

مشروع المؤسسة بين ممارسات الفاعلين واستقلالية المؤسسة التربوية – دراسة ميدانية لعينة من  
المدارس الابتدائية-

**The Institutional Project Between Actors' Practices and the Autonomy of  
the Educational Institution – A Field Study of a Sample of Primary  
Schools.**

زقاي وليد<sup>1</sup>، بن يعقوب نورالهدى<sup>2</sup>

**Zagaye Oualid<sup>1</sup>, Benyakoub Nourelhouda<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>المركز الجامعي صالحى أحمد النعامة (الجزائر)، Zagaye.oualid@cuniv-naama.dz

<sup>2</sup>المركز الجامعي صالحى أحمد النعامة (الجزائر)، benyakoub.nour@cuniv-naama.dz

تاريخ الاستلام: 2025/03/28 تاريخ القبول: 2025/05/01 تاريخ النشر: 2025/07/01

**ملخص:**

يُعد مشروع المؤسسة آلية حديثة لإدارة المؤسسات التربوية، حيث يمثل إحدى أهم الاستراتيجيات الداعمة للإصلاحات التربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعليم، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز أداء المؤسسات التربوية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات الفاعلين في إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة في المدارس الابتدائية، مع التركيز على التحديات التي تعيق تفعيله وتحقيق أهدافه في إطار السياسة التربوية. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد منهجية نوعية شملت 30 مديراً و12 مفتشاً إدارياً، حيث تم جمع البيانات عبر الملاحظة، ودراسة الوثائق، والمقابلات نصف الموجهة، ومجموعات التركيز. توصلت الدراسة إلى أن نجاح مشروع المؤسسة يعتمد على عاملين رئيسيين: أولهما تعزيز استقلالية المؤسسة في تخطيط أهدافها ضمن مقارنة تشاركية تشمل جميع المتدخلين، وثانيهما كفاءة الفريق التربوي وقدرته على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة.

**كلمات مفتاحية:** مشروع المؤسسة، المؤسسة التربوية، العملية التعليمية، الفاعلين التربويين، المقاربة التشاركية.

تصنيفات JEL: I21، I28، H75.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: زقاي وليد، الإيميل: Zagaye.oualid@cuniv-naama.dz

**Abstract:**

The adoption of the school project as a modern management mechanism for educational institutions is one of the most important strategies supporting educational reforms aimed at enhancing the quality of education, optimizing resource utilization, and improving institutional performance. This study seeks to analyze the practices of key actors in the preparation and implementation of the school project in primary schools, with a focus on identifying the challenges that hinder its activation and the achievement of its intended objectives within the framework of educational policy. To achieve this, a qualitative study was conducted with a sample of 30 school principals and 12 administrative inspectors, utilizing data collection methods such as observation, document analysis, semi-structured interviews, and focus groups. The study concluded that the success of the school project is influenced by two key factors: first, ensuring the autonomy of educational institutions in planning their objectives in alignment with their specific context through a participatory approach involving all stakeholders; and second, the capacity and qualifications of the educational team in effectively utilizing human and material resources to achieve the set objectives.

**Keywords:** School Project; Educational Institution; Educational Process; Educational Stakeholders; Participatory Approach.

**JEL Classification Codes:** I21, I28, H75

**1. مقدمة:**

من أجل تحقيق أهداف مدرسة الجودة والتحسين المستمر للأداء، اعتمدت المنظومة التربوية في الجزائر العديد من الإصلاحات والاستراتيجيات الحديثة التي شملت مختلف جوانب العملية التعليمية، بدءًا من إصلاح المناهج إلى تحسين الموارد البشرية، وتطوير طرق التسيير، وتفعيل دور المؤسسة في محيطها الاجتماعي والثقافي. تمثل المؤسسة التربوية حجر الزاوية في النظام التربوي، حيث تتجسد فيها الأهداف الوطنية ويتحدد

مصير التلاميذ. ويمكن الحديث عن مفعول المؤسسة، الذي يشمل العناصر الكمية والنوعية التي تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة.

من خلال تفعيل دور المؤسسة، يمكن تحسين مردود النظام التربوي وجودته، حيث يعتبر مشروع المؤسسة أداة مهمة لجمع الفاعلين حول أهداف مشتركة، وضمان الاستقلالية، وتفعيل الذكاء الجماعي والابتكار انطلاقاً من خصوصية كل مدرسة. يعد مشروع المؤسسة آلية تسيير حديثة، تهدف إلى الوصول إلى تسيير تشاركي فعال يُحسن من جودة العملية التعليمية في مختلف مراحلها.

يعتبر تعزيز اللامركزية في تسيير المؤسسات التربوية من أهم التحديات التي تواجه المنظومة التربوية في الجزائر، حيث يُعد ذلك خطوة أساسية لضمان الاستقلالية وحرية المبادرة والابتكار، مما يساهم في إعادة تنظيم السياسة التربوية (تقرير اليونسيف 2018). في هذا السياق، ظهر مشروع المؤسسة كأداة لتعزيز اللامركزية ومنح المديرين استقلالية أكبر لتحسين كفاءة الإدارة المدرسية من خلال إشراك جميع الفاعلين في قيادة التغيير وتحقيق أهداف المؤسسة. ومع ذلك، فإن الواقع في المدارس الجزائرية غالباً ما يجد من حوافز المديرين لتطوير نموذج يتناسب مع خصوصية كل مدرسة، مما يشكل عائقاً أمام بناء وتنفيذ المشروع بشكل جماعي مع الفريق التربوي.

تُظهر فكرة مشروع المؤسسة من التشخيص إلى التنفيذ والتقويم منافع كبيرة للمديرين لتحسين أداء المؤسسات التربوية. ومع ذلك، يظل تطبيق هذا المشروع محدوداً بسبب القيود المفروضة على المديرين نتيجة التبعية للمركز (تنفيذ التعليمات) وكذلك نقص الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه. على الرغم من إقرار المشروع من خلال المنشور الوزاري رقم 94-184 وتوالي المناشير والقرارات التي تهدف إلى تفعيله، إلا أن ممارسات المديرين لا تعكس اهتمامهم أو قناعتهم الكافية بفكرة مشروع المؤسسة (حاجي 2006، سرداني 2018).

# 1) تقديم إشكالية الدراسة: ان وضع قراءة نقدية لمشروع المؤسسة يوضح الصراع الموجود بين العمل

المطلوب والعمل الحقيقي، بفعل ضغط الأوامر والتعليمات الفوقية التي ترهن المبادرة الفردية وتشكل

مقاومة شديدة من قبل الأطراف الفاعلة في المحيط المدرسي (Philippe Bernier،

2012).

ان تطبيق هذا المشروع يبرز تباينا بين الأهداف المنشودة والواقع الميداني، فمن جهة يعتبر مشروع المؤسسة وسيلة للرقابة (التقييم- المتابعة) الفوقية التي تحد من الاستقلالية و فرص المبادرة، و من جهة أخرى يراد له أن يكون أداة للتغيير و النجاح (Orellana-Fernandez, P. 2012). في نفس السياق، يبرز تساؤل اخر، فالغاية من مشروع المؤسسة هو إنتاج تقارير حول وضع المؤسسات التربوية وما يمكن أن تحققه مستقبلا (الاستشراف) ولكن من يقرأ تلك المشاريع ومن يصادق عليها ومن يناقشها ومن يتابع تنفيذها ويقيم جودتها؟

نحاول من خلال هذه الدراسة الوقوف على واقع تطبيق مشروع المؤسسة وأهم العوائق التي حالت دون ذلك، من خلال تحليل ممارسات الفاعلين مع اقتراح آليات جديدة لتفعيله. وبذلك تتبلور إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

### ما مدى فاعلية ممارسات المديرين في إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة؟

ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي 3 أسئلة فرعية تمت صياغتها كما يلي:

- ❖ كيف ينظر المديرون إلى مشروع المؤسسة، وما الأساليب التي يعتمدونها لتنفيذه في الواقع المدرسي؟
- ❖ إلى أي مدى يلتزم المديرون بالمنهجية المعتمدة في إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة؟
- ❖ كيف يؤثر ارتباط المؤسسة التربوية بالوزارة الوصية والمحيط الخارجي على بلورة وتنفيذ مشروع المؤسسة؟

### إن الاشكال المطروح يفرض وضع الفرضيات التالية:

1. يواجه مديرو المؤسسات التربوية صعوبات في تنفيذ مشروع المؤسسة بسبب التبعية الإدارية للمركز، مما يحد من استقلالياتهم في اتخاذ القرار.
2. تختلف ممارسات المديرين في إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة وفقاً لمستوى تكوينهم وخبراتهم الإدارية، مما يؤثر على مدى تحقيق أهداف المشروع.
3. نجاح مشروع المؤسسة يعتمد على مدى توفر الموارد البشرية والمادية، بالإضافة إلى دعم الوزارة الوصية والشركاء الفاعلين في المحيط المدرسي.

2) **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع تنفيذ مشروع المؤسسة، ودراسة الممارسات الإدارية للمديرين، مع اقتراح آليات فعالة لتعزيز تطبيقه وتحقيق استقلالية أكبر في تسيير المؤسسات التربوية.

1. تحليل واقع تطبيق مشروع المؤسسة في المدارس الجزائرية وتحديد التحديات التي تواجه المديرين في تنفيذه.

2. دراسة ممارسات المديرين في إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة ومدى التزامهم بالمنهجية المعتمدة.

3. تقييم تأثير العوامل الإدارية والمادية، مثل التبعة للمركز والموارد المتاحة، على نجاح المشروع.

4. اقتراح آليات جديدة لتعزيز فاعلية مشروع المؤسسة وتحقيق استقلالية أكبر في تسيير المؤسسات التربوية.

تبرز أهمية هذه الدراسة في تعميق الفهم الأكاديمي للإصلاحات التربوية من خلال تحليل دور مشروع المؤسسة في تطوير الإدارة المدرسية، مع تسليط الضوء على التحديات التي تعيق تنفيذه. كما تقدم توصيات عملية لمتخذي القرار والمديرين التربويين لتعزيز استقلالية المدارس وتحسين جودة الأداء التربوي والإداري.

3) **الإطار المنهجي للدراسة:** لتحليل ممارسات المديرين في إطار مشروع المؤسسة ومدى تطبيقه عملياً في مدارس ابتدائية في ثلاث ولايات جزائرية هي وهران، المدية، وسطيف، حيث اعتمدت الدراسة على منهجية ميدانية شاملة. وقد جرى جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة الممتدة من مايو إلى ديسمبر 2024، اذ شملت عينة الدراسة 30 مديراً و 12 مفتشاً من هذه الولايات، وتم استخدام مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات لتحقيق فهم معمق للموضوع:

● **الملاحظة بالمشاركة:** تم حضور دورات تكوينية اجتماعات عمل تطبيق مشروع المؤسسة داخل المدارس لمتابعة سير العمل وتفاعل المديرين مع المشروع.

● **تحليل المحتوى:** تم تحليل نماذج مشاريع المؤسسة في المفتشيات التربوية باستخدام شبكة تحليل شملت التشخيص والأهداف والتنفيذ والتقييم، كما تم متابعة المفتشين أثناء تقييمهم لتنفيذ المشروع.

- **المقابلات النصف موجهة:** أجريت مقابلات مع 30 مديرًا و12 مفتشًا في ثلاث ولايات (وهران، المدية، سطيف)، بهدف فهم تصوراتهم وتجاربهم الشخصية مع مشروع المؤسسة.
  - **مجموعات التركيز:** تم عقد لقاءات جماعية مع مفتشي المقاطعات والمديرين للتفاعل حول تقييم المشروع والصعوبات التي تواجه تطبيقه. كما أجريت مقابلات مع معلمين في المدارس.
  - **تحليل المعطيات:** تم تصميم دليل مقابلة بناءً على معايير منشور 309 لتصنيف الأجوبة وتحليلها يدويًا، مع تحديد الفئات المواضيعية الأكثر تكرارًا، بهدف تقديم تفسير دقيق للممارسات والآراء حول تطبيق المشروع.
- من خلال هذا التحليل المنهجي والمتعمق للمعطيات المجموعة من الميدان، تسعى الدراسة إلى تقديم تفسير دقيق وشامل للممارسات والآراء المختلفة حول مشروع المؤسسة، وبالتالي المساهمة في تحسين فهم آليات تطبيقه والتحديات المصاحبة له.

## 2. الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حول مشروع المؤسسة

- 2.1 تعريف مشروع المؤسسة:** يهدف مشروع المؤسسة إلى وضع استراتيجية متكاملة ومتفق عليها من قبل الفاعلين داخل المؤسسات التربوية، بهدف الاستجابة لحاجات المتعلم وضمان نجاحه وتفوقه. يُعتبر مشروع المؤسسة رؤية جماعية للفريق التربوي، حيث تحدد الأهداف والأولويات والقيم المشتركة لضمان نجاح التلاميذ. (David, M. & Peltier, C. 2014) يعتمد بناء مشروع المؤسسة على تحديد المعايير والمؤشرات الموجودة في الواقع الميداني، مع الأخذ بعين الاعتبار التوجيهات الوطنية والأكاديمية.
- ظهر مفهوم المشروع في المؤسسات التربوية في أوائل القرن العشرين في المدارس الأمريكية والألمانية، بالإضافة إلى المدارس الماركسية تحت مسمى "التربية الجديدة". قام Piaget وWallon (1970) بتطوير نظرية بيداغوجية حول "المشاريع الذاتية" التي تهدف إلى دمج الفرد في محيطه الاجتماعي. يشكل مشروع المؤسسة أداة تسييرية فعالة تحدد توجهات المنظمة من خلال مقارنة تشاركية تشرك جميع الأطراف المعنية. في القطاع التربوي، يعد مشروع المؤسسة استراتيجية محلية تطبق الأهداف الوطنية ضمن إطار اللامركزية، ويتطلب من المديرين تفعيل عقد الأهداف كأداة للرقابة الاستراتيجية (Garidi, S. & Husson, J. 2021; Loubat, ) (2019; Dorbraire et Pupion, 2011).

### 3.1 مشروع المؤسسة من خلال الدراسات السابقة

يتم تقييم مشروع المؤسسة على مستويين: على المستوى الخارجي، حيث تستخدم المدرسة مشروع المؤسسة كأداة لجمع الموارد المالية اللازمة للتنمية، وأداة للإضفاء الشرعية أمام أجهزة رقابة الوصاية في إطار عقود النجاعة، بينما على المستوى الداخلي، يعمل مشروع المؤسسة على إقناع الفريق التربوي بالاندماج في العمل الجماعي باستخدام مؤهلاتهم وإسهاماتهم لتحقيق الأهداف المسطرة. (Larbi Hasrouri, 2017)

يُعتبر مشروع المؤسسة أداة للتواصل والاتصال، حيث يعمل على التنسيق على مستويين (Farid HADJI, 2006, p. 27):

من أجل الانتقال من العمل بالتعليمات إلى العمل في جو من التشاور والحوار لتنفيذ السياسات التربوية، ومن جهة أخرى، التنسيق الداخلي الذي يضمن الترابط والتفاعل بين الجانب البيداغوجي والتربوي، والجانب الإداري وحياة المدرسة.

أ. استقلالية المدارس التربوية ومشروع المؤسسة: يحدد مشروع المؤسسة أساليب تسيير المؤسسة التربوية وكيفيات تكييف خصوصية البيئة المحلية مع الأهداف العامة للتربية. تختلف ممارسات مشروع المؤسسة باختلاف الأهداف والبيئة الاجتماعية والثقافية للمؤسسات التربوية. حيث تسمح المدارس في الأوساط الاجتماعية الميسورة بتحديد أهداف كبيرة بالنظر لتوفر الإمكانيات اللازمة، بينما تقوم المدارس المحرومة بمحاولة التكيف مع الصعوبات والمشاكل اليومية التي تعاني منها. (Gilles Combaz, 2002)

حلل (Joël Rich, 2006) استقلالية المدارس التشغيلية ومشاريع المؤسسة وأثرها على كفاءة النظام التربوي، مشيرًا إلى أن النتائج كانت نسبية مقارنة بأمريكا الشمالية بسبب تأثير السياقات الثقافية والاجتماعية المتنوعة. وأكد على أهمية تكييف مشروع المؤسسة مع البيئة المحلية لتحسين الكفاءة التعليمية. كما أشار تقرير المفتشية العامة لوزارة التربية الفرنسية إلى التنوع في مشاركة السلطات المحلية في تطوير مشاريع المؤسسة، مما يساهم في تعزيز ارتباط المؤسسة بمحيطها ويبرز خصوصيتها (Philippe DUVAL, Philippe DUBREUIL, juin 2000).

أظهرت دراسة (Pashiardis, Petros, Kafa, Antonios, 2022) أن المدارس الناجحة هي تلك القادرة على تطوير علاقات خارجية وشبكات علاقات مع جميع الأطراف المعنية من خلال بناء جو من

التعاون والمسؤولية المشتركة في ظل رؤية واضحة مبنية على مجموعة من القيم المشتركة. كما أكدت دراسة (Avom, D., MalahKuété, F. & NguemkapKouamo, R. 2021) أن اللامركزية تحد من النجاحة التقنية للمدارس الابتدائية في دول إفريقيا جنوب الصحراء.

ب. **ممارسات المديرين حول مشروع المؤسسة:** إن ضمان التسيير الفعال للمؤسسة التربوية يتطلب رفع مجموعة من التحديات، أهمها تنمية المهارات والكفاءات للفريق الإداري. في هذا السياق، يلعب المدير دورًا محوريًا في تحسين جودة التعليم وضمان نجاح المشروع، الأمر الذي يتطلب منه العمل على تحصيل المهارات والكفاءات المطلوبة.

حاولت دراسة (Gather-Thurler, 2008) بلورة تصورات المعلمين حول مشروع المؤسسة، حيث توصلت إلى أن الإجابة عن السياسات الجديدة للتسيير تُعتبر فرصة ليصبحوا فاعلين في النظام، وواجبًا لتوضيح وإقناع الأطراف المعنية، وفرصة لتحقيق الغايات من خلال منهجية، ومصدرًا للهوية الجماعية (الاتساق والاتحاد)، ونمط حياة، ونهجًا لبناء التغيير. اختتمت الدراسة بتحديد مشروع المؤسسة على أنه "تفكير حول الممارسات المهنية من النجاح للجميع، وتنفيذ الالتزامات المشتركة مع مرور الوقت، وإجراء بحثي يشمل جميع الفاعلين المعنيين".

حددت دراسة (Duchauffour, H. 2017) ثلاث صعوبات أساسية تواجه مديري المدارس الابتدائية: الإصلاحات التربوية التي تزيد من أعباء العمل، حالات عدم اليقين التي يعيشونها، وطريقة التفاعل مع الأطراف المعنية التي تؤثر على العلاقة بينهم. توضح دراسة (Orellana-Fernandez, P. 2012) أنه رغم وجود العديد من الخيارات أمام مسيري المدارس، إلا أن الاستقلالية الممنوحة لهم لا تسمح بالضرورة بفهم أمثل للعالم المحيط، وبالتالي وضع الاستراتيجيات المناسبة لإنجاح مشروع المؤسسة.

يُعد مشروع المؤسسة استراتيجية موحدة بين جميع فاعلي العملية التربوية، حيث يترجم الإرادة الجماعية لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال تحديد الأهداف والنشاطات الخاصة بكل مؤسسة. كما تساهم رقمنة المشاريع في تسهيل التقييم التشاركي ووضع استراتيجية واضحة ومتوسطة الأجل لتنفيذ المخطط العملي. (Garidi, S. & Husson, J. 2021).

### 3.2 الفجوات المعرفية في مشروع المؤسسة: الإضافة العلمية للدراسة: تستعرض هذه الدراسة

الفجوة العلمية والمعرفية التي ستسهم في سدها من خلال فحص الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمشروع المؤسسة. يمكن تحديد هذه الفجوة مقارنة بالأبحاث السابقة كما يلي:

#### 1. البعد التشاركي مقابل التطبيق العملي: تطرقت الدراسات السابقة لمشروع المؤسسة كإطار إداري

يهدف لإشراك الفاعلين التربويين في تحقيق أهداف موحدة، لكنها لم تركز على التزام المديرين بمنهجية التنفيذ أو التوازن بين التوجيهات المركزية واستقلالية المؤسسات. تسعى هذه الدراسة لتحليل ممارسات المديرين ومدى التزامهم بالمقاربة التشاركية في النظام التربوي الجزائري.

#### 2. إشكالية الاستقلالية والبيروقراطية: تناولت بعض الدراسات مفهوم استقلالية المؤسسات التعليمية

في إطار مشروع المؤسسة (مثل دراسة Joël Rich, 2006 حول المدارس التشيلية)، لكنها لم تتعامل بشكل كافٍ مع تأثير القيود البيروقراطية التي تفرضها الوصاية ومديريات التربية على فعالية المشروع. تقدم هذه الدراسة إضافة معرفية من خلال تحليل العلاقة بين المركزية الإدارية واستقلالية المديرين في تطبيق المشروع، ومدى تأثير هذه العلاقة على نجاحه.

#### 3. نقص المتابعة والتقييم: أظهرت بعض الدراسات أن مشروع المؤسسة يُستخدم كأداة تنظيمية وإدارية

(مثل دراسة Larbi Hasroui, 2017)، لكنها لم تركز على غياب آليات المتابعة والتقييم الفعالة على مستوى مديريات التربية. تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل تأثير غياب المتابعة والتقييم الموضوعي على حوافز المديرين وأعضاء الفريق التربوي لتبني المشروع، وتقديم حلول لتعزيز فعالية هذه الآليات.

#### 4. دور التكنولوجيا ورقمنة المشروع: لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ دور التكنولوجيا في

تحسين تنفيذ مشروع المؤسسة. هذه الدراسة تقدم بعداً جديداً عبر التركيز على أهمية رقمنة المشروع وكيفية مساهمتها في وضع خارطة طريق واضحة تسهل التقييم المستمر والتعديل، مما يعزز الفعالية والشفافية في التنفيذ.

### 3. الدراسة التطبيقية: تحليل ممارسات المديرين في إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة: إن تحليل

ممارسات المديرين في إعداد وتنفيذ ومتابعة مشروع المؤسسة يخضع لعوامل ومتغيرات عدة، حيث يمكن تحديد مستويين أساسيين لهاته الممارسات: المستوى الخارجي والذي يركز على علاقة المؤسسة بالجماعات المحلية، الوزارة الوصية، المجتمع المدني، القطاع الخاص، مديريات التربية، ومختلف الشركاء من المحيط التربوي، الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي، و المستوى الداخلي والذي يركز على رؤية المديرين للمشروع والعلاقة مع الفريق التربوي المشارك في المشروع:

#### 1.3 مشروع المؤسسة في المنظومة التربوية الجزائرية : منذ إقرار مشروع المؤسسة، أصبح له دور

حيوي في تحسين جودة التعليم من خلال وضع التلميذ في صلب الاهتمام وتعزيز استقلالية المؤسسة التربوية. يُعتبر المشروع خطة شاملة لتأطير الأنشطة التربوية والإدارية، ويشمل إدماج جميع الفاعلين التربويين لتحقيق أهداف المؤسسة والنظام التربوي بشكل عام. يُحدد المشروع النشاطات، العمليات، والموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف المرسومة.

تعددت النصوص القانونية التي نظمت مشروع المؤسسة، بدءًا من المنشور الوزاري رقم 94-184، الذي أرسى فكرة تطبيقه، مرورًا بمنشورات أخرى مثل المنشور رقم 153 لعام 2006 والمنشور رقم 716 لعام 2010. كما أكد المرسوم التنفيذي رقم 08-315 على مهام مديري المدارس في التأطير البيداغوجي والإداري، وأشار المرسوم رقم 16-226 إلى أهمية متابعة تنفيذ مشروع المؤسسة من قبل المديرين، مع ضرورة أن يُعرض المشروع على مجلس الأساتذة للمصادقة والتقييم. يؤكد القرار رقم 65 لعام 2018 على دور جمعية أولياء التلاميذ في تجسيد مشروع المؤسسة، كما تم إدراجه ضمن برامج تكوين المديرين والمفتشين، بالتعاون مع مؤسسات وهيئات دولية مثل برنامج "ميديا 2".

تتم عملية تقييم ومتابعة تنفيذ مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية الجزائرية على عدة مستويات:

#### • التقييم على مستوى المؤسسة :يقوم مجلس الأساتذة بمقارنة النتائج بالأهداف باستخدام مؤشرات

كمية ونوعية، وتحليل العوامل التي قد تعيق تحقيق الأهداف، مع إجراء التعديلات اللازمة قبل رفع تقارير التقييم إلى مديريات التربية.

• **التقييم على مستوى المفتشية:** تُقيم اللجنة البيداغوجية المشاريع في نهاية كل فصل دراسي، مسجلة الصعوبات التي واجهت تنفيذها وتقديم حلول لها، ثم يُرفع تقرير إلى مديرية التربية لمتابعة التقدم وتقديم الحلول اللازمة.

• **التقييم على المستوى الوطني:** تقوم وزارة التربية بتحليل البيانات والتقارير الواردة من مديريات التربية، وتقييم نتائج المشاريع في ضوء الأهداف الوطنية، قبل رفع تقرير شامل إلى وزير التربية لضمان التنسيق والمتابعة.

يتم صياغة مشروع المؤسسة في وثيقة مرجعية تُعرض على مجلس التوجيه للمصادقة عليها، ثم تُرسل نسخة إلى مديرية التربية لضمان الدعم المالي والمتابعة، وإلى مفتش الإدارة للمقاطعة للتقييم المستمر.

### 2.3 استقلالية المؤسسة التربوية والعلاقة مع المحيط الخارجي: تُعتبر العلاقة بين المؤسسة

التربوية ومحيطها الخارجي من العوامل الأساسية لنجاح مشروع المؤسسة، حيث يتيح الفهم الجيد لهذا التفاعل للمسيرين استغلال الفرص لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف. كما يساهم تحليل هذه العلاقات في تحديد العوائق التي تعرقل تنفيذ المشروع، مما يتيح إيجاد حلول فعّالة. ومع ذلك، من خلال دراستنا لممارسات مديري المؤسسات التربوية، لاحظنا أن تركيزهم يقتصر غالبًا على الشركاء الداخليين، مع ضعف التواصل مع الفاعلين الخارجيين، ويرجع ذلك إلى غموض الأدوار وتفاوت الكفاءات، مما يجعل التنسيق مع هؤلاء الفاعلين تحديًا. وفي هذا الإطار، يمكن تلخيص طبيعة علاقات المديرين مع مختلف الشركاء الخارجيين كما يلي:

أ. **العلاقة مع الوزارة الوصية:** تخضع المؤسسات التربوية لتوجيهات الوزارة الوصية، حيث يلزم المديرون بتنفيذ السياسات التربوية وفقًا للخطط والبرامج المحددة، وهو ما يحدّ من استقلالياتهم في اتخاذ القرارات وابتكار الحلول لتنفيذ مشروع المؤسسة. وقد أظهرت النتائج أن معظم المديرين يعتبرون التعليمات الإدارية الصارمة عائقًا رئيسيًا أمام نجاح المشروع، نظرًا لتقييدها هامش الحرية في التسيير.

وعلى الرغم من أن مشروع المؤسسة يعتمد على آليات إدارية مماثلة لتلك التي تتبعها الوزارة، إلا أن التداخل بين الأهداف والإجراءات يثير تساؤلات حول مدى فعالية المشروع في تحقيق نتائج ملموسة. فعلى

سبيل المثال، تُعدّ المعالجة التربوية جزءًا جوهريًا من البرامج الرسمية، وفي الوقت ذاته تُشكل ركيزة أساسية لمشروع المؤسسة، مما يُبرز محدودية استقلاليته في ظل النهج المركزي المطبق.

**ب. العلاقة مع مديريات التربية:** تلعب مديريات التربية دورًا محوريًا في متابعة تنفيذ السياسات التربوية على المستوى المحلي، إلا أن المتابعة الفعلية لمشاريع المؤسسات لا تزال ضعيفة، حيث يرى المديرون أن غياب الرقابة والتقييم الموضوعي يجعل المشروع مجرد وثيقة شكلية تُحفظ في الأرشيف دون أن تُترجم إلى إنجازات فعلية. ويرجع هذا الوضع إلى غياب آليات فعالة للمرافقة والتأطير، مما يؤثر على التزام الفريق التربوي بإنجاح المشروع.

ولتجاوز هذه العقبة، يجب على مديريات التربية تفعيل آليات الرقابة المستمرة، وتعزيز التكوين في مجال القيادة بالمشاريع، إضافة إلى توفير الدعم اللازم لضمان نجاح هذه المبادرات، سواء من خلال الموارد البشرية أو المادية أو عبر الاستشارة الفنية.

**ت. العلاقة مع الجماعات المحلية (البلدية):** ساهم نهج اللامركزية في تعزيز دور الجماعات المحلية في تسيير المؤسسات التربوية، إلا أن استقلالية هذه الأخيرة لا تزال محدودة بسبب غياب تحديد واضح للمهام والمسؤوليات. فبينما تركز الجماعات المحلية على الجوانب التسييرية اليومية، تبقى القرارات الاستراتيجية تحت سلطة الوزارة، مما يُضعف فعالية اللامركزية في تحقيق تطور حقيقي.

وعلى الرغم من وجود آليات تنسيق مثل مجالس المشاور، إلا أن التفاعل الفعلي بين المؤسسة التربوية والبلدية يظل محدودًا بسبب ضعف قنوات التواصل. كما أن ازدواجية التسيير وغياب استقلالية المدير في اتخاذ القرارات تعيق تنفيذ مشروع المؤسسة بشكل سلس. وكثيرًا ما تُفرض توجيهات غير ملائمة لاحتياجات المؤسسة، مما يعرقل التخطيط الفعال ويحدّ من توافر الموارد اللازمة.

**ث. العلاقة مع المجتمع المدني وجمعيات أولياء التلاميذ والقطاع الخاص:** يُفترض أن يكون للمجتمع المدني والقطاع الخاص دور مهم في دعم المؤسسات التربوية، إلا أن مساهمتهما تظل ضعيفة بسبب غياب إطار قانوني واضح يحدد طبيعة الشراكة. إضافة إلى

ذلك، فإن الإدارة الفردية للمؤسسات التربوية وضعف ثقافة العمل الجماعي يحدّان من إشراك هذه الأطراف بفعالية.

أما فيما يخص جمعيات أولياء التلاميذ، فهي تمثل شريكاً أساسياً يمكنه المساهمة في تحسين البيئة التعليمية ودعم المشروع التربوي، إلا أن تفاعلها الفعلي يظل محدوداً. فقد أظهرت الدراسة أن هذه الجمعيات غالباً ما تعزف عن المشاركة في تنفيذ المشروع أو متابعته، خاصة في ما يتعلق بالتمويل ومرافقة التلاميذ. وعليه، فإن تفعيل دور هذه الجمعيات من خلال إدماجها في العملية التربوية وتعزيز الحوار والتنسيق معها يمكن أن يسهم بشكل كبير في نجاح المشروع، نظراً لدورها المحوري في دعم التلاميذ وتخفيفهم.

يعزز التعاون بين المؤسسات التربوية وشركائها الخارجيين استقلاليتها ويضمن نجاح مشاريعها، وذلك من خلال منح المدراء الاستقلالية، من خلال تعزيز التواصل معهم وتنظيم إطار قانوني للشراكة مع المجتمع المدني.

### 3.3 تحليل ممارسات المديرين في إعداد وتنفيذ مشروع المؤسسة: إن عملية إعداد وتنفيذ

مشروع المؤسسة تتبع منهجية محددة تشمل خمس مراحل أساسية، يشرف عليها المدير باعتباره المسؤول الأول عن تنفيذ المشروع، مع مشاركة جميع الفاعلين من الفريق التربوي والشركاء الخارجيين. وفي النهاية، يتم بلورة المشروع وفق استراتيجية ومنهجية دقيقة تهدف لتحقيق الأهداف والأولويات المحددة. سنستعرض في هذا السياق ممارسات المديرين في كل مرحلة من مراحل إعداد المشروع:

أ. **مرحلة الإعداد:** تختلف نظرة المديرين إلى المشروع بين مؤيد ومعارض. بعض المديرين لديهم إرادة قوية لإنجاح تطبيق المشروع، وذلك لاقتناعهم بأهمية المشروع كخطة عمل محورية لتحقيق الأهداف المرجوة في التسيير. في المقابل، يواجه المشروع مقاومة من غالبية المديرين لعدة أسباب يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **المسؤوليات المتشعبة للمدير:** يعتقد أغلب المديرين أن مشروع المؤسسة ظل غير مفعّل منذ فرضه من قبل الوزارة الوصية، وذلك نظراً لتحويله إلى عبء إداري إضافي، خاصة في ظل ضيق الوقت وكثرة المهام الإدارية والبيداغوجية، مثل حضور الاجتماعات وتنظيم الامتحانات والتعامل مع شؤون التلاميذ والطواقم

التربوية. يؤدي هذا إلى صعوبة التفكير والتخطيط الجيد للمشروع، حيث يتم إنجازه غالبًا كإجراء إلزامي على شكل نسخة مكررة لجميع المؤسسات، مما يقلل من فاعليته في تحسين أداء المؤسسة.

• **ضعف التكوين في إعداد وتنفيذ المشروع:** من خلال الاستجواب الذي تم مع عينة من المديرين، لاحظنا غموضًا في مفهوم المشروع لدى الكثيرين منهم، وعدم تمكنهم من منهجية إنجازه. يعود ذلك إلى نقص الكفاءات والمؤهلات اللازمة لدى المدير والفريق المشارك، مما يعيق قدرتهم على بلورة المشروع بشكل يحقق أهدافه في مختلف الجوانب. كما يرى البعض أن التغيير المستمر للمدير يؤثر سلبًا على استمرارية المشروع وتنفيذه. على الرغم من وجود برامج تدريبية حول مشروع المؤسسة، إلا أن المقابلات مع المديرين والمكونين كشفت عن ضعف في إلمام هؤلاء بمنهجية المشروع، مما يفسر العزوف عن تطبيقه.

• **غياب دافعية الإنجاز والتحفيز:** رغم أن مشروع المؤسسة يعد جزءًا هامًا في مهام المدير كآلية حديثة في التسيير، إلا أن غالبية العينة المستجوبة أعربت عن عدم اهتمامها بالمشروع، وذلك بسبب ضعف الدافعية لدى المديرين نتيجة المشاكل اليومية، الوضع الاجتماعي والمهنية، وغياب التحفيز من السلطات الوصية لفريق العمل على تنفيذ المشروع. غياب المتابعة والتقييم أفقد المديرين الحافز على استخدام المشروع كوسيلة للإبداع والابتكار، حيث يكتفون غالبًا بتنفيذ التعليمات من الوصاية دون إضافة قيمة حقيقية.

ب. **مرحلة التشخيص:** أظهرت المقابلات وتحليل مشاريع المؤسسة أن المديرين يدركون التحديات البيئية الداخلية والخارجية لمؤسساتهم، لكن بعض المشاريع لا تتناسب مع واقع المؤسسات. يعود ذلك إلى ضعف عملية التشخيص في تحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة في جوانبها المختلفة، مما يؤثر على فعالية تنفيذ المشروع. ويعود ذلك إلى سببين رئيسيين:

• **غياب استراتيجية دقيقة في عملية التشخيص:** تقتصر عملية التشخيص غالبًا على جرد الوضعيات الهيكلية والمرافق في ما يُسمى "الدفتري الإحصائي"، بينما يجب أن تشمل أيضًا تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، لضمان تخطيط محكم وتنفيذ فعال للمشروع.

• **عدم مشاركة الفريق التربوي في عملية التشخيص:** لاحظنا أن عملية التشخيص تقتصر غالبًا على المدير فقط، ما يؤدي إلى تسجيل نفس المشاكل التي تعاني منها معظم المؤسسات (ضعف الموارد

المادية والبشرية، ضعف النتائج الدراسية، ارتفاع نسب الرسوب والتسرب، إلخ). هذا يؤدي إلى أن عملية التشخيص تصبح شكلية لا تسهم في تحديد الأولويات والأهداف بدقة.

#### ج. تحديد الأهداف والأولويات: تستند عملية تحديد الأهداف والأولويات إلى تشخيص دقيق،

لضمان توافق الأهداف مع الإمكانيات المتاحة. لكن، لوحظ في التحقيق الميداني أن الأهداف غالبًا ما تقتصر على التوجيهات الرسمية من الوزارة بدلاً من أن تكون مستندة إلى احتياجات المدرسة وخصوصيتها. كما تبين وجود أهداف غير محددة، مع تهرب بعض المديرين من الالتزام بتنفيذها، ورفضهم توقيع عقود النجاح. بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ أن المديرين يركزون على تحسين نتائج التلاميذ في الامتحانات وتقليل نسب الرسوب، مع إغفال الجوانب التربوية الأخرى مثل تطوير مستوى الأساتذة وتنمية الأنشطة اللاصفية.

#### د. العمليات والنشاطات: تعتبر العمليات والنشاطات جزءًا أساسيًا في تنفيذ الأهداف المحددة،

لكنها تعاني من ضعف في الفهم لدى المديرين، حيث تفتقر الأنشطة إلى خطوات تنفيذية واضحة وأدوات تقنية تساعد في متابعة التقدم. يظهر تحليل توجهات المديرين تمسك البعض بأسلوب التسيير التقليدي الذي يركز على تمرکز السلطة في يد المدير، مع رفض إشراك الآخرين. رغم ذلك، توجد بعض التجارب الناجحة التي تُظهر قدرة بعض المديرين على إشراك الفريق التربوي في تشخيص الوضع وتحديد الحاجات، مما يساعد في وضع أهداف استراتيجية قابلة للإنجاز ومتابعتها بشكل مستمر.

#### هـ. التقييم والمتابعة: يُعتبر المفتش المسؤول المباشر عن تقييم ومتابعة تنفيذ مشروع المؤسسة، إلا أن

مقابلاتنا مع المفتشين كشفت عن تفاوت في تطبيق المشاريع بين المؤسسات، حيث تم تصنيفها إلى ثلاثة نماذج: الإيجابي، السلبي، والمتوسط. كما أظهر تحليل مشاريع المؤسسة غياب مؤشرات تقييم واضحة، مما يجعل التقييم شكليًا وغير فعال في تحسين نتائج التلاميذ أو جودة التعليم. يعتمد التقييم بشكل رئيسي على نتائج السنة الخامسة ابتدائي دون تحليل معمق أو معالجة الفروقات الفردية، مما يعكس غياب التقييم الموضوعي والعلمي، ويعوق متابعة تنفيذ المشاريع وتقديم التصحيحات اللازمة.

## 4. الخاتمة

من خلال هذه الدراسة يتضح أن مشروع المؤسسة يمثل أداة هامة لتحسين جودة التعليم والإدارة المدرسية، إلا أن تطبيق هذا المشروع يواجه العديد من التحديات التي تعيق تحقيق أهدافه المرجوة. وقد أكدت

الدراسة صحة الفرضيات المطروحة، حيث تبين أن المديرين يواجهون صعوبات كبيرة في تنفيذ المشروع نتيجة التبعية الإدارية للمركز، مما يقيد استقلاليتهم ويحد من قدرتهم على اتخاذ قرارات مرنة تتماشى مع خصوصيات كل مؤسسة. كما أظهرت الدراسة أن ممارسات المديرين تتفاوت بشكل كبير بناءً على مستوى تكوينهم وخبراتهم، مما يؤثر بشكل واضح على نجاح المشروع.

أما بالنسبة للفرضية المتعلقة بتوفر الموارد البشرية والمادية، فقد تبين أن نجاح المشروع يعتمد بشكل كبير على توافر هذه الموارد، بالإضافة إلى الدعم المستمر من الوزارة الوصية والشركاء في المحيط المدرسي. بناءً على ذلك، يتضح أن هناك حاجة ماسة لإعادة النظر في النصوص القانونية المتعلقة بمشروع المؤسسة، بهدف تعزيز استقلالية المديرين وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية.

كما كشفت الدراسة عن أهمية تعزيز التسيير التشاركي داخل المؤسسات التربوية، مع ضرورة توفير دورات تدريبية وتأهيلية للمديرين والطواقم التربوي لتوضيح مفهوم المشروع ومنهجيته بشكل دقيق. هذا سيسهم في تعزيز العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة، ويزيد من دافعية الفاعلين التربويين نحو تبني هذا المشروع. علاوة على ذلك، أصبح التعاون مع المحيط الخارجي للمؤسسة أمرًا حيويًا لتوفير الموارد المادية والبشرية الضرورية لدعم تنفيذ المشروع، مما يعزز استدامته ويضمن تحقيق أهدافه.

استنادًا إلى هذه النتائج، يتضح أن تطبيق مشروع المؤسسة يتطلب تعزيز اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات التربوية، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه. كما يجب أن تشمل الاستراتيجيات المستقبلية آليات تقوم مستمرة لضمان متابعة فعالة وتحقيق الأهداف المحددة للمشروع. وعليه، ينبغي على وزارة التربية والتعليم تبني استراتيجيات واضحة لدعم هذا المشروع، مع توفير بيئة عمل مرنة تشجع المؤسسات التربوية على تحسين أدائها وجودة التعليم.

ومن التوصيات المهمة التي توصلت إليها الدراسة:

1. تعزيز استقلالية المديرين: يجب إعادة النظر في النصوص القانونية لمشروع المؤسسة لتعزيز استقلالية

المديرين، وتمكينهم من اتخاذ قرارات مرنة تتناسب مع خصوصيات كل مؤسسة.

2. الاستثمار في تكوين المديرين: من الضروري توفير دورات تدريبية وتأهيلية للمديرين والطواقم

التربوي لتوضيح المفاهيم والمنهجيات الخاصة بمشروع المؤسسة، مما يساهم في تفعيل المشروع بكفاءة.

3. **التسيير التشاركي:** يجب تعزيز التسيير التشاركي بين جميع الفاعلين التربويين من خلال تنظيم ورش عمل وندوات تنسيقية لتبادل الأفكار والاقتراحات، مع تحفيز وتقدير جهود الفرق التربوية المشاركة في تنفيذ المشاريع.
  4. **التعاون مع المحيط الخارجي:** توسيع التعاون بين المؤسسات التربوية والمحيط الخارجي من خلال تفعيل شراكات مع الهيئات المحلية والشركاء الخارجيين لتوفير الموارد الضرورية للمؤسسات.
  5. **التقويم المستمر:** يجب تفعيل آلية التقويم المستمر لمتابعة تقدم المشروع وتذليل الصعوبات التي قد تواجه تنفيذه، مع وضع استراتيجيات دقيقة لتصحيح الاختلالات وتطوير أداء المؤسسات التربوية.
- في الختام، إن تطبيق مشروع المؤسسة يتطلب تغييراً جذرياً في طريقة التسيير، بما يعزز ثقافة التشاركية والاستقلالية، ويضمن بيئة تعليمية مرنة تشجع على الابتكار وتحقيق التحسين المستمر في الأداء التربوي.

## 5. قائمة المراجع:

1. برنار بوردي. (2012). المؤسسة و مشروعها. ترجمة بودية محمد. الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية.
2. عبد المؤمن يعقوبي. (2004)، التدبير الإداري التربوي و مشروع المؤسسة. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.
3. Annan, Brian. (2011). L'amélioration continue des établissements scolaires : l'ingénierie mise en place en Nouvelle-Zélande. *Revue française de pédagogie*, <sup>1</sup> 174(1), 21-30.
4. Avom, D., MalahKuété, F. &NguemkapKouamo, R. (2021). La décentralisation éducative améliore-t-elle l'efficacité technique des écoles primaires en Afrique subsaharienne ? *Mondes en développement*, 195(3), 53-74. <https://doi.org/10.3917/med.195.0053>
5. Bernède, Georges, Barrault, Eric et Palauqui, Michelle. (1998). *Administrer l'école primaire*. Paris : Hachette éducation.
6. Bernier, Philippe. (2012). CRITIQUE DU PROJET D'ÉCOLE. *Champ social*, 5(1), 213-220.
7. Blase, Joseph et Kirby, Peggy C. (2015). *Des stratégies pour une direction scolaire efficace - Motiver et inspirer les enseignants*. Québec : Chenelière éducation.
8. Broch, Marc-Henri et Cros, F. (1991). *Comment faire un projet d'établissement : écoles, collèges, lycées*. Lyon : Chronique sociale.
9. Chabannon, Maurice. (2003). *Abécédaire du chef d'établissement à l'usage de toute la communauté éducative*. Paris : CRDP, Académie de Grenoble.
10. David, M. & Peltier, C. (Dir.). (2014). *Projet d'établissement : nécessité, rêve ou opportunité : Outils, méthodes, compétences*. Dijon cedex:Éducagri éditions.
11. Devineau, Sophie. (1998). *Les projets d'établissement : discours et fonction sociale du discours*. Paris : Presses universitaires de France.
12. HADJI, Farid. (2006). *L'approche du projet de l'établissement : vers un perfectionnement de l'acte éducatif*. Edition El Khaldounia.
13. Garidi, S. & Husson, J. (2021). L'évaluation du projet d'établissement : informatisation d'une démarche participative. *Pensée plurielle*, 53(1), 76-99. <https://doi-org.snd11.arn.dz/10.3917/pp.053.0076>
14. Loubat, J.-R. (2019). *Élaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*. Guide Santé Sociale. Paris : Dunod.
15. Marty, Nicole. (1997). *Directeur d'école, un métier de l'éducation*. Paris : Editions Ellipses.
16. Obin, Jean-Pierre et Cros, Françoise. (1998). *Le projet d'établissement*. Paris : Hachette éducation.
17. OCDE (Paris). (2009). *Améliorer la direction des établissements scolaires : Volume 1 : Politiques et pratiques*. Paris : Éditions OCDE.
18. Orellana-Fernandez, Pamela. (2012). recherche autour du projet d'école : émergence d'une problématique. *Champ social*, 5(1), 191-212.

19. Orellana-Fernandez, P. (2012). Recherche autour du projet d'école : émergence d'une problématique. *Spécificités*, 5, 191-212. <https://doi.org/10.3917/spec.005.0191>
20. Rich, Joël. (2006). Autonomies et projets pour les établissements scolaires. Comparaisons avec l'Amérique latine : le cas du Chili. *Armand Colin* | « Carrefours de l'éducation », 21(1), 173-184.
21. Rich, Joël. (2010). *Les nouveaux directeurs d'école : repenser l'encadrement des établissements scolaires*. Bruxelles : De Boeck.
22. Woycikowska, Colette. (2003). *S'occuper du travail des autres : le management dans l'établissement scolaire*. Paris : Hachette Education.