخدم المشروع.ه- القدرة على تسيير وإدارة مقاومة التغيير من طرف الجماعة التربوية. **على المستوى** **النفسي البيداغوجي:** على مدير المؤسسة القيام بدور المنشط داخل الفريق من خلال: أ-منح الاستقلالية للفريق وأفراده قدر الإمكان. ب-العمل على فض النزاعات (الصراعات) داخل الفريق التربوي. ج- العمل على علاج المشكلات الفردية لأعضاء فريق العمل. ويضيفان أن عملية التنشيط تتضمن الأنشطة، ومواضع التدريس الخاصة بكل مادة، بالإضافة إلى قيادة مشروع المؤسسة خلال تنفيذه. **على المستوى** **الإداري:** بالنسبة لهذا المستوى ينتظر من مدير المؤسسة فيما يخص مشروع المؤسسة أن: أ-يتابع نشر المذكرات الرسمية والإبلاغ بمحتواها. ب-توضيح كيفية تطبيق ما تأتي به هذه المذكرات على مستوى المؤسسة. ج- إدارة العلاقات بين الأجهزة الإدارية والمؤسسة التي لها علاقة بالمشروع. د- ربط علاقات بين الإدارة والأولياء وجعلهم على صلة مباشرة بالمشروع، ومدى التقدم الذي يحرزه أبناءهم كحالات فردية أو جماعية. وقائد المؤسسة التعليمية، يجب ان يمتلك مجموعة من المهارات كمعرفته بالمداخل الحديثة للإدارة والقيادة التربوية و-التخطيط الاستراتيجي والقدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية. - مشاركة جميع الفاعلين والمتعاملين (الجماعة التربوية) كونه مشروع الجميع. - مهارة قيادة أفراد الفريق التربوي نحو الأهداف المنشودة من المشروع.