الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية

تصور مقترح لمشروع المؤسسة قائم على تقنية EPAR لتحسين نتائج البكالوريا دورة جوان 2021 في ظل جائحة (COVID 19) المستجد لثانوية A-A بولاية الوادي

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إرشاد وتوجيه

إعداد الطالبين:
- حمامه البشير
- بن عمارة نوره

إشراف الاستاذة:
د. قيسي محمد السعيد

السنة الدراسية: 2020-2021

شكر وعرفان:

بعد الشكر والحمد لله عزى وجل، الذي أعاننا على إنجاز وإتمام هذا العمل.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والإمتنان للأستاذنا ومؤطرونا الأستاذ الدكتور قيسي محمد السعيد الذي كان خير معين ،والذي منحنا الكثير من وقته وجهده وتوجيهاته وإرشاداته وأرائه القيمة ،كما نتقدم بالشكر إلى مستشارة التوجيه نصيب مليكة بثانوية علي عون بالوادي التي ساعدتنا كثيرا إلى إجراء الدراسة الميدانية.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى كل من تركو بصماتهم على صفحات هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى اقتراح تصور لمشروع مؤسسة قائم على تقنية EPAR لتحسين نتائج البكالوريا دورة جوان 2021 في ظل جائحة كوفيد 19 المستجد لثانوية بالوادي وذلك انطلاقا من التساؤل العام الذي تم صياغته كالآتي:

هل ما إذا تم تصور واقتراح مشروع مؤسسة وفقا خطة تربوية ومنهجية انطلاقا من تشخيص الوضعية إلى وضع الأهداف ان تضمن النتائج نجاح بنسبة أكبر في شهادة البكالوريا. وللإجابة عن هذا التساؤل تم الاعتماد على المنهجية التالية:

الفصل الأول: جانب نظري ويشتمل على إشكالية الدراسة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى مشروع مؤسسة.

الفصل الثالث: تحصيل الدراسة.

أما الجانب الميداني فقط اشتمل على الإجراءات الميدانية للدراسة وعرض نتائجها فتم بناء تصور واقتراح لمشروع مؤسسة اعتمدت فيه تقنية EPAR

summary:

The current study aimed to propose a concept of an enterprise project based on EPAR technology to improve the results of the baccalaureate June 2021 in the light of the covid - 19 emerging pandemic for a high school in the Valley, based on the general question formulated as follows:

Whether an institution project is conceived and proposed according to an educational and methodological plan from the diagnosis of the situation to the setting of goals to ensure greater success in the baccalaureate degree. To answer this question, the following methodology was used:

Chapter I: theoretical aspect and includes problematic study.

Chapter Two: we touched on an enterprise project.

Third chapter: study collection.

The field side only included the field procedures of the study and the presentation of its results, a concept and a proposal was built for a project of an institution in which EPAR technology was adopted.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
ملخص الدراسة	
summary	
فهرس المحتويات	
مقـــدمـة	2
الجانب النظري	
الفصل الأول اشكالية الدراسة	
1/ إشكالية الدراسة	6
2/ تساؤلات الدراسة	8
3/ أهمية الدراسة	9
4/ أهداف الدراسة	9
5/ أسباب اختيار الموضوع	10
6/ حدود الدراسة	10
7/المفاهيم الإجرائية للدراسة	11
الفصـــــل الثـــــاني مشروع المؤســـــســـــة	
تمهيد	14
1/ مفهوم مشروع المؤسسة	14
2/ أهداف مشروع المؤسسة	17
3/ أسس العمل بمشروع المؤسسة	18
4/ مراحل بناء مشروع المؤسسة	20
5/ عوامل ودوافع العمل بمشروع المؤسسة	25
6/ مشروع المؤسسة والمجالس	27
7/ منهجية العمل بمشروع المؤسسة وفق تقنية EPAR	30
8/ خصائص المشروع الجيد	36
خلاصة الفصل	38
الفصـــــل الثـــــالـث التحصـــيل الدراســـي	
تمهيد	40

1/ تعريف التحصيل الدراسي	40
2/ مستويات التحصيل الدراسي	41
3/ شروط التحصيل الدراسي	42
4/ خصائص التحصيل الدراسي	44
5/ أهمية وأهداف التحصيل الدراسي	47
6/ العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي	49
7/ قياس التحصيل الدراسي	55
خلاصة الفصل	58
الجانب الميداني	
الفصل الرابـــــــــع: الإجـــراءات المـنهجية لدراسة الميـدانية	
أولا: منهج الدراسة	61
ثانيا: أدوات الدراسة	61
1- المشروع الأصلي للمؤسسة	61
2-المقابلات البحثية	61
3-أسلوب تحليل المحتوى	66
الفصـــــــل الخامـــــــس عرض النـــتائج	
1- ملخص تحليل المشروع الأصلي	69
2- إعادة بناء المشروع	70
2-1- أسس بناء المشروع الجديد	70
- ملخص المقابلات	70
- النصوص المعتمدة في إعداد مشروع المؤسسة	71
2-2- تصور المشروع المقترح	72
قائمة المراجع	95
الملاحق	101

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح سيرورة المقابلة الأولى	62
02	يوضح سيرورة المقابلة الثانية	63
03	يوضح سيرورة المقابلة الثالثة	64
04	العملية الأولى	86
05	العملية الثانية	87
06	العملية الثالثة	88
07	العملية الرابعة	89
08	العملية الخامسة	90
09	العملية السادسة	91
10	العملية السابعة	92
11	العملية الثامنة	93

المقدمة

مقـــدمـة

يعد مشروع المؤسسة إحدى الأساسيات التدبيرية والتربوية للمؤسسات التعليمية بمختلف عملياتها لما يحققه لها من فرص التوظيف الإجرائي للمكتسبات وإعطاء معنى للتعليمات.

كما يعتبر إطارا منهجيا وآلية عملية لتنزيل برامج المشاريع الوزارية الرامية إلى تنظيم وتفعيل مختلف التدابير، التي تهدف إلى تحسين جودة العرض المدرسي داخل كل مؤسسة التعليمية، بإستخدام إمكانياتها المادية والمالية والبشرية المتوفرة في المدرسة والمجتمع المحلي.

ولقد مر مشروع المؤسسة منذ إرسائه إلى الأن بعدة محطات، مستجيبا في ذلك للتحولات العميقة التي تعرفها ميادين العمل المدرسي محليا ودوليا، إبتدأت بمرحلة الإستئناس وبلورة المفهوم الأولي حيث تم إصدار المذكرات التوجيهية والتنظيمية مهدت للإنطلاق بمبادرات متدرجة في مقاربة الشروع للعمل بمشروع المؤسسة.

كما تلتها خلال الفترة الممتدة مابين التسعينات إلى 2007 " مرحلة التجريب " والتي تميزت بمبادرات محدودة على مستوى بعض الأكاديميات الجهوية لتربية والتكوين مؤطرة من طرف برامج تعاوني دولي، كما تميزت بإنتاج مجموعة من الأدوات والتقنيات القيادية ووثائق للإستئناس بها في تدبير مشروع المؤسسة.

وجاءت مرحلة التعميم مابين 2008 و2010 حيث عرفت بلورة إستراتيجية وطنية لإرساء العمل بمشروع المؤسسة ترتكز على تصور شمولي يوحد الرؤى حول المفهوم والأهداف والمرتكزات ويغطي جميع المجالات التعليمية (التعلمات الصفية، الأنشطة المندمجة، البيانات، التجهيزات...)

وفي 25 نوفمبر 2014 أصدرت الوزارة الوطنية المذكرة 159 والتي تهدف من خلالها إلى أجرأة الإستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة من خلال إعطاء نفس جديد عن طريق

منهجية أكثر ملائمة وسهولة من هنا يتم الإطلاع الفاعليين الإداريين بمضامين وتوجيهات هذه الدينامية الجديدة وتعريفهم بأهم مرتكزاتها وبناياتها وأدواتها.

ولقد إحتوت دراستنا حول هذا الموضوع على الفصول التالية:

الفصل الأول: يعتبر مدخلا للدراسة أي الإطار العام لإشكالية البحث بتحديد تساؤلات البحث، إضافة إلى أهدافه وأهميته وأسباب إختيار الدراسة ومختلف التعاريف الإجرائية.

الفصل الثاني: تناولنا مفهوم مشروع المؤسسة، أهدافه، أسسه، ومراحل بناءه، خصائصه، أسبابه ودوافعه.

الفصل الثالث: تناولنا تعريف التحصيل الدراسي، مستوياته، شروطه، خصائصه، أهميته، وعوامله المؤثرة.

الفصل الرابع: خصص هذا الفصل إلى إجراءات منهجية للدراسة الميدانية، تتضمن منهج الدراسة، أدوات الدراسة.

الفصل الخامس: تم فيه عرض النتائج.

الجانب النظري

الفصل الأول

اشكالية الدراسة

1/ إشكالية الدراسة

2/ تساؤلات الدراسة

3/ أهمية الدراسة

4/ أهداف الدراسة

5/ أسباب اختيار الموضوع

6/ حدود الدراسة

7/المفاهيم الإجرائية للدراسة

1- الإشكالية

تمثل المؤسسة التربوية نقطة إرتكاز النظام التربوي وخليته الأساسية، فيها تتجسم الأهداف الوطنية ويتحدد مصير التلاميذ وتمارس حقوقهم وواجباتهم، وعلى هذا الأساس أمكن الحديث عن مفعول المؤسسة، ويقصد به جملة العناصر الكمية والنوعية التي تتفاعل لتحدد نجاح المؤسسة أو تسبب فشلها ومادامت المنظومة التربوية هي مجموع وحداتها المكونة فإن تحسين مردودها والإرتقاء بجودتها وتحقيق الإنصاف يمر، لا محالة بتفعيل دور المؤسسة وبتأهيلها للنهوض بوظائفها التربوية المتعددة وبتطوير عمل المتدخلين فيها.....

ومن هذا المنطلق فمشروع المؤسسة وفق تقنية EPARهو خطة ترفض نفسها بدافع الحاجة إلى الإنتقال 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 للإمكانيات المادية والبشرية وترتيب للأولويات مع مراعاة الوسط المدرسي والمحيط الخارجي وينظم العلاقات بين الأفراد المتعاملين ويحدد الأدوار والمسؤوليات فيما بينهم، يكون التلميذ هو المحور الأساسي والمستفيد الأول، لأن الراهن يتمثل في القضاء على الفشل المدرسي والإرتقاء بنتائج المدرسية كما وكيفا، فهو إطار لتخطيط ورسم معالم سير المؤسسة التربوية خلال فترة معينة تضبط وفق لتصور الجماعة التربوية للأولويات الخاصة بالجانب البيداغوجية والتربوية والثقافية والمادية الرامية إلى تحسين نوعية التعليم والظروف التي يتم فيها، ورفع المردود التربوي والتحصيل العملي والمعرفي للتلاميذ والإستجابة بصفة معلنة وفعلية للأهداف والإنشغالات البيداغوجية والتربوية التي تراود فكر أعضاء الجماعة التربوية خلال ممارسة وظائفهم.

إن أول ما ظهرت فكرة العمل بمشروع المؤسسة في الجزائر سنة 1994 كانت في المؤسسات الصناعية والإقتصادية والإدارية حيث ساهم في دفع حركة الإنتاج وتحسين أداء هذه المؤسسات كما أحدثت ثورة في ميدان التسيير الإداري وإتضحت خطة العمل المعتمدة على تنسيق وتعديل وتكامل نشاطاته لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبعد

نجاعة هذه الفكرة في المؤسسات الصناعية والإقتصادية إنتقلت إلى المؤسسات التربوية حيث إعتمدت في تسييرها على العمل بمشروع المؤسسة دوليا ومحليا.

جاءت فكرة العمل بمشروع المؤسسة في المدارس الجزائرية لمسايرة روح المؤسسة العصرية التي تعتمد على التقنيات الحديثة في التسيير والتقييم لتحقيق النتائج الإيجابية، وبما أن العمل بمشروع المؤسسة من الأساليب الجديدة التي ألحت وزارة التربية الوطنية على تبانيها في المدرسة الجزائرية وتطبيقها في جميع المجالات لتحقيق أهدافها.

فمن الدوافع التي تدعو العمل به وتحمل الكثير من جوانبها بوادر النجاعة وهي ضرورة التغيير لمواكبة تطورات العصر والحاجات المتجددة للمجتمع

وضرورة معالجة النقائص الناتجة عن جمود طرق التسيير الكلاسيكية المطبقة في المؤسسات التربوية أداء ومردودا إضافة إلى تعبئة الإطار الإداري والتربوي حتى ينخرط في مشروع مدرسة الغد ويتحمس لإنجاحه.

وعلى هذا الأساس يحدد مشروع المؤسسة حسب تقنية EPAR جملة من الإختيارات البيداغوجية والأنشطة العملية الخاصة يرسمها الفريق التربوي والإداري للمؤسسة لتنفيذها وتحقيق بعض الأهداف كتحسين نوعية التعليم الممنوح ورفع الأداء المدرسي وترقية الحياة المدرسية داخل المؤسسة التربوية.

كما أظهر مشروع التنظيم الإستثنائي لمتمدرس التلاميذ خلال السنة الدراسية 2021/2020 في ظل جائحة كورونا الذي أنجزته وزارة التربية الوطنية كيفيات توزيع حصص التمدرس، بناء على مواقيت زمنية محددة، من هنا إقترح العمل في الطور الثانوي إما بنظام الدوامين بتداول الدراسة صباحا ومساء بشكل متناوب، وإما العمل بنظام الدوام الواحد بتناوب الدراسة بين مجموعتين يوما كل يومين.

كما تضمنت تقسيم الأفواج التربوية إلى أفواج فرعية بتعداد20 تلميذ في الفوج الواحد، إلى جانب تقليص مدة الحصة التعليمية إلى 45 دقيقة، وكذا إستغلال أيام السبت وأمسيات الثلاثاء للدراسة.

بالمقابل تطرق نفس المشروع إلى تعديل بيداغوجي للمناهج بما يتماشى والحجم الزمني للمنهاج وتنظيم برنامج دقيق لعمل التلاميذ خارج القسم عن طريق تطوير التعليم عن بعد بشكل مؤقت إلى زوال الجائحة.

2- تساؤلات الدراسة:

إذا في ضوء كل ماتقدم من بيانات ومعطيات حول مشروع المؤسسة حسب تقنية EPAR وما يقدمه من خدمات للمؤسسة بهدف إحداث النجاعة العامة في كل مواردها البشرية والمالية والتربوية وترقية مخرجات العملية التعليمية التعلمية أن نطرح التساؤلات التالية:

- ✓ هل ما إذا تم تصور وإقتراح مشروع المؤسسة وفق خطة تربوية ومنهجية إنطلاقا من تشخيص الوضعية إلى وضع الأهداف أن تضمن نتائج نجاح في شهادة البكالوريا تجاوز 60% جوان 2021 ؟
- ✓ هل يمكن أن تتغير الممارسات التربوية التعليمية لكل من الأساتذة والتلاميذ من خلال وضع عملية تهدف إلى ترقية أو تعديل سلوك الأساتذة خلال ممارساتهم لمهامهم (التأخر على الإلتحاق بالقاعات الدراسية) أما التلاميذ محاولة بناء إدراك آخر لمهامهم كالتلاميذ مقبلين على إمتحان البكالوريا ؟
- ✓ هل من خلال مشروع المؤسسة يحقق مبدأ الجودة في التعليم؟
- ✓ هل يحقق هذا المشروع مناخ دراسي أو مدرسي مستقر؟

3-أهمية الدراسة:

تمكننا هذه الدراسة من تبيان مدى تمكن مشروع المؤسسة كطرح جديد في التسيير من حصر ومعالجة مختلف المشاكل المادية والإدارية والتربوية والبيداغوجية داخل المؤسسات التربوية الجزائرية، ومدى تمكنه أيضا من تفعيل دور الإعلام والإتصال بين مختلف أطراف الجماعة التربوية من أساتذة وإدارة وتلاميذ وأولياء.

تبرر أهمية هذه الدراسة من أهمية المؤسسة التربوية ذاتها كحلقة فاعلة وهامة داخل المنظومة التربوية وبإعتبارها موجهة إلهام الرئيسي لسلوك التلميذ في هذه المرحلة التعليمية بالذات – التعليم الثانوي – خاصة وأن التلميذ في هذه الفترة بذات يكون مشوش التفكير والإنفعال نوعا ما ولديه مؤثرات خارجية كثيرة تجذبه خارج المؤسسات التربوية لذلك جاء التركيز على التسيير الحديث للمؤسسات التربوية من خلال مشروع مؤسسة حتى نشد إهتمام التلميذ داخل المؤسسة أكثر من خلال إشراكه في الأمور الهامة المتعلقة بمؤسسة التي يدرس بها حتى يشعر بأنه طرف فعال داخلها وبالتالي ينجذب إليها أكثر.

تقديم مقترحات وتوصيات واضحة لإعانة الطاقم الإداري في معرفة الأليات والإستراتيجيات الواجب إتباعها لتطبيق مشروع المؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

- الكشف عن مدى نجاعة الأسلوب الجديد في تسيير المؤسسات التربوية – مشروع المؤسسة – ومدى قدرته على حصر ومعالجة المشاكل المادية والإدارية في التسيير والتربية البيداغوجية داخل المؤسسات التربوية.
- محاولة السعي إلى التعرف على مدى فاعلية إستخدام مشروع المؤسسة في تحسين الأداء التحصيلي للتلاميذ والإرتقاء بالحياة المدرسية وتحسين المناخ الدراسي.
- محاولة معرفة درجة مساهمة وزارة التربية في نشر ثقافة المشروع في المدارس.

5- أسباب إختيار الموضوع:

يعتبر موضوع مشروع المؤسسة من المواضيع التي زاد أهميته في المجال التربوي والتعليمي الذي أصبح ضرورة لابد منه.

ولقد أخترنا هذا الموضوع لأسباب نذكر منها:

- أردنا معرفة ما إذا كان تغيير أسلوب التسيير يؤدي فعلا إلى حصر ومعالجة المشاكل داخل المؤسسات التربوية وبالتالي مساعدة التلميذ على تحسين نتائجه.
- الرغبة الشخصية في دراستنا لهذا الموضوع بإعتباره يدخل ضمن مجال تخصصنا الدراسي.
- الرغبة الملحة في معرفة واقع الإدارة المدرسية من جهة ودور النظم التربوية في إدارة مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التعليمية من جهة أخرى.

6- حدود الدراسة:

✓ **الحدود المكانية:**

لقد تمت الدراسة الميدانية بثانوية المجاهد علي عون ولاية الوادي، بلدية الوادي.

✓ **الحدود البشرية:**

تلاميذ السنة ثالثة ثانوي.

✓ **الحدود الزمنية:**

لقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة بداية من شهر جانفي، فكانت البداية عبارة عن زيارة إستطلاعية إلى المؤسسة التربوية المعنية للتمكن من التعرف على المجال المكاني للدراسة وجمع المعلومات اللازمة الخاصة بتطبيق الدراسة.

وخلال مدة المقابلات الإستطلاعية التي دامت 04 أسابيع تم فيها الإطلاع على الوثائق والمعلومات اللازمة من خلال إجراء مقابلة بحثية مع أعضاء فريق القيادة الخاص

بتطبيق مشروع المؤسسة داخل هذه الثانوية السيد مدير المؤسسة عطاالله يوسف، نائب المدير المكلف بالبيداغوجية قويدري، مستشارة التوجيه نصيب مليكة.

7- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

7-1- مشروع المؤسسة:

يعرف مشروع المؤسسة بأنه تقنية حديثة لتحسين التسيير ومعالجة مشاكل المؤسسة وذلك بوضع إستراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها وفقا للأهداف الوطنية والنصوص التشريعية الجاري بها العمل من جهة ولخصوصيتها الجغرافية والحضرية ومحيطها الإقتصادي والإجتماعي والثقافي من جهة ثانية وبحيث يكون التلميذ فيها محور كل الإنشغالات ومحل كل الجهود ؛قصد تحقيق أفضل مردود ممكن بمشاركة ومساهمة كل أفراد الجماعة التربوية ومختلف المتعاملين مع المؤسسة.

ويعرف أيضا على أنه: تلك الخطة التي تهدف إلى خلق جو تربوي مبني على الحوار والواصل وعلى تقديم الإقتراحات على إشتراك كل أفراد الجماعة التربوية كل في مجال إختصاصه فضلا عن تحرير المبادرة الإيجابية.

7-2- تعريف الإجرائي لمفهوم التصور:

التصور هو تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كفية لبناء إطار فكري يتبناه فئات من الباحثين أو التربويين.

يشمل التصور على العناصر التالية:

- تمهيد
- أهداف التصور
- منطلقات وركائز التصور
- الجوانب التي يشتمل عليها التصور

- متطلبات تطبيق التصور
- المعوقات التي قد تواجه المقترح والحلول المقترحة التي هي التصور.

إذا التصور هو رؤية مستقبلية للنتائج في ظل أهداف ومنطلقات وركائز وتحديد المتطلبات وإستخدام وتوظيف للبيانات وإستشراف للصعوبات والمعيقات.

أما إجرائيا: يقصد بالتصور لمشروع المؤسسة لهذه الدراسة إعداد وبناء لمشروع مؤسسة عبارة عن وثيقة مكتوبة يحتوي على تحليل وتشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة تنبنى عليه عمليات تقويمية لهذه الوضعية بشقيها البيداغوجي والسيكولوجي والإداري هدفها تحسين النتائج في إمتحان بكالوريا في ظل وباء كورونا المستجد.

7-3- التحصيل الدراسي:

تم تعريفه: هو كل أداء يقوم به الطالب في الموضوعات المدرسية المختلفة والذي يمكن إخضاعه للقياس عن طريق درجات إختبار وتقديرات المدرسين أو كليهما.

وكتعريف إجرائي للتحصيل: هو جهد علمي للفرد من خلال الممارسات التعليمية والدراسية والتدريبية في نطاق مجال تعليمي.

7-4- جائحة كورونا:

هي عائلة كبيرة من فيروسات الجهاز التنفسي، ويسبب في بعضها أمراضا أقل من غيرها مثل نزلات البرد التنفسية والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة، وتنتقل بعض هذه الفيروسات بسهوله من شخص لأخر، عكس فيروسات أخرى.

الفصـــــل الثـــــاني

مشروع المؤســـــســـــة

تمهيد

1/ مفهوم مشروع المؤسسة

2/ أهداف مشروع المؤسسة

3/ أسس العمل بمشروع المؤسسة

4/ مراحل بناء مشروع المؤسسة

5/ عوامل ودوافع العمل بمشروع المؤسسة

6/ مشروع المؤسسة والمجالس

7/ منهجية العمل بمشروع المؤسسة وفق تقنية EPAR

8/ خصائص المشروع الجيد

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن المنظومة التربوية التي ما إنفكت تتغير بهدف مسايرة العصر والوصول إلى ما هو أفضل وأحسن، تشهد إصلاحات كبرى تقتضي تحديات أكبر على جميع الأصعدة سواء على صعيد التغيير المناهج الدراسة والكتب المدرسة وحتى تقنيات وطرق التدريس، أو على صعيد تسير المؤسسات التربوية حيث أنها أصبحت مجبرة على مسايرة التكنولوجيا الحديثة وبخاصة في مجال المعلوماتية والإتصال والعمل على التكيف معها، وبما ان الإدارة التعليمية هي جزء لا يتجزأ عن العملية التعليمية نفسها لأنهما متكاملان، ولا يمكن أن يستغنى أحدهما عن الآخر لدفع عجلة التعليم إلى الأمام قدما، كان لزاما على المؤسسات التربوية الجزائرية أن تغير من طريقة التسيير الإداري فيها وتتبنى الطريقة الجديدة والمتمثلة في التسيير بالمشروع وتوجب عليها أن تتحكم في ميكانيزماته المختلفة حتى تتمكن من تحسين الأداء والتربوي وترقية النتائج المدرسة وتجويد مكتسبات التلاميذ والإرتقاء بنتائجهم إلى مستوى المعايير العالمية هذا من جهة ،ومن جهة أخرى السعي إلى تحسين الوضع القائم إلى وضع آخر مرغوب فيه لأجل تفعيل طور المؤسسة كحلقة أساسية في المنظومة التربوية وإشاعة روح المسؤولية لدى كل الأطراف المعنية وضمان مساهمتهم في تحقيق الأهداف المرسومة.

ولن يتسنى للمؤسسات التربوية تحقيق ذلك ألا بعد دراسة الوضع القائم وتشخيص كل النقائص والسلبيات مع مراعاة خصوصية كل مؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية مع العلم أن التلميذ كان ولا يزال وسيظل دائما محور العملية التعليمية التربوية.

1-مفهوم مشروع المؤسسة:

يعرف مشروع المؤسسة بأنه تقنية حديثة لتحسين التغيير ومعالجة مشاكل المؤسسة وذلك بوضع إستراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها وفقا لأهداف الوطنية والنصوص التشريعية الجاري بها العمل من جهة ولخصوصيتها الجغرافية والحضارية

ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من جهة ثانية وبحيث يكون فيها التلميذ محور كل الانشغالات ومحل كل الجهود قصد تحقيق أفضل مردود ممكن لمشاركة ومساهمة كل أفراد الجماعة التربوية ومختلف المتعاملين مع المؤسسة، وللعمل بمشروع المؤسسة ينبغي إقناع أطراف الجماعة التربوية وتشجيع الإنضمام التلقائي للعمل بطريقة المشروع والوصول إلى التجنيد الواسع لمشروع المؤسسة مع التحلي بروح المبادرة والمسؤولية في الممارسة اليومية.

(وزارة التربية الوطنية، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، جوان 1999)

ويعرف أيضا بأنه الكل أو المجموع المترابط للرسائل والطرق والأهداف التي تمكن المؤسسة التربوية من رفع مستوى أدائها وتحسين مردوديتها إنطلاقا من داخلها بإعتمادها على وسائلها الخاصة، إنه منهجية للتغيير على عدة مستويات في المناهج والنظام التوجيه والقبول والانتقال من مستوى الى آخر في العلاقات والذهنيات والسلوكات من أجل الانتقال بالمؤسسة من وضعيتها الحالية الى وضعية أحسن بإشراك المتعاملين الذين تربطهم بها علاقات، إبتداءا من الفريق الإداري إلى المعلمين إلى الأستاذة والتلاميذ وإلى الأولياء وإلى مختلف الشركاء من المحيط الخارجي مع الأخذ بعين الإعتبار خصوصياتها الجغرافية والحضارية ومحيطها الإقتصادي والإجتماعي والثقافي بحيث يكون التلميذ فيها محور كل إنشغالات ومحل كل الجهود قصد تحقيق أفضل مردود ممكن.

(المنشور الوزاري رقم 15، جوان 2006)

ويقول" "Michel Mendes Vegua في هذا الصدد بأن التلميذ هو نقطة إنطلاق وتفكير ونقطة إتصال وعمل ويعد محور إهتمام النظام التربوي المفتوح على مصرعيه أمام جميع المتعاملين مع المدرسة.

ويعرف أيضا مشروع المؤسسة على أنه: خطة تفرض نفسها بدافع الحاجة الى الإنتقال من وضع قائم الى وضعية مرغوب فيه وتتميز هذه الخطة بكونها متكاملة العناصر

متناسقة تسعى الى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها وذلك بعد تشخيص محكم وضبط دقيق للإمكانيات المادية والبشرية وترتيب الاولويات مع مراعاة الوسط المدرسي والمحيط الخارجي، فمشروع المؤسسة ينظم 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 والإرتقاء بالنتائج المدرسية كما ونوعا.

(projet detabtablissement, Michel Mendes 1991, page 12)

ويعرف أيضا على أنه تلك الخطة التي تهدف الى خلق جو تربوي مبني على الحوار على التواصل على تقديم الإقتراحات على إشراك كل أفراد الجماعة التربوية كل في مجال إختصاصه فضلا عن تحرير المبادرة الإيجابية.

(القرار الوزاري رقم 17 ،المؤرخ في جوان 2006)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج التالي:

- ✓ يعتبر مشروع أداة وليس غاية، يهدف الى تحقيق جودة التعليمات، ورفع المردودية المدرسية، وتجاوز الصعوبات التي يواجهها المتعلمون خلال الفترات الصفية.
- ✓ هو إطار منهجي يعتمد التخطيط الاستراتيجي بوضع تصور لمستقبل المدرسة، بهدف الإنتقال من وضع قائم الى وضع متوقع في المستقبل، من خلال تحليل الواقع وتحديد الأولويات وتصور الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف.
- ✓ يعد آلية عملية لتدبير الشامل والمندمج للمؤسسات التعليمية وعملياتها، وذلك بإستثمار جميع الموارد الذاتية وإمكانات البيئة المحلية سواء منها المادية أو البشرية.
- ✓ هو مجموعة من العمليات التي تضمن إنخراط وإستثمار إمكانيات جميع مكونات المجتمع المدرسي، قصد الاشتغال على جميع المجالات المرتبطة لبيئة المؤسسة سواء منها الداخلية أو الخارجية من تعليمات صفية، أنشطة مندمجة، الوسائل والمعاينات الديداكتيكية، التواصل الفعال والتدبير التشاركي.

- ✓ كما يعتبر آلية لتنزيل البرامج والمشاريع التربوية، وأجرأة الاصلاحات التي جاءت بها التوجهات العامة للوزارة داخل المؤسسة، وتفعيل الاجراءات التدبيرية من قبل المواكبة التربوية وتتبع وتحديد التواريخ التنزيل والتفصيل.

2- أهداف مشروع المؤسسة:

نصت المادة 5 من القرار الوزاري لمشروع المؤسسة على أهداف وغايات المؤسسة، حيث يهدف مشروع المؤسسة على الخصوص إلى:

- ترجمة الأهداف العامة وتوجيهات الرسمية لتربية والتعليم إلى نشاطات فاعلة وممارسة عملية.
- فتح المجال أمام جماعة تربوية للقيام بمبادرات من أجل تطوير مناهج تسيير ورفع مردودية مؤسسات وترقية مستوى التعليم وتحسين نوعيته.
- الإنتقال بالمؤسسة المدرسية من وضعية التلقي والتنفيذ إلى وضعية المشاركة في رسم الأهداف وكيفيات تحقيقها في الأجال المقترحة.
- الإعتماد على الإمكانات المتوفرة وتوظيفها الفعال وترشيد إستغلالها بما يخدم الأهداف التربوية وبثمن المجهود الجماعي.

(سالمي وآخرون، 2006، 6)

- إشراك الجماعة التربوية في ضبط تصورات والأولويات الخاصة بالمؤسسة لتحرير الطاقة وتحفيز روح المبادرة وترقية الحس بالمسؤولية.
- تنظيم التفكير الجماعي وفتح باب الحوار والإستشارة الواسعة بما يحقق الانسجام في الوظائف والتنسيق في الأنشطة خاصة داخل المجالس المختلفة.
- إدخال تحسينات على الأداء التربوي والوظيفي واعتماد منهج المتابعة للأنشطة والتقييم الدوري للنتائج.

(القرار الوزاري رقم15، المؤرخ 04جوان 1997)

- التكفل بإحتياجات التلاميذ من حيث مقتضيات التمدرس وتحسين الحياة المدرسية ونتائجها.
- تدعيم النشاطات البيداغوجية وتكميلتها بالفعليات الثقافية والرياضية والترفيهية.
- إنفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وتجنيده حولها وحمل مختلف الشركاء والمتعلمين مع المدرسة على المساهمة في تحسين الأداء والرفع من المردود.

(وزارة التربية الوطنية، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة،جوان1997،45)

3- أسس العمل بمشروع المؤسسة:

إن الأسس التي يبني عليها مشروع المؤسسة أثناء القيام بإعداده هي الأخذ بعين الاعتبار جملة من القواعد التي يجب مراعاتها وهي:

3-1- الإتفاق:

حتى يكون مشروع المؤسسة قابلا للإعداد لابد أن يحقق الحد الأدنى من الإتفاق بين جميع الأطراف المتدخلة فيه (إدارة، أساتذة، أولياء، تلاميذ) بعد مشاركتهم والتشاور بينهم.

وإن الإتفاق المقصود هنا ليس هو التطابق التام بين وجهات نظر جميع الأطراف بل هو تحقيق الحد الأدنى من الإتفاق أجل:

- خلق فضاء لتبادل الأفكار داخل لمؤسسة.
- توحيد الرؤى في إنجاز العمل.
- تجنيد أقصى مايكمن من طاقات المؤسسة.
- تدعيم العلاقات بين الأطراف المشاركة.
- شعور الفرد بمساهمته في تحقيق الهدف العام.

(غريب، 2008. 52)

3-2- التغيير:

بما أن مشروع المؤسسة هو سيرورة تسعى إلى تحقيق أهداف لتحسين وضعية أو معالجة نقص، بات من الضروري أن تكون الرغبة في التغيير هي الروح المغذية والمجندة والمحفزة لكل المشاريع في إعدادها وإنجازها.

- مرحلة التذويب: تتمثل في إزالة المواقف أو الأفكار أو السلوكات الحالية المراد تغييرها.
- مرحلة التثبيت: تتمثل في تعليم الأفكار والمواقف والسلوكات الجديدة المقصودة.
- مرحلة التجميد: تتمثل في تثبيت وترسيخ المواقف أو الأفكار أو السلوكات الجديدة عن طريق الممارسة.

3-3- الخصوصية:

إن المؤسسة التربوية هي مجموعة من العناصر البشرية والمادية المتفاعلة فيما بينها والمتميزة عن بقية المؤسسات الأخرى، من حيث الموقع الجغرافي والمحيط الإقتصادي والإجتماعي والثقافي والتركيبة البشرية، فتنشأ لديها هوية خاصة تتطلب إعداد مشروع خاص بها يراعي خصوصياتها حتى وإن تشابهت بعض أهدافها العامة، فهي حتما ستختلف من حيث الأهداف الإجرائية (الجزئية)

(رحال، 2006، 73)

3-4- الواقعية:

ونعني بها الانطلاق من الموجود، وذلك بإجراء تقويم حقيقي للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة على أرض الواقع ولا مانع من الانطلاق بمشروع مؤسسة متواضع ومحدود في بداية الأمر، ثم العمل على إثرائه وتوسيعه وإشراف متعاملين آخرين فيما بعد.

وإذا أردنا التفصيل فيما جاء في هذه المقدمة المذكورة أعلاه، فيمكننا القول بأن أي مشروع مؤسسة يجب أن ينطلق بعد إجراء تشخيص أو بالأحرى تقويم دقيق وواقعي للإمكانيات المادية والبشرية الموجودة على مستوى المؤسسة التربوية.

3-5- المنهجية المحكمة:

يقوم مشروع المؤسسة على التخطيط الممثل في رسم مجموعة من الخطط أي برامج عمل أو مراحل متماسكة ومتسلسلة وعليه فمن الضروري مراعاة ترتيب المنطقي والزمني والتدرج بين مراحل العمل مع توزيع الأدوار بكل دقة ووضوح حتى تتحدد المسؤوليات.

(بن سالم وآخرون، 2008،16 -17)

4- مراحل بناء مشروع المؤسسة:

إن العمل بفكرة المشروع تستدعي اعتماد جملة من المراحل المتسلسلة منطقيا وزمانيا تسودها روح العقلانية والواقعية في التطبيق وتتفادى كل عمل ارتجالي وعفوي تسهل ادارة مشروع المؤسسة.

غير أن هذه المراحل الواجب إتباعها أثناء العمل بالمشروع ماهي إلا تجسيد لتغيير مخطط تقوم به القيادة المدرسية أن تتخذها وتتبعها أثناء إدارتها للمشروع، حيث تؤكد الوصايا على أن كل إجراء يهدف إلى إحداث تعديل على سلوك الأفراد في إطار تسيير الموارد البشرية.

(رسمي، 2004، 114)

لأن البداية ستكون من واقع المؤسسة على أساس أنها المكان الاستراتيجي للتغيير، في المنظومة التربوية والمؤسسات لا تعيش نفس الواقع ولها خصوصيات تميزها عن بعضها البعض، وتتكون من العناصر الآتية وتتمثل البداية في:

- إحصاء المعطيات الموضوعية المتوفرة أصلا في المؤسسة وتحويلها.

- تحديد الأولويات وتشخيص المشاكل.
- تحليل الوضعية والبحث على أسبابها وطبعتها من أجل إختيار الحلول ولنبدأ بما يسبق بناء المشروع.

4-1- مرحلة ما قبل بناء المشروع:

قبل الإنطلاق في بناء أي مشروع ينبغي:

- توفر الرغبة لدى أفراد الجماعة التربوية لتغيير وضعية المؤسسة والحياة المدرسية في مختلف مجالاتها التربوية والبيداغوجية قصد تحسينها وتصويرها.
- القيام بمعاينة وضع المؤسسة والوقوف على المشاكل التي تعاني منها، قصد معالجتها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- الإحساس بالحاجة الى العمل بمشروع المؤسسة لتحقيق مكانة مرغوبا فيه في إطار الأهداف الوطنية.
- إقناع أطراف الجماعة التربوية بفكرة العمل بمشروع المؤسسة.
- المدير هو المسؤول على تنشيط مختلف المتعاملين داخل المؤسسة وإيقاظهم، وهو رئيسها الذي يفترض فيه التمتع بكفاءة عالية لكسب ثقة مختلف الأطراف المتعاملة معه وتنشيطهم في مجال العمل وتسطير البرامج وهذا ليس من السهولة بالإمكان ويتطلب جهدا ووقتا كبير وعلى المدير أن يتحلى بروح المسؤولية والمرونة والنفس الطويل ويمكن حوصلة ما قبل بناء المشروع.

(زواوي،2003،188)

4-2- دراسة وتحليل وضعية المؤسسة:

قبل الشروع في دراسة وتحليل وضعية المؤسسة التي ستساعدها على بناء المشروع يتحتم علينا طرح السؤال التالي: ماهي خطة العمل التي نراها ناجحة؟

✓ مرحلة التحليل: وتتم عن طريق:

- إحصاء المعطيات: فلتحليل وضعية المؤسسة ينبغي القيام بإحصاء المعطيات الموضوعية المتوفرة أصلا في المؤسسة كوضعية التلاميذ والموظفين والهياكل والوسائل البيداغوجية والموارد والمحيط (الموقع الجغرافي، الإجتماعي، الثقافي) وذلك بإشراك التلاميذ والأستاذة وكل المتعاملين على مستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة في جمع المعلومات عن طريق إجراء التحقيقات وإستغلال جميع الوثائق المتوفرة في هذه المرحلة يجب إشراك أكبر عدد ممكن من المساهمين في المشروع لجلب إهتمامهم وتحسيسهم بأهمية دورهم والإستجابة لإنشغالاته.
- تحليل المعطيات: بعد القيام بجمع المعطيات، يجب تحليلها من أجل الوقوف على النقاط الإيجابية والسلبية وحصر الإحتياجات ومعرفة الصعوبة التي تواجه تطبيق المشروع والهدف من هذه المرحلة هو الوصول الى الفهم الدقيق للوضعية المعاشة قبل إتخاذ أي قرار، وذلك عن طريق التأكد من صحة واقعية المعطيات الموجودة بمقارنة مصادرها ومقارنتها ببعضها البعض وتشخيصها.
- تشخيص واختيار الحلول: ونعني بالتشخيص وصف الصعوبات والمشاكل وتصنيفها وترتيبها حسب الأولوية والبحث عن أسبابها وتحديد طبيعتها بيداغوجيا، تربويا، تنظيميا، إجتماعيا.

ينبغي أن لا تضخم هذه الصعوبات فهي تتضمن لا محالة جوانب إيجابية يستدل بها وتستغل في إيجاد الحلول المناسبة.

(هيئة التأطير بمعهد الوطني التكوين، 2005، 16-17)

4-3- مرحلة تحديد الأهداف:

ويقصد بالأهداف مانريد تحقيقه منه وراء وضع إستراتيجية تربوية علمية للوصول إلى النتيجة المرجوة، والأهداف مستويات: عامة وإجرائية ويمكن القيام بذلك في هذا الجدول الذي يلخص الأهداف ومستوياتها وتعاريفها مع أمثلة توضيحية، يمكن الإنطلاق في وضع

الأسس التي يبنى عليها المشروع كمؤشر ودليل للمعنيين لمساعدتهم على بداية الطريق في العمل بالمشروع.

4-4- مرحلة بناء المشروع:

بعد ما تطرقنا الى ما قبل المشروع وحللنا وضعية المؤسسة من جميع جوانبها والمتمثلة في إقناع مختلف أطراف الجماعة التربوية بتبني فكرة العمل بالمشروع والقيام بإحصاء المعطيات وتحليلها وتشخيصها واختيار الحلول المناسبة لها، وتحديد الأهداف ومستوياتها وتعاريفها. نستعرض الأن مراحل بناء مشروع المؤسسة التربوية ويتم عن طريق الفرق التي شكلها فوج القيادة خلال مرحلة تحديد الأهداف وتصدير العمليات في بناء العملية التي كلفت بها وتضع لها بطاقة فنيه حسب مقتضيات المشكلة المراد معالجتها وتقديمها لفوج القيادة الذي يقوم بدوره بدراسة هذه البطاقات لمراعاة الإنسجام والتكامل في ما بينهم، ثم يقوم بإنجاز وثقة شاملة تراعي فيها الإمكانيات الضرورية للمؤسسة والضغوطات التي تتعرض لها، سواء كانت داخلية مثل وجود مطعم أو عدم وجوده، وجود مكتبة أو عدم وجودها، وجود وثائق أو عدم وجودها طاقة إستيعاب المؤسسة للأنظمة الثلاثه، داخلي ونصف داخلي، خارجي، نوع المؤسسة من حيث البناء.

(عويسي،2008، 39 -41)

أما الضغوطات الخارجية فتتمثل خاصة في المواصلات والميزانية والإرادات الخارجية عنها والتشريع المدرسي والقانون الإداري وسلوكات المتعاملين فأحيانا المساعدة وأحيانا معرقلة.

بعد ضبط إستراتيجية الإنجاز (من يفعل ماذا؟ كيف؟ لماذا؟) حسب رزنامة تمتد من سنة الى ثلاث سنوات يتول فوج القيادة تقديمها لمجلس التوجيه والتسيير من أجل الدراسة والموافقة وفي حالة عدم الموافقة المجلس يقوم فوج القيادة بتفتيح الوثيقة وإثراها بناء على الملاحظة المسجلة بضبط برنامج الأنظمة المختلفة وتدوين كل النقاط بالتدقيق مرحلة حسب

رزنامة دقيقة يقدمها من جديد الى المجلس وبعد مصادقته عليها يرفع المروع الى اللجنة الولاية لمراقبته، فإذا لمست فيه الموضوعية وقابلية التحقيق وعوامل التحسين والتطوير ومن ثم إنجازه طبقا لأهداف الوطنية.

4-5- مرحلة التطبيق والإنجاز:

بعد مصادقة اللجنة الولاية على المشروع، يتولى فوج القيادة المشكل على مستوى المؤسسة توزيع المسؤوليات على الفرق لشروع في تنفيذ عملياتها حسب الخطة المسطرة لها وتقوم هذه الفرق بتنسيق مع فوج القيادة بمتابعة إنجاز العمليات قصد ضبطها وتعديلها إن إقتضت ضرورة ذلك، أو التأكد من سيرها سير حسن، ويجب تصحيح الوضعية واحداث التغيرات المناسبة في الوقت المناسب سواء على مستوى تغيير المسؤولين أو الوسائل أو الأساليب أو المنهجية وذلك عن طريق إجراء تقويم مرحلي (ظرفي) ويعتبر هذا التقويم الظرفي تعديلي وتصحيحي من أجل التحكم في المشروع، وإعلان كافة أفراد الجماعة التربوية وجميع المتعاملين والمتدخلين وتطور نتائج المشروع.

(قريش، 2008، 41)

4-6- مرحلة ما بعد المشروع:

هي مرحلة التطبيق النهائي له حسب الخطة التي سطرت لإنجازه وبعدها سنجد أنفسنا أمام ثلاث إحتمالات فإما:

العلاج إذا كان مشروعنا فيه أخطاء أو ضعف.

- الاستمرارية والتعمق إذا كان ناجحا.
- الشروع في وضع مشروع جديد إذا حققنا المشروع الأول.

4-7- مرحلة القويم:

إن التقويم ضروري لمعرفة نسبة التقدم واتجاهه ومدى نجاعة العمليات المقررة في المشروع والوسائل المادية المستثمرة فيه، وكذا مردودية العنصر البشري وإنعكاس ذلك كله على تحسين المردود التربوي والتحصيل العلمي والمعرفي للتلميذ وهو من جهة أخرى ضروري لإبراز النقائص الناتجة عن التطبيق. وعلى الهيئات المشاركة أن تقارن نتائجها للوصول إلى نتيجة مقاربة، ويكون التقويم داخليا وخارجيا.

- ✓ **التقويم الداخلي:** وهو تقويم ذاتي ومستمر متدرج من مرحلة إلى أخرى لكي نتفادى الإنحرافات فإذا إكتشفنا أننا وقعنا في خطأ ما نستطيع النظر في خطتنا واستخلافها بخطة أخرى في حينها وأساليب التقويم الداخلي الذاتي متنوعة: إجتماعات دورية إستشارية، إستجوابات سلوكيات التلاميذ وتغييرها هو تقويم في حد ذاته.
- ✓ **التقويم الخارجي:** ويكون عن طريق إشراك أولياء التلاميذ في العملية التقويمية بواسطة الإستجوابات، وملاحظة سلوكياتهم وهناك تقويم أيا من طرف الوصاية عن طريق إعطاء رأيها وموافقتها إذا رأت أن المشروع يحترم الأهداف والبرامج الوطنية.

(اللحية، 2010، 101)

5- عوامل ودوافع العمل بمشروع المؤسسة:

جاءت فكرة العمل بمشروع المؤسسة في المدارس الجزائرية، لمسايرة التطورات والتحولات الحاصلة في الوطن وفي العالم، باعتباره يتضمن روح المؤسسة العصرية التي تعتمد على التقنيات الحديثة في التسيير والتقييم وعلى الرغم من النتائج الإيجابية التي حققتها المدرسة الجزائرية الحديثة في إطار المنظومة التربوية الجزائرية والتي نصت عليها أمرية 16 أفريل وحددت أهدافها ومعالمها إلا أنها مازالت لا تعكس كل الطموحات المرجوة، فإذا تمعنا في المنهجية التي تسير بها لوجدنا بأن مجالات المبادرة والاجتهاد الرامية الى

التحسين والتطوير تكاد تكون راكدة بسبب عدم مسايرة الأساليب المنتهجة في التسيير لمتطلبات العصرنة.

(وزارة التربية الوطنية، الدليل المنجي للعمل بمشروع المؤسسة، 2006،23)

ومن هنا نلاحظ عدم مواكبة التحولات والمستجدات التي مست القطاعات المختلفة، وعلى الرغم من الإيجابيات العديدة التي حققتها المدرسة الجزائرية من خلال سياسية تعميم التعليم ومبد أتكافؤ الفرص ومإلى ذلك من المبادئ الأخرى التي تتيح لكل فرد جزائري التعليم، ومن الدوافع التي تدعو للعمل بمشروع المؤسسة وتحمل في كثير من جوانبها بوادر النجاعة هي: وعي المجتمع الجزائري والأسرة التربوية بصفة خاصة أكثر من أي وقت مضى بما يلي:

1- ضرورة معالجة النقائص الناتجة عن جمود طرق التسيير الكلاسيكية المطبقة في المؤسسات التربوية أداءا ومردوده.
2- ضرورة التغيير لمواكبة تطورت العصر والحاجات المتجددة للمجتمع.
3- ضرورة تغيير سلوكات وأساليب التعامل لدى مختلف أطراف الجماعة التربوية.
4- ضرورة منح قدر من الحرية للمؤسسة لتتولى بنفسها وإشراك جميع أعضاء الجماعة التربوية والمتعاملين معها في رسم الأهداف ووضع خطة مضبوطة تراعي الخصوصيات والوسائل المتاحة.
5- ضرورة فض النزاعات والمشاكل المعروفة في المؤسسات والناتجة غالبا عن نقص الإعلام والإتصال والتواصل بين مختلف الأطراف.
6- ضرورة الحد من ظاهرة الرسوب المدرسي عن طريق تحسين أداء المؤسسة ومردودها واتخاذ العلاج في الوقت المناسب بالوسائل المتاحة.
7- ضرورة تكييف النصوص التشريعية لمواكبة المستجدات الناتجة عن العمل بمشروع المؤسسة وكذا في الإنتقال بالمؤسسة من وضعيتها الراهنة الى وضعية أفضل يمكن أن يتحقق في إطار العمل بمشروع المؤسسة الذي يمكنها من رفع مستوى أدائها

وتحسين مردودها انطلاقا من وضعيتها ومبادرة من داخلها بشكل يجعل التلميذ هو المنطلق للعملية التربوية ومحورها وغايتها ويجعل كل المتعلمين معها معنيين بالمشاركة في التحسن والتطوير.

(وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين والأطر والبحث العلمي، 2011، 11)

6-مشروع المؤسسة والمجالس:

من بين الأدوات القانونية الرسمية التي يعتمد عليها في تنشيط المجموعة التربوية وتوزيع الأدوار وبث روح التنسيق والحوار والتشاور المجالس بمختلف أنواعها (بيداغوجية، تربوية) وعلى هذا الأساس فدورها في تنشيط مشروع المؤسسة يكتسي أهمية بالغة.

(غريب، 2008، 221)

6-1- دور المجالس البيداغوجية في إعداد مشروع المؤسسة:

❖ **دور مجلس القسم:**

إن لمجالس الأقسام التي تعقد عقب الإختبارات أهمية بالغة فيما يتعلق بمتابعة أنشطة التلاميذ وإعادة النظر في تنظيم أنشطة وإستراتيجية التعليم.

يتمثل دور مجلس القسم في إطار العمل بمشروع المؤسسة في:

- ✓ عقد جلسة عمل مع مندوبي الأقسام قبل إنعقاد مجلس القسم جدول عملها وجهة نظر التلميذ حول عملية التدريس والتقييم.
- ✓ توجيه إستبيان لعينة من التلاميذ في كل قسم يتضمن النقاط التالية:
  - التقييم الذاتي للتلميذ.
  - تقييم التلاميذ للمواضيع
  - ذكر التلاميذ للضغوطات التي واجهته.

- يحلل الإستبيان من طرف مستشار التوجيه المدرسي الذي يعرض نتائجه على مجلس القسم.

(آغا وأخرون، 2007 ،51)

❖ **دور مجلس التعليم:**

يهدف مجلس التعليم إلى إرساء التشاور البيداغوجي بين أساتذة المادة الواحدة على أساس التوجيهات والمناهج الرسمية ويسهر على ضمان إستمرارية تعلم المادة الواحدة طيلة مرحلة التعليم الثانوي بتمكينه من التنسيق أفقيا وعموديا ويمكن إعتبار مجلس التعليم بمثابة خلية بحث علمي في المادة وطريقة أداءها وتقييمها والوسائل التي ينبغي تجنيدها لها... تحضيرا لهذه المجالس نقترح:

- تحليل المواقيت والمناهج والتوجيهات الرسمية الخاصة بكل مادة.
- إختيار التوثيق المساعد وتكثيفه مع المناهج.
- دراسة الكتاب المدرسي من أوجه عدة قد تختلف من مواد إلى أخرى.

❖ **دور مجلس القبول والتوجيه:**

- التكثيف من الإعلام الموجه إلى التلاميذ عن طريق مستشار التوجيه.
- إعادة النظر في إعتبار نتائج الفصلين الأول والثاني كمؤشر للتوجيه.
- توزيع نسبة الشعبة التي لم يتم فتح أفواج في المؤسسة أو القطاع الجغرافي على بقية الشعب في المؤسسات الأخرى.
- العمل على الإحتفاظ بنفس الشعب وعدد الأفواج التربوية المفتوحة سابقا قدر الإمكان من أجل الوصول إلى وضع جيد في المؤسسة.
- تفادي الإكتظاظ في شعب على حساب شعب أخرى
- مراعاة قرارات المجلس وعدم إعادة النظر فيها.

(صبحي 2005، 77)

6-2- دور المجالس التربوية في إعداد مشروع المؤسسة:

❖ **دور مجلس التأديب:**

- إحترام سرية مداولات المجلس لتفادي التصادمات المختلفة وردود الأفعال من طرف مختلف أطراف الجماعة التربوية.
- تفادي عقد المجلس التأديبي في شقة الخاص بمنح الإجازات للتلاميذ دون وجود مسار سلوكي يؤكد ذلك.
- عدم إحالة التلميذ على المجلس إذا تبين أنه بعد إنعقاده سيحصل على عقوبة كان من الممكن إعطاؤها لها مباشرة من طرف رئيس المؤسسة.
- إعلام جميع أفراد الجماعة التربوية بقرارات المجلس للتحسيس وتفادي السلوكات المستقبلية المؤدية إلى مثل ذلك.
- عدم الإسراع في عقد المجلس آخذين بذلك فترة مناسبة لمعرفة تفاصيل القضية.

❖ **دور المجلس الصحي:**

- الإسراع في تنصيب المجلس الصحي بالمؤسسة التربوية.
- تنصيب النادي الصحي بالمؤسسة التربوية ضمن نوادي الجمعية الثقافية أو الرياضية.
- تقريب وحدات الكشف والمتابعة من الوسط التربوي.
- إمداد هذه الوحدات بالوسائل المادية والبشرية الضرورية لمزاولة أنشطتها ضمن الجماعة التربوية.
- الإشراك الفعال لجمعية أولياء التلاميذ لمساعدة التلاميذ المحتاجين.
- التكثيف من حملات التلقيح تفاديا للأمراض المحتملة.
- إدراج مشاركة الفريق البيداغوجي في التوعية الصحية للتلاميذ.
- المساعدة على الإكتشاف المبكر للأمراض المزمنة لدى التلاميذ من طرف الأسرة التربوية عند الالتحاق الأول بالمؤسسة.

(المشروع البيداغوجي ومشروع المؤسسة، 2006،45)

7-منهجية العمل بمشروع المؤسسة وفق تقنية :EPAR

يرى البعض أن مشروع المؤسسة وفق تقنية **EPAR** يبدأ من بداية أنشطته وينتهي مع نهايته، ولكن دورة حياة المشروع الحقيقية تبدأ منذ لحظة الحاجة إلى القيام به، تستمر خلال مراحله وتنتهي بعد نهايته.

ورغم أن المذكرة رقم 159/14 ركزت على أربعة مراحل إلا أنها أكدت على ضرورة الانطلاق من تكوين فريق مصغر للقيادة وبالتالي المرور من مرحلة الإعداد التي تسبق مرحلة التشخيص.

(وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، دليل قيادة المشروع ،2012 ،17)

7-1- مرحلة الإعداد:

تعتبر مرحلة الإعداد للمشروع عملية حيوية ومهمة لبلوغ الأهداف. ولعل من غير المبالغ فيه القول أن سبب الفشل أو التخلي عن كثير من مشاريع المؤسسة، يرجع بالأساس إلى تجاوز هذه المرحلة، أو عدم الإهتمام بها. وخلال مرحلة الإعداد للمشروع "يكل المدير فريق قيادة مصغر تتكون ذواته من أعضاء مجلس التدبير، تمثل فيه باقي مجالس المؤسسة، كما يمكن أن يستعين الفريق بكل إطار من شأنه أن يفيد تجربته وخبرته في المجال"، ويجب على الفريق التركيز على المقاربة التشاركية في الإعداد للمشروع، وتعبئة وتحفيز جميع مكونات المجتمع المدرسي للإنخراط الجاد في مختلف مراحله.

ويستحسن تنويع في أعضاء الفريق، بحيث يكونو من بينهم من يمتلك القدرة على التواصل الفعال والرؤية المستقبلية، والتجربة في تسيير المشاريع، والإنخراط الجاد، والحماسة للعمل داخل الفريق. كما يفضل أن يتسم أعضاء الفريق بالقبول داخل وخارج المؤسسة، وهو ما يعني إختيار أشخاص تعرف عنهم الإستقامة والإحترام والتطوع في العمل.

ومن المهم أن يتعرف المدير وباقي أعضاء فريق القيادة والفاعلون والشركاء المحليون خلال مرحلة الإعداد، على مصادر مشروع مؤسسة، ومهام وأدوار كل واحد منهم خلال مراحله قصد التعبئة وترشيد التدخلات وتجنب الفوضة والإتكالية وتداخل الإختصاصات.

(المنشور الوزاري رقم 84 1المؤرخ جوان 2،1997)

7-2- التشخيص:

التشخيص عملية تهتم برصد وتحليل المعطيات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، وذلك لإستثمارها في تحسين وتطوير أداء المتعلمين والمتعلمات ويتم التشخيص على مرحلتين:

❖ **تشخيص مراحل ونتائج المشروع السابق:**

تتم عملية تشخيص المشروع السابق بالإعتماد على مؤشرات التقويم التي تمت صياغتها خلال التخطيط للمشروع (مؤشرات تنسجم مع رؤية المؤسسة "المنظور المحلي" ومع توجهات الوزارة).وتهدف هذه العملية الى الإستفادة من نتائج المشروع السابق من جهة:

- الإستمرار في نفس المشروع إن تبين عدم إستكمال مراحله أو عدم بلوغ أهدافها أو لأهميته في تحسين مستوى التلاميذ.
- الإستفادة من تجارب وملاحظات المشروع السابق وإستثمارها في تحسين أداء فريق القيادة (تخطيطا وإنجازا وضبطا).

وللقيام بتشخيص جيد وتأطير عملياته، نقترح طرح الأسئلة التالية:

- ما الذي أردنا تطويره من خلال المشروع السابق؟
- ماذا حققنا؟
- ما الذي لم يتحقق؟
- هل لحظنا نجاحا بالنسبة للمتعلمين؟

- هل هذه النجاحات مرتبطة بتغيير في طرق التدريس، أم هي نتيجة الدعم المدرسي؟
- ماهي نقاط قوة التلاميذ؟
- ماهي نقاط قوة وضعف تداخلاتنا الصفية (طريقة التدريس، الوسائل، التقنيات، تنظيمنا)؟

(دليل مساطر التدبير الإداري، 2009، 95)

❖ **تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة:**

يهتم بوصف وتحليل البيانات المتعلقه ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية سواء منها المعطيات المادية أو البشرية لتحديد ودراسه عناصر القوة وجوانب الضعف ورصد الفرص المتاحة التي يمكن إستغلالها لصالح المؤسسة والتهديدات التي يمكن أن تواجهها مراحل المشروع.

وتتكون مرحلة التشخيص من الخطوات التالية:

- **تشكيل فريق التشخيص وتحديد الأدوار**
- **تحديد مصادر جمع البيانات والمعلومات التي تخص واقع البيئة المدرسية:**

ولكي يكون التشخيص موضوعيا يجب الاستعانة بالموارد التالية:

- البيانات الموضوعية
- تقارير المجالس التربوية
- تقارير المجالس التعليمية
- تقارير ومقترحات جمعية الأباء
- تقارير تقويمات المستلزمات
- تقارير رئيس المؤسسة

جمع البيانات:

يقوم فريق القيادة بجمع المعطيات المتعلقة ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وإمكاناتها المادية والبشرية الحالية والمستقبلية، وتشخيص هذه المعلومات المدخلات الأساسية لعملية اختيار وتخطيط محاور المشروع. وتتعلق هذه المعطيات بما يلي:

- ✓ بيانات البيئة الداخلية للمؤسسة:
  - o معطيات خاصة بالتامين
  - o معلومات متعلقة بالأستاذ
  - o معلومات متعلقه بالمشروع السابق
- ✓ بيانات البيئة الخارجية:
  - o معلومات متعلقة بشركاء المؤسسة.

(الطاهري، 1997، 30)

7-3-تحديد المعطيات:

لتحليل واقع الأداء المدرسي يمكن تطبيق نموذج التحليل**(SWOT)**، المتكون من الرباعية (نقط القوة، نقط الضعف، الفرص، التهديدات). ويهدف هذا النموذج إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المرتبطة بالبيئة الخارجية، والتي قد تواجه مراحل المشروع.

7-4-تحديد الأولويات:

تصاغ الأولويات على شكل أهداف عامة تعبر عن الواقع وقابليته للتحقق، ويشترط فيها أن تكون متناسقة فيما بينها وتنتمي إلى مجال واحد أو مجالات متعددة، شريطة أن لا تتعدى ثلاثة أهداف، وأن لا تتسم بالعمومية والضبابية وصعوبة التحقق.

لتحديد الأولويات يجب التركيز على:

- المحاور المرتبطة بتنمية وتطوير تعلمات التلاميذ والتلميذات.
- أن لا تتجاوز ثلاث أولويات
- أن تكون مصاغة بوضوح وتعبر عن نتائج منتظرة وواقعية.
- إن لتحديد المحاور التي تؤطر اختيار الأولويات، أهمية بالغة، فهي تساهم في:
- حسن اختيار أعضاء فريق القيادة، فالتعرف المسبق على محاور الأولويات يساعد على تحديد مراكز الإهتمام وبالتالي فرز الأشخاص المتحمسين للعمل والتحديد المسبق لمجالات تدخلاتهم.
- توضيح رؤية المشروع وأهداف وغاياته.
- التحديد الدقيق لمجالات التشخيص.
- المساعدة على التدقيق في اختيار الأولويات.

(الفارابي، وأخرون،1996. 87)

7-5- مرحلة الأجرأة (التنفيذ):

مرحلة تستوجب توفر مجموعة من الكفايات العملية التي بموجبها يتم العمل على أرض الواقع وتنظيم الإنجاز واستعمال الموارد وتنسيق المهام والأعمال والمسؤوليات والأدوار يجب أن يسهر فريق العمل على توثيق المنجزات والإجتهادات وسير الأعمال لتكون مرجعا عند التتبع والتقويم ولكي يتحقق التنفيذ الفعلي للأنشطة والبرامج يجب الحرص على:

- إقناع الفريق بأهمية المشروع ودوره في الرفع من كفايات المتعلمين.
- العمل على تحديد المسؤوليات والأدوار والأنشطة بشكل تشاركي.
- الحرص ما أمكن، في إطار المواكبة الذاتية، على إحترام مراحل المشروع المخطط لها سابقا.
- الدراسة المرحلية لنتائج التقويم وتقارير التتبع للوقوف على الصعوبات قصد التعديل.

- تأسيس نظام للتحفيز والمكافأة خاص بالتلاميذ وأعضاء فريق القيادة وجميع الأساتذة للإستمرار والإنخراط الجاد في المشروع.

7-6- مرحلة الضبط (التتبع والتقويم):

تعتبر عملية متابعة وتقويم المشروع من العمليات الهامة، التي تهدف إلى إعطاء صورة حقيقية عن مدى نجاح المشروع، من حيث حسن إختيار الأولويات ودرجة إرتباطها بالإحتياجات الفعلية للمؤسسة، ومدى تحقق الأهداف، وإحترام تتابع المراحل والزمن المخصص لكل مرحلة، والتنفيذ الجيد، وترشيد الموارد وحسن إستعمالها، والآثار المرحلية على المتعلمين كما تفيد في متابعة وتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء، قصد ضبط إيقاع عمليات التنفيذ ضمن الحدود المسطرة وإتخاذ الإجراءات التصحيحة المناسبة.

(ساسي وأخرون،1995،98)

وقد يترتب عن عمليتي التقويم والتتبع إعادة صياغة الأهداف أو إجراء تعديلات على مراحل المشروع، لكي يتناسب أكثر من الواقع (كزيادة الميزانية المخصصة، أو إجراء تعديلات في بعض الأنشطة، أو تحفيز وتنمية قدرات فريق القيادة من خلال التكوينين الذاتي والمستمر).

ويجب التركيز على متابعة المراحل المهمة في عملية التنفيذ، والمسؤولة عن نجاح المشروع أو فشله، وذلك للحيلولة دون وقوع أخطاء أو إنحرافات. كما يجب التركيز كذلك على متابعة الجوانب التي من المحتمل أن تواجه مشاكل أثناء التنفيذ.

وتعتمد عمليتا التقويم والتتبع على جمع المعطيات والبيانات خلال مختلف مراحل المشروع وتحليلها، وإعداد تقارير المتابعة لعرضها على فريق القيادة قصد إتخاذ القرارات الصحيحية المناسبة.

(وزارة التربية الوطنية، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة،1996،70)

8- خصائص المشروع الجيد:

- التعبير عن الحاجات والخصوصيات المحلية للمؤسسة ومحيطها: المشروع ينبني على منظور شامل لرسالة المؤسسة وتشخيص وضعيتها الحالية والوضعية التي تشد الوصول إليها، إنطلاقا من حاجات وخصوصيات كل من المتعلمين والمؤسسة والشركاء.
- تفعيل التدبير المحلي للتربية والتكوين: المشروع يحول المدرسة من مجرد وسيط للتنفيذ إلى مؤسسة مبادرة تساهم في التجديد والتغيير والإصلاح في إطار من التوافق والتكامل بين الوطني والجهوي والمحلي.

(وزارة التربية الوطنية مشروع مؤسسة، 2005، 12)

- الانسجام بين مختلف الأنشطة والممارسات التربوية للمؤسسة: المشروع خطة رابطة تحقق الانسجام بين الأعمال والأنشطة التي تنجزها المؤسسة.
- الاستمرارية: المشروع خطة مستمرة على المدى المتوسط والبعيد، تتضمن مراحل وأعمالا وأنشطة متوالية تستند إلى التخطيط والبرمجة والتنظيم، وليس نشاطا ظرفيا أو موسميا يظهر أو يختفي حسب الظروف والمناسبات.
- الشمولية: المشروع خطة شمولية جامعة لكل الأعمال التي تبرمجها المؤسسة وتنجزها بتعاون مع شركائها.
- القيادة الفعالة: المشروع الموفق يتطلب قيادة مدبرة تقدم القدوة الحسنة للفريق في الاقتناع بالمشروع، والانخراط في أعماله، والتواصل، والتنشيط، والتنظيم، والتتبع والتقويم.
- تقوية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة: المشروع ينمي روح الفريق والانتماء إلى المؤسسة لدى كافة المساهمين والمعنيين به من متعلمين ومدير وأساتذة وآباء وشركاء، ويعزز إنخراطهم في أعماله.

- تفعيل المقاربة التشاركية: المشروع الموفق يعتمد المقاربة التشاركية والحوار المفتوح عبر كافة المراحل وبين كافة أطراف المجتمع المدرسي الموقع.
- تفعيل مبدأ التراضي: المشروع يفعل مبادئ التراضي والتوافق والتشاور والإقناع.
- القدرة على إستقطاب العاملين في المؤسسة والشركاء: المشروع الموفق يتصف بخصائص تدعم إقبال المتعلمين والأساتذة والشركاء على إنخراط فيه، وتجعلهم حريصين على إنجاحه.
- التدبير بالأهداف والنتائج: يكمن للمشروع أن يتيح للمؤسسة بالإنتقال من التدبير بالمساطر والإجراءات الشكلية الى العمل بالمقاربات الحديثة في التدبير بالمشاريع الذي يتطلب التدبير بالأهداف أو النتائج القابلة للقياس والتقويم وتحديد مدى الفعالة.

(وثيقة العمل بمشروع المؤسسة،1997، 90)

خلاصة الفصل:

ومن هنا يكمن القول أن مشروع المؤسسة حسب تقنيةEPAR ليس مجرد رؤية إستراتيجية نظرية في تسيير المدرسة فقط، وإنما هو في الحقيقة تجسيد ميداني لإدارة التغيير في المؤسسة إذ نستخلص إلى أن مفاتيح نجاح المشروع وإدارته تعتمد بالدرجة الأولى على القضاء على مقاومة العاملين، ومدى مساهمة الفاعلين في نشر ثقافة المشروع داخل النسق المدرسي.

وقد تم تخصيص هذا الفصل لمحاولة الإلمام بكل ما يتعلق به من خلال التطرق لمفهومه، أهدافه، أهميته، ثم توضيح منهجية العمل به وفق تقنية **EPAR**، كما تما الربط بينه وما مدى تأثيره على التحصيل الدراسي.

الفصـــــــل الثـــــالــث

التحصـــــيل الدراســـــي

تمهيد

1/ تعريف التحصيل الدراسي

2/ مستويات التحصيل الدراسي

3/ شروط التحصيل الدراسي

4/ خصائص التحصيل الدراسي

5/ أهمية وأهداف التحصيل الدراسي

6/ العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي

7/ قياس التحصيل الدراسي

خلاصة الفصل

تمهيد:

التحصيل الدراسي هو من جملة المفاهيم التي لم تستقر على مفهوم محدد واضح فأغلب التعريفات متداخلة ومختلفة، فهناك من يقتصر على العمل المدرسي فقط، وهناك من يراه أنه يتحصل عليه الفرد من معرفة سواء كان ذلك داخل المدرسة أو خارجها.

- فالمنحنى الأول: يخص التحصيل الدراسي بالعملية التعليمية المقصودة الموجهة من طرف المدرسة.
- أما المنحنى الثاني: يدمج ما يحصله الفرد المتعلم من معلومات من المدرسة بطرق مقصودة ومن غير المدرسة بطرق غير مقصودة على أنه تحصيلا.

فرغم إختلاف وجهات النظر وتضارب المفاهيم فإن الإتفاق حول قيمة وفعالية ما يحصله الفرد من المعارف يعتبر جزء من الشخصية النامية.

ولذا يعد الرجوع إلى المفهوم كضرورة من ضروريات البحث الحالي، وذلك بالعرض والنقد من جهة، ومن جهة أخرى التوصل إلى مفهوم يساعدنا في بحثنا

1-تعريف التحصيل الدراسي:

- ✓ **لغة:** حصل يحصل محصولا، بمعنى حدث ووقع وثبت وذهب ما سواه، وجب ونال، حصل يحصل حصلا، حصل تحصيلا الشيء أو العلم حصل عليه وناله.

كما جاء أيضا في القاموس الجديد للطلاب: كلمة التحصيل بمعنى الإكتساب وهو الحصول على المعارف والمهارات.

- ✓ **إصطلاحا:** لقد تعددت تعريفات التحصيل من قبل المهتمين بدراسته ومن خلال تنوع وجهات نظر العلماء ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

يعرفه الطيبي 1999: التحصيل هو مستوى الإنجاز أو الكفاءة أو الأداء في التعليم، والعمل المدرسي يصل إليه المتعلم من خلال العملية التربوية التي يشترك فيها مجموعة من الطلاب والأساتذة.

(شحاته،1996،16)

يعرفه جابلن: التحصيل الدراسي هو مستوى محدد من الأداء أو الكفاءة في العمل الدراسي، ويقوم من طرف الأساتذة أو إختبارات مقننة أو كليهما.

عرفه إبراهيم أحمد: الإنجاز التحصيلي للطالب في مادة دراسية أو مجموعة المواد مقدار بالدرجات طبقا للإمتحانات المحلية التي تجربها المدرسة آخر العام أو نهاية الفصل.

ومن خلال التعاريف التي ذكرت سابقا يتضح أن التحصيل الدراسي هو عبارة عن النتائج التي يتحصل عليها التلميذ خلال الإختبارات الفصلية التي تقوم بوضعها المعلمون والأساتذة وذلك وفقا للمنظومة التربوية.

2- مستويات التحصيل الدراسي:

يمكن تقسيم التحصيل الدراسي إلى ثلاث مستويات:

- **التحصيل الجيد:** والذي يكون في الطلبة على مستوى أعلى ومرتفع عن المعدل الذي حصل عليه الآخرون في نفس المستوى وفي نفس القسم، ويكون ذلك بإستخدام جميع القدرات والإمكانيات التي تكفل الطالب على مستوى أعلى ومتجاور الأداء التحصيلي المرتقب منه بذلك في قمة الإنحراف المعياري من الناحية الإيجابية، وبذلك نجده يتجاوز ويتفوق على بقية زملائه ويكون إكتسابه للخبرات والإستفادة من المعلومات المقدمة أكبر وأنفع.

(عزت،1981،28)

- **التحصيل الدراسي المتوسط:** هذا النوع من التحصيل تكون الدرجة التي تحصل عليها الطالب تمثل نصف الإمكانيات التي يمتلكها، ويكون أداءه متوسط وتكون درجة إحتفاظه وإستفادته من المعلومات المتوسطة.
- **التحصيل الدراسي المنخفض:** يعرف هذا النوع من الأداء بالتحصيل الدراسي الضعيف حيث يكون فيه أداء الطلبة ضعيف وأقل من المستوى العادي بالمقارنة مع بقية الزملاء حيث يكون نسبة إستغلاله وإستفادته مما تقدم في المقرر الدراسي ضعيف إلى درجة الإنعدام.

(ماسي وآخرون،1987،96)

وفي هذا النوع من التحصيل يكون إستغلال المتعلم بقدراته العقلية ولإمكانياته الفكرية ضعيفا على الرغم من تواجد قدر ونسبة لابأس بها من القدرات، إلا أنه لا يستفيد منها ولا يعرف القدرات الحقيقية، وقد يكون هذا التأخير يجد نفسه في جميع المواد، وقد يكون في مادة واحدة أو مادتين فقط فيكون نوعي، وهذا حسب قدرات الطالب وإمكانياته، فقد نجده طالب حسنا أو متوسطا في اللغة والأنشطة التي تتطلب التعبير، إلا نلاحظ عليه الضعف في المواد الرياضية والمواد التي تتطلب التفكير واستخدام القدرات العقلية كالذكاء والتجريد.

3-شروط التحصيل الدراسي:

3-1- شرط التكرار:

يؤدي التكرار إلى نموه الخبرة وإرتقائها بحيث يستطيع الإنسان أن يقوم بالأداء المطلوب بطريقة آلية وسريعة، التكرار الآلي الأصم لا فائدة منه لأن فيه ضياع للوقت ويؤدي إلى عجز المتعلم عن طريق الإرتقاء بمستوى أدائه. أما التكرار المقيد فهو التكرار القائم على أساس الفهم وتركيز الإنتباه والملاحظة الدقيقة. التكرار وحده لا يكفي لعملية التعلم إذ لابد أن يكون مقرون بتوجيه المعلم نحو الطريقة الصحيحة والإرتقاء المستمر بمستوى الأداء. (نصر الله،2004،88)

3-2- شرط الدفع:

لحدوث عملية التعلم لابد من وجود الدافع الذي يحرر الكائن الحي نحو النشاط المؤدي إلى إشباع الحاجة، وكلما كان الدافع لدى الكائن الحي قوي كان نزوع الحي نحو النشاط المؤدي نحو التعلم قويا أيضا، والمعروف بتجارب التعلم أيضا أن الجوع كان دافعا ضروريا لحدوث عملية التعلم، وقد ثبت دافع الجوع كان يؤدي إلى شعور الكائن بالرضا والإرتياح، فالثواب والعقاب لهما أثر بالغ في تعديل السلوك وضبطه لأن الأثر سواء كان طيبا أو ضارا يؤدي إلى حدوث تغيير السلوك.

3-3-التدريب أو التكرار الموزع والمركز:

يقصد به ذلك التدريب الذي يتم في وقت واحد وفي دورة واحدة. أما التدريب الموزع فيتم في فترات متباعدة تتخللها فترات من الراحة أو عدم التدريب المركزي يؤدي إلى التعب والشعور بالملل، كما أن ما يفعله الفرد بالطريقة المركزة تكون عرضه للنسيان، وذلك لأنه فترات الراحة التي تتخلل دورات التدريب الموزع تؤدي إلى تثبيت ما يتعلمه الفرد هذا إلى جانب تجدد نشاط المتعلم بعد فترات إنقطاع وإقباله عن التعلم باهتمام أكبر.

(أحميد ،2011،24)

3-4- الطريقة الكلية والجزئية:

أختلف العلماء في تفضيل إحدى الطريقتين عن الأخرى ولكن من المعروف أن لكل طريقة محاسنها ومساوئها، ولكن تفضل الطريقة الكلية، إذ أن يأخذ المتعلم فكرة عامة من الموضوع المراد دراسته ككل، ثم بعد ذلك يبدأ بتحليله إلى جزئياته ومكوناته، أما الطريقة الجزئية فيفضل إستخدامها في حالة تعدد أجزاء المادة وصعوباتها.

- نوع المادة ومدى تنظيمها: كلما كانت المادة مرتبة منطقيا ومترابطة الأجزاء واضحة المعنى وسهل حفظها ومراجعتها.

- التسميع الذاتي: وهو محاولة إسترجاع المعلومات أثناء الحفظ مما يساعد على تثبيت المعلومات والقدرة على إستدعائها.
- التوجيه والإرشاد: ثبت أن التحصيل الذي يقترن بالإرشاد والتوجيه أفضل من التحصيل بدونهما، حيث أن المحصل يستطيع أن يعي أهمية المراد تحصيله.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن توفر هذه الشروط للمتعلم تساعده على إكتساب خبرات ومعارف جديدة.

(لمعان ،2011،66)

4-خصائص التحصيل الدراسي:

تعتبر الإختبارات التحصيلية أكثر أنواع الإختبارات شيوعا، والهدف الأساسي للإختبارات التحصيلية هو إظهار أثر التدريب أو الدراسة وبالرغم من أنه يغلب تطبيقها في المدارس إلا أنها تستخدم في ميادين أخرى، كأن تقيس التدريب المهني والتخصص والخبرة في كثير من الأعمال.

يمكننا أن نقارن بين الإختبارات التحصيلية وإختبارات الإستعداد، فالأول تختلف عن الثانية في درجة الخبرة السابقة المقاسة، إذ تقيس الإختبارات التحصيلية إثر مجموعة من الخبرات المقننة هي المناهج الدراسية، في حين تقيس إختبارات الإستعداد أثر المجتمع للخبرات المتعددة في الحياة اليومية، فيمكننا القول بأن إختبارات الإستعداد تقيس أثر التعلم تحت ظروف معروفة ومضبوطة، بينما تقيس الإختبارات التحصيلية أثر التعلم تحت ظروف معروفة ومضبوطة إلى حد ما وتختلف إختبارات التحصيل عن إختبارات الإستعداد من حيث الإستخدام، فالأولى تعمل على تباين المكانة الحالية للفرد ومدى إفادته من التدريب إذ تدلنا الإختبارات على ما يمكن أن يعمله الفرد في زمن محدود بعد قياس كفايته في زمن محدد.

فالثانية إختبارات الإستعداد تفيد التنبؤ بنوع الأداة المنتظر، فهي تستخدم في تقدير المدى الذي سيتغير به الفرد من التدريب كما تستخدم في التنبؤ بنوع التحصيل في موقف جديد

(القطامي،2008، 19)

لكن لا يمكننا أن نميز بين هذين النوعين من الإختبارات بصورة قاطعة فبعض الإختبارات الإستعداد تعتمد على تدريب خاص سابق موحد بين الأفراد وهنا تقترب كثير من الإختبارات التحصيلية، وكذلك فإن بعض الإختبارات الإستعداد التي تقيس خبرات غير مقننة.

وفي التميز بين إختبارات الإستعداد والاختبارات التحصيلية يجب أن نقول ببساطة أن الإختبارات التحصيلية تقيس أثر التعلم المقنن، وقد أصبح من الواضح أن كل الإختبارات النفسية والتربوية تقيس سلوك الفرد الحالي، الذي يعكس أثر تعلمه السابق في مختلف المجالات وقياس أثر التعلم السابق للتنبؤ بالتعلم المستقبل.

4-1- الفاعلية:

يعتبر المدرس بمثابة الوسيط التربوي مهما يتفاعل معه الطلبة طول ساعات يومهم الدراسي، لذلك فهو بإمكانه إحداث التغيرات والتعديلات التي لا يستطيع أحد غيره القيام بها، لذا فإن الأخذ بهذا المبدأ يتطلب من المدرس أن يكون فاعلا وأنشطة ومنظمة ومسهلا ومثيرا لدافعية التعلم عند طلبته، وذلك من خلال تحديد الأهداف التعليمية اعتماد كل أنواع التعزيزات المناسبة بإستخدام الوسائل التعليمية والتعلمية وغيرها، ومنه فإن الفاعلية التي يظهرها المدرس لطلبته تجعلهم ينظرون بصورة الممثلة مما يؤدي لهم إلى الدراسة الجادة لبلوغ مستوى التحصيل المطلوب تحقيقه.

(حمد، 1996،78)

4-2- الإهتمام:

إن الرغبة والميل يولدان في نفس كل الطلبة الإهتمام بالتعلم والإقبال على الدراسة ويخلقان فيه النشاط والفاعلية، فيقبل على تعلم ما يميل إليه ويبذله فيه الكثير من الجهد، ولهذا فالمطلوب من الجامعة من هذا المبدأ العمل على تهيئة جو حجرة الدراسة والإهتمام بالفروق الفردية بين طلبتها، وتشجيع طلبتها على الإعتماد المجهود الذاتي إعتماد الترتيب مع طلبتهم، وأنه يقوي حوافزهم وغيرهم، ولهذا فإن مبدأ الإهتمام هذا ضروري الأخذ به بأنه كلما زاد إهتمام الطالب بالنشاط الدراسي أو الخبرة مازاد تحصيله الدراسي والعكس.

4-3- الدافعية:

الدافعية عموما حالة داخلية لدى الفرد تستثير سلوكه وتعمل على استمراره وتوجيهه نحو تحقيق هدف معين.

تؤكد معظم الدراسات والبحوث التربوية على أنه للدافعية أهمية عظيمة في إنارة المتعلم (الطالب) نحو التعلم، فمن خلالها سيبذل الطالب كل مجهوداته لتحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة في المواقف التعلمية المختلفة، ومن أجل زيادة مستوى الدافعية فإن على الأستاذ العمل على استثارة انتباه الطلبة والمحافظة على استمرارية انتباههم لأطول فترة ممكنة، ويمكن للأستاذ استخدام الحوافز الخارجية إذا لم تكن الحوافز الخارجية إذا لم تكن الحوافز الداخلية متوفرة أو كافية، ولهذا على المربى القائم على العملية التعليمية توظيف هذا المبدأ وذلك بالعمل على استثارة اهتمامات الطلبة واستغلالها وتوجيهها، وتشجيعهم على الإنجاز والأداء وتدريبهم على صياغة أهدافهم بأنفسهم، وذلك كله من أجل الوصول بهم إلى التحصيل الإيجابي البناء.

(جودت،2004،69)

5-أهمية وأهداف التحصيل الدراسي:

5-1-أهمية التحصيل الدراسي:

يحتل التحصيل الدراسي مكانة بارزة في حياة الطلبة ومن خلالها يستطيع أن:

- تقرر نتيجة الطالب لإنتقاله من مرحلة تعليمية إلى أخرى تليها.
- معرفة القدرات الفردية والخاصة للطالب وإمكانياته.
- يعمل على تحفيز الطلبة على الإستذكار وبذل جهد أكثر.
- يساعد على تقويم التحصيل المعرفي، ومعرفة ما إذا وصل الطلبة إلى المستوى المطلوب في التحصيل الدراسي.
- من الممكن أن تستخدم نتائج التحصيل في تقويم طرق التدريب التي يستخدمها الأساتذة، وطرق التدريس الجيد تؤدي إلى تحصيل جيد.

ولا أحد ينكر أهمية التحصيل الدراسي على الفرد والأسرة وبالتالي على المجتمع ولا أعتقد أن هناك مجتمعا واحدا في العالم لا يقدر الأهمية الكبرى للتحصيل العلمي في تحقيق التقدم.

إذا كانت المجتمعات الحديثة اليوم تستمد بناء قطاعاتها المختلفة من توفره لها مخرجات التعلم بأنواعها، فإن المخرجات تقاس بإنجازها وكفاءاتها بمقاس ما يسمى التحصيل الدراسي الذي أصبح مفهوم العصر الأداة لقياس الجدارة الأهلية، والمفتاح الذي بواسطته تنفتح أبواب التدرج العلمي الذي قاد أبنائه.

(معمرية،2007،66)

وقد ذكرنا أن التحصيل الدراسي أحد الجوانب الهامة في النشاط العقلي الذي يقوم بين الطالب والذي يظهر فيه أثر التفوق الدراسي قد جاء من موسوعة علم النفس الشامل (1999) ويمكن لمعظم الطلبة أن ينظروا نظرة موضوعية إلى أنفسهم إذا ما أستخدمنا درجات التحصيل لأغراض شخصية، ومما يلاحظ أنه عندما يحصل الطالب على درجة

تحصيلية غير مناسبة فإنه غالبا ما يحاول أن يبذل جهد أكبر، إلا أن يبدو لا معنى له هو الحاجة إلى إرسال تقرير الطالب إلى منزلة وبالتالي تكون نتيجة الطالب معروفة أمام الملأ وبعد كل هذا فإن الجامعة يجب أن تكون المكان الذي يمكن أن يخطئ فيه الطالب دون خوف يهدده وأن تجعله يدرك بأن أية محاولة يقوم بها لأول مرة يمكن أن ينجم عنها بعض الأخطاء.

(العبادي،2008،23)

5-2- أهداف التحصيل الدراسي:

يهدف التحصيل الدراسي في المقام الأول إلى الحصول على المعارف والمعلومات والإتجاهات والميول والمهارات، التي تبين مدى استيعاب الطلبة لما تم تعلمه في المواد الدراسية المقررة، وكذلك مدى ما حصله كل واحد منهم من محتويات تلك المواد وذلك من أجل الحصول على ترتيب مستوياتهم بغية رسم صورة لإستعداداتهم العقلية وقدراتهم المعرفية وخصائصهم الوجدانية الشخصية، من أجل ضبط العملية التربوية.

لذا فالتحصيل الدراسي للطلاب في مختلف مستوياتهم التعليمية، الهدف الأساسي لكل فعاليات العملية التعليمية.

(رشوان ،2005،36)

وتتمثل أهداف التحصيل الدراسي في النقاط التالية:

- بواسطته يتمكن الطلبة من معرفة مستواهم الدراسي ورتبتهم ومقارنة ذلك بمستوى أقرانهم ورتبهم.
- إذا بواسطته يعبر الطلبة على مدى إستيعابهم لما تعلموه من خبرات ومعارف في مادة دراسية مقرر بطريقة علمية منظمة.
- يعتبر وسيلة يلجأ إليها الأستاذ لمعرفة فروق بين الطلاب ذلك من خلال مستوياتهم في التحصيل(متفوق، عادي، ضعيف).

- يعمل التحصيل على كفاءة العملية التعليمية وذلك لتحقيق مستويات وأهداف واضحة لصالح الطلاب.
- يسمح التحصيل الدراسي للطالب بإعادة صياغة الأهداف التعليمية والتي ترتبط بخصائص نمو الطلاب آخذين بعين الإعتبار قدراتهم ومعارفهم وميولهم وكل هذه الجوانب يمكن الحصول عليها في عملية التحصيل على زيادة الدافعية للتعلم، من حيث إعطاء النقاط والعلامات بعد إجراء الإمتحانات فالتعليق الإيجابي أو السلبي على أدائهم يرتبط بسيكولوجية التقرير.
- يسمح التحصيل الدراسي بمتابعة سيرورة التعلم، وتقدير المكتسبات التي تمكن منها المتعلم والأشياء التي استعصت وصعب عليه إدراكها وهذا يساعد الكثير كل من الأستاذ والإدارة التربوية.
- تحديد الإستجابات الواجب تعزيزها فمن خلال نتائج التحصيل يتمكن المتعلم من التعرف على التحسينات والتقدم الذي طرأ على سير أداء وتعلم الطالب، وكذا الصعوبات التي تعترضه وتعيق سير الوصول المعلومات وتدفعه إلى إختيار الحلول والبدائل المناسبة.

(عرفة،25،2009)

لذلك مما يزيد على إقبال متعلميه على التعلم ويكون بذلك عنصر محفز ومحبب للتعلم، فالأستاذ الذي يعطي لطلابه علاماتهم وملاحظاته بصورة جماعيه فإن الطالب إذا ما شعر بأن أداءه أقل وأدنى من نتائج زملائه الذين تفوقوا عليه، وقد دعمهم وشجعهم وقدر مجهوداتهم، وكانوا محل إعجابهم وتقديره فيشجعه هذا بذل جهد أحسن وأكثر للحصول على هذه المرتبة الراقية، أما من كان أدائه جيد فيعمل للحفاظ على هذه الصورة المثالية التي هو عليها.

- الحصول على العلاقات لاتخاذ قرارات إدارية مختلفة ومن هذه القرارات الترقية وإنشاء إجراءات تحسينية وتدريسية. (تركي،1990، 77)

6-العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي:

هناك العديد من العوامل في التحصيل الدراسي ونذكر منها:

6-1- العوامل العقلية:

إن العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي عديدة فهي تتعلق بذات الطالب وبطاقته وسماته الشخصية من بينها:

- **الذكاء:** إن الشخص الذكي أقدر على التعلم وأسرع فيه وأقدر على الإستفادة مما تعلمه أسرع في الفهم من غيره، ولهذا تعتبر من أهم العوامل العقلية المؤثرة في التحصيل الدراسي وذلك لوجود علاقة إرتباطية بينهما.
- **القدرة الخاصة:** كالقدرات اللغوية المركبة من عدة قدرات بسيطة كالطاقة اللغوية، التدريب اللفظي، التصنيف، الإستنتاج.
- -**الذاكرة:** لكي يستطيع الطالب تذكر الإستدعاء وإسترجاع عدد كبير من الألفاظ والأفكار والمعارف والمهارات والصور الذهنية وغيرها يجب الإهتمام بما يقدم من حقائق والمعارف بأسلوب مشوق، وتدريب عملي أو منظم حتى يتمكن من فهمها وحفظهما وإستدعائها عند الحاجة.
- **التفكير:** لكي يتمكن الطالب من إستخدام تفكيره يجب أن تكون الموضوعات التي تقدم له تدور حول الحقائق ذات الوجود الفعلي الموضوعي، وتتطلب الفهم والتنبؤ والتحكم والقدرة على إختيار البديل من بين العديد من البدائل المختلفة، وكذلك القدرة على إستبصار وتنظيم الأفكار وإدراك العلاقات بالإضافة إلى إعتماد أساليب التشويق.

(برور،1998،299)

- **الإنتباه والإدراك:** إن الإنتباه هو تركيز العقل في الشي، والإدراك هو معرفة هذا الشيء لهذا يستوجب بذل المجهود الضروري من قبل المربيين بالاهتمام والرعاية،

وذلك من خلال الإعتماد على الخبرات والمهارات التي تتطلب توجيه الطاقة العقلية نحوها إضافة إلى إعتماد إستراتيجيات التحليل والتركيب والقياس مع إعطاء الحرية للطلبة في الحركة والعمل.

6-2- العوامل الجسمية:

- **القوة الدافعية لتعلم والتحصيل:** إن القوة الدافعية لتعلم والتحصيل هي الرغبة القوية في النجاح والسعي للحصول عليه، فهذا الدافع الذاتي يعمل كقوة تدفع بطاقة الطالبة للعمل بأقصى إمكانياتها لتحقيق التفوق.
- **الميل نحو المادة الدراسية:** توصلت دراسة كل من كوان(1957)، وكائل (1961)، وكوردن(1962) من أن هناك إرتباط وثيق بين التحصيل الدراسي والميل نحوا الدراسة فيها وتمايزه عن غيره وكل ما قل ميله نقص تحصيله فيها.

(العابد،33،2008)

- **تكوين مفهوم إيجابي عن الذات:** إن فكرة الطالب عن ذاته وقدرته وإمكانياته الذاتية تلعب دورا في تحصيله الدراسي، لأن الفكرة عن الذات كثيرة مما تعزز الشعور بلأمن النفسي وبالقدرة على تحميل المسؤولية، لهذا يكون تكوين المفهوم الإيجابي من قبل الطالب عن ذاته وقدرته من العوامل الأساسية فتنبؤ بالتحصيل الدراسي الجيد.
- **الثقة بالنفس:** تعني الشعور والكفاءات على مواجهة الصعوبات والمشكلات لتحقيق الأهداف المرجوة، ولهذا الشعور من أجل تأجيل الرغبة في التفوق والتحصيل الدراسي الجيد.
- **الإهتمام بأداء الواجبات المنزلية:** يجب إثارة الطالب إلى الإهتمام بما يعمله بأداء الواجبات المطلوبة، لأن ذلك يدفعه إلى الإقبال على الدرس والجامعة بشرط أن تكون النشاطات التربوية مع إستعداده وقدراته لتحقيق نتائج التحصيل الجيد.

- **المثابرة:** تعتبر المثابرة من العوامل المهمة المؤدية إلى التفوق، ذلك أن الوصول إلى مستوى عال من الأداء والكفاءة يحتاج إلى مواصلة الجهد والعمل بدقة.

(الخميسي،2005،78)

6-3-العوامل المدرسية:

- **الجو الإجتماعي المدرسي:** إن الجو الذي يسوده الود والمحبة والدفئ والصبر والعدل وعدم التحيز والمرونة والتعاطف وروح التعاون يكونو أثره عظيم على التحصيل الدراسي.
- **إستقرار التنظيم التربوي:** مثل توزيع السليم للأساتذة على الأقسام والمستويات التعليمية وضرورة الإستقرار فيها وعدم التنقل من قسم إلى أخر أو من مؤسسة إلى أخرى بالإضافة إلى ضبط البرنامج التعليمي المقرر توزيعه على مدار السنة الدراسية.
- **أسلوب الأساتذة الجيد إتجاه التلاميذ:** إن الأسلوب الديمقراطي القائم على الثقة المتبادلة والعطف المتبادل والمحبة المصحوبة بإحترام التلميذ لأستاذه والتعاون المشترك والمساوات بين أفراد التلاميذ ومراعاة الفروق الفردية بينهم وغيرها لها أثر على التحصيل الدراسي.

(سهير،2001،23)

6-4- العوامل الأسرية:

الأسرة هي اهم الوسائط التربوية تتقاطع فيها الوسائط الأخرى وهي المدرسة الأولية فيها. المعلم الأول، فتوضع البذور الأولى لتكوين الشخصية وما سيكون عليه الناشئ في المستقبل، وهنا توضح أسس الصحة العقلية.

- **الجو الأسري العام:** يرى البعض من الباحثين أن الجو الأسري بما يحتوي من إستقرار وإنسجام والتآلف والإتصال الجيد والتفاهم والحوار المتبادل يبعث فيه الراحة والطمأنينة ويزيد إستعداده للتعلم وتحقيق التفوق الدراسي والعكس.
- **المستوى الإقتصادي للأسرة:** قد يؤثر المستوى الإقتصادي للأسرة بالسلب أو الإيجاب على التحصيل الدراسي للطالب، فالأسرة ذات الدخل الضعيف وتؤثر بشكل سلبي على مردود أبنائها في عدم قدرتها لتلبية حاجاتهم.
- **المستوى الثقافي والتعليمي للوالدين:** إن الأسرة ذات المستوى الثقافي والتعليمي العالي تساعد أبنائها على زيادة معلوماتهم العامة، وتوفر لهم الجو الملائم للإستذكار وتحثهم على العناية بدراستهم للقيام بواجباتهم المنزلية، وتساعدهم في ذلك وتشاركهم نجاحهم معنويا وماديا، وهذا كله يقوي تحصيلهم الدراسي، والعكس بالنسبة للأسرة المتدنية للمستوى الثقافي.

كما دلت التجارب والبحوث الحديثة على أن التحصيل الدراسي شروط وعوامل موضوعية وأخرى ذاتية في سهولة الحفظ وسرعة في بقاء المحفوظات في الذهن، ويقصد بالعوامل الموضوعية تلك التي تتحصل لمادة الحفظ وطرق تحصيلها، أما العوامل الذاتية فهي تنحصر بإهتمام المحصل وما يبذله من مجهود وحالته الجسمية والنفسيه وذكاءه وخبرته، ويحرص بالتحصيل بتلك العوامل الموضوعية والذاتية المؤثرة في عملية التحصيل.

(عطية،2001،96)

6-5- العوامل الموضوعية:

- **نوع المادة ودرجة تنظيمها:** كلما كانت المادة المراد حفظها واضحة المعنى مترابطة الأجزاء يسهل على المرء إدراك ما بينها من علاقات، ومن ثم تكون أيسر في الحفظ وأثبت في الذهن.

- **التكرار الموزع والتكرار المركز:** أفرزت نتائج الدراسة على أن التكرار الموزع على مرات أفضل من التكرار المركز في وقت واحد.
- **الطريقة الكلية والطريقة الجزئية:** إذا كان المقصود حفظ قصيدة الشعر مثلا فهل الأفضل أن يجزئها الحافظ أجزاء يحصل كل منها على حذاء أم يحصل عليها دون تجزئة؟ لكل طريقة محاسن وعيوب ومجال يتوقف نجاحه على عدة عوامل منها: كمية المادة ونوعها وسن الحافظ وذكائه والغرض من الحفظ وعوامل أخرى قد دلت الدراسات على أن طريقة الكلية تفضل على الطريقة الجزئية.
- **طريقة التسميع الذاتي:** يقصد بها محاولة الاسترجاع أثناء الحفظ أو بعده بمدة معقولة، ولهذا فائدة محققة فهو يبين التحفظ مقدار ماغاب عنه فيزيده عناية وتكرار هذا من ناحية أخرى ففي التسميع الذاتي حافز حتى بذل الجهد والتيقظ للحافظ وقد أسفرت أن الحافز المقترن بتسميع الذاتي يزيد من كمية الحفظ.
- **الطريقة الفاعلة في التحصيل:** يجب أن يكون موقف المحصل مما يحصله موقفا إيجابيا فلا يرضى لمجرد التكرار الآلي، فالتحصيل الحقيقي خاصة تحصيل المعنى عملية التفكير وتحليل وتقليب ومقارنة وتأويل.
- **تجاوز حد الحفظ:** يجب ألا يكفل المحصل عن الحفظ بمجرد شعوره أنه حفظ أو لمجرد قدرته على التسميع المباشر، فقد دل التجريب على المضي في تكرارها ثم حفظه أدى إلى ثباته في الذهن.
- **الإرشاد:** ثبت بالتجريب أن التحصيل الدراسي المقترن بإرشاد أفضل من التحصيل بدونه بل أن الرغبة في التحصيل من دون إرشاد قد لا يؤدي إلى الغرض المنتظر منها، كما ظهر أن الإرشادات والتعليمات الإيجابية المفضلة المشخصة أفضل من التعليمات السلبية العامة السريعة المثبتة.

(بحوش،1996،45)

7- قياس التحصيل الدراسي:

من أشهر قياس التحصيل الدراسي هي الإمتحانات، وتهدف إلى الكشف عن مقدار المعلومات التي اكتسبها الطالب في مرحلة معينة من التعليم، وهي ثلاث أنواع:

7-1-الإمتحانات الشفوية:

ويقصد بالامتحانات الشفوية مجموعة من الأسئلة التي تعطى للطالب دون أن يستخدم الكتابة في ذلك، والهدف من وراء ذلك قياس خبرة الطالب للموضوعات التي سبق أن تعلمها ومدى قدرته على التعبير عن نفسه.

ولكن يواجه هذا النوع من الإمتحانات عيوب كثيرة لاعتماد على التقدير الذاتي، وذلك لاختلاف الأسئلة التي تعطي للممتحنين الأمر الذي يجعل مقاييس التقويم مختلفة، بمعنى لم يكن هناك مقياس موحد لتقويم إجابتهم إذ إعتمد ممتحن عن طريقة ذاتية محضة في التقويم، كما أن الإمتحان يستغرق وقتا طويلا بسبب إختبار كل طالب على حدا، فضلا عن عدم صلاحيتها لإجراء المقارنة بين الطلبة بعضهم البعض الآخر.

(شفيق،2008،32)

7-2-الإمتحانات التحريرية:

فهي الإمتحانات التي منها التحصيل المدرسي للطالب بإستخدام الكتابة وينقسم هذا النوع من الإمتحانات قسمين أساسيين:

- **إمتحان المقال:** وهي عبارة عن عدد قليل من الأسئلة يتطلب في كل منها أن نجيب بمقال طويل أو قصير حسب قدرة التلاميذ ومدى إستيعابهم للمادة المتعلقة، لهذا يطلق على هذا النوع من الأسئلة المقال "وهي إمتحانات تقوم على أسئلة تتطلب إستجابة حرة على موضوع أو مشكلة، وهي تتيح الفرصة لمعرفة قدرة التلميذ على معالجة موضوع معين أو خبرة تعلمها.

كما تمتاز الإمتحانات المقالية ببعض الخصائص الإيجابية حيث تظهر حركية الطلبة في الإستجابة وهي لا تحدد الطلبة في نطاق استجابات محددة، إلى أنها تطلق حريته في معالجة المشكلة، كما أنه حر في تنظيم وترتيب تلك المعلومات لإستخلاص مايراه من نتائج.

وعلى الرغم من محاسن هذه الطريقة إلا أن هذا النوع يواجه بعض العيوب، بحيث توصف بأنها ذاتية التصحيح تتأثر بعيوب التقدير الذاتي كما أن أسئلتها غير شاملة لمفاهيم المادة الدراسية كما تصحيحها يحتاج إلى وقت ومجهودين كبيرين.

(ملحم،2004،69)

- **الإختبارات الموضوعية:** هي أساليب أكثر تطوير في قياس التحصيل الدراسي، ولقد وضعت هذه الإختبارات لتلاقي نقص الإمتحانات المقالة غالبا ما يتضمن إختبار موضوعي أربعة نماذج من الأسئلة وهي:
  - الصح والخطأ
  - إختبار من متعدد
  - التكميل
  - المزدوجة.

ومن مميزات الإختبارات أنها تسمح باختبار عينة كبيرة من الخبرات المتصلة، قد تتناول المنهج كله في وقت قصير نسبيا، كما أن طريقة بنائها وتصحيحها لا تعتمد على الفاحص ذاته ولا يختلف من حولها المصححون كما لا يستغرق في إجاباتها وقتا طويلا أمام أهم المآخذ عليها، فهي تحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير لصياغتها.

(غريب،1970،21)

فإن للإمتحانات التحريرية مميزات لا توجد في الإمتحانات الشفاهية أهمها تسمح للطلبة في وقت واحد بالتفكير بالإجابة، كما تسمح لهم بالتعبير عن أنفسهم دون ما قد ما

يشعرون به من توفر ناشئ من موقفهم أمام الإمتحان، هذا فضلا على أنها وسيلة تسمح بمقارنة تحصيل الطلبة بعضهم البعض الآخر، لأنهم جميعا يجيبون عن نفس الأسئلة في زمن محدد لهم جميعا، إلا أن الإمتحانات الشفوية تستخدم في الغالب جنبا إلى جنب مع الإمتحانات التحريرية لتقدير تحصيل نهائي للطالب.

(عاشور، 45،2009)

7-3-الإمتحانات العلمية:

علاوة في الإختبارات والامتحانات التحريرية المعروفة التي ستستخدم لمعرفة مقدار ومستوى ما حصله الطالب من الخبرة المعرفية، هناك امتحانات لها صياغة عالية أي تعتمد على الأداء العلمي وليس على الأداء اللغوي النظري المعرفي.

نعتبر هذه الاختبارات العلمية أحد أكثر الإختبارات أو الإمتحانات النظرية التي تعتمد أساسا على اللغة، وغالبا ما يستخدم هذا النوع من الإمتحانات لقياس مدى فهم الطلاب في الدراسة النظرية ومعرفة فعاليتها.

(غازي ،44،2008)

خلاصة الفصل:

يبقى التحصيل الدراسي ظاهرة من الظواهر التعليمية والتي يستطيع من خلاله التلميذ إجتياز مرحلة الثانوي، فهو مجموعة من المهارات والخبرات التي إكتسبها التلميذ خلال المراحل التعليمية وخاصة مرحلة الثانوي، لأنها مرحلة حاسمة ومهمة في حياته، كما ينتقل من طور التعليمي إلى الطور التعليم العالي والبحث العلمي، وبها يصبح عضو فعال في المجتمع، وعليه فقد تطرقنا في هذا الفصل أن ندمج بين التحصيل الدراسي، مستوياته، شروطه، خصائصه ،أهدافه، العوامل المؤثرة فيه، وأهم مقاييسه.

الجانب الميداني

الفصل الرابـــــــــع

الإجـــراءات المـنهجية لدراسة الميـدانية

أولا: منـهج الدراسة

ثانيا: أدوات الدراسة

1- المشروع الأصلي للمؤسسة

2-المقابلات البحثية

3-أسلوب تحليل المحتوى

أولا: منهج الدراسة:

إن المناهج العلمية تختلف بناءا على طبيعة ومدى مشكلة موضوع الدراسة، وإختيارنا لمنهج الدراسة لم يكن عشوائيا وإنما طبيعة الموضوعية هي التي تفرض علينا منهج معين بإعتبار أن لكل منهج وظيفة وخصائص.

ونظر لطبيعة الموضوع الذي نسعى من خلاله للكشف عن تصور مقترح لمشروع مؤسسة لتحسين نتائج البكالوريا 2021 في ظل جائحة كورونا المستجد وفق تقنية **EPAR**

يتعين علينا استخدام المنهج الوصفي الإستكشافي، حيث يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحاليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للدراسة.

ثانيا: أدوات الدراسة:

1- **المشروع الأصلي للمؤسسة** (أنظر الملحق رقم 02)

2- **المقابلات البحثية:**

وفي ما يلي توضيح كل ما تم في هذه المقابلات.

جدول رقم(01): يوضح سيرورة المقابلة الأولى

المقابلة الأولـــــى	
التـاريـــــخ	20.01.2021
الشخص المستهدف	مدير المؤسسة
هدفـــــــها	التعرف على مشروع المؤسسة: ✓ شكلا ✓ الهدف منه ✓ فريق القيادة ✓ بناء الخطة
المدة الزمنية	45 دقيقة
نتائـــــــجها	• تم تزويدنا بمشروع مؤسسة ورقي. • كان الهدف غير محدد حسب قول مدير المؤسسة أن هذا المشروع هو إستجابة لتعليمة الإدارة المركزية كإجراء سنوي أو عبارة عن تقليد في إعداد مثل هذه المشاريع سنويا. • أما عن فريق القيادة فيتم إقتراح الأسماء لتنفيذ هذه العملية دون إستشارتهم مسبقا في الإنخراط في مثل هذا الفريق، وإنما يختارون من بين الأساتذة الذين يبدون نوع من التعاون ولديهم شعور وإحساس بالمسؤولية والإنتماء للمؤسسة. • إذا خطة المشروع جاءت في شكل عمليات معزولة عن بعضها البعض وهي عبارة عن تصور لحلول المشكلات تعيق السير الحسن للحياة الدراسية للمؤسسة أو المناخ الدراسي للمؤسسة.

جدول رقم(02): يوضح سيرورة المقابلة الثانية

المقابلة الثانية	
التـاريـــــخ	27.01.2021
الشخص المستهدف	مستشـــارة التوجيـــــه
هدفـــــــها	✓ مدى تأثير العمل بمشروع المؤسسة على نتائج التلاميذ خاصة أقسام السنة ثالثة ثانوي والمقبلين على إمتحان شهادة البكالوريا. ✓ ما مدى تفاعل فريق التكوين لمشروع المؤسسة لإنجاح العمليات المبرمجة للمشروع. ✓ كيف وأين؟ تستثمر وتستغل نتائج عمليات مشروع المؤسسة
المدة الزمنية	45 دقيقة
نتائجـــــها	• صرحت مستشارة التوجيه أن مشروع المؤسسة نظريا له إنعكاس إيجابي على نتائج التلاميذ الدراسية، أما عمليا وميدانيا فهو إجراء غير ملزم لأي طرف والكل أي الإدارة والأساتذة يقوم بعمليات معزولة دون تنسيق تهدف في مجملها إلى تحسين النتائج لكنها غير مجدية وغير مضمونة في النتائج . • أما عن تفاعل فريق قيادة المشروع فهو تفاعل ضعيف جدا بعدم أو بسبب عدم وضوحأهداف العمليات المبرمجة وإفتقاره إلى قائد يقود فريق التكوين لمهارات القيادة التربوية. • تستثمر أحيانا نتائج المشروع وهي عبارة عن عدد الناجحين

	والمنتقلين من مستوى إلى أخر، وعدد الناجحين والراسبين في نتائج البكالوريا دون تحليل أو تفسير للبحث عن أسباب وصعوبات وعراقيل التي أعطت في مثل هذه النتائج. إذا عموما لاتقيم هذه المشاريع ولا تحلل عملياتها وإنما عبارة عن إنتظارات وأمنيات مستقبلية فقط، ولا يمكن أن نصنفها ضمن عمليات ذات أهداف وذات وسائل ونتائج.

جدول رقم(03): يوضح سيرورة المقابلة الثالثة

المقابـــــلة الثالـــــــــثة	
التـاريـــــخ	07.02.2021
الشخص المستهدف	نائب المدير المكلف بالبيداغوجية (الناظر)
هدفـــــها	✓ التعرف على أسس ومبادئ ومراحل بناء مشروع مؤسسة ✓ كيفية تحديد المهام الفردية لكل عنصر من عناصر فريق التكوين ✓ التعرف على كيفية وأليات المتابعة لمشروع المؤسسة ✓ التعرف على مؤشرات نجاح وفاعلية مشروع المؤسسة
المدة الزمنية	45 دقيقة
نتائجـــــها	• صرح نائب المدير المكلف بالبيداغوجية أنه ليس هناك أسس أو مبادئ لبناء مشروع المؤسسة وإنما يرتكز فقط على مشكلات مطروحة في البيئة المدرسية وأهمها عدم إستقرار النتائج الدراسية إلى بعض التلاميذ في بعض المستويات وفي

	الإمتحانات الرسمية (البكالوريا) وإنما يبني فقط على محاولة تحديد الأسباب والمسببات التي أظهرت مثل هذه المشكلات، أما عن مراحل بناء المشروع فهو يمر بمرحلتين إستعجاليتين هما: • مرحلة الأولى: هي المرحلة أو الخطوة اللقاء الأول والذي تحدد فيه عناصر فريق القيادة تقدم فيه فكرة عن العمليات الممكن برمجتها مستقبلا على مشروع المؤسسة. • مرحلة الثانية: تعتبر لقاء ثاني يجمع أو يضم عناصر فريق القيادة في لقاء إستعجالي وإرتجالي لمحاولة برمجة بعض العمليات، ويترك لأحد عناصرها صياغة المشروع بمفرده دون العودة لتشكيل الرسمية لفريق القيادة وعادة ما يتولى مستشار التوجيه هذه المهمة. • كيفية تحديد المهام الفردية لكل عنصر من عناصر فريق القيادة، هناك مفارقة أن مشروع المؤسسة له فريق قيادة إلى أن المهام غير محددة بشكل إلزامي لكل عنصر وأحيانا ما ينفذ عمليات المشروع عنصرين أو ثلاث من مجموع فريق القيادة. • أما عن المتابعة وآليات تنفيذ المشروع فهي غير مذكورة على المشروع وغير محددة لا بالزمان ولا بالمكان ولا بالأسلوب، يعني هذا المشروع يفتقد إلى مفهوم المتابعة. بما أن المشروع يفتقر إلى آلية المتابعة إذا من الصعب جدا التحدث عن النجاعة أو عن المؤشرات الفاعلية.

3- أسلوب تحليل المحتوى:

أسلوب تحليل المحتوى ليس أسلوب جديدا وإنما هو أسلوب بحثي يعتمد الباحثين في توجيه التصورات المقترحة إلى نقطتين هما:

- ✓ الإرتكاز على النتائج البحثية
- ✓ تجنب أخطاء وقعت في الميدان

وبما أن الدراسة الحالية تهدف إلى وضع تصور مقترح لمشروع المؤسسة يهدف الى تحسين نتائج البكالوريا لدورة جوان 2021 في ظل جائحة كورونا فإن هذه الدراسة هي دراسة مسقبلية كتصور مقترح ولهذا فقد إعتمدت على الطريقة الكيفية في وضع وبناء هذا التصور ولتحقيق وتنفيذ هذا التصور تم الإعتماد على أسلوب تحليل النظم والذي هو مبين أدناه:

- **أسلوب تحليل النظم:**

ظهر أسلوب تحليل النظم نتيجة الإهمال للنظام الكلي بطريقة عشوائية، حيث تعمدت بعض النظم الفرعية بالعمل بمفردها أو تقوية مركزها على حساب النظام الكلي.

وقد ظهر هذا الأسلوب ليمدنا بشبكة متكاملة للنظم الفرعية وللأجزاء المتداخلة التي تكون في مجموعها النظام الكلي، حيث تساعد في أي جزء من النظام والتعرف مقدما على مدى تأثير النظم والأجزاء الأخرى على النظم الفرعية الأخرى أو مكونات نظام المجتمع كله.

- **مفهوم تحليل النظم:**

هو فلسفة وطريقة منهجية لتعامل مع النظم المعقدة على مستوى متكامل يشتمل على تفاصيل يمكن التعامل معها وإتخاذها أساسا لتصميم نظام جديد وتحديث نظام حالي.

- **خطوات إستخدام تحليل النظم كأسلوب:**

✓ التعرف على النظام من حيث حدوده وأهدافه:

يمكن تعريف النظام بأنه شبكة من العلاقات بين مدخلات ومخرجات تتجه نحو هدف واحد أو مجموعة من الأهداف.

✓ تحديد مدخلات النظام وكيفية قياسها:

تتمثل مدخلات النظام التعليمي بالكلية في مجموعة من العوامل المادية والبشرية مثل:

الأدوات التعليمية، التجهيزات والمنشآت، البرامج والمقررات الدراسية، الفترة الزمنية التي من خلالها يتم الوصول للمخرجات، القيادة الإدارية، النواحي الرقابية، الخدمات المقدمة للطلاب.

✓ إيجاد نظم بديلة ومقارنة بينها وتحديد البديل الأفضل:

1- وضع تصور للنظام

2- تحديد الأنظمة الفرعية

3- تحديد أهداف النظام

4- وضع الإجراءات البديلة التي تحقق الأهداف

5- إختيار البديل الأفضل

الفصـــــــــل الخامـــــــــس

عرض النـــــتائج

1- ملخص تحليل المشروع الأصلي

2- إعادة بناء المشروع

2-1- أسس بناء المشروع الجديد

- ملخص المقابلات

- النصوص المعتمدة في إعداد مشروع المؤسسة

2-2- تصور المشروع المقترح

1-ملخص تحليل المشروع الأصلي:

- **عنوان المشروع:**

المشروع الأصلي لا يحتوي على عنوان محدد يبرز الهدف منه.

- **هدف المشروع:**

لا يحتوي المشروع على هدف معين بذاته بل هو عبارة عن خطة مفتوحة الأهداف، والآجال، والغايات.

- **محتوى المشروع:**

محتوى المشروع عبارة عن إجراءات تنظيمية لكيفية تنفيذه ولا يرتقي إلى خطة محددة الأطراف ومحددة المهام، ومحددة الآجال.

يعين هذا أنه يمكن للعمل به أو التخلي عنه ولا يلزم فريقه وأي توابع أو مسؤوليات.

- **الآجال:**

المدة الزمنية للمشروع غير محددة وغير مضبوطة بل هي إجراءات على مدى السنة الدراسية.

- **فريق القيادة:**

متعدد ومتنوع لكنه يخلو كل عنصر منه إلا بمهمة محددة.

- **دوافع المشروع:**

ليست هناك دوافع تلزم المسؤول الأول عن المؤسسة إلى وضع مثل هذا المشروع، وإنما جاء هذا إستجابة إلى نصوص تشريعية وتنظيمية تجبر المسؤول عن المشروع إلى وضع مثل هذه الخطة.

- **إستنتاج:**

نستنتج من كل ماسبق أن مشروع المؤسسة بشكله ووضعه الحالي عبارة عن إجراء إداري أصم، بمعنى أنه جاء إستجابة إلى نصوص تنظيمية وتشريعية فقط ولا يحمل أي إجراء بيداغوجي يهدف من وراءه إلى ترقية الفعل البيداغوجي التعليمي التربوي، ولا إلى تفعيل جميع مكونات المؤسسة التربوية من طاقم إداري وطاقم تربوي وهياكل وغياب تام للحاجات الأساسية للتلميذ الذي هو محور العملية التربوية، بالإضافة إلى تغيب الشركاء الفعليين للمؤسسة التربوية وهم الأولياء.

2- إعادة بناء المشروع:

2-1-أسس بناء المشروع الجديد:

❖ **ملخص المقابلات:**

من خلال المقابلات التي تم إجراءها مع الفريق التربوي والإداري المكلف بإعداد وبناء مشروع المؤسسة والذين هم على التوالي:

مدير المؤسسة، نائب المدير المكلف بالبيداغوجيا ومستشارة التوجيه نستخلص المعطيات:

- ✓ مشروع المؤسسة عبارة عن وثيقة إدارية صماء وغير مفعلة.
- ✓ إعداده وبناءه غير محدد الأسس والمبادئ.
- ✓ فريق القيادة غير منسجم وغير متناجم وغير محدد المهام والمسؤوليات بصفة إلزامية.
- ✓ ليس هناك أسلوب للمتابعة أو المحاسبة أو المرافقة للمشروع،لا من قائد الفريق ولا من مسؤولي العمليات المبرمجة على المشروع.
- ✓ إنطلاقة البناء إنطلاقة فردية أي مبادرة يقوم بها مدير المؤسسة وبنوع من الفرد والإجبارية لأعداد هذه دون تحديد الجدوى من هذه الوثيقة.

- ✓ الإنخراط في عضوية قيادة المشروع تتم بعملية إنتقائية أي من العناصر الذين يبدون نوع من الطواعية للعمل مع قائد المؤسسة،وليس بطريقة إختيارية ممن يحملون أهداف وأفكار ورئ مستقبلية لتطوير وتحسين مخرجات العملية التعليمية التعلمية.
- ✓ بما أن المشروع عبارة عن وثيقة غير إلزامية لأي عنصر من عناصر فريق القيادة فهي لا تحضى بالقدر العالي والجيد من الإهتمام والجدية والإلتزام.

❖ **النصوص المعتمدة في إعداد مشروع المؤسسة:**

- المنشور الوزاري رقم 184 المؤرخ في 13 أوت 1994 ،يتضمن وضع مشروع المؤسسة.
- القرار رقم 97.51 المؤرخ في 4 جوان 1997، يتعلق بمشروع المؤسسة واعتماد العمل به في المؤسسات التعليمية.
- الفرار رقم 97.52 المؤرخ في 4 جوان 1997، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمشروع المؤسسة.
- القرار رقم 97.53 المؤرخ في 4 جوان 1997، يتضمن إنشاء لجان ولائية لمشروع المؤسسة.
- المنشور الوزاري 20484 المؤرخ في 2 أكتوبر 2005 المتضمن تنشيط العمل بفكرة مشروع المؤسسة والمصلحة.
- المنشور رقم 153 المؤرخ في 5 جوان 2006، يتعلق بتفعيل العمل بفكرة مشروع المؤسسة
- القرار رقم 17 المؤرخ في 6 جوان 2006، يتضمن تأسيس مشروعي المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهم.
- المنشور الوزاري رقم 125 المؤرخ في 21 جويلية 2007، المتضمن الإجراءات المرافقة لمشاريع المؤسسات.
- المنشور الوزاري رقم 716 المورخ في 6 أكتوبر 2010 المتضمن الضوابط التنظيمية الجديدة لمشروع المؤسسة.

تصور المشروع المقترح

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

تصور مقترح لمشروع المؤسسة قائم على تقنية E.P.A.R لتحسين نتائج البكالوريا دورة جوان 2021 في ضل جائحة (COVID19) المستجد لثانوية A.A بولاية الوادي

إعداد الطلبة: إشراف:
- حمامة البشير د. قيسي محمد السعيد
- بن عمارة نورة.

رمز المشروع (A.A.06202139)

جـــــــــوان2021

المحتويات		الصفحة
تعريف بالمؤسسة		73
عنوان المشروع ومدته		74
فريق قيادة المشروع		75
تمهيد		77-76
مراحل إعداد المشروع	أولا: تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة	79
	1 – الهياكل	79
	2 –إحصاء التلاميذ 2021/ 2020	80
	3 – التأطير الإداري والتربوي	82
	ثانيا: العمليات	84
	1 – التنمية المهنية للمعلم	84
	2 – التحسيس لعامل الفروق الفردية بين التلاميذ	85
	3 –تحسين البيئة التعليمية أو المناخ المدرسي	86
	4 – إقرار العمل بالنشاطات اللاصفية	87
	5 – تفعيل دور جمعية أولياء التلاميذ	88
	6 – تفعيل فعل المرافقة المدرسية والبيداغوجية	89
	7 – تفعيل مهام مجالس الأقسام	90
	8 –إعادة تنظيم عملية الدعم والاستدراك الداخلي للمؤسسة	91

مديرية التربية	**ولاية الوادي**
الموقع	حي الناظور – الوادي
المؤسسة	A–A الوادي
رمزها	06311
الولاية	الوادي
المحيط	حضري
الهاتف	120159
العنوان	حي الناظور – الوادي
العنوان الالكتروني	lycéeEloued01@yahoo.fr

عنوان المشروع

تصور مقترح لمشروع مؤسسة لتحسين نتائج البكالوريا لدورة جوان 2021 في ظل جائحة Covid19 المستجد وفق تقنية EPAR

مدة المشروع

سنة واحدة: ابتداء من تاريخ المصادقة النهائية 2021/2020

فريق قيادة المشروع
الناظر
د. قويدري
المدير
ع. يوسف
مقصد رئيسي
ب. عدنان
مستشار التربية
ف. عفاف
مستشار التوجيه
ن. مليكة
مشرف التربية
ق. حنان
مساعد تربوي
رئيسي
مشرف التربية 02
غ. حسين
الأستاذ
ع. عبد الجليل
عامل مهني
ع. علي
عامل مهني
هـ. الجيلاني
الأستاذ
ب. زيد
الأستاذ
م. سعد
الأستاذة
ب. سمية
الأستاذ
م. محمد
الأستاذ
غ. عامر
الأستاذ
ع. عبد الرؤوف
الأستاذ
ع. أنور

تمهيد:

تمثل المؤسسة التربوية نقطة ارتكاز النظام التربوي وخليته الأساسية، ففيها تتجسد الأهداف الوطنية، ويتحدد مصير التلاميذ وتمارس حقوقهم وواجباتهم، وعلى هذا الأساس أمكن الحديث عن مفعول المؤسسة، ويقصد به جملة العناصر الكمية والنوعية التي تتفاعل لتحدد نجاح المؤسسة أو تسبب فشلها، وما دامت المنظومة التربوية هي مجموع وحداتها الانصاف... لا محالة بتفعيل دول المؤسسة، للنهوض بوظائفها التربوية المتعددة وبتطوير عمل المتدخلين فيها.

ومن هذا المنطلق يندرج مشروع المؤسسة في إطار أهداف النظام التربوي، ويشكل جزء من مشروع شامل يرمي إلى كسب الرهانات المطروحة، وتتمثل هذه الرهانات في:

- تعبئة الإطار الإداري والتربوي حتى ينخرط في مشروع مدرسة الغد ويتحمس لإنجاحه.
- تحسين مردود المدرسة كما وكيفا، والتصدي لمختلف أنواع الفشل المدرسي.
- إرساء تعليم يضمن جودة مكتسبات التلاميذ ويعدهم لمتطلبات عالم الغد وبناء مجتمع المعرفة.
- الارتقاء بالحياة المدرسية وتجسيد المناخ المدرسي حتى تكون المؤسسة التربوية فضاء للعلاقات البشرية السليمة وللتعايش والتكافل والعمل بجد فيه كل طرف.... تحقيق ذاته.
- إدخال مزيد من المرونة على مستوى تنفيذ البرامج التعليمية والتنظيمات البيداغوجية والأنساق المدرسية والتصرف الإداري والتكوين المستمر.

عملا بمبدأ تكافؤ الفرص وضمانا لحق الجميع في التعلم وفي النجاح يتعين على كل مؤسسة تربوية أن تحسن في مستوى الأهداف الوطنية وأن يساهم في رفع التحديات المطروحة على النظام التربوي في هذا الإطار فهي مرتبطة بعقد معنوي مع الأهالي المقربين

منها ومع المجموعة الوطنية عامة ويترتب عن هذا العقد مسؤولية المؤسسة وأهدافها الخصوصية والممثلة في:

- تفعيل ودور كل الأطراف وخلق الظروف الملائمة لتضطلع المؤسسة بمهامها كحلقة أساسية في المنظومة التربوية.
- وضع مشروع تربوي شامل تلتقي حوله كل الأطراف المتدخلة في العملية التربوية في المؤسسة وخارجها، يلتزم به الجميع ويكون مرجعا لهم ولسلطة الإشراف. وعلى ضوئه يقع تقييم عمل المؤسسة.
- تشريك كل الأطراف المعنية في تطور مشروع المؤسسة والسهر على إنجازه وتقييم نتائجه.
- ستنهض همم المتدخلين وإشاعة روح المسؤولية لديهم حتى ينخرطوا في مشروع المؤسسة ويساهم الجميع في إنجاحه.

مراحل إعداد مشروع المؤسسة

تم إعداد البرنامج وفق منهجية EPAR الواردة في المراسلة الوزارية رقم: 14/159 بشأن أجرأة الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة وقبل الشروع في الإعداد والصياغة تم تسطير برنامج عمل على الشكل التالي:

أولا: تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة:

تم تشخيص الوضعية الراهنة اعتمادا على:

1-**الهياكل:**

المساحة الكلية	///	عدد السكنات الوظيفية	06
المساحة المغطاة	///	قاعة المطالعة	01
عدد الحجرات الدراسية	20	المدرج	01
عدد المخابر	04	المطعم	01
عدد الورشات	00	قدرة الاستيعاب	400
عدد الملاعب	01	قاعة النشاطات	01
عدد المكاتب الإدارية	10	قاعة الرياضة	01
وحدة الكشف والمتابعة	00	قاعة عروض ثقافية	00

2- إحصاء التلاميذ 2012/2020:

الطور		الأفواج الفرعية	عدد التلاميذ	م	المجموع
ثانوي	1 ثانوي	1 ج م ع تك 01	23	23 تلميذ معيد	265 تلميذ
		1 ج م ع تك 02	23		
		1 ج م ع تك 03	24		
		1 ج م ع تك 04	23		
		1 ج م ع تك 05	24		
		1 ج م ع تك 06	24		
		1 ج م ع تك 07	24		
		1 ج م ع تك 08	25		
			190		
		1 ج م آداب 01	24		
		1 ج م آداب 02	24		
		1 ج م آداب 03	27		
			75		
	2 ثانوي	2 تق 01	18	11 تلميذ معيد	170 تلميذ
		2 تق 02	19		
		2 ريا	13		
		2 ع ت 01	23		
		2 ع ت 02	23		
		2 ع ت 03	17		
		2 ع ت 04	20		
			133		
		2 آ ف 1	19		
		2 آ ف 2	18		

		37			
150 تلميذ	86 تلميذ معيد	28	3 تق	3 ثانوي	
		14	3 ريا		
		21	3 ع ت 01		
		21	3 ع ت 02		
		26	3 ع ت 03		
		110			
		20	3 آ ف 1		
		20	3 آ ف 2		
		40			

3-التأطير الإداري التربوي:

الفئة	العدد	عدد الإناث	المرسمون	المتربصون	المتعاقدين
الإداريون والعمال	34	00	24	00	10
الأساتذة	37	27	37	00	00
المجموع	71	27	61	00	10

التلاميذ:

تعداد التلاميذ حسب الصفة والجنس للسنة الدراسية الحالية:2021/2020

الصفة / الجنس	داخلي	نصف داخلي	خارجي	المجموع
ذكور	00	65	187	252
إناث	00	85	248	333
المجموع	00	150	435	585

المحيط: حضري

حجم الأفواج التربوية:

حسب حالة 15 نوفمبر 2020

نتائج امتحان شهادة البكالوريا حسب الشعب 2020

إجمالي التلاميذ الناجحين والراسبين في البكالوريا:

مع التلاميذ	مع التلاميذ الناجحين		مع التلاميذ الراسبين	
	العدد	%	العدد	%
143	62	43.36	81	56.643

عدد التلاميذ الناجحين في البكالوريا حسب الشعب:

	رياضيات	تقني رياضي	علوم تجريبية	تسيير واقتصاد	آداب وفلسفة	لغات أجنبية	المجموع العام
إجمالي التلاميذ	**11**	**00**	**69**	**34**	**29**	**00**	**143**
الناجحون منهم	**08**	**00**	**35**	**45**	**15**	**00**	**62**
%	**72.73**		**50.72**	**11.76**	**51.72**		**43.36**

عدد التلاميذ الناجحين في البكالوريا بأقل من 10 في التقويم المستمر:

	رياضيات	تقني رياضي	علوم تجريبية	تسيير واقتصاد	آداب وفلسفة	لغات أجنبية	المجموع العام
العدد	**00**	**00**	**08**	**02**	**07**	**00**	**16**
%	**0.00**		**22.86**	**25.00**	**46.67**		**25.81**

ثانيا: العمليات:

الجدول رقم (04): العملية الأولى

العمـــلية الأولـــــــــــــى	
عنوان العملية	التنمية المهنية للأستاذ
الهدف	تحسين الأداء والمهارة التدريسية
المستهدفون	الأساتذة
المحتوى	تكثيف الزيارات التفتيشية
المنفذ	✓ مفتش المادة ✓ نائب المدير المكلف بالبيداغوجية
الوسائل – التقنيات	✓ ندوات داخلية ✓ تجمعات تكوينية
الزمن	بعد كل شهر من التدريس
التقييم	✓ تخطي الصعوبات التي كانت ✓ تحسن في نتائج التلاميذ

الجدول رقم (05): العملية الثانية

العـــــــــملية الـــــــثانية	
عنوان العملية	التحسيس بمبدأ الفروق الفردية بين التلاميذ
الهدف	✓ تنويع في طرق وأساليب التدريس ✓ محاولة تنفيذ فنية التعليم التعاوني ✓ محاولة تفعيل دور التلاميذ وإدماجهم في العملية التعليمية من خلال التعليم بالمشاريع
المستفيدون	الأساتذة
المحتوى	إقامة تجمعات لمسؤولي المواد والأساتذة مسؤولي الأقسام للتحكم في هذه الفنية مع تحديد زمن ومكان تقديمها
المنفذ	• مستشار التوجيه والارشاد المدرسي والمهني • نائب المدير المكلف بالبيداغوجيا
الوسائل – التقنيات	ورشة عمل وتنشيط
الزمن	بداية كل ثلاثي
التقييم	خلال مجالس الأقسام

الجدول رقم (06): العملية الثالثة

العـــــــــملية الـــــثالثة	
عنوان العملية	تحسين البيئة التعليمية أو المناخ المدرسي
الهدف	تجويد العلاقات الإنسانية من الفريق التربوي والفريق الإداري للمؤسسة
المستفيدون	الأساتذة + الفريق الإداري + ممثلي جمعية الأولياء
المحتوى	✓ ترقية العلاقات الإنسانية ✓ ترسيخ ثقافة الاتصال والحوار ✓ تعزيز مبدأ الانتماء للمنظمة
الوسائل – التقنيات	جلسات الحوار والنقاش
الزمن	استغلال المجالس الإدارية والبيداغوجية أحسن استغلال
المنفذون	✓ مستشار التوجيه المدرسي والمهني ✓ المدير المكلف بالبيداغوجية ✓ مستشار التربية ✓ مدير المؤسسة

الجدول رقم (07): العملية الرابعة

العـــــــــملية الرابـــــــــــــعة	
عنوان العملية	العمل بالنشاطات اللاصفية
الهدف	تعزيز الدافعية للإنجاز والدافعية للتعلم
المحتوى	✓ بناء نشاطات لا صفية متنوعة ومتعددة ينخراط فيها جميع التلاميذ بغض النظر عن تخصصاتهم العلمية ✓ التلاميذ هم من يتولون تنفيذ وبرمجة هذه النشاطات ✓ الإدارة لها دور المشرف والمراقب والمسير
المنفذ	الإدارة المدرسية
الوسائل – التقنيات	✓ إنشاء نوادي ✓ تنشيط البطولات الرياضية (الرياضة المدرسية)
الزمن	خلال السنة
التقييم	مراقبة سلوك التلاميذ (التغيرات السلوكية)
المستفيدون	التلاميذ

الجدول رقم (08): العملية الخامسة

العـــــــــملية الخامســـــــــــة	
عنوان العملية	تفعيل دور جمعية أولاء التلاميذ
الهدف	إشراك جمعية أولياء التلاميذ في تجويد العملية التعليمية
المحتوى	✓ إشراك ممثلي الأولياء أثناء التخطيط للعمليات السابقة (كل العمليات) وذلك بتمديد أدوار أو دور يتناسب والمهام المستندة إليهم المنصوص عليها في النظام الداخلي للجمعية

الجدول رقم (09): العملية السادسة

العـــــــــملية الســـــــــــادسة	
عنوان العملية	تفعيل فعل المرافقة المدرسية والبيداغوجية
الهدف	• وضع خطة سنوية بأهداف محددة بعد التشخيص • محاولة إحداث التوافق الدراسي
المحتوى	✓ عقد لقاءات تحسيسية مع التلاميذ ✓ بناء جداول مراجعة ومذاكرة كل حسب احتياجاته ✓ ضرورة الربط بين الأهداف المستقبلية والنتائج الدراسية والأداء الدراسية للتلميذ داخل الخطة الدراسية
المنفذ	الأستاذ المسؤول عن المادة جمعية أوليات التلاميذ الأستاذ المسؤول القسم مستشار التوجيه
الوسائل – التقنيات	✓ لقاءات تحسيسية ✓ لقاءات تقييم النتائج الدراسية
الزمـــــــــن	خلال كل شهر
التقييم	رسم خط سير التلميذ في تعليماته
المستفيد	التلاميذ الذين يعانون من صعوبات تعليمية

الجدول رقم (10): العملية السابعة

العـــــــــملية السابـــــــــــــعة	
عنوان العملية	تفعيل مهام مجالس الأقسام
الهدف	✓ تحليل العملية التعليمية التعلمية ✓ وضع مؤشرات لتحليل النتائج ✓ بناء خطط بيداغوجية استعجالية ✓ تفعيل دور كل عضو في هذه المجالس
المحتوى	تحليل وإعادة تنظيم المجالس خدمة للأهداف المذكورة أعلاه
المنفذ	✓ نائب المدير المكلف بالبيداغوجية ✓ الأساتذة ✓ مستشارة التوجيه ✓ المدير
التقييم	• بناء دليل سير المجالس • بناء خارطة طريق لنتائج المؤسسة
الزمن	وضع رزنامة اشغال
الوسائل – التقنيات	ورشات عمل مصغرة
المستفيد	جميع الأساتذة

الجدول رقم (11): العملية الثامنة

العمليـــــــــة الثامـــــــــــنة	
عنوان العملية	إعادة تنظيم عملية الدعم والاستدراك الداخلي للمؤسسة
الهدف	* توسيع فرصة المشاركة في هذه الحصص للتلاميذ المعوزين * تشخيص العجز في التحصيل لكل تلميذ * اكتساب التلميذ اتجاه إيجابي نحو العملية التعليمية ولهذا النوع من الدعم البيداغوجي
المستفيد	التلاميذ الراغبين في الاستفادة
التقييم	التغيير في الأداء البيداغوجي للتلميذ إكتساب إتجاه إيجابي نحو الدراسة
المنفذ	الأساتذة + نائب المدير المكلف بالبيداغوجية + مستشار التوجيه
الوسائل – التقنيات	حلقات التعليم التعاوني بأهداف وأسلوب التعليم المقلوب أو المعكوس
الزمن	استغلال الأيام البيداغوجية وساعات بعد الدوام

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد إبراهيم أحمد، شحاتة أحمد المرعي: عناصر الإدارة للفصل والتحصيل الدراسي، مكتبة المعارف الحديثة، مصر، د، ط، 1999.
2. أحمد عرفة، دور المدرسة، مدرسة البيئة النموذجية، لبيا، طرابلس. ط1، 2009.
3. أحمد قريش، مسعود عويسي، مكانة مشروع المؤسسة في الإصلاح التربوي الحالي، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير مؤسسة التعليم الثانوي، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2008.
4. أمال يوسف، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، العلاقة بين إستراتيجيات التعليم والدافعية للتعلم وأثرهما على التحصيل الدراسي، الجزائر، 2007.
5. بشير معمرية، بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، منشورات الجبر، الجزائر، د–ط 2007.
6. بن سالم وبو سعد وآخرون، مكانة مشروع المؤسسة في الإصلاحات الحالية، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير متوسطة، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2008
7. تركي رابح: أصول التربية والتعليم، المؤسسة الوطنية للنشر، الجزائر، د، ط، 1990.
8. جلول آغا وأخرون، دور المجالس في إعداد مشروع المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير تعليم ثانوي، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2007.
9. جودت أحمد سعادة وعبد الله محمد إبراهيم: المنهج المدرسي المعاصر، دار الفكر، عمان، الأردن، ط 4، 2004.
10. الحسن اللحية، مشروع المؤسسة، ط1 دار النشر والمعرفة، الرباط، المغرب، 2010.

11. حسين عبد الحميد رشوان عامر: التربية والمجتمع في علم الإجتماع التربية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.2005.
12. حمد محمد عبد السلام: القياس النفسي التربوي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، د، ط، 1996
13. راتب قاسم عاشور وعبد الرحيم عوض أبو الهجاء، الجنادرية، عمان، الأردن، ط1، 2009.
14. رائد خليل العبادي، إختبارات المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
15. رحال محمد 2006. تقنيات إعداد المشروع المؤسسة، يوم دراسي لفائدة مديري ثانويات ومتاقن غليزان. 22 نوفمبر. ثانوية أحمد فرانسيس
16. رمزي غريب: التقويم والقياس النفسي والتربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، د، ط، 1970.
17. ساسي محمد، وفنيش تاتيانا.1995، مشروع المؤسسة مقتضيات منهجية، ترجمة سلاوي إدريس، مجلة أكاديمية وزارة التربية الوطنية بالرباط، الانفتاح التربوي.
18. سالمي سعيد وآخرون، مشروع المؤسسة كتقنية حديثة في التسيير، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير متوسطة، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2006.
19. سامي محمد ملحم: القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2004.
20. سميحة محمد علي عطية: إدراك الأطفال لشبكة علاقاتهم الإجتماعية، دراسة وصفية مقارنة، قسم الدراسات النفسية والإجتماعية، جامعة عين شمس، 2001.
21. سهير كامل أحمد: علم النفس الإجتماعي بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، ب، ط.
22. السيد سلامة الخميسي: التربية والمدرسة والمعلم، قراءة إجتماعية وثقافية، دار الوفاء للطباعة والنشر، د، ط، مصر، 2005.

23. شفيق رضوان: علم النفس الإجتماعي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 2008.
24. صابة زواوي، التسيير بالمشاريع، المركز الوطني للوثائق التربوية سلسلة موعدك التربوي، الملف 12، جويلية 2003.
25. الطاهري نور الدين.1997، دليل مشروع المؤسسة وفق تقنية EPAR، ط1 دار النشر النجاح، البيضاء. المغرب
26. طويل صبحي 2005، مدخل إلى رهانات التحوير البيداغوجي في الجزائر وتحدياته، في تحوير البيداغوجيا بالجزائر، الثعالبي، نور الدين طوالبي (محرر)، دار القصبة، الجزائر.
27. عمار بحوش، محمد محمود الذيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1996.
28. عمر عبد الرحيم نصر الله: تدني مستوى التحصيل والإنجاز المدرسي أسبابه وعلاجه، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
29. غازي عناية: إعداد البحث العلمي، المناهج للنشر والتوزيع، د، ط، 2008
30. غريب عبد الكريم 2008. بيداغوجيا المشروع. منشورات علم التربية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب
31. غريب عبد الكريم 2008، بيداغوجيا المشروع، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة، دار البيضاء، المغرب
32. الفارابي عبد اللطيف، وغريب محمد، وأيت موحى محمد 1996. تدابير النشاطات التربوية، الدار البيضاء. مطبعة النجاح الجديدة
33. فايز مراد دندش والأمين عبد الحفيظ: دليل التربية العلمية وإعداد المعلمين، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2003.
34. فؤاد علي الحاجز: العوامل المؤدية إلى تفشي العنف لدى طلبة المرحلة الثانوية في مدارس محافظات غزة، كلية الجامعة الإسلامية، مجلد 10، العدد 2، غزة 2002.

35. لمعان مصطفى الجيلالي.2011، التحصيل الدراسي، ط1، الأردن، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة
36. لويزة أحميد 2011، علاقة إعادة السنة بكل من جهة تقدير الذات والدافعية للإنجاز والتحصيل الدراسي للتلاميذ سنة أولى ثانوي، رسالة ماجستير جامعة الجزائر 02، الجزائر
37. محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط 1، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004
38. محمد عبد الحليم ماسي وآخرون: أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والإجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة د، 1987.
39. المشروع البيداغوجي ومشروع المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير مؤسسة تعليم ثانوي، المعهد لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2006
40. نايف القطامي: علم النفس المدرسي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
41. هناء العابد: التنشئة الإجتماعية ودورها في نمو التفكير الإبداعي لدى الشباب، دكتوراء في علم الإجتماع، د، س، 2008.
42. هيئة التأطير بمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، مشروع المؤسسة: سند تكويني، الحراش، الجزائر، 2005.
43. وزارة التربية الوطنية / القرار الوزاري رقم 17 / المؤرخ في جوان 2006)
44. وزارة التربية الوطنية / المنشور الوزاري رقم 153/ و.ت.و / أع/ جوان 2006 والخاص بتفعيل العمل بفكرة المشروع.
45. وزارة التربية الوطنية / مديرية التنظيم المدرسي/ المنشور الوزاري رقم 184/ م.ت.م/ 84، المؤرخ في جوان 1997.
46. وزارة التربية الوطنية 1997، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، مديرية التعليم الثانوي.
47. وزارة التربية الوطنية 2005 مشروع مؤسسة، سلسلة من قضايا التربية، المركز الوطني للوثائق التربوية، العدد 12.

48. وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين والأطر والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة، آليات القيادة وآليات التفعيل، ماي 2011.
49. وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، دليل قيادة المشروع المؤسسة وفق تقنية EPAR ص17 /2012
50. وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني، دليل مساطر التدبير الإداري لمشروع المؤسسة. المذكرة 121 الصادرة بتاريخ 10 رمضان 1430 الموافق 31 أوت 2009
51. وزارة التربية الوطنية/ وثيقة العمل بمشروع المؤسسة / المديرية الفرعية للتنظيم المدرسي وضبط المقاييس جوان 1997).
52. وزارة التربية الوطنية/ وثيقة العمل بمشروع المؤسسة/ المديرية الفرعية للتنظيم المدرسي وضبط المقاييس جوان 1999
53. وزارة التربية الوطنية، 1996 ملف مشروع المؤسسة وفق تقنية EPARوأداة للتجديد التربوي ووسيلة لتلبية حاجات مجموع الفاعلين التربويين. منشورات مركز التوثيق التربوي
54. وزارة التربية الوطنية، الدليل المنهجي للعمل بالمشروع المؤسسة، مطبعة للتعلم والتكوين، الجزائر، 2006
55. وزارة التربية الوطنية، القرار الوزاري رقم:15/و.ت/79، المتضمن تأسيس العمل بمشروع المؤسسة وإعتماده في نظام تسيير المؤسسات التعليمية، المؤرخ 04 جوان 1997)
56. يوسف مصطفى القاضي وآخرون: الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي، دار المريخ للنشر، الرياض، د، ط، 2002.
1. Michel M.1991. Centre régional de documentation pédagogique de Bordeaux. france.

الملاحق

الملحق رقم (01):

الأسئلة المطروحة حول الموضوع:

- ✓ متى طبق المشروع في المؤسسة؟
- ✓ لماذا المشروع بدون عنوان؟
- ✓ هل يقوم كل عضو من فريق القيادة بمهامه إزاء هذا المشروع؟
- ✓ هل تعمل المؤسسة بالنمط الجديد من التسيير الإداري البيداغوجي التربوي بالمشروع في ظل جائحة كورونا؟
- ✓ هل عدد الحجرات الدراسية الموجودة داخل المؤسسة تتماشى مع عدد التلاميذ؟
- ✓ هل عدد الموظفين داخل المؤسسة كافي؟
- ✓ ما هو عدد التلاميذ المتمدرسين داخل الفوج التربوي الواحد؟
- ✓ ما هي طاقة إستيعاب المؤسسة التي تتماشى مع عدد التلاميذ؟
- ✓ هل في تحديد العمليات كان هناك إنسجام تام من طرف الفريق أو كان التحديد فردي؟
- ✓ هل يتم طرح المشاكل التي يعاني منها التلاميذ في مجالس التنسيق الإداري وكيف يتم معالجته؟
- ✓ هل توجد جمعية أولياء التلاميذ بالمؤسسة؟
- ✓ هل تتم مناقشة نتائج المدرسية للتلاميذ ومعالجة قضايا تمدرسهم من خلال مجالس الأقسام؟
- ✓ هل الميزانية الممنوحة للمؤسسة كافية؟

الملحق رقم (02):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية الوادي

ثانوية المجاهد A-A

حي الناظور- بلدية الوادي

مشروع المؤسسة

السنة الدراسية : 2021/2020

تمهيـــــــــد

تمثل المؤسسة التربوية نقطة ارتكاز النظام التربوي وخليته الأساسية، فيها تتجسم الأهداف الوطنية، ويتحدّد مصير التلاميذ وتمارس حقوقهم وواجباتهم. وعلى هذا الأساس أمكن الحديث عن مفعول المؤسسة ؛ويقصد به جملة العناصر الكمية والنوعية التي تتفاعل لتحدد نجاح المؤسسة أو تسبب فشلها. ومادامت المنظومة التربوية هي مجموع وحداتها المكونة، فإن تحسين مردودها والارتقاء بجودتها وتحقيق الإنصاف يمر، لا محالة، بتفعيل دور المؤسسة وبتأهيلها للنهوض بوظائفها التربوية المتعددة وبتطوير عمل المتدخلين فيها..

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

- تعبئة الإطار الإداري و التربوي حتى ينخرط في مشروع مدرسة الغد ويتحمس لإنجاحه.
- تحسين مردود المدرسة، كما وكيفا، والتصدي لمختلف أنواع الفشل المدرسي.
- إرساء تعليم يضمن جودة مكتسبات التلاميذ ويعدهم لمتطلبات عالم الغد وبناء مجتمع المعرفة.
- الارتقاء بالحياة المدرسية وتحسين المناخ المدرسي حتى تكون المؤسسة التربوية فضاء للعلاقات البشرية السليمة وللتعايش والتكافل والعمل يجد فيه كل طرف أسباب تحقيق ذاته.
- إدخال مزيد من المرونة على مستوى تنفيذ البرامج التعليمية والتنظيمات البيداغوجية والأنساق المدرسية والتصرف الإداري، والتكوين المستمر .

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

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

فـــــريـــــق التنشيـــط

الرقم	الاسم و اللقب	الوظيفة	المهمة
01	يوسف عطا الله	مـــديـــر	رئيس الفريق
02	دويم قويدري	نـــاظـــر	عضو منشط
03	عدنان باكيني	مقتصـــد رئيسي	عضو منشط
04	عفاف قاسمي	مستشار التربية	عضو منشط
05	نصيب مليكة	مستشار التوجيه	عضو منشط
06	قديري حنان	مشرف التربية	عضو منشط
07	حميداني إسماعيل	مساعد تربوي رئيسي	عضو منشط
08	حسن غريسي	مشرف التربية	عضو منشط
09	حسني عبد الجليل	ا ت ث مكون	عضو منشط
10	ميسة محمد	ا ت ث مكون	عضو منشط
11	بدة زكري سمية	ا ت ث مكون	عضو منشط
12	مراد سعاد	ا ت ث مكون	عضو منشط
13	زيد البخاري	ا ت ث مكون	عضو منشط
14	عتوسي عبد الرؤوف	ا ت ث مكون	عضو منشط
15	عميري عثمان	ا ت ث	عضو منشط
16	غريسي عامر	ا ت ث	عضو منشط
17	انور السادات العايب	ا ت ث	عضو منشط
18	حافي حدة	ا ت ث	عضو منشط
19	لماني بسمة	ا ت ث	عضو منشط
20	معيزة محمد	ا ت ث	عضو منشط
21	عدوكة علي	عامل مهني	عضو منشط
22	الجيلاني هقي	عامل مهني	عضو منشط

أولا : تعريف المؤسسة

اسم المؤسسة : ثانوية المجاهد علي عون

رقم الهاتف : 032120159

العنوان الكامل : حي الناظور البلدية : الوادي

الدائرة : الوادي الولاية : الوادي

1- الهياكل

المساحة الكلية	//////	عدد السكنات الوظيفية	06
المساحة المغطاة	///////	قاعة المطالعة	01
عدد الحجرات الدراسية	20	المدرج	01
عدد المخابر	04	المطعم	01
عدد الورشات	00	قدرة الاستيعاب	400
عدد المكاتب الإدارية	10	قاعة الرياضة	01
عدد الملاعب	01	قاعة النشاطات	01
وحدة الكشف و المتابعة	00	قاعة عروض ثقافية	00

2 - التأطير الإداري و التربوي

الفئة	العدد	عدد الإناث	المرسمون	المتربصون	المتعاقدون
الإداريون والعمال	34	0	24	0	10
الأساتذة	37	27	37	0	00
المجموع	71	27	61	0	10

3- المناصب الشاغرة

الفئة	العدد	الشاغرة
الإداريون	01	مستشار التربية
	02	وثائقي أمين محفوظات
	03	عون حفظ بيانات
الأساتذة		
موظفو الحراسة		
باب 31/31-02		

4 - التلاميذ :

تعداد التلاميذ حسب الصفة و الجنس للسنة الدراسية الحالية : **2021/2020**

الجنس/الصفة	داخلي	نصف داخلي	خارجي	المجموع
ذكور	00	65	187	252
إناث	00	85	248	333
المجموع	00	150	435	585

5 - المحيط:

حضري

6 / حجم الأفواج التربوية : حسب حالة 15 نوفمبر 2020.

الطـــــور	الأفـــــواج الفرعية		عـــدد التلاميذ
ثانوي	1 ثانوي	1 ج م ع تك 01	23
		1 ج م ع تك 02	23
		1 ج م ع تك 03	24
		1 ج م ع تك 04	23
		1 ج م ع تك 05	24
		1 ج م ع تك 06	24
		1 ج م ع تك 07	24
		1 ج م ع تك 08	25
		1 ج م آداب 1	24
		1 ج م آداب 2	24
		1 ج م آداب 3	27
	2 ثانوي	2تق1	18
		2تق2	19
		2ريا	13
		2ع ت1	23
		2ع ت2	23
		2ع ت3	17
		2ع ت4	20
		2 اف1	19
		2اف2	18
	3 ثانوي	3تق	28
		3ريا	14
		3ع ت1	21
		3ع ت2	21
		3ع ت3	26
		3اف1	20
		3اف2	20

7/ نسبة شغل الحجرات :

الطور	عدد الأفواج	عدد الحجرات	النسبة
الثانوي	27	27	100/100

ثانيا :تحليل وضعية المؤسسة

التشخيص:

1- الصعوبات

أ * الهياكل :

تهيئة حضرية داخلية للمؤسسة .

تحديد الأهداف :

– تربية التلاميذ وتعويد الجميع على روح الانضباط و تثمين عنصر الزمن

- إقناع الجميع بان الساعات المهدورة هي من أهم الأسباب في تأخر انجاز البرامج

- ترقية المكتبة و إثرائها بالكتب

نقاط الارتكاز :

1 - موقع المؤسسة في منطقة حضرية.

2- الأغلبية الساحقة من الإطار التربوي مرسمين وذو خبرة .

4- توفر المؤسسة على مكتبة.

5- الإستعداد عند معظم الأساتذة لتنفيذ أي سياسة أو إستراتيجية تعمل على ترقية العملية التعليمية بالمؤسسة .بما في ذلك العمل بمشروع المؤسسة.

6- تفهم مكتب جمعية أولياء التلاميذ لإنشغالات مسؤولي المؤسسة والوقوف لدعمهم عند الحاجة .زيادة على حضورهم الدائم في أي مناسبة إدارية أو ثقافية.

7- الحالة المعنوية للمؤسسة المشجعة على العمل مؤخرا .

9- التقاليد التربوية الطيبة الموروثة والمتمثلة في تكامل الجماعة التربوية وتعاونها لصالح ترقية المؤسسة و ازدهارها.

ثالثا : الأهداف الإجرائية

1- تربية التلاميذ و تعويد الجميع على روح الانضباط وتثمين عنصر الزمن .

2-إقناع الجميع بأن الساعات المهدورة هي من أهم الأسباب في تأخر انجاز البرامج

3- الرفع من المستوى التحصيلي للتلاميذ و خاصة في المواد: الفلسفة و اللغات الأجنبية و الرياضيات .

4- ترقية المكتبة و إثرائها بالكتب و النشريات و كذا الأقراص المضغوطة

5- الوصول إلى وضعية حضور كاملة للتلاميذ و هذا بتوفير الشروط المؤدية لنجاحها

6- تحسين مستوى تلاميذ الأقسام النهائية في الشعب العلمية في مادتي الرياضيات والفيزياء وذلك بتكثيف دروس التقوية و الدعم و الاستدراك

7- تحسين مستوى تلاميذ الأقسام النهائية في مادة الفلسفة و العمل على تبسيط المفاهيم للتلاميذ لمساعدتهم على التفلسف والحصول على علامات مرضية في شهادة البكالوريا

8- تحسين مستوى تلاميذ الأقسام النهائية في مادتي الفرنسية والإنجليزية وذلك بالاهتمام مجددا بالتكوين القاعدي من خلال حصص استدراكية

9- تنشيط عمليات إثراء المكتبة و حركية الانخراط و الاستفادة من جميع محتوياتها و تعليم التلاميذ كيفية استخدام القواميس و المراجع

10- المشاركة في التظاهرات الرياضية و الوطنية إن أمكن .

العمليات و الأنشطة المعتمدة :

1- تنشيط عمليات المراقبة و المتابعة لحركة التلاميذ من طرف الجميع

2-إعداد جملة من الأنشطة التعليمية و البيداغوجية و التنشيطية حتى نضمن القضاء على فراغ التلاميذ باستخدام المرافق الرياضية و المكتبة و المخابر و المسابقات المختلفة الثقافية و الرياضية

3-إعداد جداول زمنية تربوية أسبوعية لحصص الدعم و كذلك الاستدراك ويسيران تربويا و ماليا من طرف المؤسسة والتقوية الممولة من طرف الأولياء.

4- الانطلاق في عملية تزويد المكتبة بمجموعة من الكتب خاصة عن طريق التبرع مع تخصيص ساعة لكل قسم - وبرمجة حصص تكوينية لتعليم التلاميذ كيف يستغلون و يستفيدون من الكتب بأقل جهد .

05- تعميم الممارسة الرياضية عند أكبر عدد ممكن من المتمدرسين بعد إقناع العنصر النسوي بأهمية الممارسة الرياضية سوى من الناحية البدنية أو العقلية .

رابعا : التقويم :

- تكثيف المحطات التقويمية خاصة عن طريق المراقبة المستمرة بالعمليات الخاصة بإصلاح مواطن الضعف عند التلاميذ المعنيين .

- التأكد من النتائج التي نهدف لتحقيقها عن طريق الفروض المحروسة والاختبارات واعتبارها كمؤشر ننطلق من خلاله في الاستمرار أو تغيير الإستراتيجية لضمان النجاح

- الاعتماد على التمرينات و الواجبات المنزلية لما لها من أهمية في تدريب التلاميذ على حل المسائل واستيعاب المعارف والمعلومات .

-تعويد التلاميذ على ممارسة الحلول النموذجية في جميع المواد

-تدريب التلاميذ على كيفية التعامل مع أسئلة الامتحانات و التدرج في اختيار الإجابات لاقتناص أكبر العلامات .

-تشجيع الأعمال الموجهة كالبحوث و المشاريع المشتركة للتلاميذ في مختلف المواد من أجل ترسيخ فكرة البحث العلمي منذ التنشئة المبكرة للتلاميذ تحضيرا لمرحلة ما بعد الثانوي و لتعزيز ملكة التلاميذ الفكرية و المعرفية .

بطاقة وصفية للعملية

العملية رقم: 01

1- ما نوعها ؟ التحكم في تأخرات و غيابات التلاميذ (الانضباط)

2- مكانتها ضمن مشروع المؤسسة : ذات أولوية مطلقة

3- هدف أو أهداف العملية :

-التحكم في ظاهرة التأخرات و الغيابات عند التلاميذ خصوصا .

-تربية التلاميذ على احترام المواعيد الدراسية

-الاستغلال الأمثل لعامل الوقت و عقلنة الزمن

-التحكم في الزمن المهدور بالمؤسسة

الوصف التحليلي للعملية : - من خلال عمليات المتابعة لحركة التلاميذ لاحظنا ما يلي:

-الأغلبية تلتحق بالمؤسسة بعد دق الجرس الأخير .

-التحاق الأساتذة بالأقسام بعد فترة هامة من دق الجرس

-يترتب عن ذلك إهمال عام وضياع لزمن الحصة وعدم اكتمال الدروس و البرنامج .

مسار العملية :

إعداد تعليمة صارمة لجميع التلاميذ تحدد غلق الباب على الساعة 7.55 صباحا و 13.55 مساءا مع عدم تحمل المؤسسة مسؤولية من كان خارجها.

-تبليغ الأولياء عن طريق دفتر المراسلة بالإجراءات الخاصة بالانضباط العام.

-إعداد تعليمة للأساتذة و جميع الموظفين لاحترام مواعيد الدخول و الخروج و خاصة عند الالتحاق بقاعات الدروس و مرافق العمل

المدة : هذه العملية تبقى متواصلة طيلة السنة الجارية

المراحل : مراحل التبليغ و التوعية لجميع المعنيين .

-تنفيذ ما جاءت به هذه التعليمات حتى يقتنع الجميع بجدواها ميدانيا و نربح كل الوقت المهدور و لو نسبيا

-متابعة العملية ساعة بساعة و من خلال التقارير اليومية تجتمع الخلية نهاية كل أسبوع لتدارك أي نقائص .

المعنيون بالتنفيذ :

-السيد مستشار التربية و مساعديه

-جميع الأساتذة بدون استثناء

-جميع موظفي المؤسسة بما فيهم العمال و الحراس

-أولياء التلاميذ

الخطة : التحكم في مواعيد الدخول و الخروج.

-التحكم في تسجيل الغيابات و متابعة تبريراتها

-الحوار المباشر عن طريق الإستدعاءات أو غير المباشر عن طريق دفتر المراسلة مع الأولياء.

-المراقبة المستمرة للعملية.

-المتابعة الميدانية بكل جد و صرامة مع جميع المعنيين .

الإنجـــــاز :

-يوميا يبدأ العمل من طرف العامل و المساعد التربوي المكلف بالباب في انجاز العملية و غلق الباب.

-مباشرة يتم متابعة التحاق الأساتذة بالأقسام ضمن المواعيد المحددة .

-بعد ذلك ينطلق المساعدون في رصد الغيابات

-أخيرا يبدأ المستشار الرئيسي في اتخاذ الإجراءات الإدارية لكل المخلين بالنظام العام للمؤسسة.

-كيفية التنظيم : - تكليف مساعد تربوي و عامل بالتحكم في باب المؤسسة .

-تكليف كل مساعد بجناح محدد بدقة

-إبلاغ الأولياء بأي تأخرات أو غيابات و تكثيف الحوار معهم قصد المساعدة لتصحيح الوضعية .

-تكليف مستشارة التوجيه بالحالات الغير عادية و التي تتطلب الدراسة البسيكوسوسيولوجية

-الوسائـــل : يبقى العامل البشري أهم وسيلة لإصلاح الوضع .

-استخدام دفتر المراسلة في الاتصال مع الأولياء

-كل وسائل التبليغ المتاحة و المخصصة لهذه العملية .

-توفير قاعة للمداومة للمتأخرين ، أو المكتبة

- الإمكانيات المادية المتاحة :

-المكتبة للمتأخرين

المالية المتوفرة : لاشي

تقويـــم العمليـــة:

- يتم تقويم العملية في نهاية كل يوم و استغلال الحصص الأسبوعية و تدخل بعد ذلك الخلية لتصحيح الوضعيات المطروحة و أخذ الإجراءات اللازمة.

أ * المؤشرات : انخفاض نسبة الغيابات إلى 2% تقريبا

ب * تحديد الآجال : نهاية شهر نوفمبر.

بطاقة وصفية للعملية

العملية رقم: 02 معالجة الضعف في نتائج السنة الماضية

من خلال عملية التشخيص التي قمنا بها في بداية السنة الدراسية

- ما نوعها : تصحيح مواطن الضعف عند التلاميذ

- مكانتها ضمن مشروع المؤسسة : أولوية من الدرجة الثانية

- هدف أو أهداف العملية :

-1- تصحيح مواطن الضعف عند التلاميذ خاصة السنة الأولى و الثانية .

-2- تقوية التلاميذ و تحضيرهم معرفيا للامتحانات .

-3- الرفع من نتائج المؤسسة بصفة عامة بما يتناسب و الإمكانيات المسخرة لذلك

-4- تنويع العمليات التعليمية عند التلاميذ و ترشيد أوقات فراغهم بالدعم .

- الوصف التحليلي للعملية : تقوم المؤسسة بمواجهة حالة الضعف في المواد ذات الترتيب المتأخر في نتائج الفصل الأول (الرياضيات – الإنجليزية - الفرنسية- الرياضيات- الفلسفة) خاصة الشعب العلمية –من خلال مجموعة من النشاطات.

– مسار العملية :

المدة : إلى غاية نهاية السنة الدراسية الجارية 2020 / 2021

المراحـــــل :

1- لقاءات تكوينية مع المؤطرين

2- تحديد التلاميذ المعنيين و تشخيص الوضعيات و تشكيل الأفواج

3- عقد اجتماعات تنسيقية مع الأساتذة المكلفين بالتنفيذ

4- متابعة ميدانية دورية للأفواج و الأقسام

5 - برمجة حصص للاستدراك و الدعم و التقوية

المعنيون بالتنفيـــذ : الأساتذة المكلفون بهذه العملية- الناظر - مستشار التربية - المساعدون...الخ

الخطـــة : بعد التمحيص في نتائج التلاميذ بدقة و النظر في ملاحظات مجالس الأقسام و قراراتها و بناء على عملية التشخيص التي قمنا بها في بداية السنة الدراسية

-وضع برنامج للمراحل المقترحة ثم الاتصال بالمعنيين لإنجاز البرامج و متابعة العملية و تغيير المحاور حسب حاجة التلاميذ

الإنجـــاز :

أ-جلسات تحت إشراف مستشارة التوجيه لتشخيص بعض الوضعيات مع الأساتذة

ب- تكوين أفواج الدعم و الاستدراك ، وإعداد القوائم و الجدول الأسبوعي

ج-تنفيذ العملية بعد تحديد المحاور المستهدفة عند التلاميذ

د- متابعة العملية وتقويمها وتغيير المحاور كلما تتطلب الأمر ذلك

كيفيـة التنظيـم :

- برمجة نشاطات مختلفة للدعم والاستدراك و التقوية .

-أيام تكوينية حول الأسس الفنية للمذاكرة

-جلسات مع أساتذة المواد المعنية

-استدعاء التلاميذ و كذا أوليائهم للتحاور معهم حول جدوى العملية

- تنفيذ كل ما هو مقترح لتصحيح هذه الوضعيات

- تقييم المردود المقدم من طرف الجهة المبرمجة (مردود الأساتذة و التلاميذ)

– **الوسائل** : استغلال جميع الوسائل المتوفرة للمؤسسة

الإمكانيات المادية المتاحة :

1 -جميع الوسائل التعليمية العادية و المخبرية والسمعية البصرية

2- وسائل المعلوماتية من مخبر متخصص و أقراص مضغوطة

3- جميع المراجع المساعدة على علاج هذه الوضعيات

المالية المتوفرة :

1- السماح للأساتذة بتقوية التلاميذ على عاتق الأولياء و جمعياتهم .

2- حوافز تقدم لمن حقق نتائج طيبة بمساهمة جمعية أولياء التلاميذ .

تقويم العملية: بعد عمليات المراقبة المستمرة والمتنوعة لابد أن نلمس تحسن في النتائج التي تم دعمها و استدراكها.

أ * **المؤشرات** : تحسين معدلات التلاميذ المستفيدين من هذا المشروع خلال نهاية الفصل الثاني بنسبة30%

-الوصول إلى ترقية نسبة النجاح في البكالوريا لتصل إلى مؤشر 50%

ب * **تحديد الآجال** : : السنة الدراسية الجارية – مع إمكانية تمديدها بعد تصحيح المشروع خلال السنة المقبلة حسب المعطيات المستجدة.

بطاقة وصفية للعملية

العملية رقم: 03

1- ما نوعها ؟ إعادة تنظيم مكتبة المؤسسة وترقية المقروئية عند التلاميذ .

2- مكانتها ضمن مشروع المؤسسة : أوليـــــــة

3-هدف أو أهداف العملية :

1 - إعادة ترتيب محتوياتها بشكل يسمح لاستغلالها بشكل أمثل .

2- إدخال المعالجة المعلوماتية في التصنيف والمتابعة داخل المكتبة .

3- تنظيم أوقات استغلال المكتبة من طرف الأفواج .

4- إضافة مهام جديدة لنشاط المكتبة وإثراء خلية الإعلام والتوثيق

3-الوصف التحليلي للعملية : هي مجموع من النشاطات تتمثل في معاينة وضعية المكتبة وقاعة المطالعة والوقوف عند النقائص الموجودة في تنظيم المحتويات وطريقة الاستغلال واقتراح ماهو مناسب لتحسين الأداء ورفع مستوى المهام والخدمات المقدمة من طرف المكتبة.

4-مسار العملية :

- **المـــدة :** شهرين

المراحـــل : ثلاث مراحل: الأولى : الحصـــر الثانية: برمجة نشاطات الثالثة : انجازها

-المعنيون بالتنفيـــذ : المكلف بتسيير المكتبة ،مستشار التربية، المساعدون ، أعوان الخدمـــة.

5-الخطـــة : تعيين مساعد كأمين على المرفق ومكلف بالخلية ثم تجهيز الخلية بحاسوب لتسهيل عملية جرد المحتوى وإعادة التصنيف ثم إجراءات للمتابعة والمحافظة على السير الحسن لعملية الإعارة والمطالعة والنشاطات الأخرى المكملة لعمل المكتبة.

6-الإنجـــاز : يمكن حصر الإنجاز في :

1- خلية إعلام ثرية بالمعلومات الضرورية لتلاميذ مختلف المستويات

2- مكتبة منظمة ومرتبة

3- سهولة في التعامل وبساطة في التواصل بين المكتبة والتلميذ

كيفية التنظيـم:

1- عقد اجتماعات دوريـــة

2- توفير وسائل مادية للعون المكلف

3- وضع جدول للاستغلال

4- تجنيد المساعدين في المراحل الأولى للعملية .

5- التنسيق مع الأساتذة في العملية .

الوسائل : الإمكانيات المادية المتاحة :

1- جهاز حاسوب + أقراص مضغوطة تربوية وفكرية وعلمية .

2- ملفات بلاستيكية + تهيئتها وتجهيزها بأثاث ملائم

3- ملحقات جهاز الإعلام الآلي .

4- تنشيط عملية دعمها بالكتب بعملية تسمى مشروع المؤسسة أو عقد نجاعة خاص بالمكتبة يتضامن فيها الجميع من أجل رفع عدد محتوياتها

المالية المتوفرة :

- الإنخراطـــــــــات

2- عائدات النشاطـــــــات

3- ميزانية المؤسســـــة

4- خارج الميزانية الباب 513

تقويـــم العمليـــة: تقوم العملية نهاية الثلاثي الأول ونعمل للوصول إلى المشاركة في المكتبة نسبة 90% والإعارة الداخلية بنسبة 60% والخارجية بنسبة 40% وذلك عن طريق متابعة

- سجل الإعـــــارة - دفتر المطالعة - تقارير العون المكلف

* **المؤشرات :**

* **تحديد الآجال :** كامل السنـــــــــة الدراسيـــــة

خامسا : : خلية الاتصال والتبليغ

المشرفين التربويين

1- قاسمي عفاف

2- حسن غريسي

3- قديري حنان

4- شاقوري اميرة

5- حضري شميسة

6- حميداني اسماعيل

7- كل الأساتذة مسؤولي الأقسام

4- كل التلاميذ مندوبي الأقسام

الخلاصة

انطلاقا من تحليل الوضعية وتحليل المعطيات التي تم جمعها بالتعاون والتشاور مع جميع العناصر المعنية بداخل المؤسسة وخارجها ، صنفنا أهم الاهتمامات التي تشغل بال الجميع وحولناها إلى عمليات وأهداف قصد تحقيقها حسب الأولوية وبالتدرج ، بعد ترتيبها ، وكأن الاتفاق على عشرة عمليات هامة ستكون في المستقبل محاور المشاريع المستقبلية التي نسعى من خلالها ترقية المؤسسة من جميع النواحي وتتوج في الأخير بنتائج باهرة بعد ذلك أعطيت الأفضلية في مشروعنا هذا إلى أربعة عمليات كبرى مرتبة كما يلي:

1-انضباط التلاميذ : وهذا لقناعتنا بأن أي مشروع لا يمكن تحقيقه إلا بالانضباط وحددنا له آجال قصيرة جدا شهر واحد .

2- العمل على استغلال الساعات المهدورة وتحويلها من فراغات يعاني منها التلميذ وينتج عنها التسيب وضعف التحصيل وتأخر تنفيذ البرامج إلى دعم فرصة لتثقيف هؤلاء التلاميذ

3- رفع مستوى النتائج المدرسية ، وإن كانت عادية بالنسبة للمنظومة التربوية فهي من أهم اهتمام جماعتنا التربوية .

4- ترقية المطالعة بالمكتبة ، وهذا بإعادة الاعتبار للكتاب الذي مازال أهم وسيلة تعليمية في العالم وتعويد التلاميذ على الاستغلال الأمثل لحصص المكتبة والاستفادة منها قدر الإمكان ، وذلك بالتعامل مع كنوزها التي تلبي بنسبة كبيرة احتياجات الطلبة وحتى الأساتذة والموظفين

<u>يرجى من العمل بالمشروع مايلي :</u>

1- تحقيق الانضباط العام بالمؤسسة والقضاء على ظاهرة الغيابات والتأخرات والتسيب عند الجميع .

2- استغلال الزمن المخصص للدراسة واستفادة التلميذ منه وبذلك نقضي على الساعات المهدورة ،و لا نترك فرصة للتلميذ تؤدي به إلى الانحراف و إتلاف أثاث المؤسسة .

3- تنشيط عمليات التقوية والدعم والاستدراك وتصحيح مواطن الضعف عند التلاميذ الذين يعانون من تأخرات أو صعوبات لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين التلاميذ وكذا التخفيف من الفوارق في المستوى داخل الفوج الواحد .

4- جعل المكتبة تلعب دورها البيداغوجي وانخراط أكبر عدد من التلاميذ وترقية المطالعة بالمؤسسة ، وتخصيص حصص لتعليم التلاميذ المطالعة و الاستفادة مما يطالعونه ، وما يطالعون حسب الأولية و الحاجة .