واقع التسيير البيداغوجي وفق مشروع المؤسسة بالمدرسة الجزائرية

أ. بن خرور خيرالدين

- قسم العلوم الاجتماعية

ملخص:

هدف هذا البحث إلى الكشف عن درجة فهم و استيعاب المديرين لموضوع التسيير البيداغوجي بمشروع المؤسسة في المدرسة الجزائرية،وكذا استطلاع آرائهم و اتجاهاتهم نحو واقع التسيير به، مشكلاته و آفاقه المستقبلية،وذلك في عينة من مديري إبتدائيات بمدينة باتنة .وقد حاول البحث الإجابة عن التساؤلين التاليين :

1-ما درجة فهم و استيعاب المديرين لمشروع المؤسسة و طريقة التسيير به في المدرسة الجزائرية ؟

2- ما هو واقع التسيير بمشروع المؤسسة في المدرسة الجزائرية،كممارسة بيداغوجية من خلال اتجاهات و آراء المديرين ؟

ولغرض تحقيق الدراسة الميدانية طبقت هذه الأداة على ثلاثين مديرا أي بثلاثين (30) ابتدائية متواجدة بمدينة باتنة،في العام الدراسي 2012 /2013

و خلص البحثان إلى النتائج التالية :

1- يفهم ويستوعب الفاعلون التربويون موضوعات و مفاهيم مشروع المؤسسة في أداة بدرجة عالية.

2- الاتجاه العام للفاعلين التربويين نحو واقع التسيير بمشروع المؤسسة،كان ايجابيا بمتوسط كلي بلغ 65,76 .ولقد تم تقديم مجموعة من الاقتراحات الإجرائية.

الكلمات المفتاحية: الفاعلون التربويون - التسييرالبيداغوجي – المشروع– المدرسة الجزائرية .

ABSTRACT

The present research aims at determining the level of understanding,of the foundations of the Algerian school " institutional project ",by sample of educational actors in schools in the city of Batna .It aims also at exploring the views and attitudes of those actors about problems of management and future perspective of the school institutional project.

We have tried to explicit the above interests in a number of questions formulated as follows:

1-To what extent do the educational actors understand the institutional project, and the

way to manage the school according to that project ?

2-Haw far management according to the institutional project ,is being implemented

المنارة للاستشارات

ww

in the Algerian school in the opinion of educational actors ?

In order to en compass the different dimensions of the study ,we have applied the questionnaire in(30) meddle schools located in Batna, during the school year 2012\2013.

The foundation of the research are as follows :

1. **the educational actors understand highly the themes and the concepts of the institutional project**
2. **the educational attitude towards the institutional project management implementations were**

positive with a total average of 65,76

إشكالية الدراسة:

إن اعتماد العمل بمشروع المؤسسة لتسييرها بيداغوجيا يعني :خلق جو تربوي تواصلي، بإشراك مختلف الفاعلين التربويين كل في مجال اختصاصه، ومن جهة أخرى فمشروع المؤسسة يشكل الإطار والآلية التي تعبر عن هذه الإرادة كونه إنتاجا محليا وانخراطا جماعيا، من أجل رفع الجودة أو من أجل تحسين المردود التربوي للمؤسسة ,وعندما نتحدث عن ضرورة تطبيق مشروع المؤسسة واعتماده كأسلوب للتسيير فذلك لا يعني التطبيق العشوائي ودون دراسة علمية، وعليه ومن أجل ضمان النجاح قررت وزارة التربية البدء في العمل التدريجي به وبصفة تطوعية من قبل بعض المؤسسات التي تتوفر لديها القابلية والرغبة والاستعداد، مع مواصلة عملية التحسيس والتوعية في الوسط المدرسي وتكثيفها (وزارة التربية الوطنية: وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، مديرية التعليم الثانوي العام، المديرية الفرعية لتنظيم وضبط المقاييس، جوان 1997) كما أرسلت وزارة التربية ملفا كاملا يتضمن الإطار المرجعي والذي يحتوي على الدليل المنهجي ومختلف القرارات المتعلقة بتأسيس العمل بمشروع المؤسسة.

فمشروع المؤسسة إذن ما هو إلا خطة عمل تفرض نفسها بدافع الحاجة إلى الانتقال من وضع قائم إلى وضع مرغوب فيه، وتتميز هذه الخطة بكونها متكاملة العناصر متناسقة تسعى إلى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها وذلك بعد تشخيص محكم وضبط دقيق للمقاييس المادية والبشرية، وترتيب الأولويات مع مراعاة الشركاء الاجتماعيين والعلاقات والمناخ المدرسي فضلا عن الوسط المدرسي والمحيط الخارجي (عائشة بلعنتر، حبيبة بوكرتوتة: إستراتيجية مشروع المؤسسة، سلسلة من قضايا التربية، العدد 12، الجزائر, 2005) ,ومشروع المؤسسة يعمل على تنظيم العلاقات بين الأفراد المتعاملين ويحدد الأدوار والمسؤوليات فيما بينهم. يكون فيه التلميذ هو المحور الأساسي والمستفيد الأول لأن الرهان يتمثل في القضاء على الفشل المدرسي والارتقاء بالنتائج المدرسية كما وكيفا.

ويلاحظ أن هناك ردود فعل متفاوتة حول ضرورة تطبيق المشروع وفعاليته وأهميته من طرف الفاعلين في الوسط التربوي من مديرين وأساتذة وأولياء، فجاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة واقع التسيير

المنارة للاستشارات

البيداغوجي وفق مشروع المؤسسة واتجاهات المديرين نحو مشروع المؤسسة باعتباره أداة تربوية تساهم في تحسين الحياة المدرسية والمردود التربوي للمدرسة الابتدائية الجزائرية
وانطلاقا مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة فيما يلي :
- ما واقع التسيير البيداغوجي وفق مشروع المؤسسة والمردود التربوي بالمدرسة الجزائرية (دراسة ميدانية بإبتدائيات مدينة باتنة) ؟

أهمية الدراسة:
تنبثق أهمية هذه الدراسة من محاولة كشفها عن واقع التسيير البيداغوجي والإداري والتربوي وفق مشروع المؤسسة من أجل تحسين المردود التربوي بالمدرسة من وجهة نظر مديري الابتدائيات مجال الدراسة،والمعوقات التي تحول دون ممارستهم لهذا المشروع .كما أن هناك أهمية أخرى للدراسة تتمثل ربط مشروع المؤسسة بمتغير المردود التربوي من خلال النتائج المحققة في الامتحانات الرسمية .
أهداف الدراسة وتساؤلاتها :
هدفت هذه الدراسة التعرف على:
-واقع تسيير الفاعلين التربويين لمشروع المؤسسة،فضلاعن طريقة التسيير به في المدرسةالجزائرية باختيار ابتدائيات مدينة باتنة مكانا للدراسة .
وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:
1- ما درجة فهم واستعاب مديري المدارس الابتدائية لمشروع المؤسسة ,وطريقة التسيير به في المدرس الجزائرية؟
2- وماهو واقع مشروع المؤسسة في المدرسة الجزائرية من وجهة نظر المديرين؟
التعريفات الإجرائية :
استخدم الباحثان في هذه الدراسة عدة مصطلحات من الضروري تعريفها، وهي
1- مشروع المؤســـــسة:
حسب وثيقة التربية الوطنية: مشـروع المؤسسة هو تقنية حديثة لتحسين التسيير ومعالجة مشاكل المؤسسة، وذلك بوضـع إستراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها، وفـقا للأهداف الوطنية والنصـوص التشريعية الجاري بها العمل من جهة ولخصوصيتها الجغرافية والحضـرية ومحيطها الاقتصادي والاجتـماعي والثقافي من جهة ثـانية، بحيث يكون التلميذ فيها محـــور كل الانشـغالات ومحل كل الجهود، قصد تحقـيق أفضـل مردود ممـــكن بمشاركة ومساهمة كل أفراد الجماعة التربوية ومختلف المتعاملين مع المؤسسة (وزارة التربية الوطنية: وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، الجزائر، 1997).
2- معوقات التسيير وفق مشروع المؤسسة: تلك الأمور التي يمكن أن تقف حائلا بين المدريين في الادارة المدرسية وبين ممارستهم لجميع السلوكيات التي تعبر عنها فقرات الاستبانة سواء مع المعلمين، أو مع التلاميذ، أو مع أولياء الأمور.
3-المدير: المسؤول الأول والمباشر عن الابتدائية وعن تسيير ادارة شؤونها الفنية والإدارية،ويستعين بالفاعلين التربوين:الاساتذة،التلاميذ، الاوليا،الوصاية،وكل طرف له علاقة بمشروع المؤسسة وجلساته. (بن سالم،1994) و(بن حمودة، 2006). و(زيدان، 1980).

المنارة للاستشارات
ww

4-الابتدائية: هي المؤسسات التي تعني بتقديم التربية و التعليم للتلاميذ المرحلة الأولى من التعليم الإلزامي، ومدة الدراسة فيها خمس سنوات.(عمامرة،1999) و(بوفلجة،1984).

محددات الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من المديرين في المدارس الابتدائية بمدينة باتنة بالجزائر، وتتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة وثباتها، وصدق استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات الأداة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضا للإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة :

1. مفهوم المشروع:

المشروع هو عبارة عن نية تترجم عن طريق نظام أفعال واضحة و مفكر فيها فهو يخرج إلى الوجود عن طريق العمل مع إمكانية عدم التحقيق لأنه قد يخضع لبعض المقاومات و المعوقات التي تجعل تحقيقه غير ممكن، علما أنه يصعب التعرف على معوقات المشروع لأنها تختلف باختلاف نوعه، وقد قام بتعريف المشروع مجموعة من الباحثين منهم:

J.Cuichard : "فعل إرادي محدد بزمن ومربوط بمستقبل يحقق فيه وبدون هذا المستقبل لا يكون هناك مشروع" (وداد بوحوش: تصورات رؤساء مؤسسات التعليم الثانوي لمشروع المؤسسة، 2002)

J.ardoino: "النية المعلن عنها الآن، بطريقة سطحية أو بدقة، لتحقيقها لا بد من عمل شيء ما في المستقبل القريب أو البعيد، متجانسة مع وسائل تحقيقه، فهو فكرة نشكلها لما سوف نقوم به، و للوسائل التي نستعملها" (وداد بوحوش: مرجع نفسه)

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم للمشروع كالآتي:

المشروع هو مجموعة من الأنشطة والأفعال المتسلسلة الرامية إلى تحقيق أهداف معينة مضبوطة ضمن إطار زمني ومحددة بإستراتيجية عمل واضحة، كما أن نجاح المشروع مرتبط بحسن التخطيط له وتحديد الأهداف واختيار الوسائل الأكثر توافقا مع طبيعة وخصوصية المشروع مع التركيز على :الشركاء الاجتماعيين من معلمين ومتعلمين وأولياء فضلا عن العلاقات والمناخ التنظيمي ودن نسيان المحيط المدرسي والوسط الخارجي فكلها أبعاد اساسية لتفعيل المشروع وتحسين الحياة المدرسية وتحقيق المردود التربوي الأنجع .

2-نبذة عن تطور فكرة مشروع المؤسسة:

2-1-في العالم:

كانت سويسرا وبلجيكا أولى البلدان الأوربية التي بدأت فيها فكرة مشروع المؤسسة والتي عرفت بعد ذلك اهتماما وتطبيقا في فرنسا(عمار عرعار: عوائق تحقيق مشروع المؤسسة في المدرسة الابتدائية، 1997) .

ففرنسا بدأت بإدخال مفهوم العمل بمشروع المؤسسة في التعليم سنة 1967م وابتداء من 1972م بذلت مجهودات معتبرة من أجل إعطاء الاستقلالية للمؤسسات هذه الأخيرة التي جعلت من المشروع وسيلة عمل لا يمكن الاستغناء عنه في كل تجديد خاص بالنشاطات المدرسية ولم يبدأ

المنارة للاستشارات

العمل بشكل فعلي بـمشروع الـمؤسسة ابتداء إلا بعد سنة 1982/1981م، وقد جاءت تـحت عنوان فكرة الـمشروع(عمار عرعار: مرجع سبق ذكر).

2-2-فـي الـجزائر: انتهجت وزارة التربية الوطنية مبدأ التدرج في تطبيق مشروع الـمؤسسة (لبنى زعرور :العمل بالمشروع داخل المنظومة التربوية الجزائرية 2001)؛حيث بدأت فكرة الـمشروع الـتربوي ضمن تـجربة نظام الـمدرسة الأساسية الـمندمجة في سنة 1991 من خلال القرار الوزاري رقم 175/02 الـمؤرخ في 1992/06/03 الذي يـحدد كيفيات تنظيم وتسيير الـمدرسة الأساسية.(عمار عرعار: مرجع سبق ذكره، ص 28) .وبعدها في السنة الدراسية 94/93 إذ تضمن الـمنشور الوزاري رقم 148/م ت م/84 والـمتضمن لوضع مشروع الـمؤسسة، والـمؤرخ في 13أوت1994 والذي حددت من خلاله أغراض الـمنظومة للتربوية والـمتمثلة أساسا فـي:

-زيادة مـجهودات التكوين من حيث التجديد والتدعيم والتشجيع من خلال التفكير في مناهج العمل الـجديدة.

-إدخال أســاليب جديدة تـجعل الـجماعة الـتربوية للمـؤسسة تسـاهم بصـفة فـعالة ومنسجمة في إطار نشاط جـماعي يؤدي إلى نوع جديد من العلاقات، تتمثل أهدافها أساسا في تغيير الذهنيات والسلوكات دون تعديل البنية ويتم ذلك في إطار ماتسمح به مقتضيات التشريع والتسيير.

وقد حمل هذا الـمشروع العناصر الأولى لتصور مشروع تربوي يسمى اصطلاحا "مشروع المؤسسة" مع تـحديد مبادئه، أهدافه، وكيفية إنـجازه وأرفق هذا الـمنشور ببطاقة للإنـجاز تتخذ كمرشد لرؤساء المؤسسات الذين يقومون بتجريب هذه التقنية قبل تعميمها على الـمؤسسات الـتربوية الـجزائرية.

والـمنـشور الوزاري الذي جـاء لتنصيب هذه التقــنية هو الـمنشور الوزاري رقم 1218/م ت/96 والـمتضمن الشروع في تطبيق مشروع الـمؤسسة والمؤرخ في 13 نوفمبر 1996.

وقد أرفق بوثيقة العمل بـمشروع الـمؤسسة جوان 1997(لبنى زعرور: مرجع سبق ذكره، ص 09) التي أعدت من طرف لـجنة شكلت على مستوى الوزارة و ضمت بعض رؤساء الـمؤسسات الذين استفادوا من عمليات تـكوينية في هذا الـميدان، داخل الوطن أو خارجه وتـم إثراؤها في ملتقى وطني نظم لـهذا الغرض في ماي 1995، توجت أشغاله بوضع إستراتيجية للإعلام والتكوين وحددت فيه مراحل التطبيق والعمل بـمشروع الـمؤسسة في المؤسسات التربوية بدءا من السنة الدراسية 1997/1996، وتبعا لذلك نظمت فـي مـختلف ولايات الوطن ملتقيات وأيام دراسية حول مشروع الـمؤسسة، أشرف عليها مفتش والتـربية والتكوين، وأطرها بعض رؤساء الـمؤسسات من ذوي التكوين فـي هذا الـموضوع،(وزارة التربية الوطنية: مرجع سابق، 1997) وكان مـحور الندوات الوطنية والـجهوية والولائية التي تم تنظيمها خلال السنة الدراسية 2006/2005 بـمشاركة كل الفئات الـمعنية بـما فـي ذلك الشركاء.

وعليه فقد تقرر العمل بـمشروع الـمؤسسة ابتداء من الدخول الـمدرسي 2007/2006 وقصد التكفل الأمثل بتفعيل العمل بـمشروع الـمؤسسة في جـميع مراحل التعليم(الابتدائي الـمتوسط، الثانوي) تـم:

-تنصيب اللجنة الولائية الـمنصوص عليها في القرار رقم 17 الـمؤرخ في 6 جوان 2006.

-تبليغ الوثائق الـمتعلقة بالمشروع إلى جـميع الـمؤسسات التعليمية في مـختلف الأطوار.

-اتـخاذ كل الإجراءات و التدابير اللازمة لضمان الانطلاق الفعلي للعمل بـمشروع الـمؤسسة ابتداء من الدخول الـمدرسي 2007/2006.(وزارة التربية الوطنية: مشروع المؤسسة، الجزائر، 2006)

المنارة للاستشارات
ww

-كل هذه الإجراءات كانت ترمي إلى تهيئة وإعداد الأرضية للشروع في العمل بمشروع المؤسسة.(وزارة التربية الوطنية: مرجع سابق، 1997) والآن أصبح المشروع وثيقة رسمية إلزامية في كل المؤسسات التعليمية الجزائرية

-3-خصائص مشروع المؤسسة:

ويمكن أن نلخص هذه الخصائص فيما يلي:(وزارة التربية الوطنية: مرجع سابق، 1997)

-ينشأ حسب الحاجة إليه ولا يمكن أن يكون نتيجة قرار أو إنجاز من الخارج يفرض على المؤسسة.

-يكون ذا قيمة تربوية عظيمة.

-يتماشى مع متطلبات الزمان والمكان.

-يكون متصلا بحاجيات التلميذ ملبيا لرغباته مستجيبا لطموحاته متلائما مع بيئته.

-يتناسب مع المراحل العمرية ومراحل النمو لدى الطفل

-3-غايات وأهداف مشروع المؤسسة:

يندرج مشروع المؤسسة في إطار إصلاحات النظام التربوي فيجب أن يحترم الأهداف والبرامج الوطنية التي نصت عليها النصوص التشريعية و تتمثل أهدافه فيما يلي(أرسلان، التسيير البيداغوجي،دون سنة نشر:14)

-ترجمة الأهداف الرسمية للتربية والتعليم إلى نشاطات فاعلة وممارسات عملية.

-فتح المجال أمام الجماعة التربوية للقيام بمبادرات من أجل تطوير مناهج التسيير ورفع مردودية المؤسسات وترقية مستوى التعليم وتحسين نوعيته.

-الانتقال بالمؤسسة المدرسية من وضعية التلقّي والتنفيذ إلى وضعية المشاركة في رسم الأهداف وكيفيات تحقيقها في الآجال المقترحة.

-الاعتماد على الإمكانات المتوفرة وتوظيفها الفعال وترشيد استغلالها بما يخدم الأهداف التربوية ويثمن المجهود الجماعي.

-إشراك الجماعة التربوية في ضبط التصورات والأوليات الخاصة بالمؤسسة لتحرير الطاقات و تحفيز روح المبادرة و ترقية الحس بالمسؤولية.

-تنظيم التفكير الجماعي وفتح باب الحوار والاستشارة الواسعة بما يحقق الانسجام في الوظائف و التنسيق في الأنشطة خاصة داخل المجالس المختلفة.

-إدخال التحسينات على الأداء التربوي والوظيفي واعتماد منهج المتابعة للأنشطة والتقييم الدوري للنتائج.

-التكفل باحتياجات التلاميذ من حيث مقتضيات التمدرس وتحسين الحياة المدرسية والنتائج المدرسية.

-تدعيم النشاطات البيداغوجية وتكملتها بالفعاليات الثقافية والرياضية والترفيهية.

-إعطاء اعتبار للتلميذ كفرد وجعله طرفا فعالا ومتعاملا أساسيا في الحياة المدرسية.

-انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وتجنيده حولها، وحمل مختلف الشركاء والمتعاملين مع المدرسة على المساهمة في تحسين الأداء والرفع من المردود التربوي.(المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ,2002)

وهناك بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة فمنها ((لبنى زعرور،مرجع سابق):

المنارة للاستشارات

*الدراسة الأولى: العمل بمشروع المؤسسة داخل المنظومة التربوية الجزائرية - مدى استيعاب وفهم رؤساء المؤسسات للوثائق الوزارية المتعلقة بالمشروع ـ دراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية، تحت إشراف الأستاذ لوكيا الهاشمي بقسنطينة، سنة 2001 من إعداد الطالبة زعرور لبنى .وتمت هذه الدراسة على مجتمع متكون من 219 رئيس مؤسسة تعليمية بولاية قالمة، موزعين على مؤسساتها بكل فئاتها الثانوية والإكمالية والابتدائية.

وأكدت نتائج الدراسة على:
أن هناك اختلاف في فهم رؤساء المؤسسات التربوية الجزائرية لوثيقة لمؤسسة العمل تعد هذه الدراسة مهمة على ضوء النتائج التي توصلت إليها والتي تناولت مدى فهم رؤساء المؤسسات التربوية لوثيقة العمل بمشروع المؤسسة للإعلام وطرق التبليغ والاتصال من خلال الوثائق الوزارية.

*الدراسة الثانية:
تصورات رؤساء مؤسسات التعليم الثانوي لمشروع المؤسسة، دراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي، من إعداد الطالبة بوحوش وداد وتحت إشراف الأستاذ لوكيا الهاشمي، الأستاذ علي قوادرية والأستاذ فريد بوبكر، بمدينة قسنطينة، سنة 2002.تمت الدراسة على جميع مدراي مؤسسات التعليم الثانوي بولاية قسنطينة.
وكانت نتائج هذه الدراسة غاية في الأهمية كونها تدرس تصورات رؤساء مؤسسات التعليم الثانوي لمشروع المؤسسة، وذلك بالتدقيق على مفهومهم للمشروع وشروط نجاحه وكذلك إمكانية تطبيقه، وتوصلت في النهاية إلى تقديم بعض الاقتراحات كتوسيع مجال التكوينات الخاصة بالمدراء خاصة الميدانية منها وليس النظرية فقط، كذلك تكثيف الحملات الإعلامية للتعريف بمشروع المؤسسة ومنهجيته وطرق تطبيقه.

منهج الدراسة:
اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها. (طلعت إبراهيم لطفي،1994).

مجتمع الدراسة :
يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية مدينة باتنة للعام الدراسي 2013/2012م .
عينة الدراسة:
تكونت عينة الدراسة في صورتها النهائية من (30) مديرا ببعض ابتدائيات مدينة باتنة وبما أن البحوث الوصفية تمتاز بأن عيناتها تكون كبيرة ونظرا لاستحالة الجرد الشامل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول التالي يبين خصائص العينة:

المنارة للاستشارات
ww

المتغير	الخبرة		المؤهل العلمي	
-	اقل من 10سنوات	أكثر من 11سنة	ثانوي	جامعي
العدد	13	17	14	16
النسبة٪	٪45.71	٪54.28	٪48.57	٪51.42

أدوات الدراسة: تكونت أداة الدراسة من قسمين :

القسم الأول : معلومات شخصية عن المستجيب (الخبرة التربوية،المؤهل العلمي).

القسم الثاني: تم استخدام استمارة لمعرفة درجة فهم واستيعاب مديري المدارس الابتدائية لمشروع المؤسسة ,وطريقة التسيير به في المدرس الجزائرية،فضلا عن تقصي لأهم لصعوبات التسيير بمشروع المؤسسة في المدرسة الجزائرية من وجهة نظر المديرين.

الخصائص السيكومترية لأداة القياس :

1- الثبات:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات الاستبيان وهذا لأن الأداة تحتوي على أكثر من بديلين، ومعامل ألفا كرونباخ من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاستبيان، كونه يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده، فازدياد نسبة تباينات البنود بالنسبة للتباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات.

(بشير معمرية،2007)

ويتم حساب ألفا بالمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{ن}{ن-1} \times \frac{(1- \text{مج ع}^2.\text{ب})}{\text{ع}^2.\text{ك}}$$

حيث:

ن: عدد البنود

مج ع^2 ب: مجموع تباينات البنود

ع^2 ب: تباين الاختبار ككل .

وقد بلغت درجة ثبات الاستبيان0,54 وهي درجة مقبولة تدل على ثبات الأداة.

2. الصدق المنطقي :

والصدق هو أن تعطي وتقيس الأداة المستعملة ما أعدّت لقياسه بالفعل أما عن الطريقة المستعملة في إيجاد صدق المقياس فكانت كالتالي:

أ/ استخراج الصدق من الثبات وفق المعادلة:

الصدق= جذر الثبات (عاطف عدلي العيد عبيد، 1997)

الصدق = 0.73

المنارة للاستشارات

3- صدق المحكمين:

وهذه الطريقة أصبحت أكثر الطرق استخداما خصوصا في الاختبارات حيث تم تمرير الاستبيان المستعمل على مجموعة من المحكمين من أساتذتنا الكرام بالجامعة وذلك لإبداء الرأي حول الدقة العلمية وشمولية الاستبيان ومدى صلاحيته للتطبيق وصياغة فقراته.

وقد تم الأخذ بتوجيهات المحكمين وآرائهم بحيث تم تعديل بعض البنود وحذف لبعضها الآخر .

الرقم	الفقرات	الاقتراحات	التكرارات	النسبة
01	– مشروع المؤسسة هو خطة عمل محددة بفترة زمنية	نعم	27	%90
		لا	02	%07
		نوعا ما	01	%03
02	- مشروع المؤسسة هو عمل جماعي	نعم	26	%86.60
		لا	02	%6.66
		نوعا ما	02	%6.66
03	- مشروع المؤسسة مفروض من طرف الوزارة	نعم	18	%60
		لا	07	%23,33
		نوعا ما	05	%16.66
04	_ ترى أن المشروع المؤسسة لا يختلف عن التسيير الكلاسيكي للمؤسسة	نعم	05	%16.66
		لا	23	%76.66
		نوعا ما	01	%3.33
06	- نلاحظ غياب المفهوم النظري لمشروع المؤسسة	نعم	09	%30
		لا	14	%46.66
		نوعا ما	07	%23.33
08	- ترى أن خصوصية مشروع المؤسسة هو اختلافه عن باقي مشاريع المؤسسات الأخرى	نعم	23	%76.66
		لا	02	%6.66
		نوعا ما	05	%16,66
13	- تعتبر أن للتلاميذ دور مهم في إنجاح مشروع المؤسسة	نعم	19	%63.33
		لا	02	%6.66
		نوعا ما	09	%30
15	- يمكنك مشروع المؤسسة من تدارك النقائص التي تعاني منها المؤسسة	نعم	24	%80
		لا	01	%3.33
		نوعا ما	05	%16,66
18	- ترى أن المشروع يعيد إحياء المؤسسة من حيث التسيير	نعم	25	%83.33
		لا	01	%3.33
		نوعا ما	04	%13.33

المنارة للاستشارات

المعالجات الإحصائية:
تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً. النسب المئوية والتكرارات .

عرض النتائج ومناقشتها :
في ما يأتي عرض للنتائج وفقاً لتسلسل تساؤلات هذه الدراسة:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه: ما درجة فهم واستعاب مديري المدارس الابتدائية لمشروع المؤسسة ,وطريقة التسيير به في المدرس الجزائرية ؟
وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، والجدول رقم01 يوضح ذلك
الجدول رقم(2): يبين النسب المئوية والتكرارات درجة فهم واستعاب مديري المدارس الابتدائية لمشروع المؤسسة
من خلال عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول من الواضح جدا ارتفاع نسب ببعض الفئات وتكرارها دون الأخرى، حيث يتضح أن معظم اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو أسئلة المحور الأول، إذ نجد أن نسبة كبيرة أجمعت على أن المشروع هو خطة عمل محددة بفترة زمنية (90%)، وهو أيضا عمل جماعي بنسبة (86.66%) في حين ترى عينة الدراسة نسبة (80%) أن المشروع يمكّننا من تدارك نقائص المؤسسة، وأجمعت العينة فيما يخص خصوصية المشروع أنه يختلف عن باقي مشاريع المؤسسات الأخرى (76,66%)، كما نجد أيضا إجماعا لدى عينة البحث على أن المشروع لا يختلف عن التسيير الكلاسيكي وذلك بنسبة 76.66%، كما نلاحظ أيضا أن العينة قد رأت أن للتلاميذ دور مهم في إنجاح مشروع المؤسسة وذلك بنسبة 63.33%، فالملاحظ إذن وجود خلط في الفهم، فالتلاميذ تقع عليهم نتائج المشروع والتي يجب أن تكون في صورة نتائج أحسن، تكيف أحسن في المؤسسة تكفل أكثر واهتمام بكل حاجياتهم.
وأخيرا نلاحظ عدم غياب المفهوم النظري لمشروع المؤسسة لدى عينة الدراسة وذلك بنسبة مقدرة بـ 46.66%.
وبالرغم من الارتفاع الملحوظ في هذه النسب إلا أنه لا يعتبر مؤشرا حقيقيا للحكم على مدى تمكن أفراد العينة من تحديد مفهومهم لمصطلح مشروع المؤسسة وذلك لأنهم يعتبرون أن العمل بالمشروع يندرج ضمن المهمة الأصليّة للمؤسسة، وما يدل على ذلك أن جل المفاهيم التي قُدّمت بهدف تعريف مشروع المؤسسة مفاهيم تنطبق على جميع أنواع العمل والأنشطة التي تستدعي مساهمة جماعية كاستجابة لاحتياجات الوظيفة التي تتطلب بدورها عدة مهام وأدوار، ولا تميز المصطلح المستهدف.

المنارة للاستشارات
ww

الرقم	الفقرات	الاقتراحات	التكرارات	النسبة
04	– ترى أن الدعم المادي من طرف الجهات الوصية غير كاف	نعم	20	%66.66
		لا	08	%26,66
		نوعا ما	02	%06.66
07	-نلاحظ أن الأولياء يساهمون بنشاط في حياة المدرسية	نعم	01	%3.33
		لا	25	%83.33
		نوعا ما	04	%13.33
08	- ترى أن الاتصالات محدودة دخل المحيط المدرسي وخارجه	نعم	13	%43.33
		لا	06	%20
		نوعا ما	11	%36.66
09	- تلاحظ أن مستوى تأهيل العاملين داخل المؤسسة لا يسمح بإنجاز بعض الأعمال	نعم	14	%46.66
		لا	04	%13.33
		نوعا ما	10	%33.33
11	- قلما يشارك التلاميذ في المجالس والمناقشات التي تمس الحياة المدرسية	نعم	14	%46,66
		لا	07	%23.33
		نوعا ما	09	%30
13	- ترى أن المدرسون يعملون كل على حده	نعم	14	%46.66
		لا	08	%26.66
		نوعا ما	08	%26.66
16	- يسمح مشروع المؤسسة بالبحث عن الحلول لحالات الفشل الدراسي بين التلاميذ .	نعم	19	%63,33
		لا	02	%06.66
		نوعا ما	09	%16.66
17	- يمكن مشروع المؤسسة من تحسين وتطوير الحياة المدرسية.	نعم	24	%80
		لا	01	%3,33
		نوعا ما	05	%16,66

عموما يلاحظ في المحور الأول وضوح الصورة لدى مدراء الابتدائيات بشأن معرفة مشروع المؤسسة وأهميته في الدفع بالمؤسسة نحو التحسينوتحقيق المردود التربوي المشرف.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود برامج إرشادية فمن الناحية النظرية هناك تصور واضح لدى المديرين فيما يتعلق بالمشروع، فالنصوص والقوانين وكذلك المراسيم التنفيذية والتنظيمية متوفرة لديهم، وأكثر من ذلك فقد أشرفت وزارة التربية على دورات تكوينية على مستوى الولاية فيما يخص المشروع ابتداء من 1998، وفي كثيرا من الأحيان بالتعاون مع شركاء من الاتحاد الأوربي مثلما حدث في ثانوية عائشة بباتنة

– النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص:

-ماهي معوقات وصعوبات التسيير بمشروع المؤسسة في المدرسة الجزائرية من وجهة نظر المديرين؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، والجدول رقم01 يوضح ذلك

المنارة للاستشارات

الجدول رقم(2): يبين النسب المئوية والتكرارات لدرجة صعوبة التسيير بمشروع المؤسسة في المدرسة الجزائرية من وجهة نظر المديرين .

من خلال عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني يتضح أن استجابات أفراد العينة كانت سلبية فنسبة 83.33% أقرت بأن مساهمة الأولياء منعدمة في الحياة المدرسية، وأن الدعم المادي من طرف الجهات الوصية غير كاف 6.66%، كما نجد نسبا متماثلة، أجمعت على أن مستوى تأهيل العاملين لا يسمح بإنجاز بعض الأعمال وأن المدرسون يعملون كل على حدى وترى بأن مشاركة التلاميذ في المجالس والمناقشات التي تمس الحياة المدرسية محدودة . في حين ترى عينة الدراسة أن الاتصالات محدودة داخل المحيط المدرسي وخارجها 43.33%، مع العلم بأن مسؤولية توفير جو من الراحة بين العاملين، خاصة في مجال الاتصال تقع على عاتق المديرين.

إلا أن المديرين يرون بالرغم من هذه المعوقات أن مشروع المؤسسة يمكن من تحسين وتطوير الحياة المدرسية بنسبة 80% وبأنه يسعى للبحث عن حلول لحالات الفشل الدراسي بين التلاميذ بنسبة 63.33% وهي ما تجسده أهداف مشروع المؤسسة، مما يدل على تمكّنهم من الجانب النظري لمفهوم المشروع والذي تم إثباته في نتائج المحور الأول.

توجد اتجاهات سلبية لمدري مؤسسات التعليم الابتدائي نحو واقع تسيير مشروع المؤسسة من خلال عرض النتائج الخاصة بجدول أسئلة المحور الثالث والتي تحمل الأرقام (2-3-7-8-9-12-14-16) المتعلقة بمحور معوقات تسيير مشروع المؤسسة، يتضح لنا أن استجابات المدرين كانت (نعم) بنسب كبيرة،، فمن الطبيعي أن تكون نتائجها سلبية فأغلب المدراء لا يرون في المشروع أي تغيير أو جديد، وهذا لوجود عراقيل عدة سواء كانت ابستمولوجية (معرفية) أو نفسية أو حتى مادية، في غياب شركاء حقيقيين يفعلون المشروع- حسبهم- وحتى صورة الابتدائية النموذجية أو المؤسسة لا توجد في أذهان الكثير من الإداريين بسبب العراقيل المذكورة سابقا ولأسباب أخرى قد تكون ذاتية

النتائج المتوصل إليها :

في ضوء أهداف الدراسة، وفي إطار المنهج العلمي المستخدم، ومن خلال البيانات والمعلومات تم الحصول عليها من عينة الدراسة وعرض ومناقشة النتائج،توصل الباحث إلى أن:

- يفهم ويستوعب المديرون موضوعات ومفاهيم مشروع المؤسسة بدرجة عالية

-الاتجاه العام للمديرين نحو واقع التسيير بمشروع المؤسسة كان إيجابيا يصل إلى 65,75% .

- لكي نتأكد من نجاح مشروع مؤسسة لا بد من الاتفاق على مقومات نجاحه، وبالتالي يتوحد توجيهنا لقيادة المشروع ونعلن عن رضانا أو عدمه من خلال تصور هذه المقومات:

-ضمان إنخراط كافة الأطراف في المشروع وعملياته.

-التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والمالية والتربوية.

-التزام الجميع بتحقيق الأهداف المرسومة تساهميا وتشاركيا.

-استنهاض المشروع لهمم المتدخلين واتساع روح المسؤولية لديهم.

-الوقوف على مجمل التغييرات الدالة على مردود المؤسسة وتحسين أدائها.

المنارة للاستشارات
ww

-التأكد من أن المشروع أصبح فعلا وسيلة تسييرية وتجاوز النمطية الإدارية الجامدة، لأن مشروع المؤسسة في جوهره آلية جيدة للتدبير والتسيير الأمثل في كل أبعادها.
ومساهمة القائد لتحقيق هذا الطموح يقتضي:
-اعتماد مشروع المؤسسة كمحطة أساسية في كل عمليات آدائنا وتدخلنا منه ننطلق في تخطيط أعمالنا وإليه تنتهي مراقبة كل الأنشطة التي ينبغي أن تكون مسهمة في نجاحه وبيان أهميته.
-اقتراح مضامين التكوين التي تسد الاختلال الملاحظ أثناء المعاينة وترشد السلوك التسييري الذي ينبغي أن يرتقي إلى أهداف المشروع .
-ينبغي دعوة مفتشي التربية والتعليم للتعامل مع مشروع المؤسسة كآلية بيداغوجية أساسية وربط الأساتذة به، ودعوتهم إلى الانخراط فيه لاسيما وأن أغلب المشاريع أو كلها لا تخلو من بعد بيداغوجي ومعالجة لواقع التدريس والدفع بالتحصيل إلى مراتب مقبولة (تقدم نسخة من المشروع للمفتش حين زيارته للمؤسسة، كما تقدم نسخة من مشروع المادة).
-أقترح أن يتضمن مشروع الميزانية ما ينم عن العناية بمشروع المؤسسة، لأن الواقع اليوم لا يبرز هذا الاهتمام في مشاريع الميزانيات، رغم أنه في التقرير المشترك بين مفتش الإدارة والمالية يبرز هذا الاهتمام، ولكن في واقع المشاريع فالطرح منعدم، وقد يكون هذا المعطى مما ينبغي أن يثار في الملف المدرج والمقترح من المفتشية العامة والخاص بإثراء مشاريع الميزانيات.
-التأكيد على نجاح المؤسسة في مشروعها وتوفيقها فيه ينبغي أن يبني على مدى رضا التلاميذ المتمدرسين ورضا الأولياء والعلاقات في المؤسسة، وهذا التقييم ممكن أن يظهر في عنصر مردود كل العاملين في المؤسسة وتقدير هذا الجهد في منحة الأداء.

خاتمة :
يبقى التسيير البيداغوجي بمشروع المؤسسة هي الخطة التي ترسم معالم وأهداف سير المؤسسة مع مختلف أطراف الجماعة التربوية والمتعاملين معها,ويتوقف نجاح المشروع على حسن استغلال الأدوات المتوفرة والممكن توفرها لتحقيق الأهداف المسطرة لكل مرحلة من مراحل المشروع، و يشترط في الطاقم المشرف على الإنجاز أن يتشكل من أعضاء متحمسين وراغبين في تحسين وضعية المؤسسة، دون أن ننسى أن مدير المؤسسة يعتبر المنشط والمحرك الرئيسي لهذا الطاقم، وأن التلميذ هو نقطة انطلاق العملية وفي نفس الوقت غايتها.
ويبقى العمل بالمشاريع في المؤسسات االتعليمية والتربوية يحل الكثيرا من المشكلات التي تعترض بلوغ المؤسسة لأهدافها، وأهمها الرفع من أداء المعلمين والوصول بالتلاميذ إلى التكيف مع المجتمع،والتطلع إلى مستقبل أحسن،ومردود أفضل .
التوصيات والمقترحات:
ا-التوصيات:
بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج،يوصي الباحثان بما يلي:
* العمل على نشر ثقافة المشروع، اجتماعيا وثقافيا وتربويا وذلك بانتهاج اسلوب الاقناع والاقتناع مع ابراز أهمية العمل الجماعي و ترسيخ الثقة لدى الفرد في المخططات المستقبلية، وانخراط مختلف

المنارة للاستشارات
ww

الأطراف في التسيير كل وفق تخصصاته وقدراته وقناعاته الشخصية. ولضمان الاستمرارية، وحتى لا يتسرب الملل والاحباط إلى نفوس المنخرطين في العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف المشروع .

*ضرورة انتهاج أسلوب التقييم المستمر خلال عدة مراحل، ونشر النتائج المحققة، وابراز التغييرات المرحلية وملامسة التحسنات الطارئة، لحفز المنخرطين واقناع الآخرين، مع وضع جرد للوضعيات التي تتطلب تركيزا واهتماما خاصين لتجاوز الصعوبات والمشاكل التي تعترض انجاز المشروع من أجل السير قدما نحو مردود تربوي أفضل .

ب-الاقتراحات :

1. ضرورة تنويع أهداف مشروع المؤسسة ليمس مختلف جوانب الحياة المدرسية حتى تصل العملية التربوية إلى أفضل مستوى في مختلف جوانبها.
2. إجراء دراسات مماثلة على المستويات التعليمية والفاعلين الآخرين في مختلف المؤسسات.
3. مواصلة البحث في موضوع الدراسة وذلك من خلال دراسة اتجاهات أعضاء فريق المؤسسة نحو العمل بالمشروع بصفة عامة ونحو دور المدير وفعالية في إنجاح هذا المشروع.

المراجع :

1- بلعنتر عائشة(2005): إستراتيجية مشروع المؤسسة، سلسلة من قضايا التربية، العدد 12، الجزائر،دس.
2- بن حمودة محمد(2006): علم الإدارة المدرسية، نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، دون طبعة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
3- بن سالم عبد الرحمان(1994): المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط$_1$، مطابع عمار قرفي، باتنة، الجزائر
4- بوحوش وداد (2002): تصورات رؤساء مؤسسات التعليم الثانوي لمشروع المؤسسة،الجزائر.
5- بوفلجة غياث(1984): التربية ومتطلباتها، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
6- جودت عطوي (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، الدار العلمية الدولية: عمان
7- رشيد أرسلان: التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، ط$_2$، قصر الكتاب، البليدة، الجزائر،د س ن.
8- زعرور لبنى (2001) :العمل بالمشروع داخل المنظومة التربوية الجزائرية،الجزائر.
10- زيدان عبد الباقي (1980):المدير وتعددية الأدوار، مجلة الإدارة، جمعيات تنمية الإدارة،العدد الثاني، نوفمبر.
11- شيباني عمر محمد التومي (1988): علم النفس الإداري، ط1،الدار العربية للكتاب: تونس
12- طاهر زرهوني(1991): تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
13- طلعت إبراهيم لطفي(1994): أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995م.
14- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر.
15- عرعار عمار (1997): عوائق تحقيق مشروع المؤسسة في المدرسة الابتدائية. الجزائر.
16- عمامرة تركي رابح(1999): أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

المنارة للاستشارات
ww

17- معمرية، بشير (2007): القياس النفسي وتصميم أدواته، ط2، منشورات الخبر: الجزائر.
18- وزارة التربية الوطنية (2002):سندات التكوين لمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ,الجزائر.
19- وزارة التربية الوطنية (جوان 1997): وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، مديرية التعليم الثانوي العام، المديرية الفرعية لتنظيم وضبط المقاييس،الجزائر.
20- وزارة التربية الوطنية،(2006): مشروع المؤسسة، الجزائر.

المنارة للاستشارات
ww