

مشروع المؤسسة

التعريف

يعتبر مشروع المؤسسة تقنية حديثة ومنهجاً في تسيير المؤسسات التعليمية وخطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة ، يضعها أعضاء الجماعة التربوية بمشاركة الفاعلين والشركاء المتعاملين مع المؤسسة ، ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرته لنفسها وفقاً لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانات المتوفرة لديها .
يتم العمل بمشروع المؤسسة وجوباً في إطار :

- المبادئ والأهداف العامة للسياسة الوطنية للتربية .
 - الأحكام القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل .
 - الموارد البشرية والاعتمادات المالية والوسائل المادية المتاحة .
- يجب أن يشكل التلميذ منطلق كل العمليات المسجلة في مشروع المؤسسة ومحورها وهدفها .
تلزم هي القواعد والضوابط الأساسية الواجب مراعاتها وعدم تجاوزها عند إعداد أي مشروع .
كما وردت في القرار رقم 51-97 بتاريخ 04/06/1997 المتعلق بمشروع المؤسسة واعتماد العمل به في المؤسسة التعليمية .

لماذا مشروع المؤسسة ؟

الأهمية

بالإضافة إلى ما ذكر في التعريف ، فهو أسلوب جديد للانتقال من تسيير في شكل انبواب الارغ (Gestion en tuyau d'orgue) الذي يولد الكثير من الاختلالات والنزاعات وهو غير فعال إلى نمط آخر أكثر ملائمة وتكيفاً .

وعبارة التسيير في شكل أنبوب تدل على الطابع التصاعدي والمتوازي للنمط الحالي للتسيير .
سير المؤسسة عبارة عن مجموعة من الوظائف المتجاورة والمتقاربة juxtaposées لا تتعاون ولا تتلاحم إلا نادراً ، حيث يبقى الشغل الشاغل لكل مصلحة أو جزء من مصلحة هو الدفاع عن المكانة أو المنطقة Territoire كل مصلحة تعتبر نفسها مستقلة عن باقي المصالح التي ترى فيها عناصر مزعجة إن لم نقل خصوصاً ومن هنا تقع النزاعات والتهميش خاصة بالنسبة للوظائف الجديدة . أمام كل نشاط جديد ، فالسؤال المطروح دائماً في هذا النمط من التسيير هو : من سينكفل به قانوناً ؟ عوض أن يكون السؤال ، كيف يمكن القيام به جماعياً .

أما النمط الجديد من التسيير بالمشروع فهو يطمح للإستجابة أكثر للوضع الحقيقي للمؤسسة من خلال التكفل بحاجات الفاعلين والمؤسسة ذاتها ومحيطها وشركائها والتوجهات الوطنية في التربية ، إنه باختصار تسيير ممرز مفتوح في آن واحد ، يكون فيه التواصل مستمراً بين المركز والأطراف ، بدلاً من مصالح متنازعة ، مبعثرة الجهود ومتجاهلة لبعضها البعض ، فتحصل على نظام متناسق من الاعمال تدور حول أهداف واضحة تم تبنيها جماعياً .

ما قبل المشروع

لا يمكن لأي مشروع مؤسسة أن يكتب له النجاح إلا إذا روعي عند تحضيره المبادئ الأساسية التالية والتي تعرف عموماً بمبادئ ما قبل المشروع .

أ- النوعية

- مؤسسات مختلفة (تنوع المؤسسات) .
- تلاميذ مختلفون (تنوع التلاميذ) .
- أوساط مختلفة (تنوع المحيط) .

ب- الواقعية

لا ينبغي أن نتهيب في الشروع والانطلاق ولو بمشروع بسيط متواضع ونعمل فيما بعد كلما أمكن على توسيعه وتطويره .

ج- اعتماد منهجية دقيقة

تستعمل كأداة تعليمية بيداغوجية واسترشادية لنفادي حرق المراحل .

د- في خدمة مسعى مشاركة الجميع

تحديد الأدوار والمسؤوليات بكل دقة ووضوح ، (من يعمل ؟ ماذا يعمل ؟ متى وكيف يعمل ؟) تفاديا لإنغلاق المشروع على أشخاص معينين .

ه- أن يكون محصورا زمنيا

ذلك لأننا لا نستطيع أن نكون فعالين في الحال وفي كل مكان .

تحضير المشروع

المنهجية – التصور والهدف

بناء وتصور أو إدراك مشترك لوضعية المؤسسة بإجراء تصوير دقيق لها .

1- تحليل وضعية المؤسسة

تتم هذه العملية على مرحلتين :

1.1- مرحلة جمع المعلومات

أ- يمكن أن تكون موجودة (لوحة القيادة – مصالحي مديريية التربية أو مصادر خارجية) أو ناتجة عن تحقيقات حول تنظيم وتسيير المؤسسة بصفة عامة .

ب- جمع الآراء وهي تساعدنا وتعلمنا عن التصور الموجود عند كل الفاعلين حول أدوارهم وأعمالهم ومبادراتهم . تبدو هذه الآراء في البداية وفي الظاهر جامدة إلا أنها قابلة للتطور خصوصا إذا عرفنا كيف نؤثر فيها .

ومعرفة هذه الآراء مرتبطة بالطبع بالطريقة التي تم جمعها وبالحو العلائقي السائد في المؤسسة .

ملاحظة 1 : هذه المعلومات وبعد جمعها تسمح وتساعدنا على الفهم الجيد لميكانزمات سير المؤسسة .

ج - المعلومات التي تصف وضعيات التلاميذ مثل :

- تنظيم الأقسام ، جدول التوقيت .

- الممارسات البيداغوجية للمؤسسة .

- الوسائل السمعية البصرية والإعلام الآلي .

- ملاحظات حول ردة أفعال التلاميذ والأولياء حول مختلف أنظمة المؤسسة .

وعملية إشراك أكبر عدد ممكن من الفاعلين في جمع المعلومات يعني إيقاظ إهتمامها ومن ثم انضمامهم الإداري إلى المشروع .

ملاحظة 2 : المعلومات التي تصف وضعيات التلاميذ بعد جمعها تسمح لنا من التعرف على الصعوبات التي تعترض التلاميذ بغية إيجاد الحلول الملائمة وفق المقترحات البيداغوجية المقدمة من طرف الاساتذة التي تجري فيها .

2.1 – مرحلة تحليل المعلومات

هذه المرحلة تسمح لنا بعد فهم وضعية المؤسسة اتخاذ التدابير والقرارات الملائمة وموضوعها :

إعداد حالة وصفية ، لتسجيلها في منظور العلاج .

- للموارد والضعف ووضعية العمل .

- لصعوبات التسيير والحلول الواقعية لهذه الصعوبات .

بصفة عامة ، نستطيع أن نقول أن المسعى التحليلي في مجمله يتمثل في :

- التحقق من المعلومات بمقابلتها بمختلف مصادر الإعلام .

- مواجهة الحقائق التي تم جمعها مع الآراء بطريقة تسمح بالتقليل من الانفعالات التي قد تكون مصدر الدلائل الخاطئة .
 - تعيين ووصف المشاكل والبحث عن مسبباتها ، سواء تلك التي لها علاقة بالمؤسسة (بيداغوجية ، تنظيمية ، علائقية) أو تلك التي لها علاقة بالخارج (اجتماعية ، نفسية ، الخ) .
- الميادين التي يجب استكشافها والتي لها صلة بالوظائف الكبرى للمؤسسة**
- أ- الوضعية المادية والتسيير ، مثل :
 - الجانب المادي : حجم المؤسسة ، القاعات ، التجهيزات.....
 - الجانب المالي : الميزانية ، الموارد الأخرى .
 - الجانب البيداغوجي : أنواع التعليم ، الشعب ، التقويم ، الإعادة ، نتائج الامتحانات نتائج التوجيه . تطور هذه الوضعية خلال سنتين أو ثلاثة .
 - ب- الفاعلون والممارسات
 - التلاميذ : الأصل ، المستوى ، المميزات الاجتماعية والمدرسية والسلوكات الاجتماعية والتوقعات .
 - المستخدمون : الوظائف ، الأدوار ، المميزات ، الاستعداد ، الاستقرار في المؤسسة والتكوين .
 - ج- المحيط
 - الوضعية الجغرافية ، الموارد ، الصعوبات (نقل ، المحيط الثقافي والاقتصادي والمدرسي) .
 - العلاقات مع المحيط (الزيارات الدراسية ، التربصات) .

وبتجسيد هذه العملية يمكن الشروع فيها على مرحلتين الأولى

توزيع المعلومات التي تم جمعها ، الايجابية منها والسلبية على مجموعتين كبيرتين حسب الجدول التالي :

الضغوطات (نقاط الضعف) السلبية	الموارد (نقاط الدعم) الإيجابية
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

ملاحظة احذر من التركيز على نقاط الضعف . كل مؤسسة بدون شك تمتلك مؤهلات النجاح وعليها تتأسس أو تقوم الحلول .

تعتبر عملية استغلال المعلومات مهمة معقدة وتتطلب تفكيراً معمقاً لا يمكن إسناده إلا لفوج مضيق نسبياً ، ولمزيد من النجاعة يمكن إضافة أشخاص خارجيين لهم علاقة بحياة المؤسسة ولكن غير معنيين بالمشروع .

الثانية

التوزيع حسب المجموعات الفرعية :

الأخطار الممكنة	المسببات المسجلة	الفارق المسجل بالمقارنة مع الوضعية المرغوبة	المشكل المدروس

انتبه !

يمكن تعريف المشكل بالعلاقة الموجودة بينها وبين ما نتمناه أن يكون . وعليه يحدد المشكل بالفارق الموجود بين الواقع والأمنية أو البغية .
لا تحمل مسؤولية المشاكل على الخارج . يجب اعتبار المسببات الخارجية كضغوطات وليس كعوائق تمنع إبراز أي تقدم.
الإعلام ونشر هذه النشاطات داخل المؤسسة ضروري ، التأكد من خلال يوم دراسي من أن كل الفاعلين لديهم فرصة الإطلاع على النتائج .

2. تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة في إطار المقاصد الوطنية

1.2 الأهداف العامة

وذلك بتحديد المحاور الكبرى للتطورات التي يمكن تحقيقها والمرغوبة فيها وذلك خلال فترة زمنية معينة (02 أو 03 سنوات) مع صياغتها بكل وضوح – أي صياغة الأهداف بكل وضوح .
وعلى الفوج المكلف بهذه المهمة أن لا ينسى بتنظيم إعلام داخلي واسع ، يشمل الجميع .

2.2 الأهداف الإجرائية

- نوع العملية أو العمليات .
 - التلاميذ المعنيون .
 - توضيح الكيفية المتبعة في العملية المقصودة .
 - المؤطرون أساتذة أو موظفون آخرون من خارج المؤسسة .
 - طريقة العمل : المدة ، المراحل ، كفايات التسيير ، مراحل التنظيم والتقييم (الأدوات المقررة الموجودة منها أو ما يمكن الحصول عليها) .
 - التكوين الموجه للمستخدمين والوسائل المستعملة (الموجودة أو التي يمكن الحصول عليها) .
 - الوسائل المادية : تهيئة القاعات – التجهيزات المختلفة – التوقيت المخصص للتشاور .
- هذه المرحلة الحساسة أي مرحلة تحديد الأهداف تخص جميع الفاعلين في الجماعة التربوية التي يفضل إعلام جيد وتشاور ملائم تكون قد فهمت وبشكل جيد الخطوات المتبعة لفهم أدق تفاصيل مختلف العمليات .

جدول الحلول النوعية المقترحة من طرف الفاعلين

الحلول المقترحة من طرف الفاعلين					المشكل المطروح للحل
آخرون (توضيحيهم)	الأولياء	التلاميذ	الأساتذة	الفريق الإداري	

جدول تحليل مجالات التدخلات الممكنة

مجالات الضغوطات	مجالات المسؤولية	مجالات الفعالية	مجالات الحرية	مستوى التدخل	الهدف المتبع
مجالات الضغوطات التي لا يستطيع الفاعلون العمل فيه أو التأثير فيه	ما يمكن أن يطلب ومن من يطلب؟	ما يمكن أن يحسن النتائج الحالية	ما يمكن أن يقوم به الفاعلون	قسم فوج بتعداد محدود	

جدول وصف الأعمال المقترحة

الوسائل	نوع التكوين المصاحب للمستخدمين جميع الفئات	أي تقويم مقرر؟ من؟ متى؟ ماذا؟ كيف؟	طريقة العمل - المدة - المراحل - كيفية التسيير والتنظيم	بأي مؤطرين؟	من أجل أي نوع من التلاميذ؟	ما هي الأهداف؟	العملية؟

3. التقويم

من الضروري إدراج هذا العنصر الهام حال إعداد المشروع فهو يساعد على اختيار الأهداف الممكنة التحقيق والتي تساعد على قياس درجة الإصابة .

* لماذا نقوم ؟

- نقوم المسيرة ، لأنه من الضروري ومن أجل مواصلة المسيرة أن نعرف مدى فعاليتها ونجاحاتها .
- من أجل قياس الفعالية ، يجب أن يكون استثمار الوقت والوسائل والطاقة ذا مردود مشجع لكل من التلاميذ والمؤطرين .
- يزيد من مصداقية الفاعلين .
- وهو محرك لتحسين النتائج وعنصر مشجع .
- وهو يطلعنا على معطيات جديدة تسمح بتطوير المشروع .
- عموماً ، نقوم من أجل التطور والتحسين .

* ماذا نقوم ؟

- مدى إصابة أهداف كل عملية .
- درجة إصابة الأهداف العامة بلغة النتائج .
- علاقة الفعالية بالعملية .
- الآثار الثانوية من تطبيق هذا الأسلوب على الذهنيات والممارسات .

* كيف نقوم ؟

لا نقوم مباشرة مدى إصابة الهدف ، بل من الضروري استخدام عناصر الوساطة كالمؤشرات التي تختار كعناصر كاشفة للوضعية :

مثال:

التقدير	المؤشر	الهدف
المؤشر الملائم	نسبة الذين تحصلوا على معدلات أقل من 10	تحسين نتائج مادة

مثال معاينة

- تحسن نسبة النجاح في امتحان .
- هل كانت العملية المتبعة خلال السنة أكثر فعالية ؟
- هل التحسن المسجل قريب من الذي سجل في السنة الفارطة ؟
- هل صعوبة الاسئلة مشابهة كما كانت عليه في السنة الماضية ؟
- هل أدرجت سلالمة تنقيط جديدة ؟
- كيف تطورت النتائج ؟
- في المؤسسات المجاورة .
- على مستوى الولاية .