

المحاضرة الثالثة المشروع التربوي

تمهيد:

تمثل المؤسسة التربوية نقطة ارتكاز النظام التربوي وخليته الأساسية. فيها تتجسد الأهداف الوطنية، ويتحدد مصير التلاميذ وتمارس حقوقهم وواجباتهم. ولتحسين مردودها والارتقاء بوجودها لا بد من تفعيل دور المؤسسة وبتأهيلها للنهوض بوظائفها التربوية المتعددة وتطوير عمل المتدخلين فيها. ومن هذا المنطلق، وفي إطار مشروع مدرسة الغد الذي نتأهب لإدراجه ضمنى أهداف المخطط العاشر، وضعت الوزارة برنامجا وطنيا يهدف إلى تطوير عمل المؤسسات التربوية لك يحفز كل مؤسسة على إرساء مشروع تربوي متكامل يأخذ في الاعتبار خصوصيتها، مع مراعاة وحدة النظام التربوي وغاياته.

نشأة الإدارة التربوية

إن فكرة الإدارة التربوية ظهرت بصفة ميدانيًا معرفيًا ونوع من أنواع المهن في العقد الثاني من القرن العشرين، كما أن الإدارة التربوية قد تأثرت بشكل كبير بالحركة الإدارية العلمية التي أدت إلى انتقال الإدارة التربوية من حالتها التقليدية إلى إدارة علمية، التي تسعى لحل المشكلات من خلال الاعتماد على التحليل والتفكير والموضوعية. قد ظهرت الإدارة التربوية على هيئة علم مستقل في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ازدادت الدراسات الخاصة بهذه الإدارة مع مرور الوقت وانتشرت الإدارة في أوروبا، وتحديداً في بريطانيا ووصلت مؤخراً إلى الاتحاد السوفيتي، كما انتشرت في جميع أنحاء العالم.

نواع الإدارة التربوية

إن القوانين هي التي تساهم في تحديد أنماط الإدارة التربوية التي تساعد الأشخاص على اتخاذ القرارات المناسبة في التخطيط التربوي، ومن أنواع الإدارة التربوية ما سنعرضه فيما يلي:

- الإدارة التربوية التقليدية: هذا النوع من الإدارات يهتم بتنفيذ جميع القوانين التي تخص التعليم، مع تجاوز بعض الجوانب التنموية.

- الإدارة التربوية القريبة للحدثة: تعتبر من أخطر أنواع الإدارة حيث تعتمد عناصرها على المظهر الخارجي للحدثة، ولكنها تحتفظ بداخلها بالنمط التقليدي في تنفيذ القوانين الخاصة بالتعليم.
- الإدارة التربوية الحديثة: يهتم هذا النوع بالأشياء التي تستهدف من التعليم لهدف الوصول إلى تنمية بشرية، وتعتمد على القوانين والسلوكيات الإنسانية بشكل متكامل.

مشع المؤسسة التربوية في الجزائر: يعتبر هذا المشروع من أحدث المشاريع التي قامت الحكومة الجزائرية بوضعها بالاتفاق مع وزارة التعليم من أجل تطوير التعليم بشكل حديث وذلك يتم من خلال الاشتراك فيما بين أعضاء

الجماعة التربوية من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة

أهداف مشروع المؤسسة التربوية : تجعله من المشروعات الناجحة وذلك لأنه يعمل على ما يلي:

لتحديث من النظام الدراسي وتحسين الأداء الدراسي للمعلمين

الاهتمام بالتقويم وايضا التقييم الخاص بمختلف العمليات التربوية

العمل على تحسين المعاملة فيما بين العاملين في ذلك المجال مع وجود اف مشتركة فيما بينهم وتحديد دور كل

شخص منهم

وضع الخطط المناسبة من أجل تحسين عملية التربية بشكل أفضل

تحديد الأهداف التربوية مع توضيح دور كل شخص على حدا مع العمل على تحقيق تلك الأهداف

مرحلة التشخيص في مشروع المؤسسة:

المراحل الخاصة بتشخيص المشروع هي خمسة مراحل وهذه المراحل تتمثل فيما يلي:

المرحلة الأولى تتمثل في إدارة المشروع حسب ما يتناسب مع المؤسسة

أما المرحلة الثانية هي الخاصة بالتشخيص

المرحلة الثالثة تتمثل في تحديد الأولويات

أما المرحلة الرابعة هي كيفية تحقيق تلك الأولويات

المرحلة الخامسة وهي الأخيرة تتمثل في التقويم والتتبع

ما هو مشروع المؤسسة ؟

هو خطة عمل تساهم جميع الأطراف المعنية في بلورتها وترمي الى تجسيم مشروع مدرسة الغد على مستوى المؤسسة معتبرة خصوصياتها ومحيطها، وهو بمثابة عقد تلزم هذه الأطراف بتنفيذه على مراحل .

لماذا مشروع المؤسسة ؟

يرمي مشروع المؤسسة إلى :

- * تفعيل دور المؤسسة كحلقة أساسية في المنظومة التربوية.
- * إشاعة روح المسؤولية لدى كل الأطراف المعنية وضمان مساهمتهم في تحقيق الأهداف المرسومة.
- * تجويد مكتسبات التلاميذ والارتقاء بنتائجهم الى مستوى المعايير العالمية.

* تطوير الحياة المدرسية وتحسين المناخ داخل المؤسسة التربوية.

من هي الأطراف المعنية بمشروع المؤسسة ؟

الأسرة التربوية بالمؤسسة والتلاميذ والأولياء في تفاعل مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي.

ما هي مقومات نجاح مشروع المؤسسة؟

- * انخراط كافة الأطراف المعنية
- * التوظيف الأمثل للإمكانات المتوفرة
- * الالتزام بالأهداف المرسومة للمشروع
- * إنسجام أهداف المشروع مع مشروع مدرسة الغد

أهداف العامة للنظام التربوي:

يندرج مشروع المؤسسة في إطار أهداف النظام التربوي، وبشكل جزءا من مشروع شامل يرمي إلى كسب الرهانات المطروحة. وتتمثل هذه الرهانات في :

- 1- تعبئة الإطار التربوي حتى ينخرط في مشروع مدرسة الغد ويتحمس لإنجاحه.
- 2- تحسين مردود المدرسة، كما وكيفا، والتصدي لمختلف أنواع الفشل المدرسي.
- 3- إرساء تعليم يضمن جودة مكتسبات التلاميذ ويعددهم لمتطلبات عالم الغد وبناء مجتمع المعرفة.
- 4- الارتقاء بالحياة المدرسية وتحسين المناخ المدرسي حتى تكون المؤسسة التربوية فضاء للعلاقات البشرية السليمة وللتعايش والتكافل والعمل يجد فيه كل طرف أسباب تحقيق ذاته.
- 5- تدعيم اللامركزية بما يسمح للإدارة الجهوية والمؤسسة بوضع مشاريعها المممة في إطار الأهداف الوطنية.
- 6- إدخال مزيد من المرونة على مستوى تنفيذ البرامج التعليمية والتنظيمات البيداغوجية والأنساق المدرسية (rythmes scolaires) والتصرف الإداري، والتكوين المستمر.

الأهداف الخاصة بالمؤسسة التربوية:

عملا بمبدأ تكافؤ الفرص، وضمانا لحق الجميع في التعلم وفي النجاح، يتعين على كل مؤسسة تربوية أن تجسم، في مستواها، الأهداف الوطنية، وأن تساهم في رفع التحديات المطروحة على النظام التربوي. وفي هذا الإطار فهي مرتبطة بعقد معنوي مع الأهالي القريبين منها ومع المجموعة الوطنية عامة، ويترتب عن هذا العقد مسؤولية المؤسسة

وأهدافها الخصوصية والمتمثلة في:

- 1- تفعيل دور كل الأطراف وخلق الظروف الملائمة لتضطلع المؤسسة بمهامها كحلقة أساسية في المنظومة التربوية.
- 2- وضع مشروع تربوي شامل تلتقي حوله كل الأطراف المتدخلة في العملية التربوية في المؤسسة وخارجها، يلتزم به الجميع بن مرجعا لهم ولسلطة الإشراف، وفي ضوءه يقع تقييم عمل المؤسسة.
- 3- تشريك كل الأطراف المعنية في تصور مشروع المؤسسة والسهر على إنجازه وتقييم نتائجه.
- 4- استنهاض همم المتدخلين وإشاعة روح المسؤولية لديهم حتى ينخرطوا في مشروع المؤسسة ويساهم الجميع في إنجازه.

البيات للتسيير والتشاور والمتابعة والتقييم:

على مستوى الوزارة

تكون لجنة قيادة (Comité de pilotage) تكلف بتسيير البرنامج وطنيا ومتابعته وتقييمه وتعديله عند لإقتضاء.

بعث قاعدة معطيات خاصة بمشروع المؤسسة (إدارة الإعلامية، مكتب الدراسات، معهد علوم التربية) تجمع فيها مشاريع المؤسسات التربوية للتقييم والاستغلال على مستوى الجهة

يضطلع مجلس التفقد بدور لجنة القيادة بالنسبة للمرحلة الأولى في التعليم الأساسي. أما بالنسبة

للمرحلة الثانية من التعليم الأساسي وللتعليم الثانوي، فيمكن أن توكل هاته المهمة

- سواء لهيئة مكونة من ثلثة من المديرين والمتفقدين ويشرف عليها المدير الجهوي

- أو لمجلس موسّع يضم كافة المديرين والمتفقدين، يجتمع دوريا.

بعث قاعدة معطيات خاصة بمشروع المؤسسة تجمع فيه مشاريع المؤسسات للتقييم والاستغلال ويمكن

أن تكون هذه القاعدة على مستوى الدائرة بالنسبة للمرحلة الأولى للتعليم الأساسي.

على مستوى المؤسسة التربوية

بعث هيكل تشاور يضم إلى جانب المدرسين ممثلين عن بقية الأطراف (التلاميذ، القيمين، العملة، إلخ) .

وتوكل لهذا المجلس الذي يجتمع بانتظام (مرة في الشهرين) إعداد مشروع المؤسسة وتنفيذه.

تكون لجنة قارة مكونة من المدير والناظر والقيم العام وأساتذة القسم وممثل عن الأولياء والقيميين

والعملة تتولى متابعة تنفيذ مشروع المؤسسة ومعاوضة المدير في تسيير المؤسسة كل في مجال اختصاصه.

تكون فريق فني مضيق يقوم بإشراف الناظر بجمع كافة المعطيات الخاصة بالمدرسة وتحليلها وإعداد

تقرير في شأنها يقدم للمجلس الموسع ثم يرسل بعد التعديل للجنة المتابعة الجهوية.

المراحل:

1 : مرحلة ما قبل بناء المشروع:

1- الإعلام و التبليغ :

- عقد جمعية عامة لجميع أطراف الجماعة التربوية من أجل طرح الفكرة

و تحسيسها وتوعيتها بالموضوع . و تبادل الآراء والأفكار (المعلمون ، العمال

مندوبين عن التلاميذ).

- عقد اجتماع مع جمعية أولياء التلاميذ قصد تجنيدها و طلب دعمها لإنجاح المشروع وإشراكها في الرأي وتحمل المسؤولية .
- تنظيم اجتماع " مجلس المدرسة " لقراءة و شرح الوثيقة المتعلقة بمشروع المؤسسة لتوسيع الفكرة وتوضيحها و بيان أهميتها للوصول إلى القناعة والاقبال بجديّة على تنفيذها .

2 - التكوين:

إن العمل بمشروع المؤسسة باعتباره تقنية حديثة عصرية للتسيير يتطلب التعرف به والامام بجميع التقنيات المستخدمة في مراحل إنجازه و متابعته و تقويمه لضمان نجاحه و عليه وجب وضع استراتيجية للتكوين بالتنسيق مع مديرية التربية و مفتشي التعليم الابتدائي قصد تنظيم : ملتقيات/أيام دراسية/أنصاف أيام دراسية.

3 - تشكيل فوج قيادة المشروع:

و يتكون من مدير المؤسسة قائداً للمشروع و عضوية كل من :

- معلمين أو ثلاثة على الأكثر .
- ممثل عن العمال أو الإداريين .
- ممثل عن الأولياء .

يتم اختيار الأعضاء بالتزكية أو الانتخاب ممن تتوفر فيهم شروط الفاعلية و الرغبة في العمل لتحقيق الأهداف.

4 - دراسة و تحليل وضعية المؤسسة :

أ - جمع المعطيات :

يكون ذلك بإحصاء المعطيات الموضوعية المتوفرة أصلا في المؤسسة (إحصاء التلاميذ ، المعلمون ، العمال ، الهياكل ، الوسائل ...).

محيط المؤسسة و موقعها (الجغرافي ، الإقتصادي ، الثقافي ...) .

لجمع هذه المعطيات يجب اسغلال الوثائق المتوفرة وإشراك الجميع لجلب

إهتمامهم و دفعهم للمشاركة بفعالية ...

ب - تحليل المعطيات :

للقوف على النقاط الإيجابية و السلبية و حصر الصعوبات التي تواجه تطبيق المشروع وهذا للوصول إلى الفهم الدقيق للوضعية المعيشية الحقيقية للمؤسسة.

ج- تشخيص الصعوبات و اختيار الحلول :

عن طريق الحوار و النقاش يتم تشخيص النقائص و وصف الصعوبات ثم تصنّف

و ترتب حسب الأولوية و البحث بجديّة عن أسبابها :

(بيداغوجية ، إجتماعية ، تربوية تنظيمية ...إلخ).

5- ضبط الأهداف العامة :

وضع أهداف عامة تترجم الحلول التي تم اختيارها لمعالجة النقائص والتغلب على الصعوبات التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة، وتكون هذه الأهداف ضمن السياسة العامة للمنظومة التربوية الوطنية

6- تحديد الأهداف الإجرائية - العملية:-

الأهداف العامة المضمبوطة أعلاه يجب أن يشتق منها أهداف إجرائية عملية تتجسد في شكل أفعال و أنشطة دقيقة قابلة للتطبيق في اجال محددة حسب الإمكانيات المتوفرة أو الممكن توفيرها مع تحديد المعنيين بالقيام بها و شروط تنفيذها حتى يسهل تقويمها.

II - مرحلة بناء المشروع (إنجاز الوثيقة)

1 - المشروع الأولي للمؤسسة:

أ - يقوم فوج قيادة المشروع بجمع المعطيات و حصر الصعوبات و النقائص ، و ما تم اقتراحه من حلول في جلسات النقاش و الحوار ، ثم يضع بطاقات فنية للأهداف العامة و ما اشتق منها من أهداف عملية و إجرائية مع مراعاة الانسجام و التكامل بينها و يكون ذلك في وثيقة شاملة مع ضبط استراتيجية الانجاز و توزيع المهام (من يفعل؟ ماذا؟ كيف؟ متى؟) حسب رزنامة دقيقة تحدد الأنشطة المختلفة في مدة زمنية معينة .

ب- تتضمن وثيقة المشروع المحاور التالية :

1- التعريف بالمؤسسة :

الهيكل - التلاميذ ، التأطير ، المحيط ...

2- تحليل وضعية المؤسسة :

المعطيات، التشخيص ، المشاكل والحلول، الأهداف العامة ، العمليات والأنشطة (أهداف إجرائية).

3- توزيع المهام و الأدوار على الأطراف مع تحديد الزمن (رزنامة مختلف الأنشطة...).

4- مخطط تقويم المشروع (ذكر المؤشرات و المقاييس المعتمدة في تقويم مختلف

عمليات المشروع .

5- الخلاصة :

- تقدم هذه الوثيقة على اعتبار أنها مشروع أولي لمجلس المعلمين للمناقشة و الاثراء

و إبداء الملاحظات .

- يعمل فوج القيادة على تنقيح الوثيقة و إثرائها ، بناء على الملاحظات المسجلة و يقدمها للمجلس للموافقة عليها

2- المصادقة على المشروع : (الاعتماد):

يُرفع المشروع بصفته النهائية إلى اللجنة الولائية لمراقبته و المصادقة عليه إذا لمست فيه الموضوعية و القابلية للانجاز و عوامل التحسين طبقا للاهداف المسطرة لوزارة التربية الوطنية.

III-مرحلة انجاز المشروع (التنفيذ)

- 1- توزيع المهام و المسؤوليات : على الفرق و الأفراد حسب الخطة المسطرة.
- 2- الشروع في تنفيذ الأنشطة و العمليات المحددة مع توظيف الوسائل و الموارد المتوفرة.
- 3- التنسيق مع فوج القيادة : لمتابعة إنجاز العمليات و تشجيع القائمين عليها.
- 4- تصحيح الوضعية و احداث التغييرات المناسبة عند مواجهة الصعوبات أو وقوع طوارئ ، لم تكن في الحسبان.(تغيير مسؤولين . الوسائل . أساليب . موارد مالية).
- 5- إعلام كافة أفراد الجماعة التربوية و جميع المتعاملين بتطور إنجاز مختلف العمليات و الأنشطة عن طريق اللقاءات و الاجتماعات التنسيقية .

III-مرحلة ما بعد انجاز المشروع (التقويم)

1- ضبط الوضعية قبل و بعد انجاز عمليات المشروع :

و ذلك لمعرفة الفرق بين الوضعية الأولى عند انطلاق المشروع و الوضعية المحققة بعد تطبيقه، و مقارنة ذلك بالوضعية المنشودة.

الوضعية الأولية ← تطبيق العمليات ← الوضعية الجديدة (المحققة)
بالمقارنة ----- ← إصدار الحكم على مدى التقدم ← إدخال التحسينات المناسبة

2. التقويم الداخلي و الخارجي :

لن يكون التقويم ذا فعالية إلا إذا تعددت أساليبه و شاركت فيه جميع الأطراف للوصول إلى نتائج مقاربة.

- فالتقويم الداخلي هو الذي يقوم به فوج القيادة و الجماعة التربوية داخل المؤسسة (ذاتي) عن طريق الاجتماعات الدورية و الامتجوابات ، و النتائج المدرسية و سلوكات المتعلمين
- أما التقويم الخارجي فيتم بواسطة إشراف أولياء التلاميذ و السلطات المحلية و كذا عن طريق الوصاية (اللجنة الولائية ، مديرية التربية ، مفتش التربية بالمقاطعة ... بإعطاء الرأي و الملاحظات البناءة حول مستوى الأداء و المردود العام و مدى تحقق الأهداف و العمليات المسطرة.

3- مؤشرات تقويم المشروع :

يعتمد في تقويم مشروع المؤسسة على أربعة معايير تعدد الأكثر استعمالا و شيوعا وهي :

أ- مؤشر الفعالية :

هل حقق المشروع الأهداف المحددة ؟

ب. مؤشر المطابقة :

هل تمت العمليات و الأنشطة المسطرة كما توقعت عند الانطلاق ؟

ج - مؤشر الملاءمة :

هل أرتبطت العمليات المنجزة في إطار المشروع بالمشاكل المعالجة والأهداف المسطرة ؟

د - مؤشر النجاح :

هل استعملت الوسائل المتوفرة . أو التي تمّ توفيرها . كما ينبغي ؟

4 - القرارات التي يمكن اتخاذها بعد التقويم :

أ - إيقاف تنفيذ المشروع .

ب- تعديل و تصحيح مسار المشروع .

ج - تجنيد موارد مادية أو بشرية لدعم مسار تنفيذ المشروع .

د - الاستمرارية في التنفيذ.