تاريخ استقبال المقال: 21-02-2018 تاريخ قبول نشر المقال: 31-05-2018 تاريخ نشر المقال: 2018/7/10

مشروع المؤسسة في الإصلاحات التربوية الجزائرية كنموذج للجودة التعليمية

مشطر حسين و حرقاس وسيلة
جامعة 8 ماي 1945 – قالمة - الجزائر

الملخَّــص:

يتم الإصلاح التربوي عادة بشكل مركزي أي من القمة إلى القاعدة، ولأول مرة في تاريخ المنظومة التربوية الجزائرية تتغير السياسة التكوينية وسياسة تسيير المؤسسات التعليمية بإحداث التغيير ابتداء من الميدان وذلك بتطبيق استراتيجية"مشروع المؤسسة"، وهو عبارة عن أسلوب جديد لتسيير المؤسسة التعليمية من أجل رفع نوعية التعليم و تحسين تسيير الموارد و تحقيق جودة مخرجات المدرسة.

الكلمات المفتاحية: مشروع المؤسسة، بيداغوجيا التدريس بالكفايات، استراتيجية التدريس بالمشروع، الجودة ومشروع المؤسسة.

Résumé :

Les réformes éducatives se font d'habitude d'une façon centralisée, c'est pour la première fois dans l'histoire du système scolaire algérien que le changement vient de la base, a travers « le projet de l'établissement ».cette stratégie commence a se concrétiser progressivement dans le cadre d'une nouvelle politique de management porteur de grands espoirs d'amélioration de qualité de l'enseignement et de la gestion des ressources, ainsi que la réalisation de la qualité des extrants scolaires.

Mots clés : le projet de l'établissement, la pédagogie d'enseignement par compétence, la stratégie d'enseignement par projet, qualité et projet de l'établissement.

Abstract :

Educational reforms are usually done in a centralized way, it is for the first time in the history of the Algerian school system that the change comes from the base, through "the project of the establishment" .This strategy begins to materialize progressively as part of a new management policy with high hopes of improving the quality of teaching and resource management, as well as the achievement of the quality of school outputs.

Keywords: the project of the establishment; teaching pedagogy by competence, the teaching strategy by project, quality and project of the establishment.

مقدمة:

قبل الحديث عن مشروع المؤسسة الذي يعتبر إلي جانب مقاربة التدريس بالكفايات أهم محطة في إصلاح المنظومة التربوية الجزائرية ابتداء من سنة 2003 بسبب شمولها لمختلف مكونات النظام التربوي، نري من المهم التذكير بأهم المراحل التي شهدت تطورات نوعية في مسيرة إصلاحات التربية، حيث كان على الجزائر أن تواجه بعد الاستقلال مخلفات الاستعمار الفرنسي بما فيها بناء الدولة الجزائرية القادرة على تسيير شؤونها وإعادة بناء نظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وخاصة التربوية التعليمية، وما يلاحظ في موضوع إعادة بناء النظام التربوي هو تطور التعليم **أفقيا** بحيث غطى كل التجمعات السكانية في الدولة، و**رأسيا** بحيث شمل كل مراحل التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي وكذلك التعليم الجامعي، وفيما يلي تلخيص أهم المحطات الإصلاحية التربوية:

-**الفترة ما بين1962-1970:** انصب الاهتمام في هذه الفترة على اتخاذ الإجراءات المستعجلة للتنظيم العام لشؤون البلاد، ففي مجال التربية أنشأت الوزارة لجنة تكفلت بإعادة النظر في البرامج والمواد ومواقيت الدراسة ولغة التعليم.

-**الفترة ما بين 1970-1980:** كان شعار هذه المرحلة هو "إدماج المدرسة الجزائرية" ويقصد به "أن تكون المدرسة الجزائرية من شعبها".

-**الفترة ما بين1980-2003:** تم تعميم نظام المدرسة الأساسية في كل المراحل ومن ابرز خصائص هذه المرحلة الجزأرة الكاملة لسلك التأطير والتعريب التام للمواد التعليمية.

-**الفترة ما بين2003-2008:** وهي فترة الإصلاحات الشاملة للمدرسة الجزائرية بامتياز حيث تم اتخاذ مجموعة من التدابير التحضيرية الضرورية

والتي من أبرزها اعتماد **مشروع المؤسسة** الذي طور إلى مشروع الجودة الشاملة في تسيير المؤسسة، علما بأن المبادئ الأساسية التي يعتمد عليها مشروع الجودة الشاملة، هي نفسها المبادئ المطبقة في مشروع المؤسسة، مع تركيز الأول على تفاصيل التطبيق و التفعيل، وتركيز الثاني على المشروع نفسه وكيفية تخطيطه وتفاصيله النظرية.

أولا- تطبيق بيداغوجيا التدريس بالكفايات في النظام التربوي الجزائري.

إن مقاربة التدريس بالكفاءات l'enseignement par compétence هي تصور بيداغوجي يتجاوز المداخل التقليدية في التعليم وخاصة التدريس بالمضامين l'enseignement par contenu الذي يهدف إلي حشو وتعبئة ذهن التلميذ بأكبر قدر ممكن من المعلومات عن طريق حقنها في ذاكرته واسترجاعها وقت الامتحانات، والتدريس بالأهداف l'nseignement par objectives الذي تعرض لانتقادات كبيرة أهمها أن الفعل التعليمي ألتعلمي يجزأ إلي سلوكات يمكن ملاحظتها وقياسها آنيا.[1]

فالتجزئة بالأهداف تجزئة للحياة، حيث غالبا ما يغرق المتعلم بمهام جزئية دون أن يعيد ربط الجزء بالكل فيفقد شمولية التفكير وتماسك العمل.[2]

إضافة إلي ذلك يوضح "عبد الكريم غريب" في كتابه "استراتجيات الكفايات" إلي أن الأهداف التي يحددها التصور السلوكي لا تأتي من الواقع المعيشي أو التجربة اليومية بل تشتق من تصورات عامة مجردة ومثالية.

وكنتيجة لكل هذه الانتقادات ظهرت مقاربة بيداغوجية جديدة مبنية على إستراتيجية متمركزة حول المتعلّم جاعلة منه هدف العملية التربوية ومحورها وتسعي إلي تنمية قدراته وإكسابه مهارات وكفاءات بما يتناسب وهذه القدرات من جهة وبما يتناسب مع متطلبات المجتمع من جهة أخري،

تسمي بيداغوجيا التدريس بالكفاءات***"إنها أكثر من مجرد مصطلح جديد إنها مقاربة جديدة"***.

فالأمر لا يتعلق بخاصية مرغوب توفرها عند التلميذ أو مستوي من مستويات الأهداف الصنافية، إنها مقاربة بيداغوجية جديدة غيرت العديد من جوانب التصورات والممارسات التربوية، وقد أشار "روجرزRogers" إلي أربعة(04) عناصر أو تحديات تبرّر ظهور هذه المقاربة الجديدة:

-غزارة المعلومات وتكاثرها السريع مما يجعل الطرق البيداغوجية المبنية على نقل المعارف عقيمة وجامدة ومتجاوزة.

-الحاجة الملحة لتقديم تعلمات ذات معنى للتلاميذ، وتجلب اهتمامهم، ولها ارتباط وثيق بالحاجات اليومية المعاشة.

-محاربة الفشل الدراسي الذي يقلل من فعالية و مرد ودية المؤسسة التربوية.[3]

- لوحظ كذلك عدم تمكن المعلمين من تطبيق المقاربة بالأهداف والتحكم في تقنياتها مما أدي إلي قلة فعاليتها.

أمام هذه الثغرات التي تم رصدها بدا السعي إلي تصحيح وإدخال تعديلات تؤدي إلي الاهتمام بالرفع من مستوي جودة التعليم وتمكين التلميذ من اكتساب مهارات وقدرات تفيده في حياته العملية عوض الاهتمام بتعلمات الغاية منها اجتياز اختبارات التقويم الفصلية، ثم نسيانها أو عدم القدرة على توظيفها في الحياة العملية، وقد ساعد التطور الاقتصادي وازدياد حدة التنافس في عصر العولمة من تزايد الحاجة إلي ربط التعليم بالحاجيات الحقيقية للمجتمع لاكتساب اكبر قدرة من الكفايات الضرورية لمجابهة هذه التحديات.

وضمن هذا التيار العالمي البيداغوجي والتعليمي على حد سواء، كانت وجهة الإصلاحات التربوية الجزائرية الأخيرة وكانت بيداغوجيا

التدريس بالكفايات هي الإطار التنفيذي للمناهج التعليمية الجديدة، وأصبح الانشغال الكبير للتربويين منصبا على تربية وتكوين التلاميذ وإكسابهم الكفاءات الضرورية للتكيف مع محيطهم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والسياسي، وكذلك التكيف مستقبلا مع المستجدات الداخلية والعالمية .

كما أصبح مصطلح الكفاءة compétence متداولا بكثرة في مجال التربية والتعليم وفرضت المقاربة بالكفاءات l'approche par competence نفسها في كل الميادين، مثل مراكز التكوين المهني والتكنولوجي وتدبير المقاولات وعلم الشغل l'ergonomie باعتبار أن التكوين قد يتم في مؤسسات خارج النظام التربوي.

إذن يمكن اعتبار الظروف التي نشأت فيها المقاربة بالكفايات جاءت نتيجة المحاولات التي ظهرت من اجل إيجاد بديل تصحيحي لمقاربة التدريس الهادف، هذا الأخير الذي كان يركز على محتويات التعلم أكثر مما يركز على التكوين، تكوين أفراد ذوي كفاءات عالية، وهذا ما يدفعنا إلي التمييز بين منطقين هما منطق التلقين وهو منطق بيداغوجيا الأهداف ومنطق التكوين الذي هو منطق التدريس بالكفاءات.

وللإشارة فقد تزامن مع تطبيق بيداغوجيا التدريس بالكفايات استعمال عدة مصطلحات جديدة وتم أحيائها من جديد مثل:

– إستراتيجية التدريس بالمشروع(*).

– مشروع المؤسسة كمعيار للجودة التعليمية .

ثانيا– إستراتيجية المشروع والمقاربة بالكفاءات.

إن النظام التربوي الجزائري أصبح مجبرا على القيام بتعديلات في المحتويات والطرائق التعليم حتى يتجاوب مع حاجيات القرن(تكنولوجيا جديدة ═ طرائق جديدة)هذا من جهة، ومن جهة أخري التجاوب مع حاجيات المتعلم، الذي لم يكن إلا جسم نعمل على حشوه بمعارف وعلوم دون أن يهتم بشخصيته ورغباته وقدراته ومحيطه.[4]

(*) ان الفلسفة النفعية هي أصل إستراتيجية التدريس بالمشروع وحسب القاموس الحديث للتربية:"هو عمل جماعي حول موضوع يختاره الفريق التربوي أو عبارة عن هدف شامل لنتائج سطرته المؤسسة التربوية"

لكن يجب التفريق بين مصطلح مشروع المؤسسةprojet d'établissement ومصطلح إستراتيجية المشروع في التدريسla stratégie du projet.

– ***مشروع المؤسسة projet d'établissement*** :"يعتبر مشروع المؤسسة نهج تربوي و بيداغوجي يهدف إلى تحقيق الجودة التعليمية من خلال التسيير الجديد والحديث لتحسين مردودية التعليم وظروف عمل المجموعة التربوية وجعلها تستجيب لمتطلبات والحاجيات الخاصة للتلاميذ الذين يعتبرون مركز الاهتمام والمحور الهام للمشروع وذلك بتكييفها مع المعطيات الخاصة للمؤسسة واحترام الأهداف والغايات الوطنية".

–***إستراتيجية التدريس بالمشروع la stratégie du projet***:كان لفظ المشروع يستعمل في الأشغال اليدوية التجريبية في أمريكا،ومن هنا انتقل لفظ المشروع إلي الميدان التربوي وذلك بفضل "كلباتريك "الذي اوجد طريقة المشروع كطريقة للتدريس:وعلي هذا الأساس يري"كلباتريك" أن المشروع يجب أن يصدر عن حاجة حقيقية يعبر عنها التلاميذ،بحيث يمتزج النشاط العقلي بالنشاط الجسمي في وسط اجتماعي.

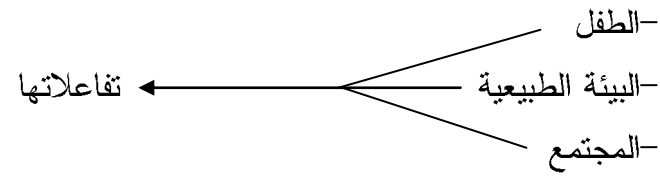
ولهذا يعتبر التدريس بالكفاءات فعالا من خلال توجيه المتعلم لانجاز مشاريع مختلفة، وفي مختلف المواد الدراسية حيث تتداخل هذه المواد الدراسية وفق *إستراتيجية المشروع* لتتمحور حول الأنشطة الهادفة إلي إكساب المتعلم كفاءات توفق بين المعارف الاجتماعية والمعارف المدرسية.[5]

وتعتبر إستراتيجية المشروع أحد المؤشرات الابستمولوجية المؤسسة لبيداغوجيا الكفايات داخل التيار الانجلوسكسوني[*]، حيث تتداخل المواد الدراسية وفق ***إستراتيجية المشروع*** لتتمحور حول الأنشطة الهادفة إلي إكساب المتعلم كفاءات معينة تكون المعرفة وسيلة لتحقيقها.[6]

وعلى هذا الأساس ينطلق هذا التوجه من مبادئ الفلسفة البراقماتية" لجون ديوي1859–1952" الذي يري بان التلميذ يمثل مركز الاهتمام في التربية الحديثة، إضافة إلي أن التربية في حد ذاتها هي عملية نمو عن طريق اكتساب خبرات جديدة، وبواسطة نشاط المتعلم نفسه، في مختلف المجالات التي يعيش فيها سواء كانت بيئة طبيعية أم اجتماعية، والمشروع حسب "ديوي Dewey" هو موقف ملموس وخطة عمل لاكتساب المعارف من مصادرها بواسطة النشاط الذاتي، ويرتكز المشروع التعليمي على:

---

[*] يري "فليب جونايير Philipe johniere"أن تصورات علوم التربية للكفاية تتوزع إلي تيارين احدهما انجلوسكسوني والأخر فرنكوفوني،إلا أن واقع المقاربة بالكفايات بشكلها ألنسقي الحالي قد ظهرت أولا في الدول الانجلوسكسونية وانتشرت بعد ذلك في الدول الفرانكفونية [7]



وحتى يكون الموقف التعليمي مشروعا يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- يجب أن ينبع موضوع الدراسة من حاجة حقيقية يعبر عنها التلاميذ أو مشكلة يميلون لبحثها والمساهمة في حلها.
- تحديد أهداف واضحة وملموسة يعملون علي تحقيقها من خلال المشروع.
- ينفذ المشروع في ظروف طبيعية وليست مصطنعة كالمخبر.
- يسير التلميذ في إنجازه حتى النهاية أي استكمال كل المراحل.

إذن لا بد أن يمثل المشروع الحياة اليومية، وأن يكون مشوقا ويثير اهتمام التلميذ لحل مشكل معين حتى يصل إلي نتائج ترضي ميوله فهو مبني على ثلاثة عوامل:

-**العامل الاجتماعي**: يكون المشروع مفيدا إذا أخذ بعين الاعتبار الموارد والأنظمة من الواقع.

-**العامل العقلاني**: يسمح للتلميذ اكتساب معارف ومهارات وقدرات.

-**العامل الوجداني**: يأخذ بعين الاعتبار دافعية التلميذ وتنمية حب العمل عنده[8]

وتوجد عدة أنواع من المشاريع وهي كالآتي:

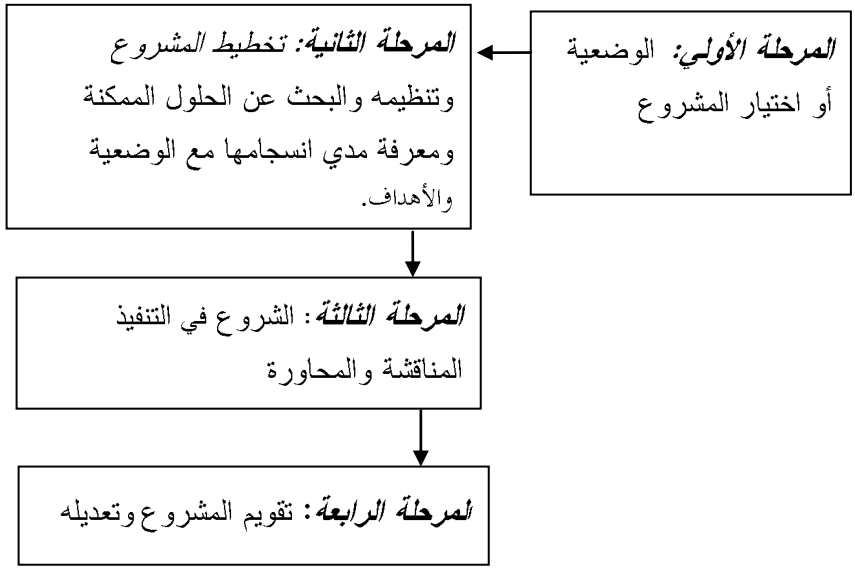
- **المشاريع البنائية**: وهي المشاريع ذات الطابع الإنجازي والإنتاجي المادي.
- **المشاريع الاستمتاعية**: ويغلب عليها الطابع الترفيهي في تحقيق الهدف، مثل الرحلات والزيارات التعليمية، إقامة معرض.

-**مشاريع المشكلات:** تتميز بدراسة مشكلة عملية، مثل المشكلات البيئية والاجتماعية، والاقتصادية أو غيرها والمساهمة في حلها.

- **مشاريع كسب المهارة:** يكون الهدف الأساسي منها إكساب التلاميذ مهارات يدوية حركية معينة، مثل: النحت والرسم و العزف أو الألعاب التعليمية.

- **المشاريع الفردية:** يقوم التلميذ باختيار مشروع لوحده ويقوم تحت إشراف المعلم بتحديد أهدافه وتنفيذه، ثم يقوم في النهاية بعملية تقويم ذاتي لما أنجزه كإنجاز بحوث وعروض أو تحقيقات.

ولتنفيذ هذه المشاريع لا بد أن نتبع عدة خطوات وهي كما يلي:



شكل رقم(01) يوضح خطوات تنفيذ إستراتيجية التدريس بالمشروع.

المرحلة الأولى: الوضعية أو *اختيار المشروع*، ومن الأحسن أن يكون من اختيار المتعلمين، موافقا لميولاتهم ورغباتهم وقابلا للتنفيذ حسب

الموضوعات المقررة، ويمكن أن يقترح المعلم مواضيع مشاريع أو يلفت انتباه التلاميذ إليها.

-**المرحلة الثانية:** *تخطيط المشروع وتنظيمه* ،حيث يقوم التلميذ بإشراف من المعلم بتحديد الأهداف التي يعملون في تحقيقها مع توقع الصعوبات والإخطار المحتملة وتحديد كيفية تجاوزها، وتشمل عملية التخطيط أيضا ، تحديد ميدان التنفيذ، إستراتيجية العمل، توزيع الأدوار على التلاميذ وضبط المسؤوليات ،تحديد الوسائل المستخدمة ومصادر البيانات وكيفية الحصول عليها ،وهذا دون إغفال لتكلفة المشروع والمدة الزمنية.

-**المرحلة الثالثة:** الشروع في *تنفيذ*، وذلك بقيام كل تلميذ بدوره وتحمله لمسؤولياته حسب ما اتفق عليه أثناء عملية التخطيط.

-**المرحلة الرابعة:** *تقويم المشروع*، وهو عملية الوقوف على مدي تحقيق أهدافه وتشخيص مواطن القوة والضعف في كل المراحل لتفاديها مستقبلا.

ويهدف العمل وفق إستراتيجية المشاريع إلي إكساب الكفاءات التالية:

-الربط بين الفكر والعمل حيث لا عمل بدون فكر ولا فكر بدون عمل.

-ربط التعليم بمواقف الحياة الاجتماعية والتكيف معها.

-تعويد التلاميذ على التفكير العلمي في مواجهة المشكلات.

-تكوين موقف التعاون والعمل الجماعي الهادف مع تحمل المسؤوليات والاعتماد على النفس.

-التدريب على التخطيط والتنظيم كأسلوب حياة ناجح.

-تأسيس التعلم الذاتي وكذلك النقد والتقويم الذاتي.

ومن خلال ما سبق يتضح أن المشروع يمثل في واقعه أرضية خصبة وملائمة لتكوين الكفاءات المؤسسة على عملية الدمج والتوليف بين المصادر الشخصية للمتعلم ومصادر المحيط الذي يتفاعل معه.

ثالثا– مشروع المؤسسة كنموذج للجودة التعليمية

إن الوضعيات المهنية التي يجد فيها المتخرجون أنفسهم أمام واقع لا يطابق بالضرورة الوضعيات التعليمية، أدي بالمؤسسات الإنتاجية إلي لعب دور كبير من خلال الضغط على المدرسة لإعادة توجيه برامجها ونظم تسييرها واستعارة نموذج تسير المؤسسة–المقاولة– للمشاريع و إسقاطه على المجال الإداري التعليمي وتسميته بمشروع المؤسسة ،وهذا يدل على أن هذه المقاربة الجديدة لإدارة التعليم عن طريق المشاريع تعكس بالأساس العلاقة بين مكتسبات التكوين والوضعيات المهنية بمعني آخر السؤال حول العلاقة بين المكتسبات المعرفية والأنشطة السوسيومهنية أو كيفية التحكم في السبل التي بمقدورها تحقيق جودة التعليم والرفع من مردوديته وفائدته الاجتماعية والتنموية.

وبما أن التربية تعتبر أداة فاعلة وقاطرة تجر مسار التطور حظيت من حيث الأولوية بالاهتمام الأكبر في البحث والتحليل، وكان من نتائج هذا البحث اعتماد مشروع المؤسسة الذي طور إلى مشروع الجودة الشاملة في المجتمعات الغربية، وأدى هذا الفكر في التغيير إلى صياغة سياسة جديدة في تسيير المؤسسة التعليمية، تعتمد على اللامركزية المطلقة وترقية روح المسؤولية، والتمتع بالشخصية المعنوية والمالية للمؤسسة مكرسة في ذلك الاسترشاد بأساليب حديثة في التكوين والتقويم المعاصر، إنها إستراتيجية تعمل بثلاث مفعولات، مفعول التنظيم، مفعول المؤسسة ومفعول القسم-الصف–وفقا للمعايير التالية:

– **معيار المطابقة:** critère de Conformité أي مدى إنجاز العمليات ومستوى تقدمها مقارنة مع الخطة المسطرة ومراحلها ومددها الزمنية.

- **معيار النجاعة:** critère d' Efficience ويتمثل في حسن استخدام الوسائل وفعالية الموارد البشرية والمادية المتاحة.

-**معيار الفعالية:** critère d' Efficacité ويقصد به مدى فعالية المشروع وتحقيقه لأهدافه.

-**معيار الملاءمة:** critère de Pertinence أي ارتباط العمليات المنجزة بالأهداف وحل المشكلات، بمعنى مدى ملائمة العمليات مع الأهداف المسطرة والنتائج المحقق.

1.3- ظهور فكرة العمل بالمشروع في المؤسسات التربوية الجزائرية:

في البدء يجب الإشارة إلي أن فكرة العمل بالمشاريع على مستوى المؤسسات التعليمية حديثة في تطبيقها حتى على مستوى أوروبا، ففي فرنسا مثلا، بدأ إدخال مفهوم مشروع المؤسسة سنة 1967في التعليم المتخصص، وابتداء من 1972، بذلت جهود كبيرة من أجل إعطاء المؤسسة التعليمية الاستقلالية التي تعتبر الخطوة الأولى والأساسية في العمل بالمشاريع ولم يبدأ التطبيق الفعلي للعملية إلا ابتداء من السنة الدراسية (1981- 1982) بعنوان "فكرة المشروع" L'idée de projet [9].

وفي عهد الاتحاد الأوروبي ظهرت فكرة المشروع التعليمي الاسترشادي ويتمحور حول تقديم الجودة الشاملة مع بداية العام 1997، ونهايته الرسمية في "فيينا" بالنمسا عام 1998، شارك فيه 18 دولة أوروبية و101 ثانوية، كان الهدف منه إثارة الوعي حول الحاجة إلى الجودة التربوية في أوروبا ضمن منظور أوسع واختلاف ثقافي متنوع، مع دعوة كل المؤسسات التربوية إلى بناء آليات عمل مشتركة في الأفكار والممارسة،

وتقديم الدعم والخطوط التوجيهية في رفع تحدي الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية الأوروبية [10].

أما بخصوص العمل بمشروع المؤسسة في المنظومة التربوي الجزائرية، فقد ظهرت فكرته عقب المنشور الوزاري رقم 94/184 الخاص "يوضع مشروع المؤسسة حيز التطبيق[*]"[11]، وحددت فيه التصورات والمنهجية، والأهداف والمراحل المتبعة في الإعداد والإنجاز، وقد نظمت بعض الملتقيات للتحسيس بأهمية المشروع، وتوضيح إستراتيجيته، منها الملتقى الجهوي لولايات منطقة الشمال، لتقويم المرحلة الأولى من العمل بمشروع المؤسسة التي انعقد عام 1997.

وينبغي أن نشير هنا إلى أنه بالموازاة مع مشروع المؤسسة التعليمية ظهر مشروع المصلحة Projet de service وهو خاص بالإدارة المحلية للتربية على مستوى الولاية–المقاطعة–، والمساهمة الفاعلة مع المؤسسات التربوية في تنفيذ مشاريعها لضمان التوجه الموحد نحو الغايات التربوية؛ ولعل ذلك شكل من أشكال الرقابة من منظور حديث ومتطور حسب ما تقتضيه الجودة التعليمية الشاملة.

---

[*] يجب الإشارة إلي أن فكرة مشروع المؤسسة ليست جديدة في المنظومة التربوية الجزائرية حيث كانت هناك محاولة لتطبيقه في المؤسسات التعليمية بالموازاة مع مشروع المدرسة الأساسية، لكن سرعان ما تم التخلي عنه لأسباب عديدة أهمها:

– عدم إيمان بعض الأطراف بالمبدأ.

–الضغوطات المالية

– انعدام الاستجمام بين الأقوال والأفعال للمسئولين، وخاصة عدم معرفة الكل بماهية وحقيقة مشروع المؤسسة ومقاومتهم للتغيير.

2.3- مفهوم مشروع المؤسسة:

حسب التطبيق الإجرائي أو على الأقل حسب النوايا الإجرائية للمنظومة التربوية الجزائرية، فإن مشروع المؤسسة هو "المجموع المترابط للوسائل والطرق والأهداف التي تمكن المؤسسة من رفع مستوى أدائها وتحسين مرد وديتها انطلاقا من داخلها، وباعتمادها على وسائلها الخاصة، وذلك بالارتكاز على التخطيط لعمليات ما قبل المشروع، تنفيذ وتحسين المشروع وما بعد التنفيذ أي الرقابة على مشروع المؤسسة"[12]

وهذه هي المراحل الأساسية التي تعتمد عليها إستراتيجية "جوزيف جوران Joseph Jouran" في تطبيق الجودة الشاملة[*]، تهدف سياسة المشروع إلى الانتقال بالفعل التربوي إلى مستوى مرغوب، من الإنتاج وذلك بالانتقال بالمؤسسة إلى فضاء ارحب من العلاقات والسلوكيات وإشراك كل الفاعلين الداخلين والخارجين، على حد تعبير"بيليكى F.J.Bilecik "عن الجودة الشاملة.

تنطلق فكرة مشروع المؤسسة الجزائرية من المبادئ التالية:

-التغيير ضروري ولا يأتي دوما من الأعلى.

-تثمين الكفاءة الموجودة في الميدان.

-التكامل ضروري بين العمل البيداغوجي والتسيير الإداري.

-التكامل بين التسيير العمودي والتسيير الأفقي.

---

[*] "جوزيف جوران"هو صاحب المقولة الشهيرة "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون هناك مخطط لها"، حيث قادته هذه الفكرة إلي وضع ما أطلق عليه ب"خريطة الطريق لجودة التخطيط" التي ترتكز على ثلاث مراحل أساسية هي:التخطيط،التحسين والرقابة وتسمي كذلك ب مثلث جوران للجودةjoran quality triangl .

-اعتماد منهجية عمل قائمة على إستراتيجية المعايير والمواصفات.

-خصوصيات كل مؤسسة الجغرافية، الثقافية، الاقتصادية والاجتماعية، نقتضي إعداد خطط خاصة نابعة من كل مؤسسة.

- الاستقلالية والتطوير لا يتطلبان حتما وسائل إضافية، وهذا ما نادى به "كروسبي Crosby " أن "الجودة بالمجان"، بحيث يمكن الاعتماد فقط على الإمكانيات المحلية.

ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى سياسة مشروع المؤسسة إلى تحقيقها في النقاط التالية:

-ترجمة الأهداف الرسمية للتربية والتعليم إلى أنشطة وممارسات عملية.

-تحقيق الانسجام بين نشاطات التفكير والتنسيق والتطبيقات البيداغوجية والتربوية والثقافية.

-فسح المجال لمبادرات الجماعة التربوية من أجل تحسين نوع التعليم ومردوده في إطار الأهداف الوطنية.

-التكفل بحاجيات ومشاكل التلاميذ وتحسين ظروف التمدرس حسب طبيعة الميدان.

-الانتقال بالمؤسسة من وضعية التلقي والتنفيذ إلى وضعية التخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذها بما يتلاءم واحتياجاتها.

-تغيير سلوكات وذهنيات التعامل لدى مختلف أطراف الجماعة التربوية والشركاء الاجتماعيين، بالاعتماد على روح الجماعة وفرق العمل.

-إعطاء الاستقلالية للمؤسسة لتتولى بنفسها وبالاشتراك مع شركائها، رسم الأهداف الإجرائية في خطط مضبوطة تراعي الخصوصيات والإمكانيات المتاحة، في إطار أهداف المنظومة التربوية [13].

3.3- مراحل تخطيط مشروع المؤسسة:

1.3.3- مرحلة ما قبل المشروع: هي المرحلة الأولى في إستراتيجية مشروع المؤسسة، وفيها أربع خطوات مهمة كما يلي:

-**النية:** وتتمثل في اتخاذ القرار الحاسم بانتهاج مشروع المؤسسة كطريقة للعمل في تحسين مردود التعليم والمؤسسة، واتخاذ القرار يعني شعور كل الأطراف الشريكة بالحاجة إلى رفع جودة التعليم ومرد ودية المؤسسة التعليمية، وضرورة العمل بمشروع المؤسسة كإستراتيجية لا بديل عنها.

-**المعاينة:** وتعني القيام بمعاينة المؤسسة وظروفها وأوضاعها الحالية، وذلك بإحصاء المعطيات الموضوعية المتوفرة عن وضعية التلاميذ والموظفين، والهياكل والوسائل البيداغوجية والموارد والمحيط بكل تفاصيله القريب والبعيد، تجمع هذه المعلومات بإجراء التحقيقات، واستغلال جميع الوثائق المتوفرة،على أن يشترك في العملية أكبر عدد ممكن من المساهمين في المشروع، حتى يشعر كل طرف بأهمية الدور الذي يقوم به، مما يحفزهم للمشاركة بفعالية في المشروع.

-**تشخيص الحاجيات:** بعد جمع البيانات، تبدأ فرق العمل بتحليلها، والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحديد الصعوبات التي تواجه المؤسسة، وفي ضوء ذلك يتم تشخيص الحاجيات الميدانية، وتحديد الأولويات منها وتصنيفها وترتيبها، ثم اختيار الحلول المناسبة لها، وينبغي ألا تضخم الصعوبات حتى تكون الحلول قابلة للتطبيق.

-**تحديد الأهداف:** في ضوء الميدان وحاجياته ومعطياته، يتم تحديد الأهداف من المشروع وضبط الوضعيات المطلوب تطويرها، تحدد الأهداف العامة للمشروع وفق السياسة العامة للمنظومة التربوية، ثم تترجم إلى أهداف إجرائية، تجسد في شكل فعاليات وأنشطة توضع محل التطبيق باشتراك جميع المساهمين، في آجال طويلة أو قصيرة المدى تبعا للأهداف والإمكانيات والمقاييس المحددة.

2.3.3-مرحلة بناء المشروع: تتمثل هذه المرحلة في إنجاز البطاقات الفنية وتوثيق عمليات المشروع، حسب مقتضيات المشكلة المراد علاجها تقدم البطاقات الفنية إلى فوج القيادة الذي يقوم بدوره بدراستها وتحديد مدى الانسجام فيما بين مختلف العمليات والأهداف والاحتياجات، ثم يقوم بوضع خطة شاملة تحدد فيها الإمكانيات الكاملة للمؤسسة والضغوطات الداخلية والخارجية،كما تحدد لجنة القيادة أيضا رزنامة لإنجاز المشروع، تمتد من سنة إلى ثلاث سنوات، تقدم لمجلس التوجيه والتسيير بالنسبة للتعليم الأساسي، من أجل الدراسة والموافقة والضبط، وبعد المصادقة يرفع المشروع إلى اللجنة الولائية لمراقبته والمصادقة عليه، من خلال فحص موضوعيته وقابليته للتحقيق وتوافره على عوامل التحسين والتطوير[14]

3.3.3- مرحلة إنجاز المشروع: بعد مصادقة اللجنة الولائية على المشروع، يتولى فوج القيادة المشكل على مستوى المؤسسة، توزيع المسؤوليات على الفرق المسئولة للبدء في تنفيذ عملياته حسب الخطة المسطرة، تقوم فرق العمل بمتابعة إنجاز العمليات قصد ضبطها وتعديلها إذا اقتضى الأمر ذلك، يستمر في عملية التنفيذ والتعمق فيه ثم يشرع في وضع مشروع جديد.

4.3.3- مرحلة التقويم: يفترض أن يكون نظام التقويم محدد من قبل، أي في مرحلة الإنجاز، وبعد انتهاء الآجال المحددة للتنفيذ تبدأ عملية التقويم النهائي لمعرفة مدى نجاح العملية المنجزة من خلال قياس المؤشرات التالية: قياس مدى فعالية أداء المنشطين طرق وأساليب العمل، مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وقياس الفارق بين وضعية الانطلاق والوضعية الجديدة، وذلك بالرجوع إلى المعايير التي سبق ذكرها والمتمثلة في الفعالية، النجاعة، المطابقة والملائمة [15]

يكون التقويم إما داخليا أو خارجيا، أما التقويم الداخلي فهو تقويم ذاتي ومستمر عبر كل المراحل لتفادي الانحرافات قبل وقوعه وعلاجه فورا إن وجد، وهذا ما يسمى بالعيوب الصفرية عند "كروسبي" مبدع الجودة الشاملة في التعليم، ويسمي مراقبة الجودة الشاملة عند "شيوارت" و"ديمنج" و"إيشيكاوا"، يتم التقويم الداخلي من خلال الاجتماعات الدورية الاستشارية، والاستجوابات والملاحظة المباشرة، بينما يكون التقويم الخارجي عن طريق اشتراك أولياء التلاميذ باستخدام الاستجوابات وملاحظة سلوكهم، وتشترك الوصاية في عملية التقويم عن طريق إبداء رأيها وموافقتها أو اعتراضها أو تحفظها على أية عملية من عمليات المشروع، بالإضافة إلى مقارنة النتائج المحصل عليها بنتائج وجهود منافس نموذجي والارتقاء إلى مستواه.

خاتمة:

هكذا نلاحظ أن المبادئ الأساسية التي يعتمد عليها مشروع الجودة الشاملة، هي نفسها المبادئ المطبقة في مشروع المؤسسة، مع تركيز الأول على تفاصيل التطبيق والتفعيل، وتركيز الثاني على المشروع نفسه وكيفية

تخطيطه وتفاصيله النظرية، وهذا يحيلنا الي الجدال القائم دائما ما بين النظرية والتطبيق في الميدان وخاصة عندما تكون مثل هذه المقاربات مستنبتة في بيئة غير البيئة الجزائرية ونحاول تطبيقها بكل ما تحمله من خلفيات ثقافية واجتماعية واقتصادية بل وحتي إيديولوجية أسست لظهورها وتبينها فما بالك بتطبيقها في بيئة مغايرة ومختلفة تماما، غير انه مهما كانت الإستراتيجية المعتمدة نظرية، فإن الأهم منها هو الدخول في الفعل والتطبيق والممارسة.

قائمة المراجع:

1- عبد الكريم غريب : استرايجية الكفايات وأساليب تقويم جودة تكوينها، منشورات دار التربية الطبعة 3 ، المغرب، 2003.

2- أمال وهيبة: **من الأهداف إلي الكفايات**، الملف التربوي، العدد38، كانون الأول، الجزائر، ص32 ،2003.

3- السعيد صنيبر(2005): محاضر بعنوان "بناء الكفايات"، المركز التربوي الجهوي طنجة ، المغرب ص2 ،2005.

4- المركز الوطني للوثائق التربوية: **مشروع المؤسسة** الملف12، جانفي، الجزائر 1999.

5- رشيدة ايت عبد السلام: **لماذا المقاربة بالكفاءات وبيداغوجيا المشروع** كتاب موجه للمدرسين، منشورات الشهاب، الجزائر، 2005.

6- عبد الكريم غريب: مرجع سابق.

7- لحسن بوتكلاتي: مفهوم الكفايات وبناؤها عند فليب بيرنو، مجلة علوم التربية، دورية مغربية نصف سنوية، المجلد الثالث العدد25 أكتوبر، المغرب ص79، 2003.

8- المركز الوطني للوثائق التربوية: المرجع السابق.

9-Ministère de l'éducation nationale : le livre bleu des personnels de direction, édition 1994, Paris. france.

10- ضياء الدين زاهر: **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة**، الطبعة الأولي، دار السحاب، مصر،2005.

11- وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري رقم 94/184 المؤرخ في 1994/08/13 **المتعلق بتنفيذ مشروع المؤسسة**، الجزائر.

12- وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري رقم 94/184 المؤرخ في 1994/08/13 **المتعلق بتنفيذ مشروع المؤسسة**، الجزائر.

13- وزارة التربية الوطنية: المنشور الوزاري رقم 94/184 المؤرخ في 1994/08/13 **المتعلق بتنفيذ مشروع المؤسسة**، الجزائر.

14- المركز الوطني للوثائق التربوية: المرجع السابق.

15- وزارة التربية الوطنية: **مشروع المؤسسة**، الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، جوان 2006 الجزائر.