

تطوير فعالية المؤسسة التعليمية " مشروع المؤسسة نموذجا "

د. أحمد زقاوة

أستاذ محاضر / المركز الجامعي غليزان

ملخص:

ان التطورات العالمية المعاصرة في مجال الاقتصاد وتكنولوجيا الاتصال وتسارع الثورة المعرفية العابرة للقارات، فرضت على المؤسسات التعليمية والتربوية تبني تصورات جديدة ورؤية حديثة في التسيير وتحقيق النجاعة والأداء الأفضل للمؤسسة. ورغم ما حققته فلسفة الادارة بالجودة الشاملة من تغيير في الذهنيات ومساهماتها في تطوير الاداء المؤسسي، إلا أنها تبقى تعترضها الكثير من العقبات خصوصا ما تعلق بالثقافة التنظيمية السائدة، وطبيعة المشكلات التي تعاني منها المنظومة التربوية والتعليمية في الجزائر. المقال الحالي يحاول أن يرصد التطورات المعاصرة في مجال قياس فعالية المؤسسات التعليمية، واقتراح مشروع المؤسسة كنموذج لقياس فعاليات المؤسسات للخروج من الارتجالية في التسيير وعقلنة الفعل التربوي ليستجيب لتطلعات وأهداف مدرسة المستقبل.

Abstract:

The contemporary global development in the field of economy and communication technology and cognitive, intercontinental revolution, imposed on instruction and educational institutions to adopt new perceptions and modern vision in governance and achieve better efficiency and performance of the institution. Despite the achievements of the philosophy of total quality management of change in mentalities and their contribution in the development of the institutional performance, they remain hampered by many obstacles, particularly those relating to the organizational culture prevailing, and the nature of the problems faced by the educational system in Algeria. This article tries to reveal the contemporary development made in the field of measuring the effectiveness of educational institutions, and propose the institution's project as a model to measure the activities of the institutions out of improvisation in the

management and rationalization of educational action to respond to the aspirations and objectives of the future school.

.Key Word : effective educational - enterprise project – Education reform

مقدمة:

تعرف المؤسسة التعليمية بكل اطوارها (ابتدائي، متوسط، ثانوي) تحولات جوهرية مست معظم عناصرها الأساسية شكلا ومضمونا. وكان ذلك بفضل التدفق المعلوماتي والتكنولوجي؛ الى جانب تأثير الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تعرفها المنطقة العربية بشكل عام. لذلك فإن الامتحان العسير الذي تواجهه مدرسة المستقبل هو قدرتها على مواجهة التحديات التي تفرزها التغيرات المحلية والعالمية، ومستوى فعاليتها في انتاج المورد البشري ذي الكفاءة والمهارة التي تسمح له بالاندماج الاجتماعي والاقتصادي والاعتماد على النفس.

وبالرجوع الى الادبيات التربوية المعاصرة في تطوير المؤسسات التعليمية، وتحليل الرؤى الدولية التي خاضت مشروع الاصلاح والتطوير، فإننا لا نجد نموذجا موحدًا في بناء استراتيجية تطوير واصلاح المؤسسة التعليمية. بل إن الرؤية الوحيدة التي تسعى الكثير من الدول الى تبنيها في تسيير وتطوير ادارتها التعليمية هي فلسفة الادارة بالجودة الشاملة، بحكم أنها فلسفة أثبتت نجاعتها وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمات الصناعية والانتاجية.

في المقابل تعمل منظمة اليونسكو على تقديم نموذجا عالميا لتطوير المؤسسة التعليمية قائما على أربعة أركان هي: تعلم لتكون، تعلم لتعرف، تعلم لتعيش، تعلم لتعمل. وهذه الاركان هي في النهاية مهارات القرن الحادي والعشرين تستلزم لتحقيقها ادارة مدرسية عصرية تمتاز بالاستقلالية ومشاركة واسعة في رسم الخطط واتخاذ القرارات والانتقاء السليم للمدراء والمسيرين وتكوينهم المستمر، كما تتطلب مناهج تعليمية تستجيب لحاجيات العصر وتعمل على ربط الطالب بمحيطه الثقافي والاقتصادي والاجتماعي الذي يعيش فيه. من جهة أخرى تعتبر ثقافة الريادة (Entrepreneurship) من المبادئ الاساسية التي تشكل الخطاب التربوي لليونسكو، حيث تؤكد في هذا الصدد « أن الأفراد بحاجة إلى الإبداع بدلا من السلبية، والى القدرة على المبادرة الذاتية في العمل بدلا من التبعية، والى معرفة كيفية التعلم بدلا من توقع تلقي التعليم، والى الريادة في نظرتهم بدلا من التفكير والتصرف مثل «موظف» أو «عميل»، وفي المقابل ينبغي على المؤسسات والمجتمعات التي يعملون فيها وينتمون إليها أن تمتلك بدورها مؤهلات مماثلة

» (اليونسكو، 2006).

وفي الواقع تحاول الكثير من الدول تبني نموذجا خاصا بها عن طريق الاستفادة من التجارب الاخرى والاستعانة بمنظمات استشارية وعلمية كاليونسكو مثلا، من أجل انجاح تجربتها الخاصة في محيط مغاير ومختلف تماما عن الدول الاخرى. وتحاول الدراسة الحالية تقديم رؤية لتطوير المؤسسة التعليمية تعتمد على مقارنة مشروع المؤسسة؛ الذي ترسخ كثقافة في الادارة والتسيير في بعض الدول الاجنبية مثل فرنسا وبلجيكا وكندا، وتبنته دول مغاربية كالجائر وتونس والمغرب في تحديث التسيير الاداري وتجويد الاداء التربوي عبر تكييفه وفق فلسفة الاصلاح والتطوير التي تتبناه السياسة التعليمية.

مشكلة البحث:

عرفت المؤسسة التعليمية اصلاحات عديدة مست معظم جوانبها الادارية والبيداغوجية والتربوية، والتي هدفت بالأساس الى تحديث مناهجها وبرامجها التربوية، وعصرنة تسييرها واختيار أنجع المقاربات الحديثة قصد ادماج المؤسسة في محيطها، وارساء مفاهيم الحوكمة التربوية، وتحقيق الابتكار البيداغوجي. ويعتبر مشروع المؤسسة آلية ناجحة لمراقبة وتقويم أداء المؤسسة وتحسينه بصورة مستمرة، كما أنه وسيلة لأجراء الاصلاحات التربوية الجارية وتحويلها الى مجموعة مشاريع داخل المؤسسة (مشروع تلميذ، مشروع قسم، مشروع مصلحة). ومن هذا المنظور فإن التفكير في جعل مشروع المؤسسة أداة لقياس فعالية المؤسسة التربوية هو أمر ضروري تفرضه جملة من الشروط الاقتصادية والاجتماعية. تأتي الدراسة الحالية للبحث في مشكلة قياس فعالية المؤسسة التعليمية عبر اقتراح مشروع المؤسسة كنموذج، وهي تنطلق من التساؤلات التالية: ماهي أهم المحطات التي عرفتها تطور ادارة المؤسسة التعليمية؟ ماهي النماذج المطروحة لقياس فعالية المؤسسات؟ وأخيرا ما مفهوم مشروع المؤسسة وماهي مبررات العمل به؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى التعرف على استراتيجية لتطوير فعالية المؤسسة

التربوية من خلال مشروع المؤسسة كنموذج، و يمر عبر تحديد:

- التجربة تطور المؤسسة التعليمية؛
- قياس فعالية المؤسسة؛
- مفهوم مشروع المؤسسة؛
- مبررات العمل بمشروع المؤسسة.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية موضوع مشروع المؤسسة الذي أصبح يشغل اهتمام المربين والمسؤولين على قطاع التربية والتعليم، لما يمثله بالنسبة لهم من أهمية في تقييم أداء المؤسسات وتتبع نموها وتطورها. من جهة أخرى فإن قلة الدراسات الأكاديمية وعدم انخراطها في تحليل النصوص التنظيمية الخاصة بمشروع المؤسسة هو دافع قوي للبحث وتوفير المعلومات اللازمة لبلورة فكرة المشروع وتوضيح معاملة وأهدافه لدى المربين والباحثين.

أولا: تطور المؤسسة التعليمية

إن الحديث عن تطوير المؤسسة التعليمية يقودنا بالضرورة الى جملة الاصلاحات التي مرت بها المنظومة التربوية منذ فترة الاستقلال الى يومنا هذا. وقد مس الاصلاح مساحة واسعة من العناصر التعليمية كالمناهج، الكتاب المدرسي، طرق ووسائل التدريس، التسيير البيداغوجي والاداري. كما عرف الاصلاح دخول مفاهيم وثقافة تعليمية حديثة غيرت من سلوك الجماعة التربوية ومن الفاعلين في المؤسسة التعليمية. فضلا عن هذه الجوانب الهامة؛ فقد عرفت التربية تزايدا في عدد المؤسسات والهيكل التربوية واتساع الموارد البشرية كخلق مناصب نوعية جديدة استجابة للتطلعات وحاجيات المدرسة والمجتمع.

ومع مطلع الألفية الثالثة وما رافقها من تغيرات محلية وعالمية وبرزت تحديات كبيرة كتزايد عدد المتدربين، وارتفاع معدل بطالة الخريجين، وحدة النقاش السياسي حول أهداف السياسة التعليمية وموقع الهوية في المنظومة التربوية، كل هذا كان له التأثير الكبير على تطوير المنظومة التربوية شكلا ومضمونا. ولمواجهة هذه التحديات نصب رئيس الجمهورية اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية يوم 9 ماي 2000 ووقع بروتوكول تعاون بين وزارة التربية الوطنية ومنظمة اليونسكو. وفي شهر يوليو 2002 صادق المجلس الشعبي الوطني على مشروع الاصلاح الرامي الى تغيير نظام التعليم تغييرا نوعيا، حتى يستجيب لضرورات تحضير النشاء لسباق جديد تطبعه المشاركة المدنية والاجتماعية والاقتصادية (طويل، 2005، ص 29). وتم الاعلان عن الانطلاق الرسمي لأنشطة برنامج دعم التربية سنة 2004، وكان الهدف من برنامج دعم اليونسكو لإصلاح المنظومة التربوية الجزائرية (PARE)¹ الذي يشمل تنفيذه الفترة 2004-2006 هو «المساهمة في انجاح اصلاح التربية في الجزائر، من خلال تحقيق عمليات المساعدة التقنية ودعم جهاز قيادة الاصلاح وضبط التدفقات وتحسين نوعية التربية عن طريق منح تكوين بيداغوجي للمدرسين

1 PARE : programme d'appui de la réforme du système éducatif algérien

وكذا تعزيز استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال» (رونر ورازي، 2005، ص168)، وتركز الدعم حول خمسة اقطاب:

- 1- التخطيط وتكوين المكونين
- 2- البيداغوجيا
- 3- التكنولوجيات الجديدة للأعلام والاتصال
- 4- الكتاب المدرسي

ومع الدخول المدرسي 2004/2003 تم تنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح المناهج ووضعت نتائج اعمالها الاولى للمستوى الابتدائي والاولى متوسط، وتم تعميم النتائج على التعليم المتوسط سنة 2007/2006. بينما اتسعت النتائج لتشمل التعليم الثانوي سنة 2008/2007، وفي هذه الفترة بالذات كان توقيع رئيس الجمهورية على القانون التوجيهي للتربية (2008) والذي حدد مهام المدرسة الجزائرية كالتالي:

- ضمان اكتساب التلاميذ معارف في مختلف مجالات المواد التعليمية وتحكمهم في ادوات المعرفة الفكرية والمنهجية بما يسهل عمليات التعلم والتحضير للحياة العملية
- اثراء الثقافة العامة للتلاميذ بتعميق عمليات التعلم ذات الطابع العلمي والادبي والفني، وتكييفها باستمرار مع التطورات الاجتماعية والثقافية والمهنية.
- تنمية قدرات التلاميذ الذهنية والنفسية والبدنية، وكذا قدرات التواصل لديهم واستعمال مختلف اشكال التعبير، اللغوية منها والفنية والرمزية والجسمانية.
- ضمان تكوين ثقافي في مجالات الفنون والآداب والتراث الثقافي.
- تزويد التلاميذ بكفاءات ملائمة ومتمينة ودائمة، يمكن توظيفها بتبصر في وضعيات تواصل حقيقية وحل المشاكل بما يتيح للتلاميذ التعلم مدى الحياة والمساهمة، فعليا في الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وكذا التكيف مع المتغيرات.
- ضما التحكم في اللغة العربية باعتبارها اللغة الوطنية الرسمية، واداة اكتساب المعرفة في مختلف المستويات التعليمية ووسيلة التواصل الاجتماعي واداة العمل والانتاج الفكري.
- ترقية وتوسيع تعليم اللغة الامازيغية.
- تمكين التلاميذ من التحكم في لغتين اجنبيتين على الاقل للتفتح على العالم، باعتبار اللغات الاجنبية وسيلة للاطلاع على التوثيق والمبادلات مع الثقافات والحضارات الاجنبية.
- ادماج تكنولوجيات الاعلام والاتصال الحديثة في محيط التلميذ، وفي اهداف التعليم وطرائقه والتأكد من قدرة التلاميذ على استخدامها بفعالية منذ السنوات الاولى للتدرس.

منح جميع التلاميذ امكانية ممارسة النشاطات الرياضية والثقافية والفنية والترفيهية في الحياة المدرسية والجماعية

وقد تطرق القانون التوجيهي للتربية الى جملة من القضايا التربوية والتنظيمية عالجهما في سبعة ابواب كان من بينها: المبادئ الاساسية للتربية، تنظيم التمدرس، والارشاد المدرسي والذي اعتبره فعلا تربويا يهدف الى مساعدة كل تلميذ طوال دراسته، على تحضير توجيهه وفقا لاستعداداته وقدراته ورغباته وتطلعاته، ومقتضيات المحيط الاجتماعي والاقتصادي، تمكين التلاميذ تدريجيا من بناء مشروعه الشخصي والقيام باختياراته المدرسية والمهنية عن دراية.

ومع السنة الدراسية 2014/2013 توسعت حلقة النقاش لتشمل شركاء اجتماعيين آخرين، وتناول النقاش الموضوعات التالية:

- البرامج التعليمية للطور الالزامي (ابتدائي -متوسط)
- تكوين المكونين وظروف التمرس
- تكافؤ فرص النجاح

وفي الواقع فإن الأهداف الكبرى للإصلاحات كانت تتجه نحو:

أ- تعميم التعليم وفتح الفرصة أمام كل جزائري بلغ سن السادسة من عمره للالتحاق بمقعد دراسي.

ب- تحسين نوعية المردود التربوي عبر تجديد المضامين التربوية والبرامج التعليمية وتطوير الكفاءات التعليمية حيث يصبح المتعلم قادرا على التصرف بتبصر أمام مواقف مركبة ووضعية مشكلة، ليصبح شريكا في التنمية مستقبلا.

وتشير الارقام أن نسبة التلاميذ الملتحقين بالمدرسة للسنة الدراسية -2016 2017 بلغ 8.600.000 تلميذ بطاقة تأطير بيداغوجي تتجاوز 495.000 أستاذ من بينهم أزيد من 28.000 أستاذ جديد، مما يعني أن الهدف الأول تحقق بفضل توفير الهياكل المادية والبشرية، أما الإصلاحات الاخيرة التي باشرتها الوزارة فهي تحتاج الى عمل مستمر من التقويم والتقييم للوقوف على مدى تحقق أهداف وغايات التربية؛ ذلك أن البريق المعرفي الذي تبدو به الإصلاحات غير كاف للحكم على نجاحها او فشلها. من جهة أخرى فإن تقويم مسار الإصلاحات ومضامينها يكون في إطار تحليل فعالية المؤسسة التعليمية وقياس أدائها التربوي والاداري.

ثانياً: قياس فعالية المؤسسة التعليمية:

لا يوجد تعريف موحد لمفهوم الفعالية التنظيمية، وهذا راجع إلى اختلاف التصورات والمدخل التي تعالج المفهوم في إطار السلوك التنظيمي. وقد عرفها اندرسون Anderson بأنها قياس مستوى انجاز الاهداف، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم (نعمة وآخرون، 1996)، أما كامبل Cambell فيرى أن المنظمة الفاعلة هي التي تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها (عبد الوهاب، 1996، ص 230). في حين يذهب ألفار Alvar إلى تحديد آخر للفعالية فيعتبرها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها (الشماع وحمود، 1989، ص 327). بينما عرفها كاتز وكان Katz et Kahn بأنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الامثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية (سويبي، 2009، ص 47)

يظهر من التعاريف السابقة ان الفعالية التنظيمية تتحدد في العناصر التالية:

- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف المسطرة
- قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في التكيف مع بيئتها
- الاستخدام الفعال والامثل للوسائل المتاحة

وما يمكن استخلاصه هو أن الفعالية تتحدد من خلال معيارين أساسيين: معيار البيئة الداخلية ومعيار البيئة الخارجية، وكلاهما يساهما في تطوير المنظمة وامتدادها بالطاقة التحفيزية والتوجيهية.

والحديث عن الفعالية التنظيمية داخل القطاع التعليمي والتربوي يقودنا إلى مفهوم المدرسة الفعالة Effective School وتعني المدرسة التي تتميز بالخصائص التي ذكرناها عن المنظمة ذات الفعالية. غير أن المدرسة كقطاع خدماتي موجه لتكوين وتدريب الكفاءات والمهارات والاستثمار في المورد البشري؛ إضافة إلى كونه قطاع حيوي وحساس، لها خصوصياتها وميزاتها تقتضي دخول متغيرات أخرى لقياس فعاليتها. وحسب وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر فإن المدرسة الفعالة هي مدرسة تعلم الطلاب المهارات والمعارف الأساسية، وتكسبهم الاتجاهات الإيجابية المتعلقة بالمواطنة، وتتعامل معهم دون تمييز، وتكفل لهم جميعاً الفرص التعليمية المتميزة والمتكافئة وتنطلق من أن جميع التلاميذ يمكنهم أن يتعلموا كل ما يقدم لهم، والوصول إلى درجة الاتفاق والتميز (وزارة التربية والتعليم - مصر، 2003، ص 45). أما الخميسي (1428 هـ) فيرى أن المدرسة الفعالة هي التي تكفل لجميع العاملين فيها فرص المشاركة والعمل الفريقي والتعاون المثمر، كما تكفل في الوقت المشاركة المجتمعية الفعالة للمجتمع المحيط بها.

- وقد اهتم الباحثون في مجال دراسة تطور المنظمات بوضع مجموعة من النماذج نذكر منها:
- 1- **نموذج الأهداف:** ان قياس الفعالية التنظيمية حسب هذا النموذج يرتكز على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. ويوجد نوعان من الاهداف: أهداف رسمية تحددتها الادارة والمالكين، واهداف اجرائية تحددتها السياسات العملية. وقد وجهت بعض الانتقادات لهذا النموذج، حيث يذهب كاتز وكان Katz et Kahn أن الاهداف قد تكون مضللة، مثالية، مشوهة (غيات، 2003، ص23).
 - 2- **نموذج الموارد:** ينطلق هذا النموذج من كون أن المنظمة هي نظام مفتوح مما يسمح لها بالانفتاح على بيئتها ومحيطها للدخول في علاقات تبادل وتفاوض للاستفادة من الموارد الاولية والاموال والطاقة البشرية.
 - 3- **نموذج صيرورة الانتاج:** حيث يكون التنظيم الفعال هو الذي يتسم بقلة الضغوط وارتفاع مستوى التعاون بين العمال والادارة وارتفاع مستوى ثقة العمال واعتزازهم بتنظيمهم واقتناعهم بهدف التنظيم والعمل على تجسيده (غيات، 2003، ص24).
 - 4- **النموذج الوظيفي:** حيث يذهب بارسونز الى ان المنظمة يجب ان تحقق أربعة متطلبات أساسية إذا ما أرادت لنفسها الثبات والاستمرار وتحقيق الفعالية: التكيف (المواءمة مع البيئة)، تحقيق الاهداف، التكامل والمحافظة على النمط مع احتواء التوترات (رفاعي، 1992، ص 147).
 - 5- **نموذج القيمة المضافة:** ينطلق هذا المنحى من فلسفة مفادها أن المؤسسة التعليمية ينبغي ان تضيف «قيمة» في تحصيل وأداء كل متعلم خلال العام الدراسي. وأن من حق كل متعلم أن ينمو بمعدل متكافئ على الأقل لمعدل نموه السابق. ويسعى نموذج القيمة المضافة الى تقديم إجابات حقيقية ودقيقة للأسئلة التالية: هل قدمت المؤسسة التعليمية والمعلم تعليم فعال؟ ما مقدار النمو الذي حققه المتعلم بسبب وجوده في المؤسسة؟ ما القيمة التي أضافتها المؤسسة والمعلم في نمو وتحصيل المتعلم؟ ما ترتيب مؤسسة تعليمية ما بين نظيراتها؟ (شحاتة، 2012)
- من خلال النماذج السابقة التي درست فعالية المنظمات وعلى ضوء معايير المدرسة الفعالة ومعطيات اصلاحات ما يسمى بمناهج الجيل الثاني يمكن وضع مجموعة من المؤشرات تساعدنا في قياس فعالية المدرسة الجزائرية المعاصرة:

جدول (1) مؤشرات قياس فعالية المؤسسة التعليمية

مؤشرات خارجية	مؤشرات داخلية
انفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي	قدرة على انجاز المشاريع: مشروع: تلميذ، قسم، مصلحة، مشروع المؤسسة
تعزيز المنافسة مع المؤسسات الاخرى	تحقيق نجاح دراسي مرتفع وتراجع نسبة الرسوب والتسرب الدراسي
علاقات فعالة مع الشركاء الخارجيين	القدرة على تحقيق ملمح التلميذ/الطالب
قدرة على ممارسة قيم المواطنة	علاقات فعالة مع الشركاء الداخليين
سهولة في الاندماج الاجتماعي والمهني	قدرة الطالب على حل وضعيات مشكلة
قدرة على التكيف والاستمرارية	بناء الكفاءة الشاملة، الكفاءة العرضية، والكفاءة الختامية
ترتيب جيد في نتائج الامتحانات الرسمية	قدرة على استعمال التكنولوجيات الجديدة
قدرة على الاستفادة من الموارد الخارجية	العمل ضمن فريق ومشاركة جماعية في اتخاذ القرار
لها فرص للمشاركة في الانشطة الخارجية	توفر جهاز للتقويم والتحسين المستمر

كما أخذ موضوع التسيير البيداغوجي والاداري للمؤسسة التعليمية حيزا كبيرا من النقاش بين الفاعلين من حيث:

- عصرنة أدوات وميكانيزمات التسيير.
- ترسيخ مسعى المشروع لتجنيد الطاقات والمهارات المتوفرة داخل المؤسسة ويكون على ثلاثة مستويات:
- أ. مشروع المؤسسة
- ب. مشروع المقاطعة التفتيشية
- ج. مشروع المصلحة
- تنمية روح الانتماء والانسجام داخل المؤسسة
- تحسين جودة الحياة المدرسية
- ترشيد ثقافة التقويم والمعالجة المرورية.
- ادراج تكنولوجيا الاعلام والاتصال في التسيير البيداغوجي والاداري.

بالنسبة الى راسمي السياسة التعليمية عبر الاصلاحات المتتالية وخصوصا اصلاحات العشرية الاخيرة التي بعثت منظورا جديدا لعملية التعليم والتعلم سواء على مستوى انجاز الجيل الثاني من البرامج أو الدخول في الممارسات الديدانكتيكية الجديدة القائمة على بيداغوجيا الكفاءات، فإن الوعاء الضامن لنجاح هذه العمليات هو مشروع المؤسسة، كما أن «الفرصة السانحة للإصلاح تكمن في كونها تشكل مناسبة لبعث وتكييف هذا المشروع مع الافاق الجديدة في ميدان تسيير

المؤسسات، وهو يهدف أساساً إلى رفع مستوى الأداء التربوي وتعزيز عملية تطبيق البرامج التعليمية» (عادل، 2005، ص50).

ثالثاً: مشروع المؤسسة كنموذج لقياس فعالية المؤسسة التعليمية:

مفهوم مشروع المؤسسة: جاء في قاموس لاروس أن المشروع هو ما نريد فعله، وهو القصد من القيام بشيء (La Rousse, 1989)، أما قاموس أكسفورد فالمشروع يعبر عن عمل مخطط/ موجود لأي إنتاج شيء جديد/ تطوير أو تحسين شيء ما (Oxford, 2010, 1214).

- كما أن القاموس الانجليزي يعطي تعريفات عدة عن المشروع فهو فعل واسم:
- عندما يكون اسماً فهذا يعني خطة أو اقتراح، أو انشاء مؤسسة عن طريق بذل الجهد.
- عندما يكون فعلاً فهذا يعني الدفع، والقفز إلى الأمام أو الرمي إلى الأمام.

وفي اللغة اللاتينية هو في نفس الوقت فعل Proicio بمعنى الارتقاء واسم Projectio وهي عملية الاندفاع إلى الأمام، وبهذا المعنى فهو يتضمن العمل والاتجاه إلى الأمام في الزمان والمكان (Young et Valach, 2006).

ويظهر أن المشروع مفهوم ولد في حقول بعيدة عن علم النفس والعلوم السلوكية ولكن كغيره من المفاهيم تشكل عبر الزمن وتطور الأحداث ليتغذى من مفاهيم نظرية أخرى وتعطي دلالات ومعاني جديدة، وأصبح المشروع يكتسب جذور نظرية متينة في الفلسفة وعلم النفس، جعلته ينمو شيئاً فشيئاً مع الزمن ليصبح حقلاً معرفياً واسعاً للبحث والتنقيب. وتطور مفهوم المشروع على يد رواد التوجه البراغماتي أمثال جون ديوي وكلياتريك حيث طوراً طريقة تربوية تعرف بطريقة المشروع Méthode de Projet. وهي تركز على إعطاء محتوى مضمون وملمس للعمل المدرسي من خلال تنظيم نشاطات التلاميذ حول مشروع يختارونه بحرية تامة ودون إكراه، مثل طباعة جريدة، بناء كوخ أو زريبة حيوانات... إلخ، ومن مرحلة مناقشة المشروع يبدأ الأطفال في البحث عن التوثيق، والعمل ضمن فريق واكتشاف ضرورة الانضباط (Sillamy, 2003, 208).

وقد ورد في قاموس التربية أن المشروع يغطي فكرة تتضمن هدف يراد الوصول إليه وسائل ملائمة واستراتيجيات فعالة (Arenilla, et al, 2000 : 234)، بينما يرى إيتو (Huteau) أن المشروع هو انخراط في المستقبل وتفتح على آفاقه وإسقاط للذات في مساره من خلال تحديد الهدف المبتغى، فهو عبارة عن خطة يعتمدها الشخص لتحقيق مقاصد محددة عن طريق توقعها و توفير الوسائل اللازمة لبلوغها (ورد في: احرشا، 2009). ويعرفه لوبرانك وهال (Le)

(blanc et hal) بأنه تمثل *Représentation* تنبؤي لنتيجة مستقبلية يستهدف منها الشخص تحقيق مقاصده ومطامحه ورغباته وحاجاته (احرشا، 2009)، في حين يعرفه تاب واوبريري (Tap et Oubrayrie, 1992) بأنه مجموعة منظمة من الاهداف الشخصية التي تمثل الطرق التي يمكن للفرد التوجه نحو التطابق بين حياته الراهنة وحياته المثالية. ويذهب بوتيني (1993 Boutinet), الى تحديد المشروع كمعطى إثنوبولوجي يحكمه هاجس البحث عن الطريقة المثلى للحياة والدخول في علاقات التنبؤ بالمستقبل.

ويحدده كل من أوبين وكروس (Obin et Graos, 1991) على أنه « تنفيذ ملموس للنشاطات المبرمجة والمخططة، يشتمل إعداده على مراحل ضرورية مرتبطة فيما بينها، ويتعلق نجاحه بأربعة عوامل هي: الأشخاص المعنيون والمنهجية والوسائل والمتابعة ». بينما يذهب تعريف آخر الى القول: إنه خطة منظمة متناسقة العناصر يتعاون على تنفيذها فريق تربوي (مجموعة عمل) داخل المؤسسة من خلال جملة من الأنشطة لغاية اختيار ما يناسب من أهداف تربوية وتكييفها بما يلائم متطلبات البيئة وحاجيات الجماعات المحلية ومطالبها وفي انسجام مع الغايات والمبادئ العامة المقبولة والمتفق عليها على الصعيدين الوطني والعالمي (الدريج:1996، ص7)

وعلى المستوى الرسمي تذهب الوثيقة الخاصة بمشروع المؤسسة التي أعدتها وزارة التربية الوطنية الى تعريفه كالتالي: «إن مشروع المؤسسة هو تقنية حديثة لتحسين التسيير ومعالجة مشاكل المؤسسة وذلك بوضع استراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها وفقا للأهداف الوطنية والنصوص التشريعية الجاري بها العمل من جهة، ولخصوصيتها الجغرافية والحضرية، ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي، والثقافي من جهة ثانية، بحيث يكون التلميذ فيه محور كل الانشغالات ومحل كل الجهود قصد تحقيق أفضل مردود ممكن، بمشاركة ومساهمة كل أفراد الجماعة التربوية وتختلف المتعاملين مع المؤسسة» (وزارة التربية - الجزائر، 1997).

وفي سنة 2005 قامت وزارة التربية بمراجعة مجموعة من التعاريف وقدمت التعريف كالتالي: «يعتبر مشروع المؤسسة نهجا تربويا بيداغوجيا أو استراتيجية تربوية بيداغوجية، هدفها التسيير الجيد من أجل تحسين مردودية التعليم وظروف عمل المجموعة التربوية وجعلها تستجيب لمتطلبات أو للحاجيات الخاصة للتلاميذ الذين يعتبرون مركز الاهتمام والمحور الهام للمشروع وذلك بتكييفها مع المعطيات الخاصة للمؤسسة واحترام الأهداف أو الغايات التربوية» (وزارة التربية الوطنية، 2005، 9)

وتعرفه وثيقة تربوية أخرى بأنه «برنامجاً إدارياً وخطّة تطوعية مؤلفة من مجموعة من الأعمال المنسجمة التي تهدف إلى الحصول على أفضل النتائج في المؤسسات التعليمية والرفع من مستوى التحصيل بها والسمو بوجوده علاقتها بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، خطة منظمة، متناسقة العناصر يتعاون على تنفيذها فريق تربوي، من خلال مجموعة من الخطوات والإجراءات لغاية تكييف الأهداف التربوية للمؤسسة لتلائم محيطها، وتستجيب لحاجات الجماعة التي توجد بها. (وزارة التربية الوطنية- المغرب، 2001) وينظر إلى مشروع المؤسسة على أنه « ما يؤمل تحقيقه في المستقبل مع التكهن بسير العمليات ويتلائم في المشروع مظهران:

- الأول يتعلق بالنوايا أي ماذا نريد تحقيقه؟

- الثاني يتعلق ببرمجة الوسائل التي ستسخر لإنجاز المشروع.

يمكن ان نستخلص أن مشروع المؤسسة هو أداة لتخطيط عمل المدرسة، ويتم على المدى البعيد والمتوسط والقريب، يعدها المجتمع المدرسي انطلاقاً من منظور شمولي لمدرسة الجودة ومواصفات التعلم الجيد والملائم على ضوء الحاجات والمعطيات المحلية قصد تحسين جودة التعليم وتطوير المؤسسة والانفتاح على المحيط.

وفي المدرسة الجزائرية، كان صدور أول وثيقة خاصة بموضوع مشروع المؤسسة من خلال المنشور الوزاري رقم 184 المؤرخ في 13/5/1994، إلا أن العمل بالمشروع بدأ فعلياً مع القرار رقم 51/وت/97 المؤرخ في 4/6/1997 المتعلق بمشروع المؤسسة والعمل به في المؤسسات التعليمية، والقرار رقم 52/وت/97 المؤرخ في 4/6/1997 المتضمن انشاء لجنة وطنية لمشروع المؤسسة. ومن هذا التاريخ أصبح مشروع المؤسسة أكثر المشاريع المنظمة للعمل المدرسي. وجاء لتحقيق الاهداف التالية: (رحال، 2005):

- ترجمة الاهداف الرسمية للتربية والتعليم الى أنشطة وممارسات عملية.
- تحقيق الانسجام بين نشاطات التفكير، والتنسيق، والتطبيقات البيداغوجية والتربوية والثقافية.
- التحسب للنشاط والعمل في المستقبل
- التفتح على أساليب التسيير الناجحة
- تمكين الاستقلالية (الاعتماد على النفس)
- فتح المجال للمشاركة وتحفيزها
- تسطير خطوط العمل وتحديد الأولويات الواجب احترامها وكذا النتائج المراد تحقيقها

والطرائق المتخذة فيها.

- ضمان الشفافية
- دمج المدرسة في محيطها الاجتماعي والاقتصادي
- تنسيق نشاطات المتدخلين والمجموعات التربوية في نفس الاتجاه.
- متابعة النتائج باستمرارية والقيام بتصحيات عند الضرورة.
- تثمين مجهودات الجماعة التربوية
- جلب المساعدات الخارجية
- امكانية الحصول على الوسائل المادية والمالية.

وقد تمخض عن هذه الاهداف تحديد أكثر دقة للمشروع بحيث ظهرت عناصره الأساسية المنحصرة في:

- 1- الوعي العميق بالزمن والقدرة على التوجه نحو المستقبل.
- 2- التخطيط واستحضار الممكّنات.
- 3- بناء الأهداف الواقعية والقابلة للتنفيذ.
- 4- حصر الوسائل والإمكانيات.
- 5- أخذ قرار واعي.

وظائف المشروع:

بالنسبة الى نورمي (Nurmi, 1991) فإن المشروع يقود إلى ثلاثة عمليات رئيسية: الدافعية La Motivation، التخطيط Planification، التقييم Evaluation .

وحسب نفس الباحث فإن الدافعية ضرورية لتثبيت الأهداف، أما التخطيط فهو يتكون من ثلاث مراحل:

- أ- تحديد الأهداف من خلال النظر إلى المحيط الواقعي.
- ب- اشاء مخطط للوصول إلى هذه الأهداف.
- ج- تقييم تنفيذ هذه الأهداف المخطط والمصمم لها. (Nguyen, 2012, 189).

ويقدم أوبان وكروس عشر وصايا هي بمثابة الوظائف التي يشتغل عليها مشروع المؤسسة (Obin et Graos, 1991):

- لكل مدرسة مهما تكن سياستها خطة في التسيير دون ان يكون لها بالضرورة مشروع.

- يبرز المشروع للعيان وبطريقة صريحة وقابلة للتلقي، القيم المشتركة لأفراد المؤسسة عبر خصائصهم وغاياتهم واهدافهم.
- يحدث المشروع تناغما وترابطا في كل المستويات بين اعمال الفاعلين ومجموعات العمل كي يعملوا في نفس الاتجاه.
- يحول المشروع البحث الجماعي عن الوسائل المناسبة لتحسين نوعية التعلم.

خصائص المشروع:

يقترن المشروع بمجموعة من الخصائص والمميزات تجعل منه مشروعا يحمل معنى وتتوفر فيه كل متطلبات الاستمرار وحسب تيلمان (34 : 2004 Tilman et le grain) فإن أي مشروع يتحدد من خلال التساؤلات التالية:

1. الفاعل الحامل للمشروع: أي ما هو نوع الفاعل الحامل للمشروع؟
2. محتوى المشروع: ما هو هدف المشروع، ومحتواه؟
3. سعة المشروع: كم مؤسسة، منظمة، مكان، معنيين بالمشروع؟
4. درجة حداثة: جدية المشروع.

يرى بوتني (85, 2011, boutinet) أن المشروع لا يتحقق إلا من خلال المستلزمات التالية:

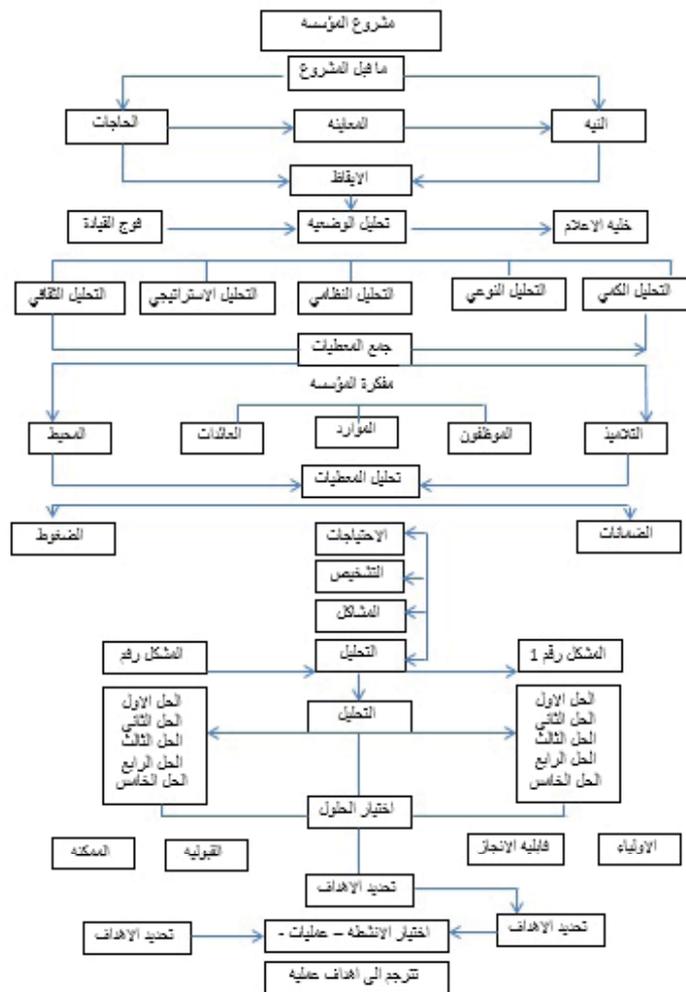
1. لا مشروع دون موضوع **Sujet**.
2. لا مشروع دون هدف **Objet**.
3. لا مشروع دون رمي **Rejet**. حيث أن المشروع هو فن وضع الاختيارات المناسبة، إذن هو فن الرمي.
4. لا مشروع دون مسار **Trajet** (تحديد البعد الزمني للمشروع).
5. لا مشروع دون تليفق **Surjet**.

مبررات العمل بمشروع المؤسسة:

رغم ما حققته الإصلاحات من تطور على مستوى الكثير من الجوانب، إلا أن اهدافها المرسومة لم تتحقق بشكل وجيه وفعال، كما ان بعض هذه الاصلاحات لم تعد بشكل استراتيجي لتواجه التغيرات المستقبلية سواء على مستوى الغايات والمرامي أو على مستوى البرامج والمناهج. وانطلاقا من خبرتنا لمدة 15 سنة في الميدان كمستشار للتوجيه والارشاد المدرسي والمهني، وكذا الاطلاع على مختلف التقارير التي حررها المفتشين، فإن مجمل النشاطات التعليمية والتعلمية هي غير مخططة، غير منسجمة، وينقصها الوضوح في الأهداف، كما أنها نشاطات تعتمد على الكم دون الكيف أي دون البحث عن جودة أداء الفرد والمؤسسة. وهذه الأسباب دفعت صناعات السياسة التعليمية الى وضع استراتيجيات على مستويين رئيسيين:

- أ- **المستوى التعليمي/التعلمي:** من خلال:
- تناول المناهج الجديدة
 - المقاربة بالكفاءات بدمج المواد
 - استقلالية التلميذ (الاعتماد على النفس)
 - تحفيز تقنيات التعلم الذاتي (تعلم التعلم)
 - ادخال البعد التكنولوجي
 - تمكين التلاميذ من استغلال مصادر المعرفة الجديدة
- ب- **على مستوى التسيير:** من خلال:
- تفعيل دور المؤسسة Effet établissement
 - تفعيل المانجمنت (التسيير) Effet du management
 - الاعتماد على العمل الجماعي
 - تبني مشاركة كل فرد من الاسرة التربوية في اتخاذ القرار وتنفيذه
- وتستغل هذه الاستراتيجية في إطار منظومي يتسم بالتخطيط، والتكامل ووضوح الاهداف وتكون قابلة للتقويم والتقييم المستمر، وهذا الإطار هو ما يسمى بمشروع المؤسسة.
- وعلى مستوى آخر فقد وجدت مبررات أخرى أكثر وجاهة دفعت بالباحثين والخبراء الى تبني مشروع المؤسسة في تسيير شؤون التربية والتعليم، بعد ما كان محصورا في المنظمات الصناعية، يلخصها أوبين وكورس فيما يلي: (Obin et Cros, 1991, 61).
1. المخاوف الاقتصادية.
 2. اللامركزية في التسيير.
 3. ديمقراطية النظام المدرسي.
 4. المخاوف الناجمة عن التطور التعليمي والتقني.
 5. حركة الأفكار.
- المراحل الأساسية لمشروع المؤسسة:**
- كأي مشروع اقتصادي او اجتماعي، يتطلب مشروع المؤسسة جملة من الشروط الاولية قبل عملية الانطلاق والتي من المهم الاشارة اليها:
- توفر الرغبة لدى أطراف الجماعة التربوية لتغيير وضعية المؤسسة والحياة المدرسية
 - القيام بمعاينة وضع المؤسسة والوقوف على المشاكل والاختلالات التي تعاني منها مختلف المصالح.

- الاحساس بالحاجة الى العمل بمشروع المؤسسة وجعله اطارا وفضاء لتبادل الافكار والحلول.
- اقناع جميع الشركاء الداخليين والخارجيين بضرورة العمل بمشروع المؤسسة.
- مدير المؤسسة هو المسؤول الاول عن تنشيط عمليات مشروع المؤسسة، لذلك ينبغي ان يمتلك مهارات وقدرات واتجاهات ايجابية تمكنه من تخطي جميع الصعوبات وادارة المشروع بعقلانية ومرونة.



شكل يوضح خطوات ومرحل إدارة مشروع المؤسسة (عن وزارة التربية الوطنية)

1- تحليل الوضعية:

- تتطلب هذه المرحلة تشخيص
- احصاء المعطيات.
- تحليل المعطيات.
- التشخيص واختيار الحلول
- البحث عن أسباب المشاكل.
- التفكير في الحلول وطرح الفرضيات.
- إشراك الخبراء.

2- صياغة المشروع ويتضمن ما يلي:

- تحديد الأهداف حيث تكون منسجمة مع مرامي النظام التربوي وسياسة المؤسسة، وتنقسم الى اهداف عامة واهداف اجرائية
- اختيار المدة الزمنية
- تحديد الجوانب التي لا مجال فيها للتفاوض والجوانب القابلة للتفاوض
- رسم مخطط العمل
- إرساء خطة التواصل الداخلي والخارجي حول أنشطة المشروع

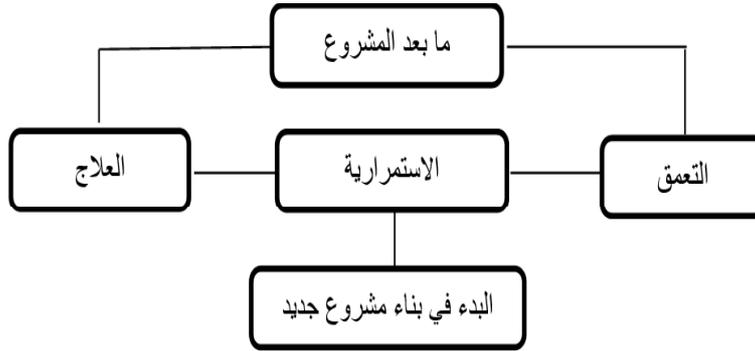
3- **مرحلة تنفيذ المشروع:** ولضمان جودة الانجاز على رئيس المؤسسة أن يقسم العمل حسب المصالح المؤسسة ويكلف هذا الفريق بـ : مراقبة وتثمين النتائج، تعيين الأخطاء، إصلاح الأخطاء وتقويم الطرق والإجراءات، إعلام قيادة مختلف وحدات المشروع. يتعين على رئيس المؤسسة في هذا الصدد أن يتوفر على بطارية من المؤشرات مؤلفة في شكل لوحات قيادة **Tableau de bord**.

4- **تقويم المشروع:** وهي مرحلة ما بعد المشروع تسمح بالكشف عن النقاط السلبية والايجابية وتعديل المشروع إذا اقتضى الأمر، وهو يسمح كذلك بتوفير التغذية الرجعية. ويساعد التقويم في قياس الفرق بين وضعية البدء والوضعية الحالية وبين هذه الأخيرة والوضعية النهائية المنتظرة.



شكل رقم (2) مراحل تقويم مشروع المؤسسة

- وفي هذه المرحلة يكون الفريق أمام ثلاثة احتمالات:
- 1- العلاج: إذا كان مشروعنا فيه اخطاء او ضعف
 - 2- الاستمرارية والتعمق إذا كان ناجحا
 - 3- الشروع في وضع مشروع جديد إذا حققنا المشروع الاول بصفة مرضية.



- ولضمان نجاح سبرورة التقويم، ينبغي أن يركز على أربع مراجع تعد الأكثر استعمالا وهي:
- مرجع المطابقة: *Conformité* مدى انجاز العمليات ويعبر عنه بالسؤال التالي: هل تمت العمليات كما توقعت عند الانطلاق؟
 - مرجع الفعالية: *Efficacité* مدى تحقق اهداف المشروع: هل حقق المشروع الاهداف المنتظرة؟
 - مرجع النجاعة: *Efficience* حسن استخدام الوسائل، يعبر عنه من خلال السؤال: هل استعملت الوسائل كما ينبغي؟
 - مرجع الملاءمة: *Pertinence* ارتباط العمليات المنجزة بالأهداف وحل المشاكل.

(وزارة التربية الوطنية، 2003)

يستند مشروع المؤسسة على مجموعة من البطاقات الفنية التي تحتوي على مواصفات كل عملية مبرمجة والمهام المسندة لكل فريق في المؤسسة مع توضيح الأهداف بدقة والوسائل المتاحة لتحقيقها كالاستبيانات الموجهة لمختلف المتدخلين والمقابلات مع التلاميذ والأولياء والمتدخلين الخارجيين.

من هذه الزاوية فإن مشروع المؤسسة يتطلب ثقافة قوامها روح العمل الجماعي التشاركي ومراقبة النشاطات ومتابعتها والتقييم المرحلي للإنجازات واستثمار المحيط قدر الإمكان والعمل

على رسم الأهداف في حدود إمكانيات المؤسسة، التقليل من النقائص والخلل، تشجيع الموظفين وتحفيزهم بالمكافآت والجوائز وتحسين ظروف عملهم أكثر وتوفير الأمن والسلامة داخل المؤسسة، وقد توصلت دراسة وسطاني (2010) أن الأنماط الأكثر ملاءمة لمشروع المؤسسة هي النمط الديمقراطي والموقفي؛ كون أن تطبيق نظام التسيير بالمشاريع مبني على الحوار والتواصل وشارك جميع فريق العمل لتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها.

معيقات تطبيق مشروع المؤسسة:

- الإمكانيات المادية لا تسمح بتطبيق مشروع المؤسسة
- نقص في الدورات التدريبية والتكوينية للمدراء وللمعلمين ولباقي الشركاء لتمكينهم من التحكم في كل عمليات مشروع المؤسسة.
- عدم وجود قناعة كافية لدى المرين
- نظرة العمال للمشروع على أنه خدمة كمالية (اضافية)
- عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء
- عدم ضبط الوثائق والسجلات الخاصة بمراحل مشروع المؤسسة
- عدم التحكم الجيد في لوحة القيادة والبيانات الإحصائية.

النتائج المستخلصة:

من خلال العرض السابق الذي يعتبر اطلالة على مفهوم مشروع المؤسسة في سياق الاصلاحات التربوية، والبحث عن أساليب وآليات لتحقيق المؤسسة لفعاليتها الداخلية والخارجية، أمكننا استخلاص ما يلي:

- يبقى مفهوم مشروع المؤسسة ينتابه نوعا من الغموض على مستوى الممارسة خصوصا؛ حيث لا زال الكثير من المدراء يعتمدون أنماط غير ديمقراطية وغير تشاركية في تسيير المؤسسة التعليمية وادارة مصالحها، وهذا ما يجعل فلسفة وأهداف المشروع يصطدم بهذه الذهنيات.
- ضرورة الاهتمام أكثر بتكوين القيادات التربوية في مجال تسيير المشاريع والعمل التشاركي داخل المؤسسة.
- تعزيز الاتجاهات الايجابية نحو العمل بمشروع المؤسسة لدى الأساتذة والمدراء وباقي الطاقم الاداري والعمال؛ من خلال اجراء الدورات التحسيسية والتدريبية وتوفير ظروف عمل مناسبة مع المزيد من التشجيع والانصات الى انشغالاتهم واهتماماتهم المهنية والاجتماعية.
- توسيع مجال الحرية في التسيير للمؤسسة التربوية لتمكينها من التواصل مع محيطها

- الخارجي وارساء علاقات وتواصل مع المؤسسات المحيطة لتستفيد من امكانيات المحيط في دعم العمل المدرسي.
- اعادة تنظيم نصوص مشروع المؤسسة وتضمينها ببعض مبادئ ادارة الجودة الشاملة حتى لا تبقى مجرد عمل ميكانيكي يجلب الملل والروتين.
 - التقرب من التلاميذ والأساتذة وكل العمال لتقصي اهتماماتهم وانشغالهم وتبني مبادراتهم في إطار مشروع المؤسسة لإشعارهم بالمسؤولية عند التطبيق والممارسة.

خاتمة:

في الواقع، إن أي اصلاح تربوي وتعليم ترافقه جملة من المعيقات والاختلالات وهو شيء طبيعي بالنظر الى حساسية قطاع التربية، فهو قطاع تتجاذبه عدة تيارات واتجاهات فكرية مختلفة ومتضاربة احيانا، كما أنه قطاع يتميز بخصوصية ليس كباقي القطاعات والمنظمات الصناعية والانتاجية الاخرى، حيث يكون الاستثمار في العنصر البشري هو الهدف والغاية التي يسعى اليها. وطبعاً ليس من السهل ضبط المورد البشري والتحكم فيه بدقة نظراً لتدخل عوامل ومتغيرات أخرى.

من جهة اخرى فالتغيرات العالمية وفي مقدمتها العولمة ببريقها الاجتماعي وتجلياتها الاعلامية ورمزيتها؛ كان لها التأثير المباشر على توجهات تطوير واصلاح المؤسسة التعليمية في الجزائر. ومع كل ذلك فالإصلاح والتطوير هو حاجة داخلية تنم عن حالة صحية للمؤسسة وليست بالضرورة تعكس حالة مرضية او وضعية أزمة، كما أن الاصلاح والتطوير هو مطلب اجتماعي واقتصادي حتى لا تتسع الهوة والفجوة بين التربية وسوق العمل. ولنا العبرة في الكثير من الدول المتقدمة التي باشرت في اصلاح وتطوير منظومتها التربوية عبر مراحل مختلفة، فألمانيا انطلقت في الاصلاح سنة 2003، ايطاليا سنة 1999 بينما باشرته اسبانيا ابتداء من 2002، بلجيكا منذ سنة 2004، انكلترا وجمهورية الشيك سنة 2005.

إن عملية تطوير المؤسسة التعليمية في الجزائر تقف أمام تحديات ورهانات، تحديات تتعلق أولاً بالتكفل الجاد بتطبيق الاصلاح، والتأقلم مع التكنولوجيات الحديثة وتكوين المكونين، ورهانات متعلقة بالتسيير كتفعيل الموارد البشرية، والعمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذه واخيرا اللامركزية. ولن يتأتى ذلك إلا ببناء استراتيجية وطنية ومحلية على مستوى كل مؤسسة تعليمية تتبنى مخطط مشروع المؤسسة والذي هو الآخر يبقى مشروعاً مرناً وقابلاً للتطوير والتجديد كلما استدعت الحاجة.

مراجع البحث

- أحرشوا، الغالي (2009). *الطفل بين الأسرة والمدرسة، منشورات علوم التربية 19*، الدار البيضاء، المغرب.
- رحال، محمد (2006). *تقنيات اعداد مشروع المؤسسة، يوم دراسي لفائدة مديري ثانويات وماتقن ولاية غليزان، 22 نوفمبر، ثانوية احمد فرانسيس.*
- فراحي، فيصل (2006). *العلاقة بين تقدير الذات ومشروع التكوين لدى طلبة التكوين المهني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة وهران.*
- غريب، عبد الكريم (2008). *بيداغوجيا المشروع، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب*
- وزارة التربية الوطنية (2005). *مشروع المؤسسة، سلسلة من قضايا التربية، المركز الوطني للوثائق التربوية، العدد 12.*
- وزارة التربية الوطنية (1997). *وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، مديريةية التعليم الثانوي.*
- وزارة التربية والتعليم - مصر (2003). *مشروع اعداد المعايير القومية للتعليم في مصر، المجلد الاول.*
- نعمة، عباس خضير وآخرون (1996). *الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان الاردن العدد 31، يناير.*
- عبد الوهاب، احمد جاد (1996). *السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الافراد والجماعات داخل منظمات الاعمال، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية مصر.*
- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كامل (1989). *نظرية المنظمة، مطابع دار الشؤون الثقافية، العراق.*
- الخميسي، السيد سلامة (1428 هـ). *معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم (رؤية منهجية)، بحث مقدم للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، القصيم: 28-29 ربيع الاخر.*
- عادل، فريد (2005). *اعداد مناهج دراسية جديدة، في: تحوير البيداغوجيا في الجزائر، الثعالبي، نور الدين طوالي (محرر)، صص. 41-51، دار القصة، الجزائر*
- شحاتة، صفاء (2012). *أسس تقييم أداء المتعلم وقياس فعالية المؤسسة التعليمية (مدخل تقييم القيمة المضافة)، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، الامارات العربية المتحدة، العدد 31، صص. 152-180.*
- طويل، صبحي (2005). *مدخل الى رهانات التحوير البيداغوجي في الجزائر وتحدياته، في: تحوير البيداغوجيا في الجزائر، الثعالبي، نور الدين طوالي (محرر)، صص. 29-39، دار القصة، الجزائر.*
- رونر، بيير وراضي، محمد (2005). *الاطار المؤسساتي لتعاون مثمر، في: تحوير البيداغوجيا في الجزائر، الثعالبي، نور الدين طوالي (محرر)، صص. 167-170، دار القصة، الجزائر.*
- وسطاني، عثمان (2010). *دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف.*
- Arénilla, L., Gossot, B., Rolland, M., Roussel, M (2000) *Dictionnaire de Pédagogie*, Bordas.
- Austin, J & Vancouver, J (2006). *Goal construct in psychology : structure, process and*

- content, **psychological bulletin**, 120(3), 338375-
- Boutinet, J.P (1993). **Anthropologie du projet**, P.U.F, Paris
- Boutinet, J.P (2011). **Psychologie des conduites à projet**, Puf, France.
- Cella, J (1990). A propos de la notion de projet, **Revue du C.E.R.F.O.P**, N° 5, Décembre, 722-.
- Figari, G. (1991). Etudes sur la démarche de projet : recherche d'un référentiel pour le projet éducatif d'établissement. **Revue française de pédagogie**, N°94 Janvier- février- mars, 4962-.
- Ibarra Arana, C.E. (2006). **L'élaboration du projet de vie chez les jeunes adultes**, thèse de Doctorat à l'Université de Fribourg, en Suisse, consulté le 16/2011/10/ <http://ethesis.unifr.ch/theses/downloads.php?file=IbarraC.pdf>
- Nguyen, N (2012). **Le projet d'avenir, la virtuel et l'adolescence au vietnam : impact du style de conduite par rapport à internet sur la relation entre le mode d'identification et le projet d'avenir**, thèse doctorat, université de Toulouse.
- Nurmi, J.E. (1991). How do adolescents see their future? A review of the development of future orientation and planning, **Developmental Review**, 11, 1-
- Obin, J & Cros, F (1991). **Le projet d'établissement**, Hachette Education, Paris
- Riard, E (2007) **Approche du projet de vie et fonction des associations en France pour des jeunes de parents migrants du Maroc**, In Cherif, H & Monchaux, P (dir) *Adolescence : Quels projet de vie ?* Centre de recherche d'Édition et d'applications psychologiques, 93108-Tap, P & Oubrayrie, N., (1992). Projets et réalisation de soi à l'adolescence, dans collectif, *projet et adolescence : les enjeux personnels et sociaux*, paris, ADAPT, 1543-
- Tilman, Francis & LeGrain (2004). **Penser le projet. Concepts et outils d'une pédagogie émancipatrice**. Chronique Sociale. Lyon.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary (2010). 8TH Edition
- Young, R., Valach, L (2006). La notion de projet en psychologie de l'orientation, **L'orientation scolaire et professionnelle**, 35509-495 ,4/.
- Sillamy, N., (2003). **Dictionnaire de psychologie**, Larousse, Paris.