



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم

تخصص: "حوكمة الشركات"

عنوان الرسالة

نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية

في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تحت إشراف:

أ. د. شليل عبد اللطيف

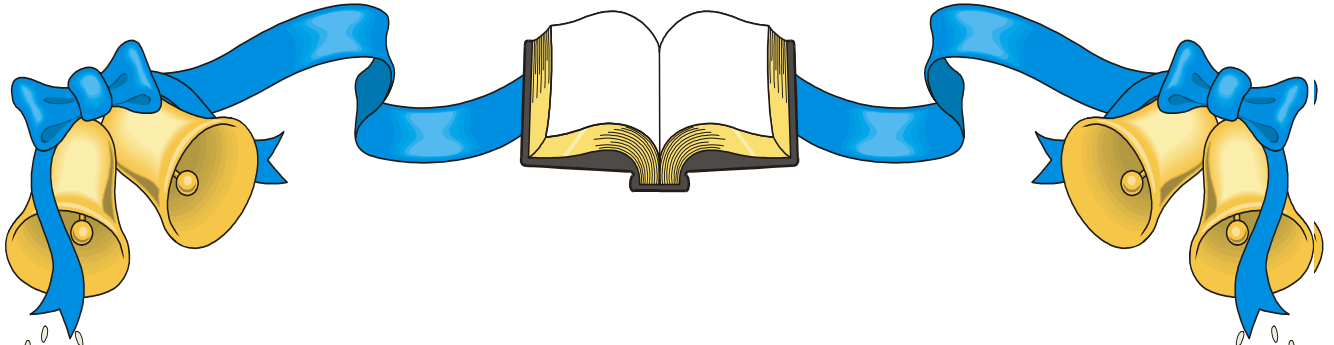
من تقديم الطالب:

يزيد قادة

أعضاء اللجنة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د تشوار خير الدين
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د صوار يوسف
ممتحنة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د. حوالف رحيمة
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر	د. علة مراد
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر	د. ضيف أحمد

السنة الجامعية: 2015-2016



الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

❖ - والدي الكريمة حفظهما الله ورحمهما

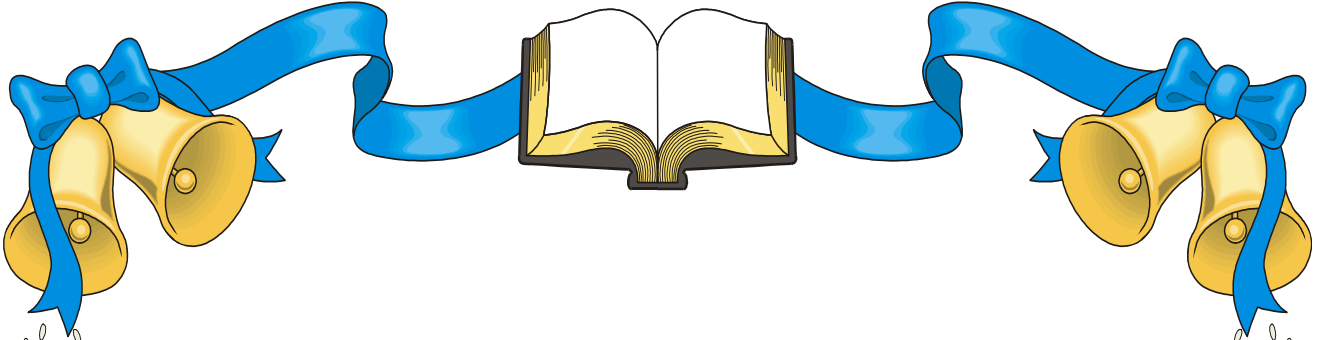
❖ - زوجتي ورفيقة دربي

❖ - بناتي: شرايين قلبي و نور عيني

❖ - أخي و أخواتي و أصدقائي

❖ - كل من ساهم في تعليمي





شكر و تقدير

❖ أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور شليل عبد اللطيف على قبوله

الإشراف على إنجاز هذا العمل و على توجيهاته و نصائحه و إرشاداته.

❖ أتقدم بالشكر الجزيل و الخاص إلى الأستاذ الدكتور حوار يوسف على كل

ما قدمه لي من مساعدات و نصائح لأجل إتمام هذا العمل.

❖ كما أتوجه بالشكر و الإمتنان للأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة

على قبولهم مناقشة هذه الرسالة .

❖ كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز

هذا العمل من قريب أو من بعيد



قائمة مختصرة للمحتويات

الصفحة	العنوان
أ-ش	مقدمة عامة
01	الفصل الأول : إدارة الجودة الشاملة في التعليم
02	المبحث الأول : الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
13	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم
22	المبحث الثالث : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم
32	الفصل الثاني : نماذج و تجارب عالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
33	المبحث الأول : نماذج عالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
51	المبحث الثاني : نماذج عربية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم
58	المبحث الثالث : تجارب لمدارس عالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
66	الفصل الثالث : إدارة المؤسسات التعليمية
67	المبحث الأول : ماهية الإدارة التعليمية
85	المبحث الثاني :تحسين الجودة التعليمية
90	المبحث الثالث : بعض مشكلات النظام التعليمي
98	الفصل الرابع : واقع الإصلاحات التربوية في الجزائر
99	المبحث الأول : الإصلاحات التربوية في الجزائر, إشكاليات و تحديات
104	المبحث الثاني : النظام التربوي الجزائري: أهدافه , غايات و توجهاته الأساسية
110	المبحث الثالث : الإصلاحات التربوية المنتهجة في الجزائر
127	الفصل الخامس : الدراسة التطبيقية
128	المبحث الأول : إجراءات الدراسة التطبيقية
132	المبحث الثاني: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
164	المبحث الثالث : جودة مطابقة النموذج و العلاقة بين مكوناته
171	خاتمة عامة



مقدمة عامة

بالنظر إلى التحولات والتطورات التي شهدتها العالم في جميع المجالات ولا زال يشهدها ، خاصة في الجانب الاقتصادي من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها و تحرر التجارة الخارجية ، ونتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والمتمثلة في : زيادة المنافسة العالمية ، زيادة الطلب من قبل المستهلكين و التنوع في مهارات القوى العاملة ، كلها عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تحوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

إن هذه التغيرات التي شهدتها المجتمعات في شتى المجالات أدت إلى بروز ما يعرف بإدارة التغيير و التي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة و المتغيرات الخارجية لها و ذلك كي تساعد المنظمة على التأقلم و مسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي و الخارجي حتى تحافظ على وجودها و تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية، و أمام هذا الوضع الجديد أصبحت المنظمات مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة و تبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ، من هنا كان السبيل الأمثل هو انتهاز أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي فرضت نفسها ومن أهمها إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوماً إدارياً جديداً فعالاً لكل المنظمات ، فقد أسهم في تحقيق أهداف الإدارة، حتى أصبحت محط أنظار كثير من المنظمات التي ترغب في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، كما يعتبر إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، و بهذا تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى المداخل الإدارية المعاصرة التي فرضتها التغيرات العلمية و التكنولوجية المتلاحقة من أجل إحداث تغيير فكري وسلوكي للأفراد و تحويلهم من منطلق كشف الأخطاء إلى منطلق منع وقوع الأخطاء.

وبشكل عام فإن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يشير إلى محاولة منظمة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في جودة منتجات وخدمات المنظمة ، و ذلك من خلال إشباع رغبات العملاء وتحسين العمليات ومنع أي أخطاء في الجودة والاعتماد على القياس والتقويم والتدريب المستمر ومشاركة الأفراد وفرق العمل المتميزة في كل ما يتعلق بأمور العمل ، فهي عبارة عن نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة ، وبمقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل في موقعه مسؤولية ضبط الجودة ، وتتعامل كل وحدة في المنظمة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتجاً والتالية مستهلكاً ينبغي أن تصل إليه المخرجات مطابقة

للمواصفات ، وعلى أن يكون النمط الإداري السائد في المنظمة ككل قائماً ليس على أساس السلطة بل على أساس وعي وإيمان العاملين واقتناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح .

وتعد إدارة الجودة الشاملة في الوقت الراهن من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشاراً و استعمالاً لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة و تطوير أدائها و خدماتها وفقاً للأغراض والمواصفات المطلوبة و بأفضل الطرق و بأقل جهد و كلفة ممكنين كي تحقق الجودة و التميز فيما تنتجه من سلع و ما تقدمه من خدمات .

ونظراً للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية فقد رأى الكثير من الباحثين بأن هناك إمكانية لتطبيقها في المؤسسات التعليمية ، حيث قاموا بعدة دراسات و أبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها و الاستفادة منها في المؤسسات التعليمية و التربوية و لكن المشكلة تكمن في الفهم الصحيح و التنفيذ الناجح لها بما تتضمنه من ركائز و آليات و أساليب فعندما سئل " إدوارد ديمينغ" أبو الجودة كما يلقب في إحدى اللقاءات الصحفية عن أسرار إدارة الجودة الشاملة أجاب ببساطة و وضوح قائلاً : " لا شيء سوى أن ننفذها " هذا كل ما في الموضوع ، من هنا أصبح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة أمراً لا بد منه، فهي بمثابة التحدي الكبير للمؤسسة التربوية التي تسعى من أجل تحسين و تجويد مخرجاتها.

لقد شهد التعليم بشكل عام تحولا جذريا في أساليب التدريس و أنماط التعليم و مجالاته و قد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم و التي تمثلت عموماً في تطور تقنيات التعليم و زيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل و نمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة و البحث العلمي إضافة إلى اعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج ، من هنا فقد أصبح التعليم مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة و ذلك من خلال تطوير المهارات البشرية اللازمة و القادرة على التعامل مع كافة المستجدات و المتغيرات التي يشهدها العالم المعاصر.

هذا ما دفع العديد من الدول إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم قصد إحداث تطوير نوعي في الأداء بما يلائم المستجدات التربوية و التعليمية و الإدارية و يواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المدرسة و المتمثلة في تحقيق إرضاء المستفيدين من النظام التعليمي عن طريق إجراء التقييم الذاتي لجميع الممارسات المدرسية و تبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر و الأخذ بأساليب العمل الجماعي و تشكيل فرق العمل و جمع البيانات الإحصائية و توظيفها بشكل فعال و تفويض السلطات و العمل بالمشاركة و تطوير مقاييس

الأداء و التحسين المستمر لكافة العمليات التربوية و الإدارية لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين و المعلمين بالمدرسة و تحسين قنوات الاتصال بين كل المستفيدين من العملية التربوية .

ومن أجل النهوض بالعملية الإدارية و التربوية في المدارس و مسايرة الاتجاهات الحديثة و معالجة المشكلات التي تواجهها العملية التعليمية ، كان من الضروري "مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية و الإقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية و تطويرها" ، باعتبار أن هذا الأسلوب الذي هو إدارة الجودة الشاملة استحوذ على اهتمام دولي كبير في السنوات الأخيرة كمدخل غير تقليدي و مبتكر لتطوير التعليم ، و لهذا فقد تم عقد العديد من المؤتمرات حول هذا الموضوع و إجراء العديد من الدراسات و الأبحاث التي توصلت إلى ضرورة الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم ، خاصة و أن المجتمع العالمي أصبح ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة و الاصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة .

إن تبني إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي، لا يعني بالضرورة أن تصبح المؤسسات التعليمية منشآت تجارية، أو صناعية ربحية، ولكن ما يمكن الاستفادة منه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التربوية هو إدخال أساليب إدارية تعليمية بهدف تحقيق تعليم نوعي يهيئ الفرد و المجتمع لمتطلبات عصر الثورة التكنولوجية، و عصر التغير المتسارع، و يعطي للفرد و المجتمع القدرة على التعامل مع هذا الكم الهائل من المعرفة و التدفق المعلوماتي و يدرهم على تنظيمها بسرعة و استخدامها باستمرار، و بهذا يخطو خطواته نحو التقدم و التطور و الحصول على مخرج تعليمي ذو جودة عالية .

لذلك نجد أن القيادات التربوية الحديثة أصبحت تهتم بإدارة الجودة الشاملة و اعتبرتها إحدى القضايا التي تؤدي إلى رفع أداؤها و تحقق لها التنافس بين المؤسسات التربوية طالما أن إدارة الجودة الشاملة تستمد طاقة حركتها من المعلومات و من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة ، و بذلك أصبحت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية كونها تركز على إدارة العمل بطريقة صحيحة و بأسلوب نموذجي يتجنب تبديد الموارد أو سوء إستغلالها و يرضي المستفيدين و يدعم الابتكار و التجديد .

ولعل صرخة أمة في خطر التي أطلقتها الولايات المتحدة عام 1983م كانت صرخة مبكرة لإعادة النظر في مناهج التعليم و مخرجاته ، فعلى الرغم من المكانة المتقدمة للولايات المتحدة إلا أنها شعرت أن إنسانها ليس معداً جيداً لاقتحام القرن الجديد ، وقد امتدت هذه الصرخة إلى العديد من الدول الأخرى من بينها الهند و اليابان ، و دول أوروبا ، إيماناً منها

بأن الحضارات التي تقوم على مر العصور في المجتمعات إنما تتوقف على ما تمتلكه تلك المجتمعات من علم ومعرفة ، وأن النظام التعليمي في أي مجتمع هو الذي يقع عليه العبء الأكبر في نهضة المجتمع وتقدمه وبناء حضارته .

فالمؤسسات التعليمية هي التي يعول عليها في بناء الإنسان و تطوير مهاراته و زيادة قدراته و تنمية شخصيته لأن التعليم وحده القادر على بناء الإنسان الذي يملك الإرادة لمواجهة خصائص هذا العصر و تداعياته بما يحفظ للعلم والتعليم دوره الذي بات يتعاضم في كافة الميادين .

و لقد أشار المؤتمر الثالث لوزراء التربية و التعليم و المعارف المنعقد في الجزائر خلال الفترة 21-23 أبريل 2002 إلى ضرورة تطوير التعليم العام و تجويد نوعيته من خلال الدراسة المعمقة للجوانب ذات العلاقة بالعمل التربوي و ذلك بمراجعة المحتوى التعليمي الذي يجب أن يواكب ملامح العصر و مظاهر الحياة , بحيث يزداد الإهتمام بمفاتيح المعرفة ومناهلها , و بالإستخدام الأمثل لمصادر المعرفة المتنوعة و التأكيد على الأنشطة الإبداعية و الإشارة إلى العلاقة بين العلم و الثقافة و المجتمع و التوجه نحو عمليات العلم التي تنمي التفكير الإبداعي و حل المشكلات و إدراك العلاقات وتحليلها و الإستخدام الأمثل للتقنيات في التطبيقات التعليمية و البحوث و الإتصال .

إن نظام التعليم في الجزائر كغيره من الدول النامية يعاني العديد من المشاكل منها ما يتعلق بالمناهج ومنها ما يتعلق بالمدرسين وبيئة العمل و منها ما يتعلق بالإدارات التعليمية و المدرسية بالإضافة إلى تدني مستوى خريجي هذا النظام و عدم رضا المجتمع عن هذه المنتجات و بالتالي فإن مشكل التعليم في الجزائر عموما يكمن في عدم جودته , فلا يزال التوجه منصبا على التوسع الكمي على حساب الإهتمام بمسائله النوعية و ضبط إجراءاته في كافة المستويات إذ يغلب على التعليم التلقين و السلطوية و سيادة الطابع التقليدي و تقييد فرص الإبداع و غياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد و تدني مستوى التعليم و مستوى أداء العاملين .

إن الجزائر اليوم تواجه واقعا تعليميا يحتم عليها ضرورة الأخذ بمفهوم الجودة و توفير متطلبات تطبيقه ، حتى يمكنها تحسين و تطوير نظامها التعليمي ، وهذا يتطلب منها ضرورة دراسة واقع التعليم و معرفة أهم التحديات التي تواجهه ، من أجل تجاوز هذا الواقع و الانطلاق عبر استراتيجيات علمية مدروسة بعناية نحو تجويد نظامها التعليمي و الرفع من مستوى خريجيه بما يمكنها من اقتحام عصر المعلومات و استيعاب معارفه و تقنياته ، و من ثم استثمارها و تطويرها ، حتى تتمكن من إيجاد مكانا لها في هذا العالم المليء بالتحدي و المنافسة .

وبالرغم من الأعباء المالية الضخمة التي تحملتها الدولة لتنمية قطاع التعليم إلا أنه قد اتضح ما يلي:

- الكفاءة الداخلية ما زالت دون الطموحات المستهدفة .
- أداء أعضاء هيئة التدريس منخفض مما يتطلب تكثيف برامج التدريب لرفع مستوى الأداء.
- ضعف المستوى الإداري للمدرسة في نواحي التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة .
- تداخل الاختصاصات بين أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة.
- مركزية اللوائح والقرارات المنظمة للعمل داخل المدرسة.
- ضعف الموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة على مستوى المدارس .
- عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لتسيير المدارس.
- اتساع الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل حيث لا تزال القطاعات التي تستقبل مخرجات التعليم العام تظهر عدم رضاها عن هذه المخرجات نتيجة لعدم تلبيتها لتوقعاتها.
- القصور في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.

فالجزائر إذا تعاني من إشكاليات كبيرة في نظامها التعليمي ، الذي لم يحقق لها حتى الآن طموحاتها في الوصول إلى المستويات المطلوبة من التقدم ، وعليه لا بد من معرفة جميع النقائص والمشاكل والتحديات التي تواجهه أثناء تطلعه إلى تحقيق الجودة في ما يشمل من مدخلات و عمليات و مخرجات .

إن هذه المشكلات يمكن التقليل منها أو معالجتها إذا تم إصلاح و تطوير الجهاز الإداري و التربوي داخل المؤسسات التعليمية و ذلك بإقامة نظاما تعليميا ذو جودة عالية كحتمية لابد منها , و الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة للرفع من كفاءته خاصة و أن الواقع التعليمي الراهن لا يتوافق مع متطلبات التنمية في المرحلة المقبلة .

و لمعالجة كل هذه المشاكل و تدارك النقائص ومواجهة التحديات قامت السلطات الجزائرية بإصلاحات تربوية جوهرية متعددة في النظام التعليمي و ذلك لجعله يتماشى مع المتغيرات الحاصلة في العالم في شتى المجالات و الرفع من كفاءته وتحسين مخرجاته و بالتالي تحقيق الجودة التعليمية المنشودة ، إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة.

من هنا تولدت فكرة هذه الدراسة لاقتناع الباحث بأهمية إجراء الدراسات حول هذا الموضوع في مؤسسات التعليم العام بشكل خاص، كونها الأساس في إعداد الفرد للمجتمع وهي تسبق بذلك كافة المؤسسات الأخرى ,

بالإضافة إلى أن التلميذ يستمر في التعليم العام حوالي 12 سنة , و يتخرج منه في كثير من الأحيان بمواصفات لا ترضي معظم الأطراف المستفيدة من مخرجات التعليم العام.

ومن أجل تحسين العملية التعليمية و التعلمية و الإرتقاء بمستوى التلاميذ وصولا إلى مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع الأطراف المرتبطة بالمدرسة , كان لابد من النظر إلى التعليم على أنه نظام متكامل و مترابط ينبغي تحقيق الجودة في جميع مكوناته من مدخلات و عمليات و مخرجات , و هذا يتطلب توافر نموذج تطوري شامل يتم في إطاره تحديد مواصفات الجودة المطلوبة و التي تساهم في تحقيق الجودة التعليمية .

لذا رأى الباحث أنه من المناسب إجراء هذه الدراسة في موضوع اقتراح نموذج لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أولا : إشكالية الدراسة

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

ما النموذج المقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية :

- 1- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في التعليم؟ و ماهي مبادئها ومتطلبات تطبيقها ؟
- 2- ما هي مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ؟ و هل تطبيقها في التعليم حتمية أم إختيار ؟
- 3- ماهي أهم النماذج العالمية المتبعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ؟
- 4- ماهي أهم الإصلاحات المتخذة من أجل تجويد التعليم في الجزائر ؟
- 5- ماهي العناصر التي يتكون منها النموذج المقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد تقبل و تأييد للنموذج المقترح من قبل الأساتذة و المدرء و المفتشين.

الفرضية الرئيسية الثانية

يمكن تطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة و المدرء و المفتشين.

ثالثا: أهداف الدراسة و أهميتها

- 1- التعرف على إدارة الجودة الشاملة في التعليم و عن إمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية .
- 2- الوقوف على بعض النماذج و التجارب العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم .
- 3-التطرق إلى أهم الإصلاحات التربوية الجزائرية .
- 5- التوصل إلى وضع نموذج لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- 6- تزويد القيادات التعليمية في الجزائر بالنموذج المقترح لمساعدتهم على تحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية .

رابعا: حدود الدراسة

- 1- المحدد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من إبتدائيات و متوسطات و ثانويات ولاية سعيدة.
- 2- المحدد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال الموسم الدراسي 2015 / 2016
- 3- المحدد البشري: اشتملت الدراسة على عينة من أساتذة و مدرء و مفتشين بقطاع التربية بولاية سعيدة.

خامسا: صعوبات الدراسة

عند إعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- 1- قلة المراجع و الدراسات المتخصصة في هذا المجال.
- 2- عدم وجود استجابة من بعض المعنيين بمألاً الاستمارة.
- 3- صعوبة توزيع و استرجاع الإستمارات الموزعة .

سادسا: منهجية الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم و طبيعة الموضوع و ذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية و الأجنبية و الدراسات

المتخصصة والبحوث بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع , كما تم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى قطاع التربية بولاية سعيدة بأطواره الثلاثة (الإبتدائي و المتوسط و الثانوي) من أجل معرفة مدى تقبل و تأييد كل من الأساتذة و المدرء و المفتشين للنموذج المقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة , و كذلك معرفة إمكانية تطبيقه , و ذلك بالإعتماد على الإستبيان و المقابلات الشخصية للفاعلين في العملية التعليمية.

سابعاً : الدراسات السابقة

لقد قام الباحث بمراجعة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بهذه الدراسة والمتعلقة بنماذج أو تصورات أو استراتيجيات مقترحة لتحقيق الجودة التعليمية في التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وذلك بهدف تصميم نموذج لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات.

1-الدراسات العربية

دراسة خليل و الزهيري (2001) :هدفت هذه الدراسة إلى الإهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال تجارب بعض الدول المتقدمة و المطبقة لهذا النظام في تعليمها من أجل الوصول إلى نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة يمكن الإستفادة منه في تطوير التعليم المصري ,و اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن مع الإهتمام بمنهج المسح التربوي كأحد مكوناته .

و من أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتقديم إطار نظري يهتم بإدارة الجودة الشاملة من حيث فلسفتها و دلالاتها المختلفة و كذلك بعض التجارب العالمية في تطبيق هذا المنهج في التعليم , و من خلال دراسة الخبرات الأجنبية و عملية المسح التربوي قدم الباحثان مقترحات تساهم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المصري , و ذلك من خلال التركيز على التحسين المستمر في كل مظاهر العملية التعليمية و الإهتمام بتقييم المهارات النظرية و العملية في مؤسسات التعليم , بالإضافة إلى الإلتزام و الصبر في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم من خلال مهارات عمل الفريق و العمل على تطبيق استراتيجية ملائمة لتحسين أداء الجودة في المؤسسات التعليمية .

دراسة ناصر بن هلال الراسبي (2004) :هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج لتطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان , و ذلك من خلال التوصل لمواصفات مدخلات ، عمليات و مخرجات للتعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، من أجل تطويره و تفادي العقبات التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

و لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير إستبانه تضمنت مواصفات مدخلات ، عمليات و مخرجات التعليم الثانوي و بأبعادها المختلفة ، و قد استهدفت الدراسة الإدارة العليا و الوسطى و التنفيذية بوزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان .

و بناء على نتائج الدراسة قام الباحث ببناء النموذج الذي يحتوي على ثلاثة مجالات هي :مواصفات مدخلات التعليم الثانوي ، مواصفات عمليات التعليم الثانوي و مواصفات مخرجات التعليم الثانوي و يتضمن كل مجال مجموعة من المحاور ، كما وسعت الدراسة إلى التعرف على درجة إختلاف هذه المواصفات باختلاف المستوى الإداري و المؤهل العلمي و الخبرة التعليمية للإداريين و الفنيين .

دراسة نعمة عبد الرؤوف (2005) : هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة و ذلك من خلال معرفة مدى تبني مديري هذه المدارس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، و لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم إستبيان مكون من أربعة مجالات هي : مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، إتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة ، ممارسات إدارة الجودة الشاملة و التحسين المستمر حيث وزع هذا الإستبيان على مدرء هذه المدارس .

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة انعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة لدى المدرء ، و أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لديهم لا تعتمد على الأساليب الإحصائية إلى جانب عدم الاهتمام بعملية التحسين المستمر و هذا ما يعني حسب الباحثة أن الإدارة المدرسية لا تلتزم بأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و نظرا لهذا القصور في النظام الإداري في المدارس الثانوية الذي يحول دون جودته فقد عمدت الباحثة إلى وضع تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة معتمدة في بنائه على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التالية : التركيز على العميل ، القيادة الفاعلة ، الإدارة بالحقائق، التحسين المستمر ، العمل بالمشاركة و السعي لإحداث التغيير .

دراسة العتيبي طلال (2006) : هدفت الدراسة إلى محاولة الوصول إلى تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في رفع الجودة التعليمية باستخدام معايير الجودة بالمدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة, و ذلك من خلال معرفة واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأهدافها و أنماطها وأهم المشكلات التي تواجهها , بالإضافة إلى التعرف على أسس إدارة الجودة و مراحل تطبيقها و أهم مداخلها و الوقوف على أهم معايير الجودة للعملية التعليمية .

و قد توصلت الدراسة إلى أن المدارس الثانوية العامة تفتقد للفهم الكامل والوعي بمعنى الجودة الشاملة وأهدافها , و أن إدارة المدرسة تتميز بالمركزية في وضع خطط العمل و صنع واتخاذ القرارات المدرسية, كما أن هناك تدني في مستوى الإمكانيات المادية والكوادر البشرية المدربة للعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية , بالإضافة إلى أن الخدمات التعليمية المقدمة داخل المدرسة لا زالت لا تتوافق بشكل كبير مع احتياجات وتوقعات الطلاب من العملية التعليمية داخل المدرسة , و بناء على نتائج الدراسة ركز الباحث في بناء تصوره على ضرورة توفير المناخ الديمقراطي داخل المدرسة حتى يتسنى تطبيق خطوات وإجراءات الجودة التعليمية , و أن تقوم إدارة المدرسة بإجراء قياس مستمر لمدى رضا الطلاب عن الخدمات التعليمية المقدمة لهم , كما ركز على إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة داخل المدرسة (جهاز إداري - هيئة تدريس - طلاب) في تحديد أهداف المدرسة واتخاذ القرارات .

دراسة فوزيه بن محمد البلاع (2007) : هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية تربوية لتطوير وتجويد التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة و التغلب على معوقات تحقيق الجودة, و ذلك من خلال التعريف بمدخل الجودة الشاملة, وتطبيقاته التربوية مع الإشارة لبعض التجارب العالمية في هذا المجال, كما توصلت إلى أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي من وجهة نظر مديرات , معلمات , مرشدات و مشرفات تربويات و التي من أهمها : ضعف بنية المعلومات في قطاع التعليم العام واعتماده على الأساليب التقليدية و عدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي , بالإضافة إلى المركزية في صنع السياسات التربوية, واتخاذ القرارات وانعدام المرونة في العمل , و تقادم وجمود اللوائح, والتشريعات, والأنظمة. و من أجل تطبيق أنظمة الجودة في التعليم العام السعودي و التغلب على المعوقات توصلت الباحثة إلى اقتراح استراتيجية تعتمد على مجموعة من الخطوات وهي : إعداد خطة بحثية زمنية تركز على أسس علمية , و تكثيف التدريب المستمر أثناء الخدمة لجميع العاملين بقطاع التعليم العام وتوظيف تقنيات المعلومات و الإتصالات في إدارات و مؤسسات قطاع التعليم العام , بالإضافة إلى تنظيم دوائر مراقبة الجودة و نشر ثقافة الجودة النوعية في إدارات ومؤسسات التعليم العام .

دراسة حامد محمد علي (2007) : تأتي هذه الدراسة لاقتراح معايير للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة , حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة أهمية و إمكانية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة , و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء إستبيان مكون من سبعة مجالات هي : معيار جودة القيادة المدرسية , معيار جودة تقنية المعلومات , معيار جودة التخطيط المدرسي , معيار جودة إدارة الموارد البشرية المدرسية , معيار جودة العمليات , معيار جودة المخرجات و معيار جودة رضا المجتمع و مؤسسات التعليم المختلفة و سوق العمل , حيث وزع هذا الإستبيان على جميع مشرفي الإدارات المدرسية بإدارات التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية .

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة أهمية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة كانت بدرجة مهم جدا و درجة إمكانية تطبيق هذه المعايير كانت بدرجة كبيرة , و حسب الباحث فإنه رغم ارتفاع درجة أهمية و إمكانية تطبيق هذه المعايير في مدارس التعليم العام إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود عوائق تحول دون تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي و مع هذا فإن الباحث يرى أن تطبيق المعايير المقترحة في المدارس سوف يجد من هذه المعوقات و بالتالي يصبح تحقيق الجودة التعليمية في المدارس السعودية أمرا ممكنا .

دراسة عزري علي محمد (2010) : هدفت هذه الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لمواجهة قضايا التعليم الثانوي و مشكلة الفجوة بين مخرجاته و متطلبات التعليم الجامعي في اليمن , و سعيا لتحقيق أهدافها تناولت الدراسة ملامح واقع التعليم الثانوي و رؤية ناقدة لأبرز القضايا و المتمثلة في ضعف كفاءة الأداء الداخلي لمؤسسات التعليم العام , و تدني مستوى مخرجات التعليم الثانوي و ضعف التنسيق و التكامل بين قطاعات التعليم و أنواعه المختلفة , بالإضافة إلى محدودية مساهمة التعليم الخاص في التعليم العام و ضعف العلاقة بين مؤسسات التعليم العام و المجتمع المحلي .

و قد خلصت الدراسة إلى اقتراح عدد من الإستراتيجيات و هي على النحو التالي :

الإستراتيجية الأولى : رفع كفاءة الأداء الداخلي لمؤسسات التعليم العام و تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الإستراتيجية الثانية : تحقيق الموائمة بين مخرجات التعليم الثانوي و متطلبات المجتمع و التنمية و متغيرات العصر وتحدياته , و متطلبات التعليم الجامعي .

الإستراتيجية الثالثة : إيجاد التنسيق و التكامل بين قطاعات التعليم و أنواعه المختلفة.

الإستراتيجية الرابعة : معالجة الإختلالات الهيكلية التي تكثف التعليم الثانوي بما يكفل التوازن النوعي لمخرجاته و توافرها مع متطلبات خطط التنمية .

الإستراتيجية الخامسة : تحقيق التفاعل بين مؤسسات التعليم العام و القطاع الخاص و توثيق صلاتها بالمجتمع و البيئة.

الدراسات الأجنبية

دراسة هيرنانديز (Hernandez) (2002) : هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الحالة الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في مدارس ولاية تكساس من أجل تقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تلبي وعودها , حيث تمت الدراسة على إحدى المناطق التعليمية المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لمدة خمس سنوات و التي تخدم ما يقارب 14 مدرسة و قد أشارت البيانات إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة شملت كافة المستويات بدءا من المشرفين و مديري المكتب المركزي و مديري المدارس و انتهاء بمعلمي المرحلتين الثانوية و الابتدائية .

و توصلت الدراسة إلى رضا المستجوبين عن أداء مديرية التعليم و عن طرق تقييم إنجاز الطلبة , إلا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة .

دراسة سافاكلي (safakli) (2007) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ملائمة مواصفات المدير و المدرس و الطالب لإدارة الجودة الشاملة في المحيط التعليمي , و تمت الدراسة في مدرسة ثانوية شمال قبرص و اعتبرت الدراسة أن المثلث مدير , مدرس و الطالب هم أكثر العناصر أهمية و هي التي تصنع البعد الإنساني , وأن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي يعتمد بشكل كبير جدا على هذه العناصر , و قد ركزت الدراسة على ملاحظة سلوك كل من المدير و الأستاذ و الطالب من أجل تقييم مدى ملائمة السلوكيات مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة , و خلصت الدراسة إلى أن المدير و المدرس عادة ما يقومان سلوكهما على أنه جيد , في حين يقومان سلوك الطلبة على أنه سيء , و من ناحية أخرى فقد قيم الطلبة المدير بوجه عام على أنه سيء و المدرس على أنه جيد من ناحية إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الحالية

لقد حاولنا في الدراسة الحالية الإستفادة مما جاء في الدراسات السابقة من أجل الوصول إلى صياغة و بناء النموذج المقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة , وقد تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي :

- 1-لقد تضمن النموذج المقترح في الدراسة أهم العناصر المكونة للنظام التعليمي .
- 2-أجريت الدراسة على جميع أطوار التعليم العام (الإبتدائي , المتوسط و الثانوي) .
- 3-استهدفت الدراسة أهم الفاعلين التربويين (الأساتذة , المدرء و المفتشين) .
- 4-استخدمت الدراسة النمذجة بالمعادلات الهيكلية للتأكد من جودة مطابقة النموذج المقترح .

ثامنا : تقسيمات الدراسة

لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى ما يلي :

الفصل الأول : تطرقنا فيه إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم حيث استعرضنا ماهية إدارة الجودة الشاملة و مبادئها و أهم التغييرات التي أحدثتها , كما تكلمنا عن أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم و مبررات تطبيقها , بالإضافة إلى محاور إدارة الجودة الشاملة من المنظور التربوي و كذا معوقات التطبيق و مستلزمات النجاح.

الفصل الثاني : تم فيه إبراز بعض النماذج العالمية و العربية التي اعتمد عليها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية , بالإضافة إلى تجارب بعض المدارس في تطبيق هذا المنهج و أهم النتائج المحققة من هذا التطبيق.

الفصل الثالث : تطرقنا فيه إلى إدارة المؤسسات التعليمية حيث تم فيه التعرض إلى مفهوم الإدارة التعليمية وخصائص الإدارة التعليمية الناجحة , كما استعرضنا بعض الأنماط التسييرية الحديثة في المؤسسات التعليمية , بالإضافة إلى ذلك تطرقنا إلى تحسين الجودة التعليمية و أهدافها و مراحل الوصول إليها , و في الأخير ذكرنا بعض المشكلات التي يواجهها النظام التعليمي .

الفصل الرابع : خصصناه إلى واقع الإصلاحات التربوية بالجزائر , حيث تكلمنا على الإصلاحات التربوية و أهم الإشكاليات و التحديات التي تواجهها , كما أشرنا إلى غايات النظام التربوي الجزائري و توجهاته الأساسية و في الأخير تطرقنا إلى الإصلاحات التربوية الأخيرة المنتهجة لتحقيق الجودة التعليمية.

الفصل الخامس : وهو الدراسة التطبيقية حيث تطرقنا فيه إلى صياغة و بناء النموذج المقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية ، و قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى قطاع التربية و التعليم بولاية سعيدة بأطواره الثلاثة (الإبتدائي و المتوسط و الثانوي) لمعرفة درجة تقبل و تأييد النموذج المقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة و ذلك من وجهة نظر الأساتذة و المدرء و المفتشين و إمكانية تطبيقه من خلال توزيع إستبيانات والقيام بمعالجتها إحصائيا واستخلاص أهم النتائج .



المفصل الأول

مقدمة الفصل

إن المنظمات اليوم سواء منها المحلية أو العالمية تواجه العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وذا قدرة على انتقاء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار وهذا ما يتطلب من المنظمات أن تكون الجودة هي الأساس في سلعتها وخدماتها.

ولهذا أصبح العميل يحظى بالاهتمام الأكبر من قبل المنظمات ، فالجميع يسعى لإرضائه و تحقيق متطلباته حيث أصبح يتوقف عليه بقاء و استمرارية المؤسسات وهذا ما نادى به إدارة الجودة الشاملة التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة ، وإحدى أهم أنماط التغيير في المؤسسات .

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية قد ساهم في تحسين منتجاتها وخدماتها و تحقيق رضا المستفيدين منها ، وهذا ما أدى إلى الاهتمام بتطبيقه كأسلوب إداري متميز في المؤسسات التعليمية.

لقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم مطلباً أساسياً لأجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيه المنافسة والصراع بين الأفراد والجماعات والمؤسسات وما من شك أن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم ضرورة ملحة تمكننا من تحقيق جودة التعليم الذي يعد أداة التنمية والتقدم ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر والقوى البشرية المختصة.

و من أجل التفصيل أكثر سوف نتطرق في هذا الفصل إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم و الذي يتضمن ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول : الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني : أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

المبحث الثالث : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة

إن المنظمات اليوم سواء منها المحلية أو العالمية تواجه العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وذا قدرة على انتقاء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتمادها الجودة كمعيار وهذا ما يتطلب من المنظمات أن تكون الجودة هي الأساس في سلعتها وخدماتها.

المطلب الأول : الجودة و تطورها التاريخي

أولاً : تعريف الجودة

يحظى مفهوم الجودة باهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو من قبل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأنشطتها وهذا الاهتمام أدى إلى وجود تباين واختلاف في مفهوم الجودة .

فالجودة لغة من أجاد أي أتى بالجيد من قول أو عمل , و أجاد الشيء أي صيره جيداً .¹

أما اصطلاحاً فالجودة **Qualité** من الكلمة اليونانية **Qualitas** التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان² ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد أو الخدمة جيدة.

من هنا يمكننا التطرق إلى التعاريف التالية للجودة :

يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير بأنها : جملة السمات و الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء

باحتياجات معينة .³

كما يعرفها معهد أكسفورد الأمريكي للجودة بأنها : درجة أو مستوى من التميز⁴

أما المنظمة الأوروبية للسيطرة النوعية فقد عرفتها بأنها : مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد

قدراته على تلبية حاجات المستهلكين و متطلباتهم .⁵

¹ سوسن شاكرا مجيد , محمد عواد الزيدات : إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات في الصناعة و التعليم – دار صفاء للنشر و التوزيع , عمان 2015 ص15

² مأمون الدرادكة و طارق شبلي : "الجودة في المنظمات الحديثة", دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان - طبعة الأولى 2002 ص15.

³ نزار عبد المجيد , لحسن عبدالله باشويو : إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , عمان , الطبعة الأولى 2011 ص138

⁴ محمد عبد العال النعمي و اخرون : إدارة الجودة المعاصرة , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان , طبعة أولى 2009 ص31

⁵ طارق عبد الحميد السامرائي : الجودة التعليمية الحديثة , دار الإبتكار للنشر و التوزيع , عمان , طبعة أولى 2013 ص127

كما تعرفها المنظمة العالمية للتقييس على أنها: " مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمينا¹ .

أما الجودة حسب المعايير اليابانية فهي تعني: " تطوير تصميم السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر إرضاءً للمستهلك² .

أما الجمعية الفرنسية للتقنيين AFNOR فقد عرفت على أنها : قدرة مجموعة من الخصائص و المميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء.³

و لقد أشار "Sallis" إلى أن الجودة حرة طليقة Quality is free خالية من أي نقائص أو عيوب , وأن الجودة بهذا المفهوم المطلق " كل منا يعجب بها و العديد منا يرغبها والقليل منا يمتلكها"⁴ .

ثانيا : التطور التاريخي لمفهوم الجودة

لقد مر تطور الجودة بعدة مراحل أهمها⁵ :

المرحلة الأولى : فحص الجودة

لقد شهد مطلع القرن العشرين تطورا جديدا في مجال ضبط الجودة، إذ أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيدا وازداد عدد العاملين مما أصبح من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذا استخدمت وظيفة " المفتش " الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها حيث يقوم بعزل المنتجات الغير المطابقة للمعايير .

المرحلة الثانية: الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم ترميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة وشهدت هذه المرحلة استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة حيث أن نشاط الفحص أصبح غير كاف و هذا ما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات ، و يعد العالم

¹-Terfaya Nassima : "Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques" ,Ed Houma, Alger2004 p13.

²-Seddiki Abdallah : " Management de la qualité ",De l'inspection a l'esprit kaizen , opu , 2004 p24

³- Daniel Duret , Maurice pilllet : qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma , 2eme édition , édition d'organisation, Paris 2002 P21

⁴-Edward Sallis : "Total Quality Management in Education" , Kogan page , London ,third edition 2002 P 22 .

⁵عوافظ ابراهيم الحداد. إدارة الجودة الشاملة. دار الفكر- عمان- الطبعة الأولى -2009 ص 57

والتر شيوارت Walter SHEWART من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائياً.¹

كما يعد إدوارد ديمينغ رائد الجودة أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

المرحلة الثالثة : ضمان الجودة

في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، تتطلب هذه المرحلة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز سواء لمنتجاتها أو لعملياتها، فكانت هذه المرحلة انعكاسا للضبط الشامل للجودة الذي عرفه "Feigenbaum" على أنه: "نظام فعال لتحقيق تكامل الجودة من خلال جهود مختلف المجاميع في المنظمة لتطوير الجودة (التخطيط)، إدامتها (الضبط)، وتحسين الجودة لأجل إنتاج السلع والخدمات بالمستوى الأكثر اقتصادية الذي يتيح الإشباع الكامل للزبائن".

يشير مفهوم ضمان الجودة إلى جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة أو العملية المؤداة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة.

المرحلة الرابعة : إدارة الجودة الشاملة

تتميز هذه المرحلة من مراحل تطور الجودة بشكل أساسي باعتمادها على مفهوم شامل لجودة أداء المنظمة ككل و تميزها ، ومن هنا فقد اتسمت هذه المرحلة بنظرة أكثر شمولا و عمقا لمفهوم الجودة.²

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحا كبيرا في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة "المطابقة للمواصفات" بل أصبح النظر إليها كجزء متداخل ومتربط بجميع الأنشطة في المؤسسات، كما أصبح للعمل معنى أشمل غير المستهلك حيث أصبح يعامل كشريك للمؤسسة يؤخذ برأيه و تنفذ طلباته.³

¹مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان طبعة أولى 2007 ، ص46

² السيد عبدالقادر شريف : ثقافة الجودة في إدارة رياض الأطفال و تطبيقاتها ، دارالجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، طبعة أولى 2014 ص39

³ محسن بن نايف العتيبي : إستراتيجية نظام الجودة في التعليم ، الطبعة الأولى 2007 ص15

المطلب الثاني : تعريف إدارة الجودة الشاملة و مبادئها

أولاً : تعريف إدارة الجودة الشاملة

1. يعرف سيهكتر (Sehcter) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن".¹
2. عرفها جابلونسكي على أنها مظهر تعاوني لتأدية الأعمال باستخدام مواهب وقدرات العاملين العملية و الإدارية من أجل التحسين المستمر للجودة و الإنتاجية من خلال فرق العمل.²
3. تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.³
4. أما معهد المقاييس البريطاني فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.⁴
5. يعرفها هوفر وزملائه بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي.⁵
6. يعرفها هود جاتس بأنها عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية و يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة.⁶
7. و يعرفها جون أوكلاند John Oakland بأنها " منهج شامل لتحسين التنافسية و الفاعلية و المرونة في المنظمة من خلال التخطيط و التنظيم و الفهم لكل نشاط و إشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة".⁷

¹ صالح ناصر عليماط: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق و مقترحات التطوير، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2004 ص18

² Joseph Jablonski, Implementing Total Quality Management: An Overview, (California: Pfeiffer & Company, 1991), P 04.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 2005 . ص39

⁴ محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الرابعة، 2009، ص22

⁵ خضير كاظم حمود : إدارة الجودة و خدمة العملاء - دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى 2009 ص16

⁶ Jean Brillman : les meilleurs pratique de management , 3^{eme} édition , édition d'organisation , paris , 2000 p217

⁷ رعد عبدالله الطائي و اخرون : إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، عمان ، الطبعة 2008 ص72

ثانيا : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية رغم إختلاف المفكرين حولها إلا أنه يمكن تناول أهمها على النحو التالي:¹

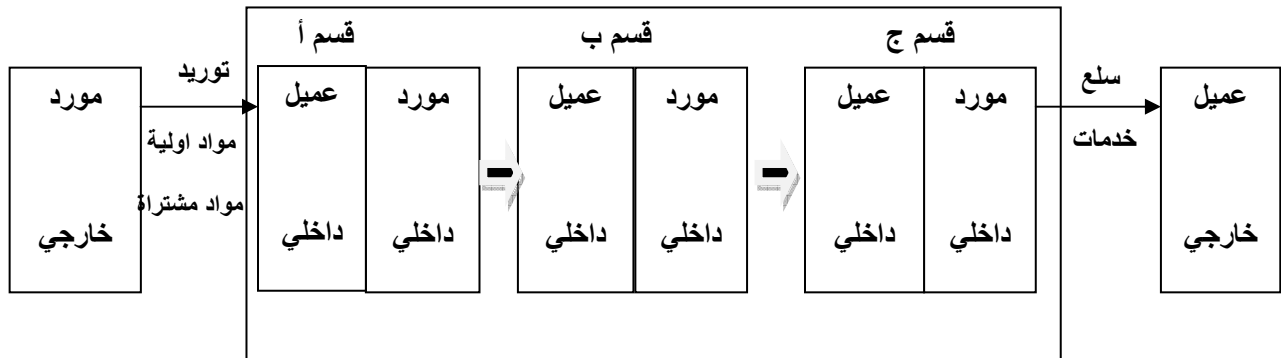
1- التركيز على العملاء

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع, وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.²

يقصد بالعميل ليس هو العمل الخارجي للشركة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية و العاملين داخل الشركة , فلذلك ينظر للأقسام و الإدارات داخل الشركة من جانبين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده, فكلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته .

كما يمكن توضيح العلاقة بين المورد والعميل من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (01): شبكة العلاقات بين العميل و المورد داخل و خارج المؤسسة



المصدر : قاسم نايف علوان : مرجع سابق ص 95

¹ قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإنيزو 9001:2000 – دار الثقافة للنشر و التوزيع , عمان , طبعة ثانية 2009 ص 94

² - Marcel et Tayeb Hafsi : le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine, édition Economica, France, 2000, p 102.

2- التحسين والتدريب المستمر

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته و نهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري¹، على خلاف الإدارة التقليدية التي لا تقوم بالتطوير إلا لمرة واحدة وذلك عند الحاجة².

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة و في ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها.

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:³

❖ تخطيط وتوثيق الإجراءات .

❖ تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين .

❖ استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل .

❖ استخدام دائرة - خطط - طبق - افحص - نفذ

كما يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه و أن يكون التعليم بصورة مستمرة ، فالجودة تبدأ و تنتهي بعملية التدريب التي تمد الأفراد بالوسائل الضرورية لتحسين ما يقومون به من أعمال⁴.

3- دعم وتأييد الإدارة العليا

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها⁵ والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها ، لذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة

¹ فواز التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو(9001)، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان طبعة 2008 ص 29

² صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص 156

³ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى 2000 ص 101

⁴ سلامة عبد العظيم حسين: الجودة الشاملة و الإعتدال التربوي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، طبعة 2008 ص 120

⁵ فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية - دار الكتب للنشر، القاهرة، طبعة 1996 ص 46

الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم .

4- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية ، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه ، كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع و الابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي ، و هذا ما ينعكس على تحسين الأداء و بالتالي تحقيق الجودة ، إلى جانب تكوين فرق العمل و تفعيل دورها داخل المؤسسة .

5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات ، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها و هذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع و الخدمات قبل و أثناء و بعد الإنتاج ، مع التركيز على الإدارة من الخلف وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حدّ منها.¹

6- التركيز على منهج العملية

العملية هي تحويل مجموعة من المدخلات (مادية أو غير مادية) إلى مخرجات (كالسلع أو الخدمات أو المعلومات ...) إن منهج العملية ينطلق من فكرة أن أي نشاط في المنظمة يستلم مدخلات لتحويلها إلى مخرجات هو "عملية" و يجب التحديد و الكشف المنظم عن مختلف العمليات (مهما كانت صغيرة أو كبيرة) في المنظمة ثم القيام بإدارتها .

و من مضمين هذا المنهج ما يلي :²

-إن مخرجات أي عملية يجب أن تلبى متطلبات العملاء من خلال التشخيص الدقيق لحاجات و رغبات و توقعات العملاء و التحقق من مستوى رضاهم .

- إن مدخلات أي عملية هي مخرجات لعملية سابقة .

¹ -Vincent Laboucheix : traité la qualité totale ,les nouvelles règles du management des années 1990 ,Dunod ,paris , 1990 P 111.

² عماد أبو الرب و اخرون : ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي -بحوث و دراسات- ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 2010 ص24

- إن كل عملية في كل قسم أو مجال يمكن تحليلها بفحص المخرجات و المدخلات لتحديد مجالات التحسين فيها .

7- إتخاذ القرارات على أساس الحقائق

يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.¹

تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة فتوافرها للإدارات العليا يعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيقها لأن توافر المعلومات لمختلف العاملين يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية وللجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين بما يجعل نشاط المنظمة فعالاً ومؤثراً .

8- التغذية العكسية : يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة² , كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث و التحسين المستمر للجودة .

المطلب الثالث : التغييرات التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة و أهم أساليبها

أولاً : التغييرات التي تتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق المنظمات لمنهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها إحداث العديد من التغييرات أهمها³ :

1- الثقافة التنظيمية : يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ و القيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة , و تساعد الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع و ذلك بشرط أن تكون تلك الثقافة مفهومة لدى جميع العاملين بالمنظمة و أن يكونوا قادرين على تطبيقها و الإلتزام بها عند أدائهم لأعمالهم .

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي : مرجع سابق ص 96

² قاسم نايف علوان : مرجع سابق ص96

³ محمد الصيرفي : إدارة الجودة الشاملة -طريقك للحصول على شهادة الإيزو , مؤسسة حورس الدولية ,الإسكندرية ,الطبعة الأولى 2006 ص169

و الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي :

- أ- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها.
- ب- الإيمان بضرورة توحيد القيم و المعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة .
- ت- الإيمان بأهمية العمل الجماعي و أن أهداف العاملين مرتبطة بتحقيق المنظمة لأهدافها .
- ث- الإيمان بضرورة العمل الجيد بدون أخطاء بدلا من العمل على إكتشاف الأخطاء و تصحيحها .
- ج- التعرف على رغبات المستهلكين و أن يكون رضائهم هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين .
- ح- ينبغي أن يكون هناك تنسيق و تكامل بين جميع الإدارات داخل المنظمة من أجل إرضاء المستهلك .
- خ- الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية و الإحساس بالمسؤولية .

و لهذا فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر للمؤسسة ليس فقط كنظام فني و إنما كنظام إجتماعي أيضا, فهي تقوم على أساس التكامل بين النظامين ¹.

2-الهيكل التنظيمي : لم يعد الهيكل التنظيمي الهرمي (العمودي) الطويل يتناسب مع المنظمة المعاصرة التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لما يسببه هذا الهيكل من مشكلات و وضع الحواجز بين التقسيمات الإدارية و مركزية السلطة و بطء اتخاذ القرارات و إنجاز العمل و ضعف التنسيق بين التقسيمات الإدارية ².

و لهذا جاءت إدارة الجودة الشاملة لتحطم تلك الهياكل التنظيمية التقليدية و تنادي بهياكل تنظيمية أفقية بحيث :

- أ- تنظر إلى المنظمة على أنها فرق عمل متكاملة ينساب العمل بينها بشكل أفقي و بشكل عمودي في آن واحد.
- ب- يحول أسلوب النشاط داخل المنظمة إلى أسلوب العمليات , و يعني أن العمل يتم تقسيمه إلى مراحل بحيث كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة و اللاحقة , و بالتالي فإن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة .

ت- تعيد توزيع الأدوار و تحديد المسؤوليات على جميع المستويات الإدارية بما يسهم في تحقيق الإنسجام فيما بينهم و يمنع حدوث الصراعات .

ث- تخضع العاملين لمزيد من عمليات التعلم و التدريب المستمرين الأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم و توجيههم .

¹أشرف السعيد أحمد محمد : الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية , دار الجامعة الجديدة , مصر , طبعة 2008 ص 180
² رانيا عبد المعز الجمال : الإدارة و العلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة , دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية , طبعة 2011 ص 295

3-إعادة تصميم العمليات : إن منهجية إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تغييرات جوهرية في كل شيء فالتصميم

يجب أن يكون جيدا ليحقق درجة عالية من التطابق بين المتطلبات الفنية و رغبات المستهلكين .

أي أن الجودة الشاملة تتطلب إعادة هندسة العمليات و ذلك من خلال ¹:

- أ- الجودة العالية في الأداء .
- ب- الخدمة السريعة المتطورة .
- ت- تخفيض تكلفة الأداء .
- ث- التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الذاتية .
- ج- البعد عن البيروقراطية و التمسك الأعمى باللوائح و القوانين .

4-النمط القيادي : يتطلب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة الجواله أو المرئية بمعنى أن

يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل أي يقضون معظم وقتهم بجانب رؤوسهم خلال تنفيذهم

لمهامهم و يحقق هذا النوع من الإدارة الفوائد التالية :

- أ- إكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو عند حدوثها .
- ب- كسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين .
- ت- إخراج المديرين إلى أرض الواقع و من ثم تصبح نظرتهم للأمور نظرة موضوعية واقعية .
- ث- تبني الرؤساء لأسلوب الإتصال غير الرسمي الذي يجعل الإتصال مفتوح مع المرؤوسين بشكل دائم.
- ج- يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من التفاعل و الإنسجام بين الرؤساء و المرؤوسين بما يسهم في زرع الولاء و الإلتفاء للمنظمة .

5-أسلوب تنفيذ العمل : إن تحقيق منهجية الجودة الشاملة لا يكون إلا من خلال عمل الفريق و روح

التعاون و تحلي الجميع بروح المسؤولية و الرقابة الذاتية , و يتجسد أسلوب العمل الجماعي من خلال:²

أ- فرق العمل : و هنا يتم النظر إلى الهيكل التنظيمي على أنه مكون من فرق عمل , فالإدارات

¹ محمد الصبري : التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم , مؤسسة حورس للنشر و التوزيع , الإسكندرية , الطبعة 2009 , ص 269

² محمد الصبري : التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم , نفس المرجع ص 272

و الأقسام جميعها فرق عمل يجب أن تتفاعل مع بعضها , الأمر الذي يستلزم كسر الحواجز الإدارية بينها كي تعمل بجرية و مرونة دون عوائق .

ب-حلقات الجودة : و هي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينظم إليها بغض النظر عن وظيفته و منصبه الإداري و تسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات و تحسينها و دراسة بعض مشاكل العمل و اقتراح حلول لها , و لا يقتصر عملها على مجال معين .

ثانيا : أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكل إدارة من إدارات الفكر الإداري الحديث أدوات يمكن الاستعانة بها في تحقيق التحسين المستمر للمنظمات , و إدارة الجودة الشاملة كغيرها من الإدارات الأخرى لها أدوات وأساليب تعمل على توظيفها حتى تتمكن من دعم التحسين المستمر ومنها¹ :

أسلوب حل المشكلات : وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق صغيرة هدفها مناقشة المشكلات المؤسسية والعمل على حلها و إيجاد فرص جديدة للتحسين ومن أهمها فرق تحسين الجودة , ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات والمهارات المطلوبة لحل المشكلات المختلفة.

المقارنة المرجعية : وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها , وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما.

وتهدف هذه العملية إلى تحديد احتياجات العملاء من المؤسسة وتعلم طرق بديلة في أداء العمل ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

أنظمة الاقتراحات : ويقصد به إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة , من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين يقدم كل منهم اقتراحه حول طرق حل المشكلات وتحسين العمل ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها مع الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز للموظفين حتى يتحقق الالتزام والمشاركة في جهود وتحسين الجودة².

¹ صالح ناصر علميات : مرجع سابق ص40

² السيد عبدالقادر شريف : مرجع سابق ص48

التوقيت المناسب : هو أسلوب إداري يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب وهو مهم في إيصال الخدمة للمستهلك وإعطاء الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها في الوقت المحدد وكذلك حل المشكلات التي تواجه الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

الرقابة الإحصائية : وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة وفصله عن التباين الطبيعي بغرض التخلص من الأسباب الخاصة والعمل على تحسين العمليات الإنتاجية وهذه الطريقة مهمة لتحقيق زيادة رضا المستفيدين , وهنا يشجع استخدام الأساليب الإحصائية السبعة للرقابة على الجودة .

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحاً لأجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيه المنافسة والصراع بين الأفراد والمؤسسات , ومن أجل تحقيق جودة التعليم الذي يعد أداة التنمية والتقدم ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر والقوى البشرية المختصة.

المطلب الأول : إدارة الجودة الشاملة في التعليم : تعريفها , أهدافها و مبررات تطبيقها

أولاً : تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

هناك تباين بين المختصين في تحديد تعريف الجودة في التعليم حيث يصعب تحديد تعريف محدد لها أو النظر إليها من زاوية واحدة فالنظرة يجب أن تكون شمولية وتلي جميع متطلبات وتطلعات الزبائن ذوو العلاقة من الطلبة وأولياء الأمور والمؤسسات والمجتمع بشكل عام .

فيمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التربية بأنها¹: إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج.

¹ رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، اعمان، الطبعة الأولى 2011 ص 35

وعرفها الموسوي بأنها¹: فلسفة شاملة للحياة و العمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوب الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم و التعلم و تطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة و الطلبة و أولياء الأمور و سوق العمل.

كما عرفها رودس Rhodes²: بأنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد حركتها من المعلومات و البيانات التي توظف مواهب العاملين في المدرسة و تستثمر قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة بطريقة مبتكرة لضمان التحسين المستمر في جودة المدرسة أو المؤسسة التعليمية.

عرفها السعود 2002 بأنها³: قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها من الطلبة و أولياء الأمور و أصحاب العمل و غيرهم .

في حين يرى آخرون أن الجودة الشاملة تعني⁴: إيجابية النظام التعليمي بمعنى أنه إذا نظرنا إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته فإن جودته تعني أن تكون هذه المخرجات جيدة و متفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره و نموه واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع.

إضافة لكل ما سبق يمكننا أيضا تحديد تعريف للجودة التعليمية على أنها مجموعة من الخصائص التي تعبر بدقة وشمولية عن التربية متضمنة الأبعاد المختلفة لعملية الجودة من مدخلات و عمليات و مخرجات و التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع.⁵

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تراعي العوامل التالية:⁶

- 1- التركيز على متطلبات سوق العمل .
- 2- التفكير والتخطيط و وضع الأهداف التعليمية المتوسطة و البعيدة .
- 3- إشراك جميع من لهم علاقة بالمؤسسات التعليمية في العمليات التعليمية .
- 4- ضرورة تدريب العاملين و إعادة تدريبهم و إكسابهم مهارات جديدة ليؤدوا عملهم على أحسن وجه و ضمن مستويات و معايير الجودة العالمية .
- 5- الإلتزام بالتحسين المستمر إلتزاما إستراتيجيا ثابتا من قبل جميع العاملين في المؤسسة التعليمية لتأمين الجودة .
- 6- الحيلولة دون حدوث المشاكل و عدم الإنتظار إلى حين وقوعها .

¹ رامي حسين حمودة : مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية و التعليمية , دار أسامة للنشر و التوزيع , عمان , طبعة أولى 2011 ص 222

² - Rhodes. L. A: " On the road to quality", Congress library, U.S.A, 1997, P37.

³ مهدي السامرائي :مرجع سابق ص 38

⁴ صالح ناصر عليمات : مرجع سابق ص93

⁵ فاروق عبده فليح : إقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة - دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, عمان , الطبعة الثانية 2007 ص343

⁶ عبد الراضي حسن المرانجي: تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية و الإعتدال لتطوير التعليم الجامعي و قبل الجامعي ,دار الفكر العربي ,القاهرة, الطبعة الأولى 2008 ص 40

ثانيا : أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

مما لاشك فيه أن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير و تحسين الخدمات و المخرجات مع تخفيض في التكاليف و الوقت و الجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و كسب رضاهم وهناك أهداف فرعية تنطلق من هذا الهدف وهي¹ :

- 1- تحقيق الجودة.
 - 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات .
 - 3- تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشكلات و تجزئتها للتمكن من السيطرة عليها.
 - 4- التعرف على احتياجات الزبائن و العمل على تلبيتها .
 - 5- البقاء و الاستمرار و التفوق على الآخرين.
 - 6- خلق الثقة بين المدرسة و المتفاعلين و إدامتها و زيادة القدرة على جذب العملاء و الإقلال من شكاويهم.²
- كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يهدف إلى³ :

- 1- ضبط و تطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة لوضوح الأدوار و تحديد المسؤوليات
- 2- الإرتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية و العقلية و الإجتماعية و النفسية و الروحية .
- 3- توفير جو من التفاهم و التعاون و العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة .
- 4- تطبيق نظام الجودة يمنح المدرسة الإحترام و التقدير المحلي و الإعتراف العالمي .

بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التطبيق يساهم في تحقيق الأهداف التالية⁴ :

- 1- تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة .
- 2- تحسين العملية التربوية و مخرجاتها بصورة مستمرة .
- 3- تنظيم العمل الإداري بشكل أكثر فعالية و بتكلفة و جهد أقل .
- 4- قدرة الطالب على التعلم الذاتي و التحليل و النقد و الإحتفاظ بالمعرفة .
- 5- زيادة رغبة الطالب في المعرفة و الإستعداد للتعلم مدى الحياة .

¹ رافدة عمر الحريري : القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالمي ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2010 ص 27

² محسن علي عطية : الجودة الشاملة و المنهج ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 2008 ص116

³ نواف محمد البادي : الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الإنزو ، دار اليازوري ، عمان ، طبعة 2010 ص83

⁴ خضر مصباح الطيبي : إدارة و صناعة الجودة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2011 ص 188

ثالثا : مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن نظام التعليم في جميع دول العالم يتولى مسؤولية إعداد الموارد البشرية اللازمة للعمل في جميع المجالات المهنية الصناعية و التجارية و العسكرية و الحرفية و يعد المهل الذي تنهل منه جميع المهن وعندما تكون إدارة الجودة الشاملة حاجة ملحة للمؤسسة الإنتاجية و الخدمية فمن باب أولى أن تبدأ من المؤسسات التعليمية و إدارة عملها لأن مخرجات المؤسسة التعليمية الجيدة ستكون بالضرورة مدخلات جيدة في نظم المؤسسات الخدمية و الإنتاجية الأخرى الأمر الذي سيؤدي بالنتيجة إلى إسهام المؤسسة التعليمية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة بصورة غير مباشرة في نجاح برامج الجودة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية¹.

لا يتم تطبيق أي شيء دون أن يكون هناك مبرر لهذا التطبيق , فالإدارة الجودة الشاملة يوجد مبررات كثيرة لتطبيقها في مجال التعليم وأن هذه المبررات تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي لا تتوقف عند تحسين الأداء وإنما تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات ولذلك كان للاهتمام بالجودة في التعليم العديد من المبررات أهمها²:

- 1- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم باعتباره العامل الحاسم في التنمية المجتمعية .
- 2- اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل الدراسي بين طلابها والوضع أسوأ في الدول النامية.
- 3- تزايد الرغبة عالميا في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة والاهتمام بها على المستويين النظري و التطبيقي.
- 4- الحاجة إلى مواجهة المتغيرات العالمية مستقبلا من خلال إعداد الفرد لمواجهةها والتعايش معها.
- 5- يصل العالم من خلال الجودة إلى تخفيف حدة التناقضات التي ظهرت في القرن الواحد والعشرين.
- 6- إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل، يمثل تحديا للعقل البشري وهو ما جعل المجتمعات تنافس في تجويد نظمها التعليمية³.

بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم أصبح ضرورة وذلك للمبررات التالية⁴:

- 1- العجز التعليمي: و المقصود به الإستثمار في التعليم دون عائد نظرا لأن المخرجات التعليمية و النواتج التربوية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة.
- 2- معدلات البطالة المرتفعة: فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية و المناسبة للمخرجات التعليمية و العكس.

¹ أحمد ابراهيم أحمد : الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى 2003 ص 156

² محسن عبد الستار محمود عزب : تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، طبعة 2008 ص 178- 179

³ أحمد ابراهيم أحمد : نفس المرجع ص 164

⁴ محسن علي عطية : الجودة الشاملة و الجديدة في التدريس ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى 2009 ص 117

- 3- اتساع الفجوة بين الإنتاج و التعليم: حيث تظهر الحاجة لبعض المهن و الوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي أو العكس لا توجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج.
- 4- ارتفاع تكلفة التعليم في جميع مراحلها، فالظاهر أن التعليم مجاني و الواقع أنه ذو تكاليف متزايدة.
- 5- انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي .
- 6- التعليم يركز على المعارف و المعلومات و ينسى ولا يهتم بالسلوكيات و المهارات.
- 7- عدم المشاركة في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات .

المطلب الثاني : محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يمثل فهم محاور الجودة الشاملة في التعليم أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها و رغم تعدد تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها فيما يلي: ¹

1- جودة الطالب: يعتبر الطالب محور عملية التعليم و التعلم و هو المستفيد الرئيسي من الجودة إذ يتم بناء شخصية الطالب بما يمتلك من معارف و مهارات و قيم لتحقيق فيه صفات الجودة و كذلك يتم الإهتمام بالخدمات المقدمة له , كما يتم تقويم الطالب في ظل المخرجات التي تتحقق لديه في الجوانب الدراسية و السلوكية .

وتحدد مؤشرات هذا المحور بما يلي: ²

- ❖ -انتقاء و قبول الطلبة.
- ❖ - نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس .
- ❖ - احتساب عدد السنوات المهذورة بسبب الرسوب و التسرب .
- ❖ -نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لطلبتها.
- ❖ -الكشف عن دافعية الطلبة و استعدادهم للتعلم .

2-جودة عضو هيئة التدريس: يعتبر عضو هيئة التدريس الأساس في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة في القسم و المختبرات, إذ يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله من نشاط و مقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية و اقتدار في إيصالها و رغبة في إعطائها.

¹ صالح ناصر عليمات : مرجع سابق ص113

² محمد بن راشد عبد الكريم الزهراني : رسالة دكتوراه بعنوان : تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية و التعليم , جامعة ام القرى 2009ص

ويقوم هذا المحور على عدد من المؤشرات أبرزها¹:

❖ - حجم أعضاء هيئة التدريس و كفايتهم التدريسية.

❖ - مستوى التدريب و التأهيل العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

❖ - مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس.

3- جودة الإدارة و التشريعات و القوانين : تنتقل الإدارة هنا لدور العمل القيادي الذي يحقق الأهداف بأعلى فاعلية

و في ظل أفضل العلاقات الإنسانية بحيث تكون التشريعات و القوانين في المدرسة واضحة لجميع الموظفين و تسعى لتحقيق رسالة المدرسة بيسر و سهولة لبناء نظام الجودة و استمرار العمل على التحسين المستمر .

ومن أبرز مؤشرات هذا المحور²:

❖ التزام القيادة في الإدارة العليا بالجودة.

❖ مناخ العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطلبة و أعضاء هيئة التدريس و القيادة الإدارية.

❖ اختيار القيادة الإدارية وتدريبهم.

4-جودة البرامج و المناهج التعليمية: يقصد بجودة البرامج و المناهج التعليمية شمولها و عمقها و مرونتها و استعابها

لمختلف التحديات العالمية و الثورة المعرفية و مدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة , و إسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطلاب , الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين و مثيرة لأفكار و عقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج و طرق تدريسها .

كما أنه من أهم شروط المنهج الجيد كما يؤكد "Peter Mortimore" تعزيز النواحي : الروحية و العقلية والأخلاقية و الثقافية والعملية للتلاميذ في المدرسة والمجتمع وإعدادهم للمسؤوليات و خبرات الحياة³.

5-جودة المباني التعليمية و مرافقها و تجهيزاتها : يجب أن تتوفر المباني الكافية و الآمنة و المرافق الصحية والملاعب

والتجهيزات و المختبرات و مصادر التعليم اللازمة من مكاتب و أجهزة حاسوب و غيرها , كما ينبغي أن يتصف المبنى المدرسي بالمرونة والقدرة على تحقيق الأهداف.

¹ مهدي السامرائي : مرجع سابق ص 425

² مهدي السامرائي : نفس المرجع ص 426

³ - Peter Mortimore : "Measuring Educational Quality", British Journal of Educational Studies, Vol(39), N⁰(1), February 1991, P70.

6- جودة الكتاب المدرسي: ضرورة إتصافه بالحدثة و التجديد الدائم للمعلومات و احتوائه على الصور الملونة والخرائط والأشكال التوضيحية الضرورية و كذلك اتصافه بالوضوح في الكتابة والطباعة ووجود دليل للمعلم مع الكتاب المدرسي .

7- جودة التقويم : بالنظر إلى أهمية التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة الشاملة و ضرورة تحقيق مواصفات الجودة في عناصر العملية التعليمية التعلمية فإنه ينبغي وضع معايير تكون واضحة و محددة و يسهل إستخدامها و القياس عليها إلى جانب الإستفادة من التغذية الراجعة التحسينية و توظيفها نحو التحسن و التقدم في جميع العناصر التعليمية .

ويتضمن المؤشرات التالية :¹

- ❖ إشراك العاملين بشكل نظامي في عملية التقويم.
- ❖ مدى القدرة على الاستجابة السريعة لنتائج التقويم .
- ❖ مدى فاعلية تقويم الأداء في تحسين مهارات العاملين .
- ❖ شمولية عملية التقويم.

8- جودة الإنفاق التعليمي : يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي و بدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية , و لاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط و يعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها .²

¹ مهدي السامرائي : مرجع سابق ص429

² صالح ناصر عليجات : مرجع سابق ص115

المطلب الثالث : أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي والقطاع التعليمي

هناك من يرى بأن المؤسسة التعليمية ليست مصنعا وآليات وأساليب العمل بها تختلف عن المؤسسات الصناعية

في أربعة جوانب أساسية هي¹ :

(1) **الأهداف** : ففي القطاع الصناعي نجد أن الربح يعتبر مؤشرا شائع الاستخدام لقياس الفاعلية والحكم على مدى تحقيق الأهداف بينما نجد في القطاع التعليمي وطبقا لما يراه Tribus فإن هدف كل مؤسسة تعليمية هو تزويد كل طالب بفرص للتطور في أربعة مجالات وهي : المعرفة (تمكنا من الفهم) والمهارة (تمكنا من العمل) و الحكمة (تمكنا من وضع الأولويات) والمؤهل العلمي (بمكنا من اكتساب الثقة داخل المجتمع) .

(2) **العمليات** : نجد أن عملية التعليم والتأهيل تختلف تماما عن تلك العمليات التي تتم في خطوط التجميع ، فهي عملية تفاعلية بين الأساتذة والطلبة وعلى ذلك فإن الإجراءات التي تتم داخل هذه العمليات لا يمكن ضبطها مسبقا خطوة بخطوة كما هو الحال في خطوط التجميع يضاف إلى ذلك أن كلا الطرفين (الأستاذ والطالب) كائنان بشريان يخضع سلوكهما لحوافز وأهداف مختلفة وتقلبات عاطفية وأتماط فردية من المهارات التفاعلية وعليه فمن الصعب وضع تعليمات وإجراءات متسلسلة للعملية التعليمية في قاعات الدرس.

(3) **المدخلات**: إن المؤسسات التعليمية لا يمكنها التحكم بجودة المدخلات (الطلاب) فعلى الرغم من أن بعض متطلبات الدخول للمؤسسة التعليمية يمكن أن يتم فرضها على المتقدمين إلا أن المؤسسات التعليمية تواجه صعوبة في الحصول على الطلبة المرغوبين بسبب أن معايير الجودة الخاصة باختيار الطلبة هي ليست بنفس دقة تلك المعايير الخاصة باختيار المواد في حين أن هناك العديد من الجوانب الهامة التي يمكن أن تؤثر في جودة المدخلات والتي لا يمكن تقييمها بسهولة مثل : اتجاهات الطلبة نحو التعليم ، مهاراتهم في التفاعل مع الآخرين وغيرها .

(4) **المخرجات** : إنه من الصعوبة بمكان أن يتم وضع مقاييس دقيقة لقياس جودة المخرجات في القطاع التعليمي فبالنسبة للشركات الصناعية نجد أن المخرجات التي تتسم بالجودة هي تلك التي يمكنها إرضاء متطلبات الزبائن ، أما في المجال التعليمي فهناك العديد من الزبائن : الطلبة والآباء والمعلمون وإدارة المؤسسة وأرباب الأعمال المرتقبون والمجتمع ككل وبالتالي من منهم ستكون مصلحته لها الأولوية الأولى عند حدوث صراع بين المصالح ؟ وعليه فمن الصعوبة الوصول إلى معيار مثالي للحكم من خلاله على جودة مخرجات القطاع التعليمي.

¹ عبد المحسن النعساني: مداخلة بعنوان - نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية -

جدول رقم (01) مقارنة بين بعض المفاهيم في قطاع الصناعة وقطاع التعليم

قطاع الصناعة	قطاع التعليم
المنتج	سلع / خدمات
الزبون	زيادة المعرفة والكفاءة اكتساب المهارات / تطوير الشخصية
المواد الخام	المشتري/ المستخدم النهائي للسلعة أو الخدمة
العاملون	الطالب / ذوو الطالب/سوق العمل المؤسسات العامة والخاصة /المجتمع
فحص الجودة	مواد أولية / قطع الغيار معدات / آلات
العمليات الإنتاجية	المنتجين / الفنيين / المهندسين
التصميم	الامتحانات / البحوث/ عمليات التقييم الفصلي/التقارير والفروض المنزلية
	التدريس / التدريب / التلقين / التوجيه
	التجميع / التركيب/ التصنيع/ اللحام/ القطع/ التحويل / المعالجة
	تصميم المناهج / تصميم الكتب والمراجع / تصميم الامتحانات
	تصميم السلعة / الخدمة

Source :Shutler .P, Crawford.L : « The challenge of iso 9000 certification in Higher Education » Quality Assurance in Education,Vol(6) N⁰(3), 1998,p157

المبحث الثالث : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

المطلب الأول : متطلبات و خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

أولاً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يتطلب العديد من المتطلبات أهمها¹ :

1- إقتناع الإدارة العليا و دعمها لمدخل إدارة الجودة الشاملة و الإلتزام به .

2- تغيير الخط القيادي السائد في المدرسة .

3- تعديل الهيكل التنظيمي و تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة .

4- توافر نظم فعالة للمعلومات و الإتصالات بالمدرسة .

5- الإلتجاه نحو إستقلالية المدرسة و تمكين العاملين .

6- تبني أسلوب فرق العمل (العمل الجماعي) بالمدرسة .

7- إستخدام النهج المنظومي (تحليل النظم) في إدارة الجودة الشاملة على معنى أن إدارة الجودة

تشمل كل مكونات المؤسسة التعليمية و مختلف مجالات العمل بها , بحيث لا يمكن تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في بعض المجالات دون الأخرى .²

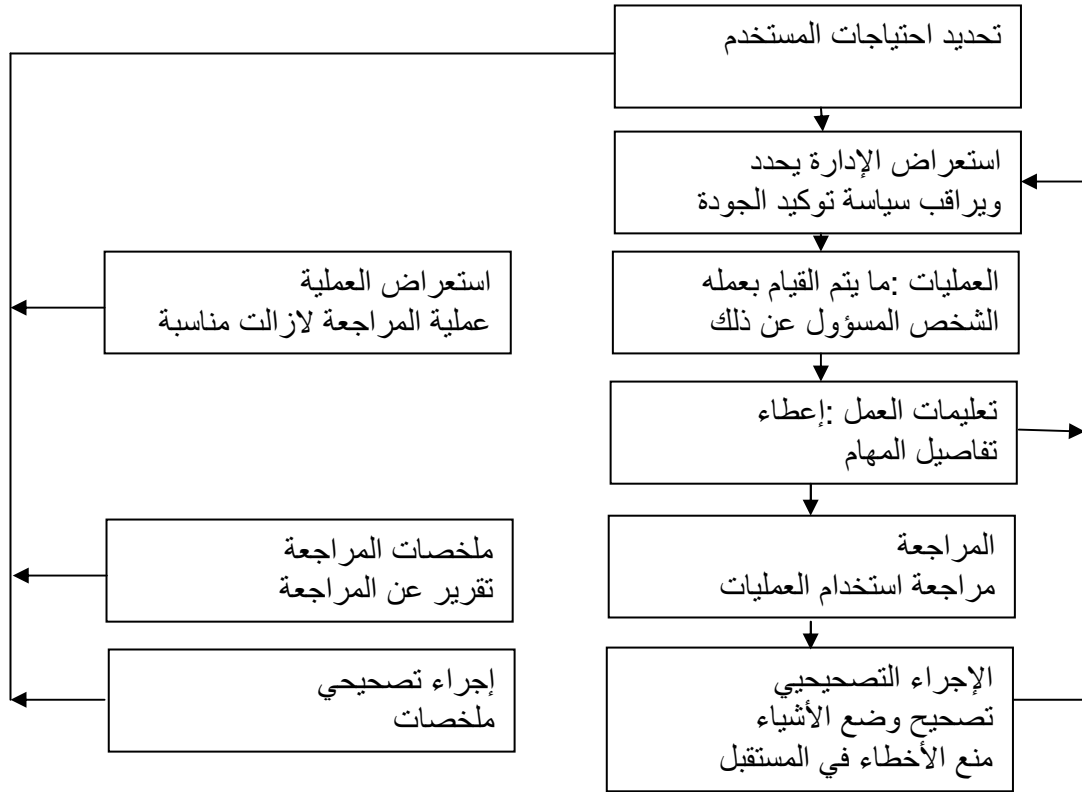
والشكل الموالي رقم (02) يوضح أهم المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة, والذي وضعه

ريتشارد فرمان سنة 1995

¹ رانيا عبد المعز الجمال : مرجع سابق ص292

² سوسن شاكر مجيد : تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية , دار صفاء للنشر و التوزيع , عمان طبعة أولى 2011 ص243

الشكل رقم (02) : النظام الأساسي لتوكيد الجودة لريتشارد فرمان



المصدر : حامد محمد علي الشمراني : رسالة دكتوراه بعنوان : معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة

الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة - جامعة أم القرى - 2008

ثانيا : خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم لا تختلف كثيرا عن خطوات تطبيقها في المصانع والمؤسسات الإنتاجية ، وقد أشار عليما إلى أن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن تحديدها على النحو التالي:¹

1- التمهيد: وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة التعليمية لتقبل مفهوم الجودة الشاملة وتتضمن ما يلي:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين .
- تحديد احتياجات العملاء الداخليين و الخارجيين.
- تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعلم بالمؤسسة التعليمية.
- تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة .
- توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبداية التنفيذ .

¹ صالح ناصر عليما : مرجع سابق ص102

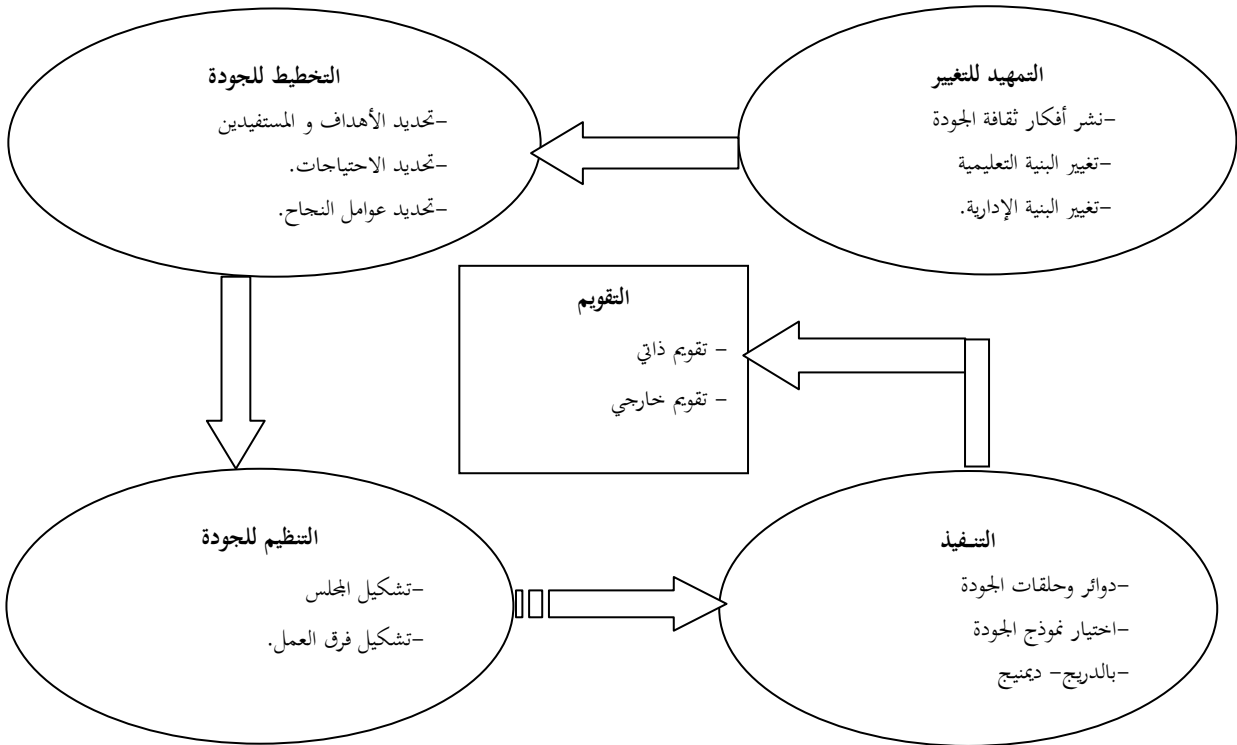
2-التنفيذ: ويتضمن الممارسات التالية:

- توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم .
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته .
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر.

3-التقويم: من أبرز الممارسات التي تتضمنها عملية التقويم ما يلي:

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
 - مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.
 - تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم.
 - إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للعميل و تحديد الأخطاء وتصحيحها .
 - المراجعة المستمرة للجودة للتأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة.
- و الشكل الموالي يمثل مخطط لمراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

شكل رقم (03) : مخطط مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي



المصدر: حامد محمد علي الشمراي: مرجع سابق , ص 41

المطلب الثاني : معوقات و مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

أولاً : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي قد يكتنفه بعض الصعوبات والتي يمكن التغلب عليها طالما وجدت إدارة فعالة و متحمسة لهذا النظام ويمكن تلخيص أهم المعوقات في أربع قضايا رئيسية هي:¹

أ- القضايا المتعلقة بالنظام التعليمي بشكل عام

- 1- عدم التنسيق بين نظامي التعليم العام والعالي.
- 2- البعد عن التخطيط الاستراتيجي والاكتفاء بالتخطيط قصير الأجل.
- 3- المركزية في رسم السياسة التربوية وصنع القرار التربوي.²
- 4- ضعف بنية نظم المعلومات في القطاع التربوي .
- 5 - قصور المناهج و طرائق التعليم : تتميز هذه المناهج بالقصور في محتواها و أساليب تقويمها و نقص وسائلها التعليمية وتعتمد على طرائق التعليم التي تقوم على الحفظ و التلقين.³

ب- القضايا المتعلقة بالهيئات التعليمية العليا ومؤسساتها التربوية

- 1- قلة التزام القيادة في المؤسسة التعليمية بالجودة حيث يقارن العاملون بين ما يقوله مديرهم وما يفعله.
- 2- عدم وجود أسس أو معايير لقياس الجودة تشمل المخرجات و المدخلات التعليمية.
- 3- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق وتعجل النتائج.
- 4- مقاومة التغيير و التطوير بسبب النقص في ثقافة الجودة لدى المديرين و العاملين في المؤسسة.⁴
- 5 - تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم .

¹ فائزة بنت محمد بن حسن أخضر: مداخلة بعنوان : مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام - المؤتمر الوطني الثاني للجودة بالسعودية -2007 ص13

² محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويجان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان2009ص68

³ محمد جاد أحمد : التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي , العلم و الإيمان للنشر و التوزيع , الإسكندرية , الطبعة الأولى 2008 ص100

⁴ رافدة عمر الحزيري : إدارة التغيير في المؤسسات التربوية و مرجع سابق ص74

6 - تمسك بعض المعلمين بالأساليب التقليدية في التدريس.¹

7-عدم إستقرار الإدارة و تغييرها الدائم .²

ج- القضايا المتعلقة بالطلبة

1-الكثافة الطلابية في بعض مدارس التعليم العام.

2-استمرار غالبية المؤسسات التعليمية في استخدام طرق التعليم التقليدية كالتكيز على الحفظ والتلقين وقلّة استخدام التقنية واستراتيجيات التعلم الحديثة وتوظيفها في التدريس وإغفال استخدام التعلم الذاتي .

د- القضايا المتصلة بالنظام المالي والتمويل : يمكن تلخيصها كما يلي:³

1-استمرار الاعتماد بشكل كبير على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل التعليم ومحدودية البدائل الأخرى.

2-حاجة نظام التعليم إلى وجود منهج منظم لتوزيع الموارد على التعليم العام في جميع المناطق بشكل متوازن .

3-ضعف النظام المالي, فتطبيق الجودة يتطلب موارد مالية لقاء تدريب العاملين في مجال الجودة.

كما أشار آخرون إلى وجود معوقات أخرى يمكن إبرازها في النقاط التالية :⁴

1-طبيعة الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية.

2-قصور إدارة المؤسسة التعليمية.

3-عدم توافر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل بالمؤسسة التعليمية .

4-قصور العلاقة بين المؤسسة التعليمية و المجتمع .

5- سوء الفهم لدى البعض بأن نظام الجودة لا يمكن تطبيقه في التعليم.⁵

¹ محمد جاد أحمد : مرجع سابق ص105

² سلامة عبد العظيم حسين : الجودة الشاملة و الإعتماد التربوي , مرجع سابق , ص 189

³ فائزة بنت محمد بن حسن أخضر : مرجع سابق ص15

⁴ السيد عبدالقادر شريف : مرجع سابق ص50

⁵ يوسف حجيم الطائي و اخرون :إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ,مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع, عمان ,طبعة أولى 2009 ص87

ثانيا : مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي ينبغي العمل بما يلي:¹

- 1- تأسيس نظم معلوماتية توظف التقنيات الحديثة و وسائط الاتصالات المتطورة التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات التربوية إمكانية الحصول بسرعة و دقة على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النموذج .
 - 2- إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة عن طريق عقد دورات مكثفة لتأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة حتى تقوم بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة.
 - 3- التوسع في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات التعليمية .
 - 4- تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة العربية من حيث : قيمها ،معتقداتها ،تقاليدها وعاداتها.
 - 5- إنشاء وحدات تعني بأمور الجودة وإلحاقها بإدارات التعليم في الميدان .
 - 6- إعادة النظر في أساليب التقويم التربوي ووسائله .
 - 7- ضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي و العمل على تلبيتها .
- إضافة لكل هذا ومن أجل تحقيق نجاح إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها ينبغي مراعاة ما يلي:²

- 1- ارتباط تحقيق الجودة التربوية الحقيقية بدرجة كبيرة بالإصلاحات الخاصة بالتوجهات الجديدة في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية فجودة النظام التعليمي تمثل جزءا مهما من حجم النشاط الاقتصادي .
- 2- سرعة التغيير في النظم التعليمية و مرونتها وتحديد الأجهزة والمعدات .
- 3- استقلالية المدارس في توظيف المدخلات التعليمية و تهيئة البيئة التعليمية بما يتفق مع الظروف المحلية .
- 4- تلبية احتياجات المجتمع عن طريق تحقيق أقصى إمكانات أبنائه في التعلم والتحصيل .
- 5- الحرص والمحافظة على استمرار التحسين والتطوير في الخدمة التعليمية³ .
- 6- تنمية طرق التعليم الإيجابي والاهتمام بمسؤولية الفرد في التعلم وممارسة التفكير الناقد والتفكير الإبداعي.
- 7- مراعاة المناهج الدراسية لعملية الانفتاح الحضاري حتى نستطيع مجابهة التحديات المختلفة .
- 8- الإلمام بأعمال الآخرين حتى تحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك ، فالجودة الشاملة لا تعترف بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المدرسة بل تؤكد على التفاعل القوي وتبادل المعلومات والتقويم المستمر للجهود المبذولة.
- 9- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في النظام التعليمي حتى يعمل الجميع باقتناع في نجاح تنفيذها.

¹ محمد عوض الترتوي و أغادير عرفات جويحان:مرجع سابق ص 68

² محسن عبد الستار محمود عزب : مرجع سابق ص 182

³ محسن علي عطية : الجودة الشاملة والجديد في التدريس ،مرجع سابق ص 113

المطلب الثالث : تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أفراد أسرة المؤسسة التعليمية على النحو التالي:¹

(I) - تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على العملاء الداخليين

1- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على التلميذ

(أ) - تحقيق رضا التلميذ: ويتم ذلك من خلال هذه النقاط:

- توفير كل التسهيلات التعليمية من مكتبات وتكنولوجيا .
- علاقات جيدة بين التلاميذ والمعلمين والإداريين وزملائهم الآخرين.

(ب) - التحسين المستمر: إتباع التقويم المرحلي بانتظام وعدم الاقتصار على التقويم النهائي و على التحسن في الجانب المعرفي فقط بل و في الجانب الخلفي أيضا.

(ج) - مشاركة التلاميذ الفعالة: ويتم ذلك من خلال اتخاذ القرارات الفعالة في تعليمهم داخل الفصل من حيث تنظيم التعلم فيكون التلميذ المسؤول الأول عنه والمعلم مجرد مرشد للمعرفة ولن يتم ذلك إلا بتغيير أسلوب المناهج التقليدية المتبعة وكذلك اعتبار التلميذ عضو فعال في مجالس المدرسة ويتحمل مسؤولياته المستقبلية.

(د) - العلاقات الجيدة بين التلاميذ : لن يتم ذلك بفعالية إلا بإتباع نظام المجموعات داخل الفصول وهذا يحتاج إلى مناظرة دائرية لمجموعات التلاميذ وهي تشبه فرق العمل.

(هـ) - الوقاية بدلا من التفتيش : ويتم ذلك بعمل ملف لكل طالب ينقل معه في مراحل التعليم يضم كل شيء عنه إبتداءا من طفولته وحتى المرحلة التعليمية المسجل فيها ، فهذا الملف يضم الخلفية الإجتماعية و الإقتصادية عن أسرته ، بالإضافة إلى نموه المعرفي و العقلي و الصحي ، فالمدرسة أصبحت تنمي إنسانا متكامل النمو.

(و) - احترام التلاميذ وتنمية قدراتهم والعمل على تحسينها من خلال الاهتمام بالأنشطة التي يفضلونها .

(ر) - وضع التلاميذ قواعد العمل بأنفسهم أو القواعد الخاصة بالسلوك والتعليم.

2- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المعلمين

- تحقيق رضا المعلم و ذلك بتلبية توقعاته من خلال عمله مع زملائه وتلاميذه .
- إرسال بعثات إلى المدارس الأجنبية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة من أجل التحسين الفني والأكاديمي.
- متابعة منتظمة من قبل الإدارة في المدرسة وخارجها لكل نشاط يقوم به المدرس .
- تكوين فرق عمل بين المعلمين حسب التخصصات .

¹ أحمد ابراهيم أحمد : مرجع سابق ص 209

- عمل سجل لكل معلم يسجل فيه مستوى تقدمه الفعلي وأن يكون التسجيل مبني على الملاحظة الفعلية.
- تحديد معايير الجودة للمعلم من قبل إدارة المدرسة .
- مشاركة المعلم في مجالس المدرسة من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات.

3- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المديرين و الإداريين

- الحرص على رضاهم من خلال التزام الجميع داخل المدرسة بأداء مسؤولياتهم وكذلك تلبية احتياجاتهم من قبل الإدارة التعليمية التابعين لها .
- عمل دورات تدريبية وذلك لتدريبهم على إدارة الجودة الشاملة .
- عمل دورات لتبصيرهم بأساليب الإدارة الفعالة .
- التقويم المستمر من قبل المستويات الإدارية العليا .
- إتباع معايير الجودة في الجانب الإداري والإنساني .

4- أما بالنسبة للعمال فبالإضافة إلى كل ما سبق نحتاج إلى:

- احترام العمال أكثر مما هو موجود في المدارس وحث كل أفراد المدرسة على ذلك.
- التأكيد دائما على أهمية التعاون بينهم وبين بقية الأفراد داخل المدرسة.
- تحفيزهم باستمرار.
- الاهتمام بتثقيفهم بأهمية توفير جو وظروف مناسبة لإتمام العملية التعليمية بكفاءة .
- إشراكهم في كل مجالس المدرسة.

(II) - تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين

- وضع المناهج وفق آخر التطورات الموجودة في المجتمع .
- أن يشتركوا في كل قرارات المدرسة الخاصة بالطلبة .
- أن يتعاونوا مع المدرسة بتقديم كل التسهيلات اللازمة لإتمام عملية التعلم بكفاءة ، فمن الممكن أن يخصص أصحاب المصانع يوما واحدا في الأسبوع لتدريب الطلاب عمليا وذلك لربط الجانب النظري بالتطبيقي .

من هنا فإن مدرسة الجودة هي تلك المدرسة التي توفر للتلاميذ تعليما ينمي مواهبهم و إمكانياتهم و يكسبهم مهارات و عادات و صفات جسمية و عقلية و مزاجية يستطيعون بها أن يتكيفوا مع المجتمع الذي يعيشون فيه.¹

¹ ابراهيم وجيه محمود : التعلم - أسسه و نظرياته وتطبيقاته - دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، طبعة 2006 ص229

و بالتالي يمكننا أن نتحصل على مخرجات للنظام التعليمي تملك المواصفات و المهارات الموضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (04) : مهارات و مواصفات خريجي النظام التعليمي مقرونا بالجودة الشاملة



المصدر : فاروق عبده فليه : إقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة ، مرجع سابق ص 355

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم , حيث تناولنا إدارة الجودة الشاملة بشكل عام , من خلال مفهومها و مبادئها و أهم التغييرات التي أحدثتها في المنظمات , ثم تكلمنا عن إدارة الجودة الشاملة في التعليم , و التي تعد من العناصر الضرورية لتطوير التعليم و تجويده , لأن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء في المؤسسة و تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و تضمن لها التفوق و التميز و النجاح و بالتالي تكسبها ثقة عملائها و المجتمع ككل .

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى خفض التكاليف بشكل ملموس و ذلك من خلال رفع مستوى الأداء و تقليل الأخطاء و زيادة الإنتاجية بمستوى عال من الإتقان , كما يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات و في تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي ، و هذا ما يؤدي إلى تلبية رغبات جميع المستفيدين منها بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الحديثة , و لذلك ينبغي تعريف الجميع بمزايا وفوائد تطبيق هذا المنهج الجديد و تهيئة البيئة الملائمة لتطبيقه من خلال إزالة كل المعوقات و توفير جميع مستلزمات النجاح .

A highly decorative, symmetrical floral frame in black ink. It features intricate scrollwork, leaves, and floral motifs, creating a classic and elegant border. The frame is centered on the page and surrounds the title text.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل

لقد ظهرت العديد من النماذج في مجال إدارة الجودة الشاملة , و رغم أن هذه النماذج تباينت و تنوعت من حيث العناصر الرئيسية التي تتألف منها إلا أن جميعها تسعى لتحقيق هدف واحد هو تحسين سمعة المنظمة و زيادة ربحيتها من خلال تحسين جودة منتجاتها و خفض تكلفتها .

و لهذا نجد أن العديد من الباحثين في مجال الجودة قاموا بتقديم نماذج و أنظمة تصلح للتطبيق السليم و الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية , و التي يمكن الإستفادة منها و تطبيقها في المؤسسات التعليمية. وتشير العديد من الدراسات التي أجريت على المؤسسات التعليمية التي التزمت بتطبيق إحدى نماذج إدارة الجودة الشاملة أنها حققت النجاح و التميز , و لهذا أصبح من الصعب الآن أن نجد مؤسسة من مؤسسات التعليم خاصة في الدول المتقدمة لا توجد فيها محاولات لتطبيق إحدى نماذج إدارة الجودة الشاملة , أما على مستوى الدول العربية فقد ظهرت العديد من النماذج المقترحة من قبل العديد من المفكرين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية , كما أنه خاضت العديد من هذه الدول تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية .

ومن أجل إحداث نقلة نوعية في التعليم و الوصول به إلى مستوى أرقى يواكب جودة الأداء و بالتالي جودة المخرج التعليمي بادرت العديد من المدارس لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة و إقامة نموذجها خاصا بما يتماشى و طبيعتها الخاصة و يمكنها من تحقيق التميز و النجاح.

ومن أجل التعرف على هذه النماذج العالمية و الاستفادة منها تم تخصيص هذا الفصل إلى نماذج وتجارب عالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم , و يتضمن ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: نماذج عالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: نماذج عربية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم

المبحث الثالث: تجارب مدارس عالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : نماذج عالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول : نماذج المجموعة الأولى

وهي تشمل الإسهامات الأساسية للرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة T.Q.M والتي وصفوا من خلالها المبادئ والرؤية الخاصة لكل منهم و من أبرزهم :

أولاً- نموذج إدوارد ديمينغ Edward Deming

إدوارد ديمينغ هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية , بعد أن لاقى أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية وأعطى اهتماما كبيرا لتحسين جودة المنتجات اليابانية .

يشتمل نموذج ديمينغ على أربعة عشرة مبدأ , يشكل مجموعها إطارا عاما يمكن للمنظمات الإستعانة به , و الشعار الذي انطلق منه هو : " أن العنصر البشري في العمل هو الأساس و محور الإهتمام " , وفيما يلي عرض لهذه المبادئ :¹

1- تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجها (سلعة أو خدمة) من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء و الإستمرار , و هذه الفلسفة يجب صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المنظمة لتكون معروفة من قبل جميع الذين عليهم مسؤولية تحقيقها .

2- شدة المنافسة تدعو المنظمة بإلحاح إلى تبني سياسة تطوير و تحسين مستمرين لمنتجها و خدمتها تماشيا مع شعار هو : أن الجودة في ظل المنافسة يجب أن لا يكون لها حدود و ألا تقف عند حد معين , لأن الوقوف يعني أن المنافسين سوف يسبقون المنظمة , و التحسين المستمر هو وسيلة لتحقيق البقاء و الإستمرار , فالعملاء دائما يتوقعون من المنظمة الأفضل و الأحسن .

و قد وضع ديمينغ استراتيجية التحسين المستمر على شكل دائرة سميت حلقة Deming لتحسين الجودة , حيث صممت هذه الحلقة لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون , هذه الحلقة تأخذ المسار الآتي:²

- خطط Plan : إقامة دراسات وبحوث عن الزبون واستخدام نتائجها للمنتج .
- افعل Do القيام بإنتاج المنتج .
- افحص Check فحص المنتج للتأكد من أنه قد أنتج في نطاق الخطة .
- نفذ Act تسويق المنتج .

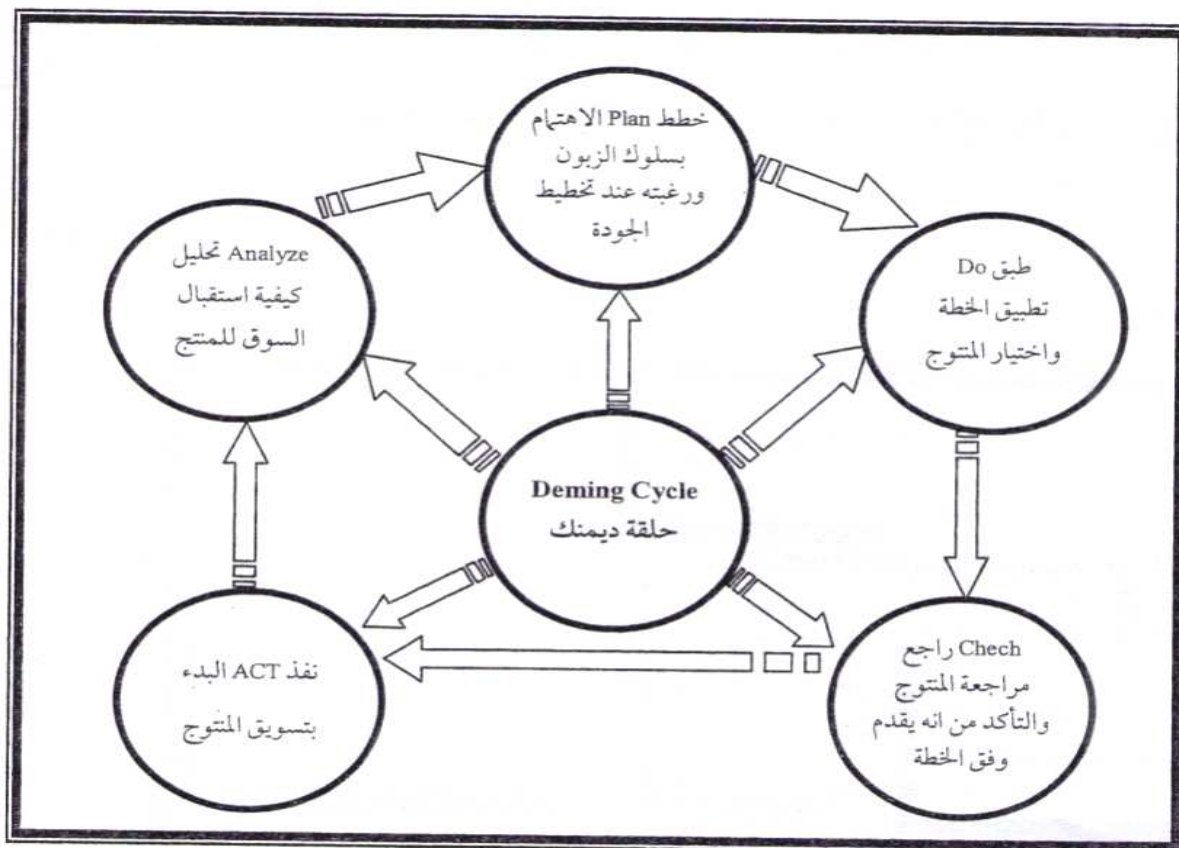
¹ عمر وصفي عقيلي : مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) , دار وائل للنشر عمان , الطبعة الأولى 2001ص 173

² يوسف حجيم الطائي و آخرون : مرجع سابق ص 219

- حلل Analyse تحليل الكيفية التي تم استقبال المنتج بها في السوق في إطار الجودة ومعايير أخرى .

والشكل الآتي يبين حلقة ديمينغ لتحسين الجودة :

شكل رقم (05) : حلقة ديمينغ لتحسين الجودة



المصدر : يوسف حجيم الطائي و آخرون : مرجع سابق ص220

- 3- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ و محاسبة المسؤول عنه إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الأخطاء و تقديم الدعم لمن يخطئ ليتخطى خطأه و يتابع و يستمر , كما أشار إلى أهمية الفحص المتزامن للإنتاج كرقابة وقائية من أجل تقليل تكلفة فحص جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه .
- 4- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين , فالتعامل معهم يجب أن لا يكون هدفه هو الحصول على المستلزمات بأرخص الأسعار بل يقوم على أساس الحصول عليها بأعلى جودة , فالعملاء خير معين للمنظمة في توفير الجودة في منتجاتها و تحسينها باستمرار , و يمكن إشراكهم في عملية التحسين من أجل توريد مستلزمات جيدة و مناسبة .

- 5- التركيز على عملية التعليم و التدريب المستمرين بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة , و يتم من خلالها شرح مفهوم الجودة كنظام , و إشعار كل فرد بأنه مسؤول عن تحقيق جزء معين من هذه الجودة الكلية و أكد ديمينغ على أن تكون أساليب التعليم و التدريب حديثة و متطورة تخدم عملية التحول من النهج الإداري القديم إلى النهج الحديث وهو إدارة الجودة الشاملة .
- 6- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم , و التوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة و اعتبارها المعيار الأساسي للتقييم .
- 7- تنمية صفة القيادة لدى المديرين , فالقائد من وجهة نظر ديمينغ هو :
- مدرب و ليس قاضي و محقق , فهو مساعد و مساند و مطور و محسن لأداء و مهارة مرؤوسيه .
 - هو الذي يكافح و يناضل من أجل إزالة العقبات داخل المنظمة .
 - هو الذي يحدد الإنحرافات و يدرسها و يحللها ليعرف أسبابها .
 - هو الذي يخلق جوا من الثقة يسود أوساط العاملين .
 - هو الذي يؤكد و يسعى إلى التحسين المستمر للعمل .
- إن 85 % من أخطاء الإنتاج لا تقع مسؤوليتها على العمال بل تقع على القادة .
- 8- الإبتعاد عن فكرة و سياسة تحقيق الربح بأي وسيلة , فهذه النظرة قصيرة الأمد تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالي و في رضا العملاء , فالشراء بأسعار رخيصة من أجل تخفيض التكلفة و زيادة الربح لا ينفع تطبيق إدارة الجودة الشاملة , فهذا الأمر سيضر بمستوى جودة السلعة أو الخدمة و يؤثر بشكل سلبي على رضا العملاء .
- 9- إزالة كل العوائق و الحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم و التفاجر بها
- 10- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين و إحلال التعاون بدلا منها , و أن يكون أسلوب العمل تعاوني من خلال فرق العمل .
- 11 - التركيز على عملية التطوير و التحسين الذاتي لدى العاملين و إكسابهم مهارات و معارف جديدة .
- 12 - توفير عنصر الإستقرار الوظيفي للعاملين , بحيث يقوم على أساس توفير الأمان لهم و إبعاد شبح الخوف عنهم بتهديدهم بفقدان وظائفهم في أي لحظة , فالإستقرار يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء و انتماء لها و يجعلهم يعملون بفعالية , و يدفعهم لتقديم المبادرات الإيجابية و النافعة في سبيل تطوير العمل .

- 13- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم تطبيق النقاط أو المبادئ السابقة , هذا النمط يقوم على أساس جعل العاملين يعملون على شكل فرق عمل ذات أهداف مشتركة تخدم النهج الجديد إدارة الجودة الشاملة و إزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية و فرق العمل .
- 14 - العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين و جعلها حقيقة و ليست مجرد شعارات ينادى بها , و حثهم على تطبيقها و الإلتزام بها بشكل مستمر , و تقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا .

ثانيا- نموذج جوزيف جوران Joseph Juran

يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة و قد أسهم في بناء أسس مفاهيمية لإدارة الجودة ،عرف "Juran" الجودة على أنها "المواءمة للاستخدام"، سلط "Juran" الضوء على مسؤولية الإدارة عن الجودة وأكد على أن الجودة يمكن أن تنجز من خلال الأفراد العاملين ،لقد ركز على الإدارة والجوانب التقنية لإدارة الجودة ، أظهرت أبحاث "Juran" بأن أكثر من 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من لدن الإدارة وكان كتابه "الإبداع الإداري" الذي أصدره عام 1964 دليلا مهما لحل مشكلات الجودة المتكررة باستمرار .

لقد اشتمل نموذج جوران على المفاهيم و النقاط التالية :¹

- 1- مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل فيحدث الرضا عندما تكون هناك جودة في المنتج (سلعة أو خدمة) و أداءه عاليا و العكس صحيح .
- 2- موضوع إرضاء العميل من خلال الجودة ذو بعدين هما :
 - أ-تحديد إحتياجات و متطلبات العميل التي في ضوءها يتم تحديد مستوى الجودة المطلوب .
 - ب-مراعاة و توفير هذه المتطلبات عند تصميم و إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة , بشكل يحقق الرضا لدى العميل .
- 3- تتألف الجودة من شقين :
 - أ-الجودة الداخلية و تتعلق بمفهوم الزبون الداخلي .
 - ب-الجودة الخارجية و تتعلق بالمستهلك أو العميل الخارجي .

و كلا الشقين يشكلان سلسلة تدعى بسلسلة الجودة حيث تبدأ بمرحلة تصميم السلعة وتنتهي بمستخدمها الزبون .

و يقوم مفهوم الجودة الداخلية على فكرة سلسلة الجودة التي تركز على مبدأ الممول و المستهلك الداخلي .

¹ عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ص 178

- 4- ركز جوران على أهمية التحسين المستمر للجودة و ذلك عن طريق برامج أسماها "مشاريع تحسين الجودة المتتالية " و مشاريع التحسين هذه يمكن أن تقترحها أية جهة في المنظمة : الإدارة , الأخصائيون , العمال...الخ .
- 5- صنف جوران تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات هي :
- تكاليف الإخفاق أو الفشل :و تشتمل على تكاليف تصحيح الأخطاء و إعادة العمل و كذلك تكاليف خسارة زبون أو عميل نتيجة إنخفاض مستوى الجودة .
- تكاليف القياس: و تشتمل على تكاليف فحص الإنتاج .
- تكاليف الحماية أو المنع : و تشتمل على تكاليف الرقابة الوقائية و التعليم و التدريب .
- 6- ربط جوران مسألة الجودة و تحسينها بمبدأ كفاءة الإدارة , من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة .

حيث وضع(Juran) خطوات ثلاثة لتحسين الجودة عرفت بـ (ثالوث الجودة) وهي موضحة في الجدول الموالي :

جدول رقم (02): ثلاثية جوران لإدارة الجودة

تخطيط الجودة	إدارة الجودة	تحسين الجودة
تحديد زبائن المنظمة الداخليين و الخارجيين.	تقييم أداء المنتج الفعلي .	وضع البنى الإرتكازية .
تحديد حاجات الزبائن.	مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج .	تحديد مشاريع التحسين.
تطوير خصائص المنتج بما يليق	معالجة الفروقات	تحديد فرق العمل لتلك المشاريع
احتياجات الزبائن .		تزويد فرق العمل بالموارد و التدريب والحوافز لتحفيزهم على :
تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج.		* تشخيص الأسباب
إيصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة .		* تحديد العلاج الشافي
		* وضع أساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة

Source :Joseph.M.Juran:* Juran on Leader ship for Quality*,N.Y, Free Press ,1989 p22

- 7- أشار جوران إلى ضرورة إيجاد جهة تكون مسؤولة عن الإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المنظمة و أسماها بمجلس الجودة الذي يقوم بما يلي :
- تحديد أهداف التحسين و احتياجاته.
 - وضع برامج التدريب و التنمية .
 - التنسيق بين مشاريع التحسين .
- 8- أكد جوران على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة و الإبداع و هذا يستدعي إحداث تغييرات في المفاهيم و المعتقدات التنظيمية و هذه التغييرات ستواجه بمقاومة , و التي يجب التفاعل معها بشكل إيجابي للتخلص منها , عن طريق الإقناع لا بالقوة و العنف .
- 9- أشار جوران إلى ضرورة التعامل مع المشكلات و حلها بأسلوب علمي يعتمد على جمع المعلومات لتحديد أسباب المشكلة و التعرف عليها و وضع الحل المناسب الذي يجب إختياره قبل التنفيذ , و عند التعامل مع المشكلات يجب وضع الأولويات , بحيث نبدأ بحل المشكلات حسب ترتيب أهميتها , واقترح البدء بحل المشكلة ذات الحدوث المتكرر , فالتكرار يعطيها أولوية الحل.

ثالثاً-نموذج فيليب كرو سبي Philip Crosby

يعد Crosby من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها , طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500) منظمة ، تعتمد فلسفته على مبدأ"العيوب الصفرية" الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة ومن إسهاماته ما يلي:¹

- أ- النقاط الأربعة عشرة في الجودة: لقد وضع برنامجاً لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشرة نقطة وهي:
- 1- التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة و توثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة .
 - 2- تشكيل فرق الجودة تضم أفراداً يعملون بأقسام المنظمة كلها.
 - 3- صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين .

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون : مرجع سابق ص226

- 4- تحديد كلف الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية.
- 5- زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداءتها .
- 6- اعتماد إجراءات التصحيح آنيا وتحديثها باستمرار فالغرض هو منع حدوث الأخطاء .
- 7- إنشاء برنامج المعيب الصفري والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها .
- 8- تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة .
- 9- تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة .
- 10- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح.
- 11- تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة .
- 12- دعم العاملين المتميزين.
- 13- تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة .
- 14- التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

ب- ثوابت Crosby

- حدد Crosby أربع أركان أطلق عليها (ثوابت كروسيبي) ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج تأمين الجودة في منتجاتها الإلتزام بها وهذه الثوابت هي:¹
- تعريف الجودة هي المطابقة للمتطلبات وأنها من مسؤوليات الإدارة و التي يجب إحترامها بشكل صارم .
 - منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة.
 - يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.
 - مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشأة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.

ج- لقاح الجودة

إن لقاح الجودة يتكون من ثلاثة أجزاء مفتاحية هي:

- التحديد - التعليم - التنفيذ

- إن تحديد الجودة ومستواها أولا ثم تدريب الجميع وتعليمهم أساليب تحقيق الجودة وتحسينها في فرق العمل التي تنفذ واجباتها ومسؤولياتها باتجاه الجودة بشكل تضامني يجعل الجودة مسؤولية الجميع .

¹ محمود عيد المسلم الصليبي : الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية -دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2008 ص36

المطلب الثاني : نماذج المجموعة الثانية

تشتمل هذه المجموعة على المدخل التي أدخلت تعديلات وتحسينات على مدخل الرواد الأوائل، والتي تميزت بأنها أدخلت عناصر إضافية ، لا بد أن تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن نطلق على هذه المدخل إسم المدخل المعدلة، وذلك لأنها استندت إلى الفكر الأصلي للرواد الأوائل مع إثرائها وتطويرها بأركان أساسية وعناصر هامة أخرى.

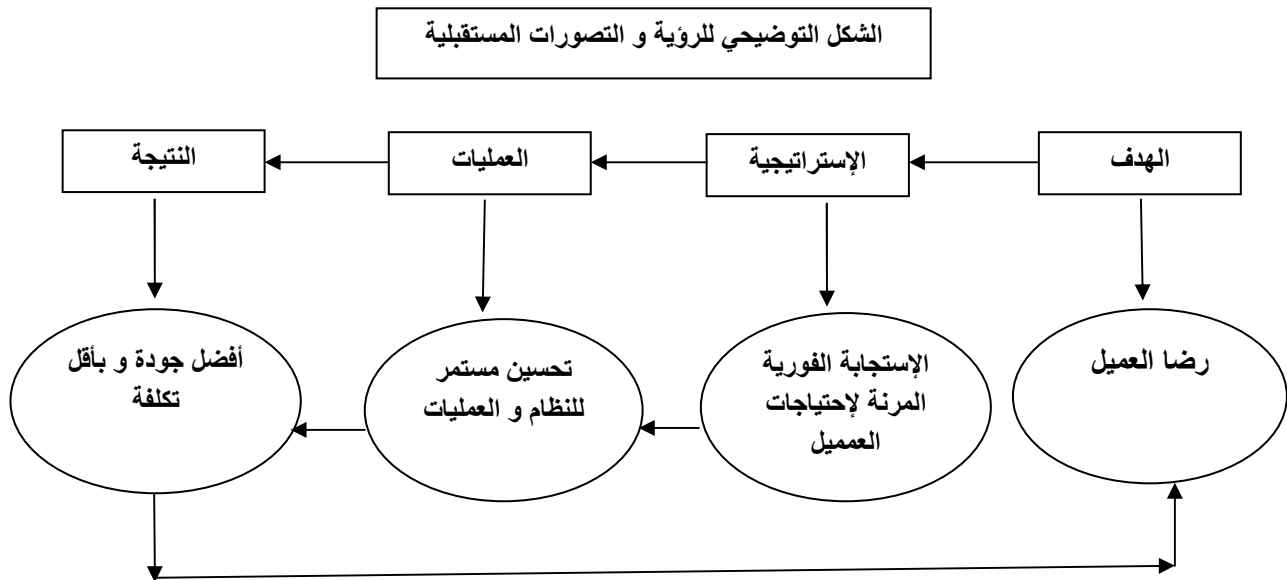
أولا : نموذج *Victory C*

قدم هذا النموذج جيمس سايلور James Saylor ويقوم على فكرة عامة هي¹:

"وضع رؤية واضحة عن نظام إدارة الجودة الشاملة ، مع ضرورة توفير القيادة الإدارية الجيدة القادرة على وضع هذه الرؤية موضع التطبيق وجعلها حقيقة."

ويمكن تصوير هذه الرؤية ومكوناتها بالشكل التالي:

شكل رقم (06) يوضح الرؤية والتصورات المستقبلية لنموذج *Victory - C* عن نظام إدارة الجودة الشاملة



المصدر : عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ص 194

¹عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ص 194

من خلال الشكل السابق رقم (06) يمكن تحديد المعالم الرئيسية لنموذج **Victory. C** كما يلي¹:

- 1 -الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء العميل.
- 2 -جعل رضا العميل الإستراتيجية التي ستسير عليها المنظمة و هذا يتطلب دراسة احتياجاته ومطالبه.
- 3 -رضا العميل يتحقق من خلال أعلى مستوى جودة وبأقل تكلفة .
- 4 -التحسين المستمر للجودة مطلب أساسي لجعل رضا العميل دائم و عملية التحسين تتطلب تخطيطا يشتمل على ما يلي:

- إجراء مسح ميداني شامل لكافة مجالات العمل داخل المنظمة وفهم وتحديد مجالات التحسين.
- تحديد مجالات التحسين مع مراعاة التخصص.
- دراسة مجال التحسين بشكل جيد من كافة الجوانب وتحديد وسائله.
- تنفيذ التحسين ومتابعته وتقييمه.

- 5 -تحديد مسؤوليات كل فرد بشكل واضح ودقيق و منع الإزدواجية والتداخل في تنفيذ الأعمال.
- 6 -التعليم والتدريب المستمرين مطلب أساسي من أجل تحقيق الجودة.
- 7 -وضع سياسة للتحفيز الإنساني تشتمل على حوافز مادية ومعنوية.
- 8-توفير الدعم الكامل و المستمر من قبل الإدارة العليا .
- 9-متابعة و قياس و تقييم مستوى و درجة رضا العميل .

ثانيا: نموذج آرفن Irvin

قام آرفن باقتراح أبعاد عدة تمثل استراتيجية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتي تشمل²:

- 1- **الضغط الخارجي** : معرفة تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير و محاولة تحليل هذه الضغوط من مختلف جوانبها و التي لها علاقة بسير المؤسسات التعليمية .
- 2- **التزام القيادة**: ويتمثل في دور القيادة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة و الحفاظ عليها و دفعها إلى الأمام .
- 3- **خيارات استراتيجية** : ينبغي على المؤسسة التعليمية توفير خيارات إستراتيجية سواء قصدت إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها أم توفير الدعم الإداري باتجاه التحسين ، أم وضع الاستراتيجيات الخاصة لبناء التزامات التغيير .

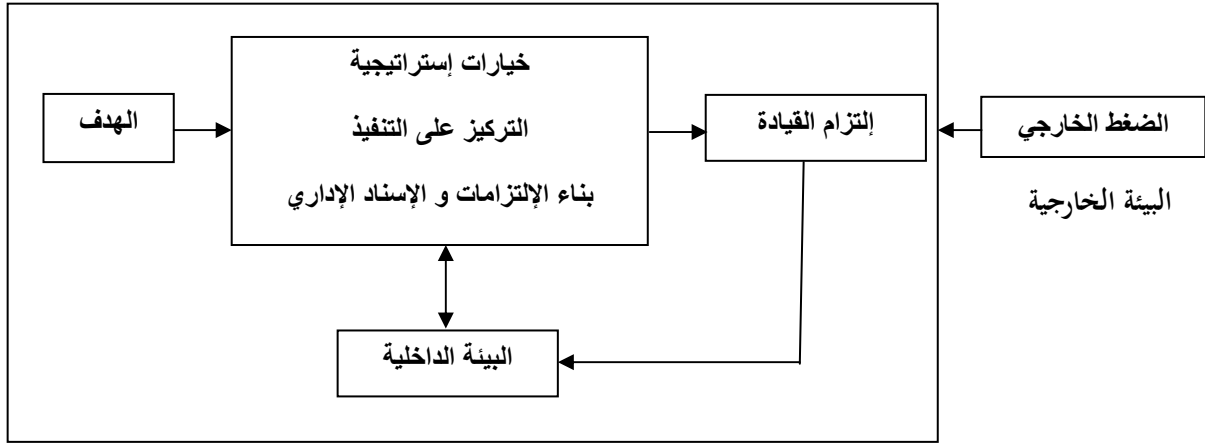
¹حامد محمد علي الشمراي : مرجع سابق ص 54

² مهدي السامرائي : مرجع سابق ص 127

4- التقييم : والذي يعتمد على اختيار المؤشرات الحديثة الخاصة بعملية التقييم للمؤسسات التعليمية لقياس مدى التقدم.

5- تحديد الهدف : ويتمثل في تطبيق الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

الشكل رقم (07) يبين عناصر نموذج آرفن لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : مهدي السامرائي : مرجع سابق ص 127

ثالثا : نموذج همبر Hamber

يرتكز هذا النموذج على ثمان مبادئ وهي¹:

1-الهدف

إن هدف إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق الرضا لدى العميل , و للوصول إلى ذلك يجب دراسة احتياجاته و مطالبه و توقعاته و أن تكون هذه الدراسة مستمرة للإطلاع بشكل دائم على ما يريده , و أن يسعى برنامج إدارة الجودة الشاملة و يركز جهوده على تلبية هذه المطالب.

2-القيادة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة أن يتوافر لدى القيادة الإدارية ما يلي:

- القناعة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة.
- الحماسة والجدية والالتزام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- توفير الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

¹ عبدالله محمد بن صقر آل صقر : تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية: أطروحة دكتوراه , الجامعة الأردنية, 2006 ص32

3-تصميم الجودة

يجب أن يشتمل تصميم الجودة على:

- التعرف على حاجات ورغبات العملاء.
- تصميم العمليات بشكل يلبي إحتياجات و توقعات الزبائن.
- توفير الجودة في تصميم العمليات .

4-الهيكل التنظيمي

تحتاج إدارة الجودة الشاملة و برنامجها إلى تكوين الأجهزة التي ستولى التخطيط للبرنامج و متابعته و تقييمه و تشخيص المشكلات و وضع الحلول , و من الأجهزة التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي ما يلي:

- مجلس استشاري و مجلس تنفيذي للجودة.
- منسق عام للجودة.
- فرق من أجل التدريب والإشراف.

5-التعليم و التدريب

ضرورة تهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة فكريا و نفسيا لفهم برنامج إدارة الجودة الشاملة و تقبل مفاهيمه و أفكاره من أجل ضمان تعاونهم و التزامهم و إقناعهم به و تقليل درجة مقاومتهم له و الذي سينتج عنه إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة .

6-تشكيل فرق العمل

ضرورة تشكيل فرق العمل و التي تسعى إلى تحسين الجودة و ذلك من خلال تحديد المشاكل المتعلقة بها و وضع السبل لحلها , و تقوم هذه الفرق على أساس مشاركة جميع العاملين فيها .

7-نظام الإتصال و المعلومات

لتسهيل عمل تحسين الجودة ينبغي توافر نظام جيد للاتصال و جمع المعلومات مما يسهم في سرعة و سهولة تبادلها .

8-التحسين المستمر

يتطلب التحسين المستمر ما يلي :

- متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار من أجل التدخل لحلها مباشرة .
- دراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها في الاعتبار عند إجراء التحسينات.

المطلب الثالث: نماذج المجموعة الثالثة

وهي ما يطلق عليها المداخل الحديثة لإدارة متكاملة ، و هي تمثل مداخل معاصرة متقدمة، تتصف بالحدثة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر .

أولا : نموذج مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige

مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية و الذي خصصت جائزة باسمه , تم إقرارها بشكل قانوني عام 1987 بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس الشركات للحصول عليها" المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية ، "National Institute of Standards and Technology (NIST) , وتشتمل جائزة بالدريج على إطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلباتها و تهدف الجائزة إلى تحقيق ما يلي¹:

- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
- توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.
- الدعاية للشركات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة.
- كما أن الهدف من نموذج بالدريج يتكون من شقين هما²:
- 1 - إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له وبشكل مستمر وفق ما يريده ويتوقعه.
- 2 - تقديم المنفعة والخير للبيئة والابتعاد عن أي تصرف يضر بها .

ويقوم بتحديد الشركة الفائزة خلال المنافسة لجنة من الأخصائيين من الجهاز الحكومي الأمريكي ومن حقل الصناعة حيث يقومون بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط والشركات الفائزة هي التي تحصل على أكبر عدد من النقاط.

أما تصنيف معايير جائزة بالدريج فقد جاءت على النحو التالي³:

1 - القيادة : 100 نقطة موزعة على ما يلي:

¹ عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ص 183

² محمد الصيرفي : مرجع سابق ص 182

³ عمر وصفي عقيلي : نفس المرجع ص 184

- كفاءة القيادة التنفيذية

-مدى اهتمام القيادة بالجودة

- كفاءة إدارة الجودة

-تحقيق المسؤولية الشاملة للجودة

2 -المعلومات وتحليلها : 70 نقطة موزعة على ما يلي:

- نطاق إدارة جودة المعلومات والبيانات

-المعلومات المتعلقة بالمعايرة

-تحليل معلومات وبيانات الجودة

3 -تخطيط إستراتيجية الجودة : 60 نقطة موزعة على ما يلي:

-عملية تخطيط إستراتيجية الجودة

-خطط وأهداف الجودة

4 -استخدام الموارد البشرية : 150 نقطة موزعة على ما يلي:

-إدارة الموارد البشرية

-سياسة إدماج العاملين ومشاركتهم

-التعليم والتدريب في مجال الجودة

-احترام العاملين وتقدير أدائهم

- مستوى الروح المعنوية لدى العاملين

5 -تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات 140 نقطة موزعة على ما يلي:

-جودة تصميم السلعة أو تقديم الخدمة

-عملية الرقابة على الجودة و تقييمها

-عملية التحسين المستمر للجودة

-جودة الممول

6 - نتائج الجودة : 180 نقطة موزعة على ما يلي:

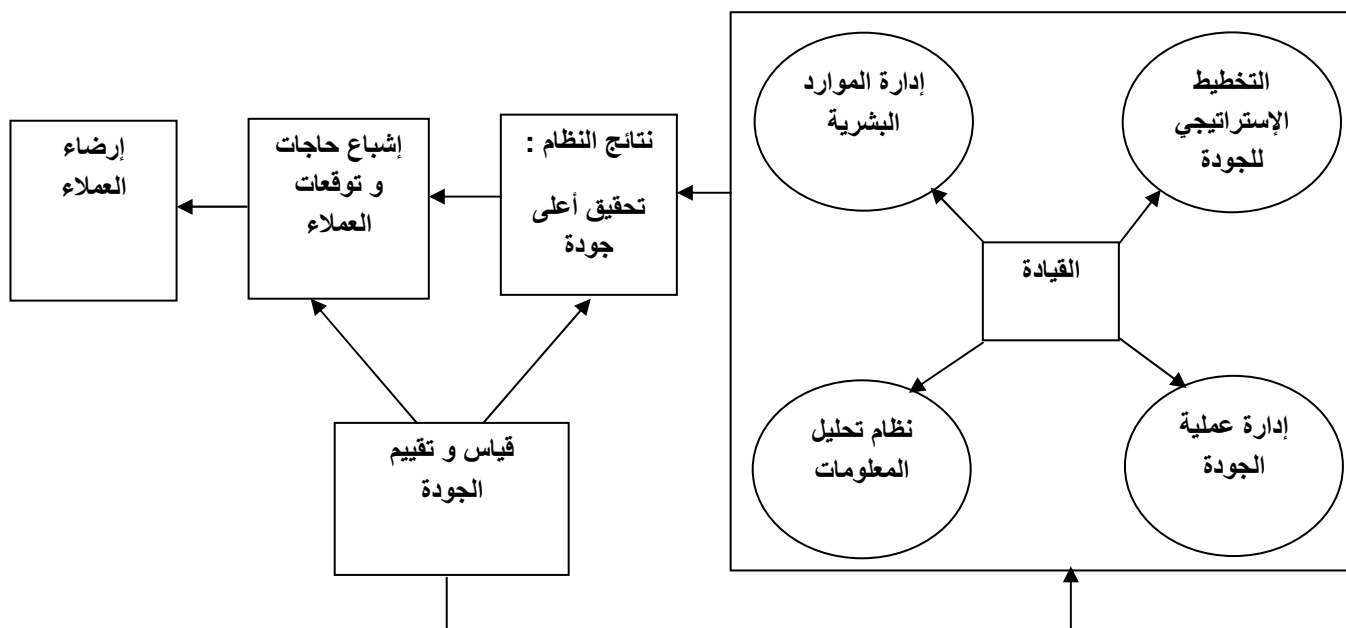
- نتائج مستوى جودة السلعة أو تقديم الخدمة
- نتائج جودة العمليات وخدمة دعم الجودة
- نتائج جودة الممول

7 -رضا العميل : 300 نقطة موزعة على ما يلي:

- تقرير متطلبات وتوقعات العميل
- إدارة العلاقة مع العميل
- معايير خدمة العميل
- الاهتمام بالعميل
- حل الشكاوى من أجل تحسين الجودة
- تحديد مستوى و نتائج رضا العميل

ومما سبق يتضح أن مجموع النقاط لجميع الأبعاد السابقة بلغت 1000 درجة.

الشكل رقم (08) يوضح نموذج مالكوم بالدريج:



المصدر : محمد الصيرفي : إدارة الجودة الشاملة -طريقك للحصول على شهادة الإيزو ، مرجع سابق ص 184

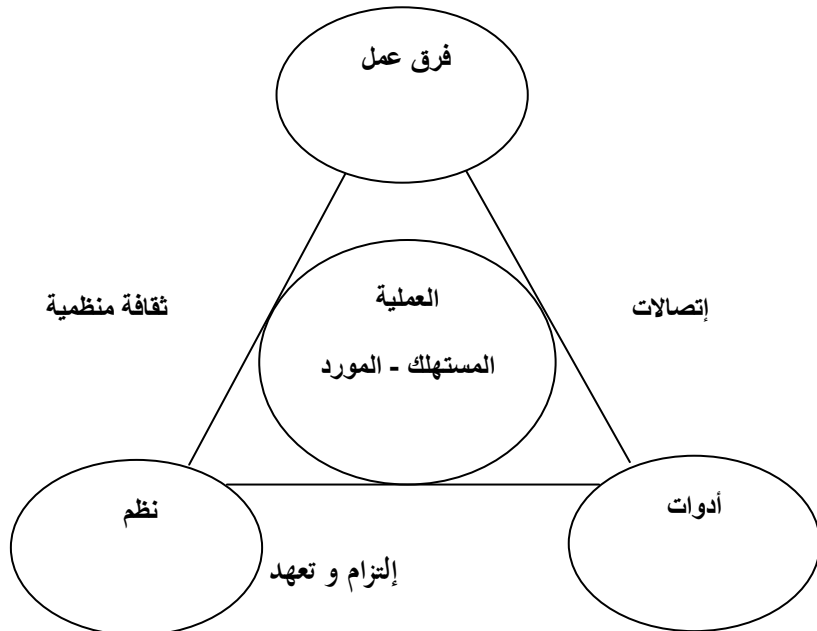
ثانيا : نموذج جون أوكلاند (John Oakland)

يعتبر جون أوكلاند John S.Oakland من المميزين في مجال إدارة الجودة الشاملة لإسهاماته في تطوير كل من فلسفتها و تطبيقاتها في المنظمات , فهو يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج شامل لتحسين التنافسية و الفاعلية و المرونة في المنظمة .

و يمكن تلخيص نموذج الموضح في الشكل (09) بالنقاط الخمسة التالية :¹

- 1- تحديد علاقات المستهلك - المورد .
- 2- وضع نظام لإدارة العمليات .
- 3- تغيير ثقافة المنظمة مما هي عليه إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة .
- 4- تحسين الإتصالات بين العاملين على نطاق المنظمة ككل .
- 5- سيادة الإلتزام والتمسك بالجودة .

الشكل رقم (09) يمثل نموذج جون أوكلاند



المصدر : رعد عبدالله الطائي وعيسى قداد : مرجع سابق ص 73

¹ رعد عبدالله الطائي وعيسى قداد : مرجع سابق ص 72

و يحدد أوكلاندر أربعة عشر خطوة لإدارة الجودة الشاملة هي:¹

- 1- فهم الجودة
- 2- الإلتزام و القيادة
- 3- التصميم لأغراض الجودة
- 4- تخطيط الجودة
- 5- تصميم نظام إدارة الجودة و تدقيقه
- 6- قياس الجودة
- 7- كلف الجودة
- 8- أدوات و أساليب التحسين
- 9- القدرة و السيطرة
- 10- تنظيم الجودة
- 11- الإتصالات لأغراض الجودة
- 12- فرق العمل لتغيير الثقافة التنظيمية
- 13- التدريب لأغراض الجودة
- 14- تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

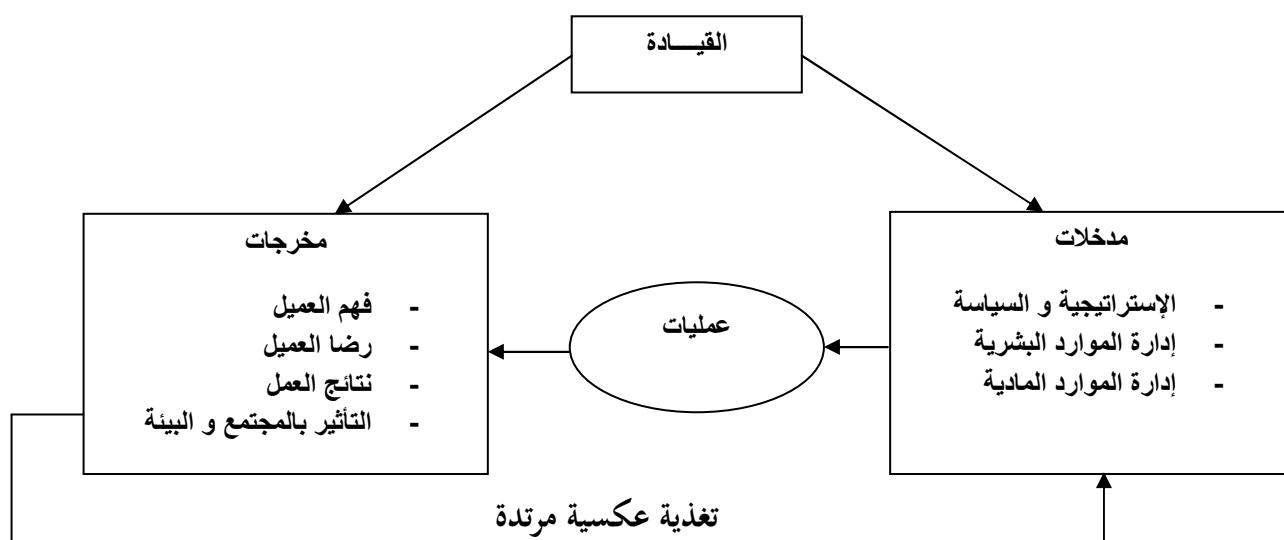
و يرى أوكلاندر أن فهم الجودة و الإلتزام و القيادة هي الأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و كل شيء آخر يبنى عليها و يتبعها (السياسات , الخطط , الممارسات , النظم و القيام بالقياس) ثم تدخل الأدوات و الأساليب المطلوبة للتحسين في هذه المرحلة من التنفيذ , و أن القدرات و الإمكانيات أمرا مهما لبدأ البرنامج و كذلك التنظيم و الإتصالات الخاصة بالجودة ثم يجري تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التحسين المستمر و باعتماد فرق العمل و التدريب.

¹رعد عبدالله الطائي وعميسى قنادة : مرجع سابق ص73

ثالثا : نموذج الجائزة الأوروبية للجودة

وضعت هذه الجائزة من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation Quality Management (EFQM) وخصصت هذه الجائزة للشركات الأوروبية فقط واشتملت على مجموعة من العناصر أو المعايير وخصص لكل منها عدد من النقاط حسب أهميته وتشكل هذه المعايير مجتمعة نموذج إدارة الجودة الشاملة . وسيصل من يقرأ نموذج الجائزة الأوروبية إلى نتيجة مفادها : أن إدارة الجودة الشاملة في نظرها نظام System متكامل يتكون من مدخلات تسييرها قيادة إدارية فعالة للوصول إلى مخرجات محددة .

شكل رقم (10) : نموذج الجائزة الأوروبية لنظام الجودة



المصدر : عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ص 206

و فيما يلي شرح لمضمون مكونات النظام و عدد النقاط التي حددت لكل عنصر كما يلي¹:

القيادة : 100 نقطة :

القيادة هي التي تدير المدخلات و تحرك العمليات من أجل تحقيق جودة في المخرجات , وبالتالي يتوقف نجاح النظام على مدى كفاءة و فاعلية جميع المديرين في المنظمة و في كافة المستويات الإدارية .

¹عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ص 207

المدخلات : 260 نقطة

تتكون المدخلات من العناصر (المعايير) التالية :

- 1- الإستراتيجية و السياسة (80)نقطة : فالإستراتيجية تعبر عن التصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة , أما السياسة فتعبر عن الإطار العام الذي يحكم سير و تنفيذ العمليات داخل المنظمة , و بالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها إلى تحقيق جودة عالية و تحسينها بشكل مستمر .
- 2- إدارة الموارد البشرية (90)نقطة : و يعبر عن مدى كفاءة إستخدام العنصر البشري داخل المنظمة و تشغيله .
- 3- إدارة الموارد المادية (90)نقطة : يعبر هذا العنصر عن مدى كفاءة المنظمة في استخدامها و استثمارها لكافة الموارد المادية التي تستخدمها , كالألات و المواد و غيرها .

العمليات : 140 نقطة

و تمثل كافة الأنشطة التي يؤديها العنصر البشري في المنظمة من أجل تحقيق الجودة , و هذا العنصر يستخدم مجموعة من الأدوات و الوسائل المساعدة له في تحقيق المطلوب .

المخرجات : 500 نقطة

تمثل المخرجات نتائج العمليات التي يتطلب منها تحقيق ما يلي :

- 1- فهم العميل (200)نقطة : و يشتمل على مدى إدراك المنظمة و فهمها لحاجات و مطالب العميل الخارجي .
- 2- الرضا لدى العملاء (90)نقطة : يعبر عن شعور العملاء و اتجاهاتهم نحو المنظمة .
- 3- نتائج العمل (150)نقطة : و تعبر عن مدى كفاءة الأداء من خلال مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة للعميل .
- 4- التأثير بالمجتمع و البيئة (60)نقطة : و يعبر عن مدى تفهم المنظمة لظروف و احتياجات المجتمع و البيئة .

و يكون المجموع الكلي لعدد النقاط هو 1000 نقطة

المبحث الثاني : نماذج عربية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم

المطلب الأول : نموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة في التعليم

لقد قام السعود ببناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة يصلح تطبيقه في القطاع التعليمي من خلال تطويره لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتكون مناسبة للمؤسسات التعليمية , و يقوم هذا النموذج على ستة عناصر أساسية هي :¹

1- القيادة : ضرورة وجود قيادة إدارية فاعلة قادرة على توجيه هذا النهج الإداري , واستثمار المدخلات التربوية بطريقة فاعلة للحصول على مخرجات محددة تمتاز بالجودة و الكفاءة .

2- الهدف : أي إرضاء العميل (الطالب , أولياء الأمور , رجال الأعمال , المجتمع ...) .

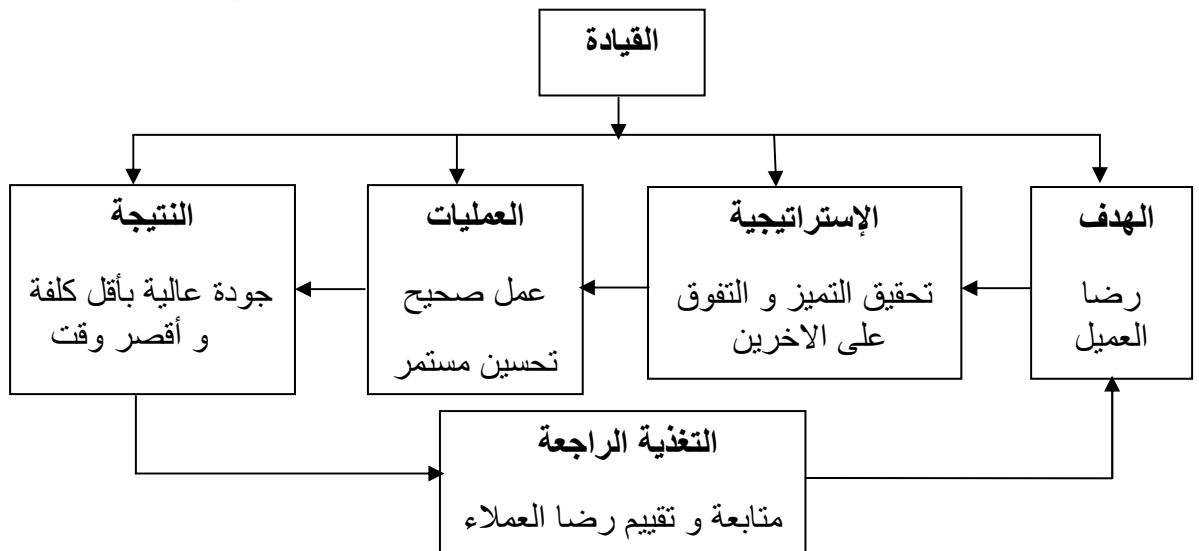
3- الإستراتيجية : تقوم على تحقيق التميز و التفوق على المؤسسات المماثلة .

4- العمليات و الأنشطة : محاولة أداء الأعمال بصورة صحيحة و بدون أخطاء من المرة الأولى , و الإستمرار بعمليات التحسين , مع توفير بيئة تنظيمية مبنية على الود و الإحترام .

5- النتيجة : الحصول على مخرجات بأفضل جودة و بأقل كلفة و أقصر وقت (أي بدون إهدار كمي أو نوعي) .

6- التغذية الراجعة : متابعة و تقييم مستوى رضا العملاء من أجل تعديل العمليات و تحسينها باستمرار .

شكل رقم (11) : نموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة في التعليم



المصدر : مهدي صالح السامرائي: مرجع سابق ص126

¹ مهدي صالح السامرائي: مرجع سابق ص126

المطلب الثاني : نموذج سوسن شاکر مجيد و محمد عواد الزيادات

يعتمد هذا النموذج على مجموعة من الخطوات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة تتمثل فيما يلي :¹

1-تبنى الإدارة العليا تطبيق الجودة بصورة مستمرة و دائمة و تشمل الجوانب التالية :

- * القناعة و التأييد و الدعم و توفير الموارد المطلوبة .
- * تكوين سياسة الجودة وأهدافها و الحفاظ عليها .
- * ضمان التركيز على المستفيد .
- * ضمان تشكيل الفرق بقناعة و دعمها .
- * ضمان المراجعة و المتابعة المستمرة .

2-التوعية و نشر مفهوم الجودة الشاملة

و يتم ذلك من خلال استخدام جميع الوسائل المتاحة لنشر مفهوم الجودة و هي :

- * نشرات و مطويات و أقراص عن الجودة .
- * دورات تدريبية عن الجودة الشاملة .
- * زيارات ميدانية للمنشآت التي تطبق الجودة الشاملة .
- * المشاركة في الندوات و اللقاءات الخاصة بالجودة بالداخل و الخارج .

3-دراسة إتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة

- * استطلاع اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة .
- * دراسة اللوائح التنظيمية و القواعد الأساسية لأعمال المؤسسة التعليمية .
- * دراسة الإمكانيات المادية و البشرية للمؤسسة التعليمية .

4-تقييم و تشخيص الوضع الحالي

- * تقييم الوضع القائم للمؤسسة التعليمية لدعم الإيجابيات و تفادي السلبيات .
- * تقييم الأهداف الأساسية و الإجرائية و الرسالة و الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية .
- * تحديد المواد و الأدوات و الموارد المطلوبة .
- * وضع جدول زمنية بالأهداف و الأعمال و المهام المطلوب تحقيقها .

¹سوسن شاکر مجيد و محمد عواد الزيادات : إدارة الجودة الشاملة ،تطبيقات في الصناعة و التعليم ،مرجع سابق ص300

5-الإعداد و التهيئة داخل المؤسسة التعليمية من خلال المحاور الآتية :

المحور الأول : المستفيد الأول (المتعلم) و يتضمن العناصر التالية :

- * نوعية المتعلم / صحيا / عقليا / تحصيليا / ثقافيا / ماديا .
- * مدى كثافة أعداد المتعلمين في الغرف الدراسية .
- * مدى الدافعية و الإستعداد للتعليم لدى المتعلم .
- * مستوى المتعلم المتخرج من جميع الجوانب .

المحور الثاني :الإدارة التعليمية و تشمل العناصر التالية :

- * مدى القدرة على تطوير و تجديد الأساليب التربوية و التعليمية .
- * مدى القدرة على تحقيق العدالة و الإنصاف بين العاملين .
- * مدى توافر الخبرة و الدراية الإدارية و التربوية المناسبة .
- * مدى القدرة على تهيئة مناخ تربوي تعليمي تعاوني مناسب .

المحور الثالث : الهيئة التعليمية و تشمل العناصر التالية :

- * مدى إدراك العاملين لأهداف التعليم في المراحل التعليمية .
- * مستوى الإعداد و التدريب للعاملين قبل و أثناء الخدمة .
- * الإحترام و التقدير المتبادل بين العاملين و المتعلمين .
- * القدرة على تعزيز الدافعية للتعلم لتحقيق إيجابية المتعلم .

المحور الرابع : المبنى التعليمي ويشمل ما يلي :

- * مرونة المبنى و قدرته على تحقيق أهداف التعليم .
- * مدى مراعاة شروط السلامة و الإجراءات المتبعة في حالة الكوارث .
- * مدى توافر المخابر و الورش و الملاعب و المكتبة و عيادة الإسعافات الأولية .
- * مدى توافر الوسائل التعليمية و مصادر التعلم المناسبة .

المحور الخامس : المناهج التعليمية و تشمل ما يلي :¹

- * مدى ملائمة المناهج لسوق العمل .
- * مدى قدرة المناهج على تبسيط و ترسيخ قيم العلم .

¹سوسن شاكرا مجيد و محمد عواد الزبادات : إدارة الجودة الشاملة ،تطبيقات في الصناعة و التعليم ،مرجع سابق ص303

* مدى قدرة المناهج على مساعدة الطلاب على حل مشكلاتهم الحياتية .

* مدى قدرة المناهج على تنمية روح الولاء و الإلتزام للوطن .

المحور السادس : العلاقات الداخلية

المحور السابع : العلاقات الخارجية

6- بناء و تكوين فرق العمل و تحديد منهجية عملها

أ- تشكيل مجلس الجودة داخل المؤسسة التعليمية .

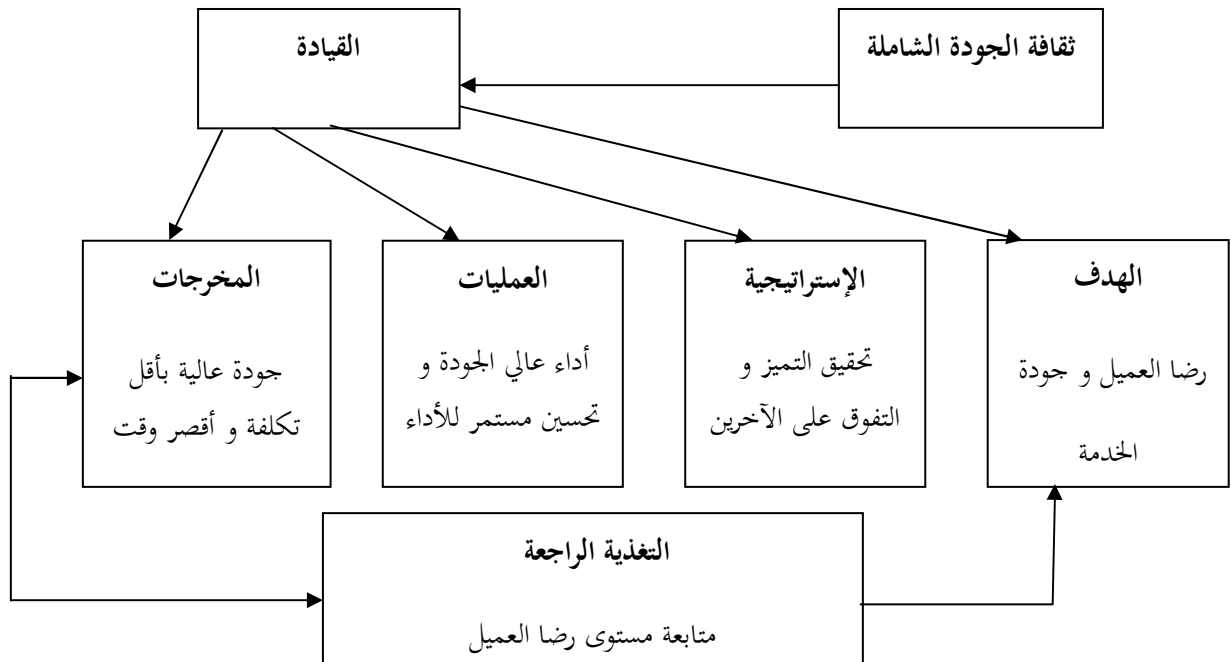
ب- إعداد هيكل تنظيمي لتطبيق الجودة من خلال فرق العمل .

المطلب الثالث : نموذج أحلام الباز و الفرحتي السيد

يقدم الباحثان (أحلام الباز و الفرحتي السيد) نموذجا لتحقيق جودة المنتج التعليمي في المدرسة المصرية يعتمد

على سبعة عناصر رئيسية يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (12) : عناصر النموذج المقترح لتحقيق الجودة في المدارس المصرية



المصدر : أحلام البازحسن و الفرحتي السيد محمود : المنتج التعليمي (المعايير و تحقيق الجودة) , دار الجامعة الجديدة

الإسكندرية , طبعة 2007 ص 79

يمكن الإشارة إلى العناصر السابقة على النحو التالي :¹

أولا : ثقافة جودة المنتج التعليمي

تمثل هذه الثقافة طريقة العمل و التفكير و الالتزام الشخصي و أسلوب الحياة الذي يشترك فيه أعضاء المؤسسة التعليمية وهو بمثابة توجه تنظيمي نحو جودة المنتج التعليمي.

و لهذا ينبغي نشر و ترسيخ ثقافة الجودة بين العاملين , لأن جودة المنتج التعليمي لا تقدم إلا من مؤسسات تشجع فيها ثقافة الجودة و التي تنعكس بأثر إيجابي على سلوك كل عضو في المدرسة و تبعا لهذا المنظور فإن ثقافة جودة المنتج التعليمي هي ثقافة طويلة الأجل تدوم في المنظمات التربوية إذا ما اقتنع بها الأفراد و هي وسيلة فاعلة لتحقيق السلوك المرغوب من خلال إتباع إستراتيجية وقائية مفادها افعل الشيء صحيحا من أول مرة .

ثانيا : القيادة

وجود قيادة إدارية فاعلة تقوم بترجمة المدخلات التربوية في المدرسة إلى مخرجات تعليمية ذات جودة عالية , هذه القيادة لا بد لها أن تتقيد بمجموعة من الالتزامات لتحقيق جودة المنتج التعليمي و هي :

- 1- البحث عن الفرص للتغيير و النمو و الابتكار و التطوير.
- 2- القدرة على التخيل و التنبؤ بالمستقبل.
- 3- تقوية الآخرين من خلال إشراكهم في السلطة و اتخاذ القرارات و زيادة حرية التصرف في العمل .
- 4- القدوة و المثل للآخرين في العمل.
- 5- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح و تقييم إنجازاتهم بشكل منتظم .

ثالثا : الأهداف

من أجل الوصول إلى المنتج التعليمي الذي يحقق رضا العميل و سعادته لا بد من تحقيق الأهداف التالية:

- 1- فهم حاجات العميل و رغباته , وتوفير المنتج وفقا لمتطلباته.

¹ أحلام البازحسن و الفرحاني السيد محمود : مرجع سابق ص80

2- التكيف مع المتغيرات التقنية و الاقتصادية بما يخدم تحقيق جودة المنتج التعليمي .

3- توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل .

4- جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين .

5- التميز في الأداء عن طريق تحسين الخدمة و تطويرها باستمرار و رفع الكفاءة الإنتاجية في ظل تخفيض التكلفة إلى

أدنى حد ممكن شريطة ألا يكون ذلك على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق .

رابعا : الإستراتيجية

تقوم إستراتيجية المؤسسة التربوية في ظل جودة التعليم على تحقيق التميز و التفوق من خلال القيام بأربع مهام هي:

1-وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمدرسة البقاء و الاستمرار و تحقيق رسالتها في المستقبل .

2- وضع خطة إستراتيجية في شتى المجالات داخل المدرسة و إدخال تحسينات مستمرة و متواصلة على الأنشطة التي

تمكن المدرسة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة خدماتها .

3- دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل المدرسة من أجل تحديد القصور و الخلل لتوفير احتياجات الخطة ووضعها

موضع التنفيذ .

4- ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط إجرائية تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية تسعى جميعها في النهاية إلى

تحقيق الأهداف العامة .

خامسا : العمليات

تعرف العمليات على أنها مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تحتوي على مجموعة من المهام الفرعية المترابطة والمتكاملة

تسهم جميعا في انجاز هدف مشترك و هو تحقيق مخرجات عالية الجودة .

و لتنفيذ العمليات لابد من عرض أهم التغيرات الأساسية التي تساعد في تنفيذ عمليات جودة التعليم و هي كما يلي:

1- ثقافة المدرسة و العاملين بها و ضرورتها الملحة لمستقبل المدرسة .

- 2- إعادة ترتيب و تنظيم الهيكل التنظيمي للمدرسة : بحيث يتحول من الهيكل التنظيمي الرأسي الطويل المتباعد إلى هيكل أفقي متناسق متكامل و مترابط .
- 3- أسلوب تنفيذ العمل : أسلوب جماعي بروح الفريق و أن تحقيق الجودة مسؤولية الجميع و من ثم فإن العمل الفردي و النظرة الجزئية و المصلحة الشخصية لا وجود لها .
- 4- التدريب المستمر: يعد التدريب المستمر وسيلة فعالة لإدراك أهمية جودة التعليم و الارتقاء بمستوى الأداء و تغيير السلوك الإنساني للأفضل و هذا كله يسهم إسهاما فعالا في رفع الكفاءة و تحقيق الجودة.
- 5- استثمار الوقت : توعية جميع العاملين بأهمية الوقت و تمكينهم من تخطيط وقت عملهم و تنظيمه تنظيما جيدا بمراعاة الأولويات وهذا يمكن المدرسة من السيطرة على الأداء و من ثم تحقيق جودة التعليم .
- 6- التحسين المستمر للجودة: أي تبني سياسة التحسين المستمر من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المدرسة الداخلية و الخارجية.

سادسا : النتيجة

في هذه الحالة تنتقل بالمدرسة إلى مصاف المدرسة الفعالة و التي تتميز بمجموعة من السمات أهمها ما يلي:

- 1- معلمين يتمتعون بالقيادة التعليمية القوية.
- 2- معلمين ذوي اتجاهات إيجابية و توقعات عالية.
- 3- توفر نظام لتقويم التلاميذ يرتبط بالبرنامج التعليمي و يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن تحسن المستوى.
- 4- توفير مناخ تربوي يساعد على التعلم و يشجع عليه و يولد الرضا و الدافعية للعمل .
- 5- تهتم بالنمو المهني المستمر للمعلمين و لا سيما في مجالات الإستراتيجيات التعليمية الفعالة .
- 6- دعم الشراكة المجتمعية في برامج المدرسة .
- 7- تخطيط و تنفيذ مشترك للجهود و البرامج التي تستهدف تحسين العملية التعليمية و تفعيل دور المدرسة .

سابعاً : التغذية الراجعة

إن تطبيق معايير جودة المنتج التعليمي يتطلب تبني أسلوب التقويم المستمر لأداء العمل في كل المجالات فالشمولية والاستمرارية يساعدان على كشف أي انحراف عن مستوى الجودة والتدخل الفوري لتصحيح الانحراف في الوقت المناسب و لعل أهم الجوانب الإرشادية في هذا المجال ما يأتي :

- 1- يجب أن تتصف المتابعة و التقويم بالشمولية, ذلك أن المدرسة نظام كلي مكون من أنظمة فرعية متكاملة و أن أي انحراف فرعي ستتأثر به باقي الأنشطة الفرعية الأخرى و تتأثر من ثم جودة العمل الكلية.
- 2- يجب أن تكون عملية التقويم مستمرة تماشياً مع أهداف الرقابة الوقائية (اكتشاف الانحراف قبل وقوعه).
- 3- تحتاج عملية التقويم إلى جمع معلومات دقيقة ووفيرة و موضوعية عن كل شيء داخل المدرسة.
- 4- تحتاج عملية التقويم إلى وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تحقق و نقاط القوة للعمل على تدعيمها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج و لعل أهم معيار للتقويم هو مدى رضا العميل.
- 5-توعية العاملين بأهمية التقويم الذاتي لأدائهم و إنجازاتهم فهذا يشعرهم بالمسؤولية الذاتية .

المبحث الثالث : تجارب لمدارس عالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول : تجربة مدرسة مت ادجكومب الثانوية Mt-Edgecombe

تقع مدرسة مت ادجكومب الثانوية بمدينة ستিকা بولاية ألاسكا , و التي يعتقد العديد من المهتمين بالجودة في المجال التربوي بأنها أول مدرسة اهتمت بإدارة الجودة الشاملة .

لقد قام الخبير في الجودة الشاملة لونج فورد و الذي كان معلماً في مدرسة مت ادجكومب الثانوية بإدخال بعض التعديلات على مبادئ ديمينغ لإحراز التحسين المتواصل للتعليم لتطبيقها في هذه المدرسة و كانت على النحو التالي :¹

1-اعمل على ثبات الهدف باتجاه تحسين الطلاب و الخدمات و إيجاد الطلاب ذوي الجودة الأفضل و إدخال مواقع ذات معاني متكاملة في المجتمع .

2-اعمل على تكيف الفلسفة الجديدة و التكيف معها , و على مواجهة التحديات ، كما يجب على أعضاء الإدارة أن يتعرفوا على مسؤولياتهم و يتولوا القيادة و يعملوا على إجراء التغيير .

¹صالح ناصر عليما : مرجع سابق ص 106

- 3- اعمل على إلغاء نظام الدرجات و التأثيرات الضارة الناجمة عن تصنيف الناس في درجات .
 - 4- توقف عن الإعتماد على الإختبار لإحراز الجودة و اعمل على إجراء الفحوصات على أسس جماعية , و ذلك من خلال توفير خبرات التعليم التي تسهم في تحسين الجودة .
 - 5- اعمل بالتعاون مع المؤسسات التعليمية التي أتى منها الطلاب و حاول تخفيض تكلفة التعليم الإجمالية إلى الحد الأدنى من خلال تحسين العلاقة مع المنشأ الذي أتى منه الطلاب و محاولة تحسين جودة الطلاب الداخليين في مؤسستك.
 - 6- اعمل على خلق التحسين المستمر و الدائم لنظام تحسين جودة الطلاب و الخدمات لتحسين الجودة و الإنتاجية.
 - 7- اعمل على تدريب الطلاب و المعلمين و العاملين و الإداريين و تعليمهم على الوفاء بمسئوليات الوظيفة .
 - 8- وفر مؤسسات للتدريب على القيادة من أجل أداء مهمات الوظيفة على نحو أفضل .
 - 9- اطرده الخوف كي يتسنى لكل فرد أن يعمل بفاعلية للنظام و اعمل على توفير البيئة التي تشجع الجميع على التكلم و العمل بحرية .
 - 10- اعمل على إزالة العراقيل و الحواجز بين الدوائر في المؤسسة ليعملوا معا بروح الفريق الواحد .
 - 11- إزالة جميع العوائق التي تسلب الطلاب و المعلمين و الإداريين حقهم في الإفتخار بانتمائهم إلى فرق العمل.
 - 12- هبى برنامجا تعليميا قويا و أوجد السبيل إلى التحسين الذاتي لدى الجميع .
 - 13- هبى الجميع للتغيير , فالتغيير وظيفة كل فرد .
 - 14- أزل الشعارات و المواعظ و الأهداف النظرية التي تطلب من المعلمين و الطلاب أن يقدموا الأداء التام و أن يحرزوا مستويات عالية من الإنتاجية .
 - 15- أزل المعايير الكمية من على كاهل الهيئة التدريسية و الطلاب .
- ومن النتائج التي تحصلت عليها مدرسة مت ادجكومب الثانوية بعد تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ما يلي :¹
- 1- القضاء على إدمان الكحوليات و المخدرات .
 - 2- إرتفاع نسبة رضا أولياء الأمور .
 - 3- حوالي 68 % إلتحقوا بالجامعات .
 - 4- 28 % من الطلبة إلتحقوا بالمدارس المهنية أو التجارية أو الجيش .

¹ Marsh, John : Quality In Education On The Move (The Reinvention Of Education) Analysis Of The Application Of Total Quality In U. S. & U. K. Education p 5
www.qualitydigest.com /sep/educate.html

5-97 % من الطلبة أبدوا قبولهم بنظام المدرسة الجديد المعتمد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

6-92 % من الخريجين كان لديهم ميول في تسجيل أبنائهم في مدرسة ادحكومب .

المطلب الثاني : تجربة مدرسة ويست بايلون West Babylon

تقع هذه المدرسة في مقاطعة لونج أيلند بولاية نيويورك , وقد طبقت هذه المدرسة مبادئ ديمينغ من خلال توظيفها في العمل التربوي و التعليمي في الجوانب التالية :¹

- 1-التكامل و الإستمرارية في الأهداف , بحيث تقود إلى تقديم تجارب تربوية ذات جودة تمكن الطلاب من التعلم و المشاركة و النجاح مدى الحياة , و أن تنبع هذه الأهداف من حاجات المجتمع الفعلية .
- 2-تبني فلسفة جديدة تهدف إلى تحقيق الجودة التربوية الشاملة في تحسين العمليات التعليمية .
- 3-تقليل الإعتماد على التفتيش الخارجي حيث يقوم كل فريق بتحليل الأداء و تحديد أوجه النقص و الإمكانيات المطلوبة و العمل على توفيرها مع الإهتمام بالأداء الفردي و الجماعي للطلاب .
- 4-توفير الإحتياجات المادية قبل الحاجة إليها بوقت كاف مع الإهتمام بالجودة بدلا من الأسعار المنخفضة .
- 5-التطوير المستمر لنظام الخدمات التعليمية من خلال توفير الخدمات المطلوبة لأداء المهام لكل مجال و تحديد الجوانب المشتركة بين المجالات بأقل الأسعار في الوقت المناسب .
- 6-التدريب المستمر للهيئة الإدارية و التعليمية و ذلك باختيار برامج تدريبية تكسب العاملين المعلومات و المهارات التي يحتاجونها فعلا من خلال تقييم فعلي للإحتياجات التدريبية .
- 7-الإهتمام بالقيادة في المؤسسة من خلال التدريب للتغلب على المعوقات و التمكين من العمل الجماعي .
- 8-البعد عن الخوف من مناقشة المسؤولين و إبداء الأراء و طرح المبادرات و الأفكار للتطوير أو مناقشة شكاوى العاملين الآخرين من خلال المصارحة في الإتماعات الدورية بهدف تحجيم الفجوة في الإتجاهات و غيرها من الخلافات .
- 9-إزالة الحواجز بين أسرة المجتمع المدرسي , بحيث الكل يعمل بصورة جيدة من أجل إحداث التوازن في الأداء المدرسي .
- 10-التقليل من الشعارات و الأهداف المعلنة مع الإهتمام بتوفير الإمكانيات و الوسائل و التدريب اللازم لأداء المهام المحددة و التركيز على مساعدة الطلاب لتحقيق نتائج جيدة .

¹ناصر بن هلال بن ناصر الراسبي : أطروحة دكتوراه بعنوان تطوير التعليم الثانوي , الجامعة الأردنية , كلية الدراسات العليا , 2004 ص38

- 11-** عدم تحديد مستوى أداء معين للعاملين مع تشجيع العمل الفردي والجماعي و تعزيز ذلك , و تقويم الطلاب في ضوء قدرتهم على استيعاب المعلومات و عرضها .
- 12-** الإهتمام بتنمية الإعتزاز لدى العاملين و انتمائهم للمؤسسة التعليمية من خلال الإستماع لاقتراحاتهم للمشاكل و تطوير الأداء للوصول إلى الجودة .
- 13-** تأسيس برنامج طموح للتعليم و إعادة التعليم حيث يجب أن يظل المدرسون و الطلاب على علم و اطلاع بالجدد في المعلومات و المهارات التي تتطلبها الأعمال و يفرضها واقع التغيير العلمي و التكنولوجي و ذلك من خلال التدريب و إجراء البحوث و حضور الندوات و الحلقات النقاشية .
- 14-** إتخاذ الإجراءات المناسبة لإحداث التغيير و ذلك من خلال دراسة و تحليل الأهداف و السياسات و المناهج و الأنشطة و برامج التدريب و أدوات التقييم .

المطلب الثالث : تجارب مدارس الظهران بالسعودية

مدارس الظهران الأهلية بالسعودية هي مدارس أهلية نهارية غير ربحية للبنين و البنات , تقدم للطلاب تعليماً في مختلف المراحل بدءاً من الحضانه حتى الصف الثالث ثانوي , ويتراوح عدد الطلاب في كل صف ما بين ثلاثة عشر إلى أربعة و عشرين طالبا و هو عدد مناسب و كثافة منخفضة تحسن بيئة التعلم حيث يمكن تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية على هذه الأعداد المنخفضة في الفصول , و تهدف مدارس الظهران الأهلية إلى إعداد الطلاب و الطالبات ليكونوا أفراداً مفكرين و مهتمين يسهمون في تطوير مجتمعاتهم و يواجهون تحديات العالم المتغير .

و يمكن التطرق إلى تجربة مدارس الظهران في تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية من خلال ما يلي :¹

1-رسالة مدارس الظهران الأهلية

أولاً : تنمية القدرات الكامنة و تنمية المهارات و الخبرات العملية لدى كل طالب ليصبح إنساناً مفكراً محباً للتعلم و مهتماً بالآخرين و متفاعلاً بإيجابية مع العالم المتغير لينجح في حياته و يساهم في تنمية مجتمعه .

ثانياً : المشاركة في تطوير التربية و التعليم و يتم ذلك بعقد دورات تعليمية للمعلمين و نشر الكتب التربوية المهمة و المفيدة و نشر ثقافة نظام ضمان الجودة التعليمية .

¹ عبد الراضي حسن المرانجي: تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية و الإعتماد لتطوير التعليم الجامعي و قبل الجامعي , دار الفكر العربي , القاهرة , طبعة 2008ص91

2- إستراتيجية مدارس الظهران الأهلية

تتمثل إستراتيجية التحسين المستمر في مدارس الظهران الأهلية بتحقيق رسالة المدارس و ذلك بإشراك كل موظف في المدارس في برنامج مستمر للتنمية المهنية يمكنه من المشاركة في عملية التقييم و التحليل المستمرين لنتائج عمل المدارس , و تطوير الأنظمة و الأساليب و المواد التعليمية و إضافة برامج جديدة للطلاب , وكذلك إشراك الآباء و الطلاب في عملية التحسين.

3- برامج مدارس الظهران الأهلية

كمدرسة سعودية يقوم البرنامج الأكاديمي في مدارس الظهران الأهلية على المناهج الرسمية التي تضعها الجهات الرسمية في المملكة العربية السعودية , و مع ذلك يتلقى المعلمون تدريباً مكثفاً لتحديث و إثراء أساليبهم التعليمية و حصصهم الإضافية التي يعملون خلالها على البحث و المشاريع الأخرى التي توسع تفكير الطلاب و اهتمامهم , كما يتم دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية .

تعتبر مدارس الظهران الأهلية برنامجها المصاحب للمناهج مساوياً في الأهمية للموضوعات الأكاديمية المنتظمة حيث ينمي أخلاق الطلاب و شخصياتهم , و يتم تنفيذ هذا البرنامج من خلال المجموعات الإرشادية , مجموعات الريادة الصفية , وهذا تشجيعاً للعمل الجماعي و روح الفريق .

4- النتائج

لقد اكتسبت مدارس الظهران الأهلية سمعة طيبة كونها توفر جواً يتصف بالدعم و الإهتمام و بالمحافظة على معايير أكاديمية عالية , و بتنمية تقدير الذات العالي لدى الطلاب و الذي يعتبر أساساً للنجاح في الحياة , لقد حصل في السنوات الأخيرة حوالي 94 % من الطلاب على تقدير ممتاز و جيد جداً في اختبارات الثانوية العامة , كما واصل أكثر من 98 % من خريجي هذه المدارس دراساتهم الجامعية و حصلوا على القبول في العديد من الجامعات الممتازة في المملكة وخارجها .

5- الهيئة التعليمية

يتم اختيار أعضاء الهيئة التعليمية في مدارس الظهران الأهلية من أفضل المتقدمين للوظائف في المملكة العربية السعودية و غيرها من البلدان العربية , و من حيث التحاقهم بالمجتمع المدرسي يصبح هؤلاء الموظفون جزءاً من عملية تقدم مستمر , و ذلك من خلال المشاركة في الأنشطة التدريبية و التطويرية , حيث أن جميع الموظفين يعودون إلى المدرسة قبل أربعة أسابيع من بدء العام الدراسي كل عام للمشاركة في الدورات التدريبية من خلال لجان لتحسين الخطط و المواد و التنسيق .

6-المرافق

لقد تم تصميم مبنى المدارس الجميل بشكل خاص ليعطي كل فئة عمرية مجموعها المستقل من الصفوف و المرافق و تتشارك جميع المجمعات في المدارس بمختبرات العلوم و الحاسب , و غرف الفنون الصناعية و الإقتصاد المنزلي المجهزة بالكامل و الغرف المتعددة الأغراض , و صالات الألعاب الرياضية , و المسرح و الملاعب المتعددة , يوجد في المدارس سبعة مختبرات للكمبيوتر إضافة إلى أجهزة كمبيوتر في كل غرفة , تحتوي المكتبات ما يقارب 80 ألف كتاب متوفرة للطلاب و المعلمين و غيرهم , كما يوجد ملعب لكرة القدم و مضمار سباق و ملاعب لكرة السلة و الطائرة و التنس.

7-إستراتيجيات التحسين المستمر في مدارس الظهران

إن إستراتيجيات التحسين المستمر في مدارس الظهران تعتمد بشكل كبير جدا على عملية التدريب التي تعتبر كجزء رئيسي من خطة شاملة للتحسين المستمر في المدارس , حيث أن خطة التدريب في المدارس تنطلق من أن التدريب عملية مستمرة مرنة و متغيرة و لا تقف عند نهاية محددة و تقوم على أساس المشاركة الجماعية , و يمكن وصف خطة التدريب على مستوى مدارس الظهران كما يلي :¹

أ-خطة تدريب المعلمين في مدارس الظهران

يتكون برنامج تدريب المعلمين في المدارس من مستويات تدريبية , كل مستوى منها يحتوي عدد من المواضيع التربوية التي تم اختيارها و حدد تسلسلها في ضوء احتياجات المعلمين , و من خلال الخبرة الذاتية للمدارس و في ضوء نتائج الأبحاث العالمية بخصوص العوامل التي تؤثر على التعليم و التعلم بفاعلية , و بناء على هذه المعايير فقد تم تنظيم مواضيع البرنامج التدريبي طبقا لمستويين تدريبيين هما :

المستوى التدريبي الأول و يتضمن ما يلي :

- مبادئ التعلم و تشتمل على : الدافعية , التعزيز , التدريب الفعال و التغذية الراجعة
- الأهداف التحصيلية
- تخطيط الدروس
- الإدارة الصفية
- مقدمة في الإختبارات
- بناء السجلات المدرسية
- الأعمال الكتابية الصفية البيتية

¹عبد الراضي حسن المراغي:تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية و الإعتماد لتطوير التعليم الجامعي و قبل الجامعي , مرجع سبق ذكره ص96

المستوى التدريبي الثاني و يشتمل على مستويين هما :

المستوى التدريبي الثاني المرحلة (أ) و يتضمن ما يلي :

- التعلم التعاوني
- كتابة البحوث
- التعلم من خلال المشاريع
- التعلم من خلال المناظرة و لعب الأدوار
- التعلم من خلال الكتابة
- أساليب تقييم الأداء
- أساليب تدريس مواد دراسية محددة

المستوى التدريبي الثاني المرحلة (ب) و يتضمن التخطيط للتعليم و الإختبارات طبقا لنتائج تعليمية محددة هي :

- تعليم المفاهيم
- تعليم المبادئ
- تعليم الإجراءات
- تعليم التسميع
- تعليم المعلومات ذات المعنى

ب- خطة تدريب المشرفين التربويين و المديرين

تتضمن خطة تدريب المشرفين التربويين و المديرين في مدارس الظهران الدورات التدريبية التالية :

- جميع الدورات التدريبية الخاصة بالمعلمين
- مهارات الإشراف التربوي
- أساليب الملاحظة الصفية
- طرق بناء الفريق

و قد حرصت المدارس على إتاحة الفرص لكل من وكيل الرئيس و مدير التدريب و التطوير للنمو المهني المستمرين من خلال حضورهما المؤتمرات التربوية العربية و العالمية و الإشتراك في ورش العمل المتقدمة في الجامعات العربية و الأجنبية و نقل ما يتعلمانه إلى المدارس .

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى نماذج و تجارب عالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم, حيث تضمن المبحث الأول بعض النماذج العالمية و التي صنفناها إلى ثلاث مجموعات , حيث تضمنت المجموعة الأولى الإسهامات الأساسية للرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة , أما المجموعة الثانية فاشتملت على النماذج التي أدخلت تعديلات وتحسينات على نماذج الرواد الأوائل , أما المجموعة الثالثة فتمثل نماذج معاصرة متقدمة، تتصف بالحدثة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر , أما المبحث الثاني فتضمن نماذج عربية مقترحة للتطبيق الصحيح و السليم لإدارة الجودة الشاملة في المدارس , أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى تجارب بعض المدارس العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن خلال استعراضنا لمضمون النماذج المختارة لإدارة الجودة الشاملة و تجارب بعض المدارس في تطبيق هذا النظام الإداري الحديث يمكننا القول بأن جميعها تدور في إطار واحد يرسم للمنظمات المرتكزات أو المحاور التي يقوم عليها تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة , كما أنه يتضح بأن هناك قواسم مشتركة بين هذه النماذج و التي من أهمها التغيير الجذري لكل شيء يسهم في تحقيق الجودة الشاملة و خاصة العمليات , كما أن إرضاء العميل هو الغاية الأساسية , بالإضافة إلى الإهتمام بالعنصر البشري في المنظمة باعتباره أهم جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة . إن هذه النماذج ماهي إلا تصورات لما يجب القيام به عند اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسنا من أجل الوصول إلى الجودة التعليمية المنشودة و تحقيق الريادة و التميز .



مقدمة الفصل

إن التحولات الكبرى التي يشهدها المجتمع العالمي، خاصة في جانب المعلوماتية والمعرفة ومجتمع التعلم، تفرض علينا ضرورة اللجوء إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة للنهوض بالتعليم وإخراجه من الأزمة التي يعاني منها و التي انعكست بشكل كبير جدا على إعداد و تكوين العنصر البشري إعدادا يمكنه من مواجه كل التحديات التي تفرضها العولة في هذا العالم الذي لا مكان فيه إلى لمن استطاع تجويد نظامه التعليمي .

إن الأزمة التعليمية التي يعيشها النظام التعليمي في أي بلد قد ترجع بالدرجة الأولى إلى أزمة إدارته , ولهذا أصبح للإدارة التعليمية-اليوم وفي المستقبل- دور مهم في تحسين نوعية التعليم المطلوب , و هذا يتطلب مساعي جادة لتطوير الإدارة التعليمية من خلال مفاهيم وآليات الجودة الشاملة .

إن إدارة التعليم لما لها من دور في تسيير العمل التعليمي وفقا لرؤية كلية شاملة لمكونات النظام التعليمي سعيا لاستغلال موارده وطاقاته الاستغلال الأمثل بغية تحقيق الأهداف القريبة والبعيدة تمثل أحد أبرز العناصر الحاكمة لنجاح النظام التعليمي وعليه كان قسطا كبيرا من مبادرات الإصلاح التربوي على المستوى العالمي موجها لقضية إدارة التعليم، في محاولة لتلافي مشكلاتها وتطوير أداؤها ، مستخدمة في ذلك الأساليب الإدارية الحديثة، من أجل الوصول إلى الريادة والتميز. إن إدارة المؤسسات التعليمية بمفهومها الجديد هي وسيلة لتطوير الأداء و تحسين أساليب و طرق العمل و زيادة الكفاءة الإنتاجية , كما أنها مطالبة باستخدام التكنولوجيا لإحداث التنمية و تحقيق الأفضل , و مواجهة التحديات و التغلب على المشكلات .

و عليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى إدارة المؤسسات التعليمية من خلال ثلاثة مباحث هي :

المبحث الأول : ماهية الإدارة التعليمية

المبحث الثاني : تحسين الجودة التعليمية

المبحث الثالث : بعض مشكلات النظام التعليمي

المبحث الأول : ماهية الإدارة التعليمية

المطلب الأول : الإدارة التعليمية : نشأتها ، تعريفها و خصائص نجاحها

أولا : نشأة الإدارة التعليمية

لقد عرفت الإدارة التعليمية تحولا و انتقالا من النمط التقليدي القائم على العفوية أو المبادرات التطوعية أو اتباع العرف و التقاليد إلى النمط الإداري الجديد الذي يعتمد على سلطة الدولة و إشرافها , ويحتكم إلى مجموعة من القوانين و النظم و اللوائح الوصفية التي تنظم العمل و التعامل داخل المؤسسات التعليمية و فيما بينها و بينها و بين المجتمع الذي توجد فيه , و لم تنشأ فكرة الإدارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة أو مهنة من المهن التي لها قواعد و أصول ثابتة إلا في العقد الثاني من القرن العشرين .

و لقد أخذ هذا المفهوم يتطور تطورا سريعا نتيجة للأسباب التالية :¹

- 1- تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بحركة العلاقات الإنسانية , حيث اتجهت الإدارة إلى ممارسة المبادئ الديمقراطية في العمل و التعامل .
- 2- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى و الآخر بالطريقة الإجتماعية .
- 3- تطور مفهوم إدارة الأعمال و الصناعة .
- 4- تأثر الإدارة التعليمية بالمفاهيم النفسية و التربوية الجديدة و التي تؤكد في مجملها على شخصية الطفل و حاجاته و رغباته و تشجيع التعبير الذاتي و الإبداعي لديه بدلا من إخضاعه لأنماط مرسومة مسبقا .
- 5- توافر العديد من الدراسات في ميدان الإدارة العامة .
- 6- تأثر الإدارة التعليمية بالحركة العلمية , حيث أدى ظهور هذه الحركة إلى انتقال الإدارة التعليمية من إدارة تقليدية تقوم على الإرتجال و الخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير و الإستقراء و استخدام سبل التحليل و القياس و الموضوعية .
- 7- استخدام النظريات و النماذج في دراسة الإدارة .
- 8- تأثر الإدارة التعليمية بقوى جديدة و عدد من الظواهر مثل التكنولوجيا , العوامل السكانية و الإقتصادية , الإنفجار المعرفي , العقائد الإيديولوجية و الضغوط الإجتماعية .

¹رامي حسين حمودة : مرجع سابق ص 71

ثانيا : مفهوم الإدارة التعليمية : هي مجموع عمليات تخطيط و تنظيم و توجيه و ضبط و تنفيذ و تقييم الأعمال و المسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التربوية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة , باستخدام أفضل الطرق في استثمار القوى البشرية و الموارد المتاحة و بأقل ما يمكن من الجهد و الوقت و المال .¹

و تعرف أيضا بأنها الطريقة التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقا لإيديولوجية ذلك المجتمع و أوضاعه , و الإتجاهات الفكرية و التربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود و هادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة .²

كما تعرف بأنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أو بينها و بين غيرها , لتحقيق الأغراض العامة المنشودة في التربية .³

ثالثا : خصائص الإدارة التعليمية الناجحة

تتميز الإدارة التعليمية الناجحة بعدد من الخصائص التي تتعلق بالنواحي الإجتماعية و العلمية و الهيكلية و التنظيمية , و من أهم هذه الخصائص ما يلي :⁴

- 1- أن تكون متماشية مع الفلسفة الإجتماعية و السياسية للبلاد .
- 2- تتسم بالمرونة في الحركة و العمل .
- 3- أن لا تكون ذات قوالب جامدة و ثابتة , و إنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف و تغير الظروف .
- 4- إدراك الغايات البعيدة و ارتباطها بالوسائل و أساليب التنفيذ و إحداث تغييرات في البناء و التنظيم .
- 5- التصرف بنجاح في ضوء فهمها لذاتها و المجموعة التي تقودها و المواقف و الظروف الإجتماعية التي تعمل فيها .
- 6- أن تكون عملية , بمعنى أن تكيف الأصول و المبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي .
- 7- أن تتميز بالكفاءة و الفاعلية , و يتحقق ذلك بالإستخدام الأمثل لإمكاناتها البشرية و المادية .
- 8- النجاح في تحقيق الأغراض المنشودة من تربية النشء و مدى ما تحققه المدرسة في مجال التدريس و التعليم .

¹ عثمان فريد رشدي :مخرجات التعليم الفني و التدريب المهني في المؤسسات التربوية , دار الراية للنشر و التوزيع,عمان,طبعة أولى 2014 ص193

²رامي حسين حمودة : مرجع سابق ص72

³ رانيا عبد المعز الجمال : مرجع سابق ص 21

⁴عثمان فريد رشدي: نفس المرجع ص195

و يضيف آخرون مجموعة من الخصائص للإدارة التعليمية تتمثل فيما يلي¹:

1- الخدمة العامة

فالإدارة التعليمية تقدم خدمة عامة لكل فرد في المجتمع بحيث لا تختص بفئة على حساب أخرى كما أنها لا تهدف إلى تحقيق ربح نظير ما تقدمه من خدمة , و لهذا نجد أن معظم التشريعات نصت على مجانية التعليم .

2- الإستثمار البشري

إن أهم ما تسعى إليه الإدارة التعليمية هو الإستثمار في العنصر البشري و تنميته و تدعيم وجوده .

3- المساواة و تكافؤ الفرص

تعمل الإدارة التعليمية على تحقيق المساواة و تكافؤ الفرص التعليمية بين أبناء الوطن في الحصول على حقهم في التعليم .

4- المسؤولية الجماعية

إن عمل الإدارة التعليمية يأتي في سياق المسؤولية الجماعية لكل الأفراد , فالكامل مسؤول عن إدارة التعليم بالشكل الذي تتحقق من خلاله الأهداف المشتركة .

5- القيادة

من مهام الإدارة التعليمية هو التطوير و التحديد في التعليم بغية الإرتقاء به و بالمجتمع , فهي تقود الأفراد و توجههم نحو كل ما هو في صالح المجتمع .

6-مراعاة البعد الإنساني

يتوقف نجاح الإدارة التعليمية على مراعاة البعد الإنساني للأفراد الذين يتعاملون معها , و ذلك بمراعاة ظروفهم و السماح لهم بالمشاركة و إبداء الرأي .

المطلب الثاني : بعض الأنماط التسييرية الحديثة في المؤسسات التعليمية

إن من أهم المواضيع التي تشغل رجال التربية هو موضوع التسيير الإداري و البيداغوجي و التربوي للمؤسسة التربوية , و لهذا سارعت معظم الدول إلى مراجعة أساليب تسييرها لمؤسساتها التربوية و البحث عن أسباب القصور فيها و العمل بأساليب حديثة قادرة على إخراج المؤسسة التربوية من الدائرة المغلقة التي تعيش فيها .

¹محمد فوزي أحمد بدوي : إدارة التعليم و الجودة الشاملة , دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع , الإسكندرية , 2010 ص33

و من أهم الأنماط التسييرية التي بإمكاننا تطبيقها في المؤسسات التربوية نجد ما يلي :¹

أولا : الإدارة بالمشاريع

إن فكرة المشروع في المؤسسات التربوية هي حديثة العهد إذا ما قورنت بالمجالات الأخرى , ففي فرنسا مثلا بدأت بإدخال مفهوم العمل بمشروع المؤسسة في التعليم سنة 1967 و ابتداء من 1972 أعطت الإستقلالية للمؤسسات التربوية لتجعل المشروع وسيلة عمل لا يمكن الإستغناء عنها في كل نشاط من النشاطات المدرسية .

و في الجزائر جاءت فكرة العمل بمشروع المؤسسة سنة 1994 , حيث تم تحديد التصورات و المنهجية و الأهداف المرجوة و المراحل المتبعة في الإعداد و الإنجاز, إلا أن تطبيقه كان بعيدا كل البعد عما يجب أن يكون , لأن كل المؤسسات التربوية الجزائرية تعاني من مشكل أساسي يكبح كل محاولة للتحديد و هو عدم الإستقلالية .

و مشروع المؤسسة هو تقنية حديثة لتحسين التسيير و معالجة مشاكل المؤسسة وذلك بوضع إستراتيجية لتحقيق أهداف تحددها كل مؤسسة لنفسها وفقا للأهداف الوطنية و النصوص التشريعية و لخصوصياتها الجغرافية و الحضرية ومحيطها الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي بحيث يكون التلميذ فيه محور العملية كلها و ذلك بمشاركة و مساهمة كل أفراد الجماعة التربوية و مختلف المتعاملين مع المؤسسة .²

إن مشروع المؤسسة يسعى إلى ما يلي :³

* - وضع التلميذ في محور العملية التربوية .

* - إشراك مختلف الفاعلين في إنجاز المشروع.

* - عصرنة طرائق تسيير المدرسة و أنماط تنظيمها .

* - إدماج تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في سيرورة العملية التعليمية و التعلمية .

وللبدأ في المشروع فإن كل مؤسسة تربوية هي بحاجة إلى إستراتيجية خاصة تتميز بما يلي :⁴

* - الكشف عن العوائق و الصعوبات التي تحول دون تحقيق إرادة مشتركة .

* - البحث عن إنخراط كل معني بالأمر متاح له فرصة إنجاز المشروع .

* - تعبئة جميع الأفراد لإقحام أنفسهم في العملية .

¹ ربيعة حروش : إدارة المدارس الابتدائية الجزائرية , دار الخلدونية للنشر و التوزيع , الجزائر, طبعة 2010 ص 231

² عائشة بلعتر و حبيبة بوكرتوتة : مشروع المؤسسة , سلسلة من قضايا التربية , المركز الوطني للوثائق التربوية , عدد 12 , أكتوبر 2005 ص 8

³ وزارة التربية الوطنية , الضوابط التنظيمية الجديدة لمشروع المؤسسة من أجل إعداد عقد النجاح , أكتوبر 2010 ص 2

⁴ بوبكر بن بوزيد: إصلاح التربية في الجزائر-رهانات و إنجازات- دار القصب للناشر, الجزائر الطبعة الأولى 2009 ص 236

كما أن مشروع المؤسسة يهدف إلى ما يلي¹:

- *- ترجمة الأهداف الرسمية للتربية و التعليم إلى أنشطة و ممارسات عملية .
- *- تحقيق الإنسجام بين التفكير و التنسيق و التطبيقات البيداغوجية و التربوية و الثقافية .
- *- فتح المجال لمبادرات الجماعة التربوية إلى تحسين نوع التعليم و مردوده في إطار الأهداف التربوية الوطنية .
- *- التكفل أكثر بحاجات و مشاكل التلاميذ قصد إيجاد الحلول المناسبة لها و تحسين ظروف تدرسهم و نتائجهم الدراسية.
- *- تحسين الأداء التربوي و أساليب التقييم و التقييم .
- *- إعطاء إعتبار للتلميذ كفرد و جعله طرفا فعالا و متعاملا أساسيا في الحياة المدرسية .
- *- الإنتقال بالمؤسسة من وضعية التلقين و التنفيذ إلى وضعية رسم و تقرير الأهداف و كيفية تحقيقها .
- *- الإستفادة من الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة و العمل على توظيفها و استغلالها بكيفية فعالة و ناجحة .

ثانيا : الإدارة بالأهداف و النتائج

يركز أسلوب الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف التي يتفق على ضرورة تحقيقها ، مما يدفعهم إلى أداء مسؤولياتهم ووظائفهم بروح معنوية عالية².

و من سمات هذا الأسلوب ما يلي :

- أ- وضع أهداف لكل منصب إداري و هو أسلوب هذه الإدارة التي يميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية الأخرى، لأن وجود أي مدير في مكانه يستمد منطق وجوده من النتائج المتوقع تحقيقها بحكم منصبه .
- ب- تعتمد الإدارة بالأهداف بشكل أساسي على الأداء و ليس على الشخصية ، بحيث تركز على تحديد أهداف إنتاجية ثابتة لكل الوحدات الإدارية و العاملين فيها ، ثم تقويم قدراتهم عن طريق ما أنجزوه من أعمال دون التركيز على ما يتمتع به من صفات .
- ج- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة ، أي إشتراك جميع العاملين من القمة إلى القاعدة في وضع الأهداف و العمل سوية و بالتضامن على تحقيقها .

¹ رفقة حروش :مرجع سابق ص233

² السيد عبدالقادر الشريف : مرجع سابق ص72

ثالثا : إدارة الجودة الشاملة

يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من أهم المناهج الذي تسعى جل المؤسسات التربوية إلى تطبيقها من أجل تحقيق الريادة و التميز و لهذا نجد أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي منهج عمل لتطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق , منهج يشمل كافة مجالات النشاط على مستوى المؤسسة التربوية .

و تركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العديد من المفاهيم التي تشكل إطارها العام , من أهمها¹:

* - أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة مما يؤدي إلى حد أدنى من العيوب.

* - مشاركة جميع الأفراد .

* - التعاون بين فرق العمل .

* - تكلفة الجودة و تشمل جميع التكاليف التي تتعلق بتحقيق جودة المنتج .

كما يؤكد Craiy Et Johnson: على أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تعتمد على ستة مفاهيم أساسية هي²:

1- القيادة: حيث تلعب دورا كبيرا في وحدة الهدف وتوجيه مسيرة التعليم.

2- فهم أصحاب المصلحة - العملاء - حيث تعتمد المدارس على ثقة العملاء وبالتالي يجب عليها تفهم متطلبات العملاء بل تجاوز تلك التوقعات في تحقيق جودة التعليم.

3- الأسلوب الواقعي في صياغة القرار: تعتمد القرارات على تحليل عميق للبيانات وخاصة تلك البيانات المرتبطة بالجودة حيث لا بد أن تتضمن احتياجات الطلاب وأصحاب المصلحة في المدارس.

4- المشاركة الجماعية: إن مشاركة جميع الأفراد هو استغلال لقدراتهم بما يعود بالفائدة على المنظمة.

5- مدخل العمليات : يتحقق التعليم بصورة أكثر كفاءة عندما تدار الأنشطة والموارد كعملية.

6- التحسين المستمر: أن يكون التحسين في العمليات والنتائج هو الهدف الدائم للمدارس.

¹ رقيقة حروش: مرجع سابق ص 242

² محمد بن راشد عبد الكريم الزهراني , مرجع سابق ص 19

المطلب الثالث : عناصر النظام التعليمي و أدوار بعض العناصر التعليمية

أولاً : عناصر النظام التعليمي

إن التعليم هو نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته وهذا يعني أن له عناصر تتبادل التأثير والتأثر فيما بينها وتنعكس آثارها في مخرجات نظام التعليم , ومن أهم عناصر النظام التعليمي التي يجب أن تتصف بالجودة عندما تتبنى المؤسسة التعليمية نظام الجودة الشاملة ما يأتي¹:

(I)-المدخلات

هذه المدخلات هي التي تعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وتحدد غايتها وعلى مدى جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله وتضم هذه المدخلات مجموعة من النظم والمنظومات الفرعية أهمها :

أ)-رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها

هذه الرسالة تمثل المهمة الأساسية للمدرسة والتي تتلخص عادة في تقديم الخدمة التعليمية ونشر الثقافة التربوية الحديثة في المجتمع أما فلسفة المدرسة فتعبر عن نوع الخدمة المقدمة لتلاميذها وتعطي تصورا عن أهداف التنظيم المدرسي وقيمه في حين نجد أن أهداف المدرسة هي ترجمة رسالتها إلى غايات محددة النشاطات والجهود .
إن الأهداف في إطار الجودة الشاملة ينبغي أن تعبر عن متطلبات السوق وحاجات المجتمع وما يراد من المؤسسة التعليمية.

ب)-السياسات والتشريعات

السياسات تعني المبادئ التي تدعم قواعد العمل وتساعد على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح ، في حين أن التشريعات تتضمن القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات المتبعة في التنظيم المدرسي .

ج)-الموارد البشرية

هي كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة في المنظومة المدرسية و هي كما يلي² :

- **المديرون:** يمثلون عقل المنظومة ويتحملون مسؤولية تخطيطها وتوجيهها وقيادتها وتقويمها واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر في المنظومة وتحمل مسؤولية مواجهة أية تغيرات والتكيف معها.

¹ محسن عبد الستار محمود عزب :مرجع سابق ص 190

² محسن عبد الستار محمود عزب :نفس المرجع ص 190

- الهيئة التدريسية: وهي أكبر المدخلات بعد الطلاب وتشكل كفايات وفعاليات هذه الهيئة أساسا مهما لنجاح المدرسة .
- الطلاب : هم أهم مدخلات العملية التعليمية إذ بدونهم لا يكون هناك تعليم داخل المدرسة وعليه ينبغي الوقوف على كافة النواحي المتصلة بالطلبة من حيث نموهم و تعلمهم¹.
- عناصر بشرية أخرى : وتتضمن الأفراد والعناصر العاملة المعاونة للإدارة المدرسية في المجالات المختلفة.

(د)-الموارد والإمكانات المالية والمادية

تزود الموارد المالية الإدارة بالقوة الشرائية الضرورية للحصول على المدخلات الباقية و أن نقصها يعتبر المسؤول الأساسي عن الكثير من المشكلات المدرسية والتي تؤثر على أداء النظام التعليمي .

أما الإمكانيات المادية فترتبط أساسا بالأبنية التعليمية المتاحة ومدى صلاحيتها للأغراض التعليمية كما تشمل على كافة التجهيزات والمعدات العلمية والتكنولوجية المتاحة والمكتبات بتجهيزاتها المختلفة والملاعب المتاحة للأنشطة .

(هـ)-المنظومة المعلوماتية

تعتبر أداة الربط بين المنظومات الفرعية داخل المدرسة وبين كافة عناصر البيئة الخارجية و تتعلق هذه المعلومات بأساليب العمل المستخدمة إلى جانب البيانات والمعلومات المتعلقة برسالة المدرسة وأغراضها.

(و)-المناهج الدراسية

إن بناؤها يقوم على أساس أهداف المجتمع ومحتوى الثقافة بعد تحليلها على يد متخصصين بحيث تراعي احتياجات ومطالب النمو و تتماشى مع قدرات التلاميذ وميولهم وتراعي احتياجات المجتمع المتجددة².

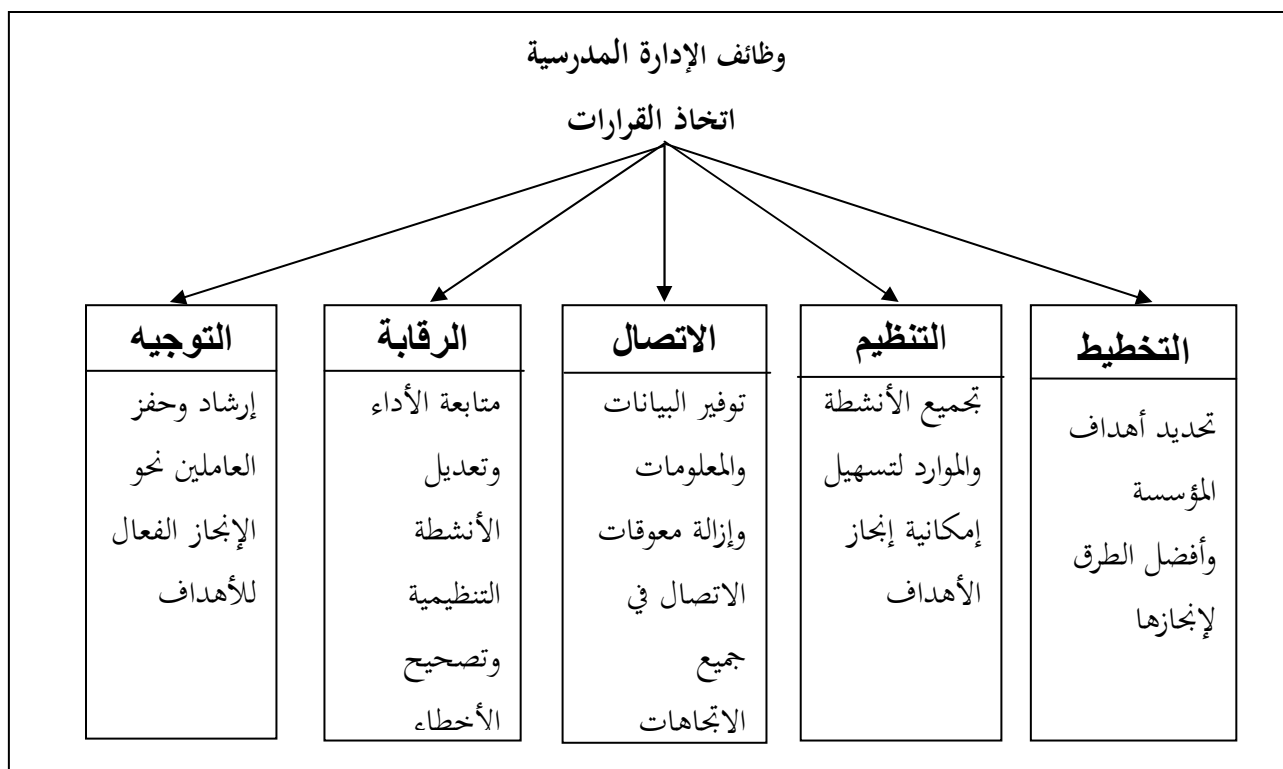
(II) - العمليات

العمليات هي جوهر الإدارة المدرسية فهي تتصل بطبيعة التفاعلات والأنشطة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات ومن ثم يمكن النظر إلى هذه العمليات على أنها وظائف وأنشطة إدارية تعمل داخل منظومة الإدارة المدرسية والشكل الموالي يوضح العلاقة بين هذه الوظائف والعمليات للإدارة المدرسية.

¹ أحمد إسماعيل حجي :إدارة بيئة التعليم والتعلم - النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ،طبعة 2000 ص29

² محمد عطوة مجاهد : المدرسة و المجتمع في ضوء مفاهيم الجودة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، طبعة 2008 ص 7

شكل رقم (13) : وظائف الإدارة المدرسية



المصدر : محسن عبد الستار محمود عزب , مرجع سابق ص 199

و فيما يلي توضيح لكل عملية أو وظيفة من هذه الوظائف:

1- التخطيط

هو العملية الأساسية للإدارة والتي يتم من خلالها تحديد الغايات ورسم السياسات ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد على الموازنة بين الأهداف والموارد والإمكانات وذلك من خلال سياق زمني محدد¹. كما أن التخطيط يجب أن يتسم بالواقعية و أن يقوم على الشمول و الاتزان و أن يتصف بالمرونة و أن يراعي الظروف الخارجية و أن يقوم على التكامل حتى يحقق الأهداف المسطرة.² يتضمن التخطيط التعليمي عدة عمليات أساسية أهمها:³

☞ تحليل الأوضاع التعليمية: وذلك بجمع المعلومات والبيانات وتحديد المشكلات التي تعيق التطور ودراستها.

☞ تحديد أهداف الخطة التعليمية: بحيث تكون محددة وواضحة و قابلة للتنفيذ خلال فترة زمنية معينة.

☞ وضع افتراضات خاصة بالتنبؤ بالمستقبل : تتعلق بالتغير المتوقع حدوثه مستقبلا في النظام و عناصره.

¹ محمد عطوة مجاهد: مرجع سابق ص 129

² عبد الغني عبود : إدارة التربية في عالم متغير , دار الفكر العربي , القاهرة , طبعة 2000 ص 106

³ إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية , طبعة 2001 ص 390

تحديد البدائل المختلفة للوصول إلى أهداف الخطة التعليمية واختيار المناسب منها .

و يعد التخطيط أحد المعطيات الأساسية للتعليم العصري، ومعنى ذلك ربط خطط التعليم بأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية من أجل رفع مستوى المعيشة للأفراد و تحسين ظروف الحياة لديهم.¹

2-التنظيم

إن التنظيم عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وتوزيعها على الأفراد بما يتلاءم مع قدرات ومهارات كل فرد والإمكانات المتاحة وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة .

وتشتمل عملية التنظيم على ما يلي²:

- تصنيف المهام الضرورية لتنفيذ برنامج الخطة .
- تحديد العلاقات التنظيمية بين جميع العاملين بالمدرسة .
- وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي .
- توزيع الإمكانيات المادية والبشرية على برامج التنفيذ بشكل أمثل .

3-الاتصال

تعتمد الإدارة على المعلومات والبيانات وتتوقف كفاءتها على مدى توافر البيانات الصحيحة والمعلومات الصادقة وسرعة استخدامها حتى لا تفقد أهميتها ولذا فإن الاتصال الجيد داخل المدرسة ينظم جهود العاملين ويوحد وجهتهم في سبيل تحقيق الأهداف.

لكي تتم عملية الاتصال بكفاءة عالية ينبغي على مدير المدرسة أن:

- يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين ويعمل على إزالة معوقاته .
- يمتلك مهارات الاتصال ويحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل .
- يوفر قاعدة للبيانات والمعلومات في المدرسة.

4-الرقابة

هي قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعية , وإذا ما كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير فإن مهمة الرقابة أن تتعرف على هذه الانحرافات وتصمم لها العلاج المناسب.³

¹ ابراهيم عصمت مطاوع : التجديد التربوي -أوراق عربية و علمية- دار الفكر العربي ، القاهرة ، طبعة أولى 1997 ص 613

² محسن عبد الستار محمود عزب :مرجع سابق ص 204

³ محمد عطوة مجاهد : مرجع سابق ص130

يذكر وليام نيومان و كيربي وارن أن نظام الرقابة الجيد يضم ثلاثة أنواع من الرقابة و هي :¹

- الرقابة القبلية الموجهة : و تكون الرقابة هنا باستمرار سابقة على الأداء .
- الرقابة ب (نعم أو لا) : و هنا فإن العمل لا ينتقل من خطوة إلى خطوة تالية حتى يمر باختبار للتأكد من عدم وجود أخطاء في الخطوة الأولى .
- الرقابة بعد العمل : أي أن العمل يتم أولاً ثم تقاس النتائج وفقاً للمستويات أو المعايير التي توضع .

5-التوجيه

يهدف التوجيه إلى الأخذ بيد الأفراد من خلال القيادة الرشيدة و توجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة فعن طريقه تسيير جهود العاملين بالمدرسة في الطريق المخطط له نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. ويقصد بالتوجيه إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم لكي يؤديوا عملهم بثقة ويحققوا النتائج المرغوبة، أي أنه إرشاد المرؤوسين لأسلوب الأداء الصحيح لتحقيق أهداف المدرسة ومساعدة العاملين لاكتساب المهارة والكفاية العالية.

(III) المخرجات

المخرجات هي المحصلة النهائية للموسسة لكل تفاعلات ونشاطات المنظمة , وتنقسم مخرجات المؤسسة التعليمية (المدرسة) إلى ما يلي:

- مخرجات بشرية: وهم الطلاب المتخرجون بخصائص جديدة وقدرات ومهارات فنية ذات جودة عالية.
- مخرجات مادية: وتتمثل في النتائج الملموسة مثل زيادة معدلات إنتاجية المتخرجين كما ونوعاً.
- مخرجات معنوية : وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي والمعرفي للمتخرجين وارتفاع قيم المواطنة .

(IV)التغذية المرتدة (الراجعة)

هي التي توفر للإدارة المعلومات والبيانات الكافية سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية والتي تساعد الإدارة في تصحيح الأخطاء وتعديل المسار في حالة حدوث أخطاء وعدم مطابقة النتائج للأهداف الموضوعية أو تساعد الإدارة في اتجاه التحسين والتطوير المستمر لكافة عمليات ومخرجات المؤسسة.

¹ أحمد اسماعيل حجي : الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية , دار الفكر العربي القاهرة طبعة 2000 ص 167

والشكل الموالي يلخص أهم عناصر النظام التعليمي .

شكل رقم(14) :عناصر النظام التعليمي



ثانيا : أدوار بعض العناصر التعليمية في الجودة التعليمية

إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب إبراز أهمية دور كل فرد في المدرسة واعتباره مسؤولاً بحيث تغيرت أدوار كل من المعلم والطالب والمدير فأصبح الطالب محور العملية التعليمية يبحث ويحلل ويتعلم ، ودور المعلم يتمثل بالتوجيه والإرشاد والمساعدة ، وأصبح دور مدير المدرسة التخطيط للمستقبل و وضع الحلول والاستراتيجيات لتنفيذ كل هدف ويضع البدائل¹.

¹ محمود عيد المسلم الصليبي : مرجع سابق ص60

(I) - دور إدارة المدرسة

تلعب الإدارة المدرسية دورا كبيرا في إنجاح العملية التعليمية حيث أن تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر قيادة واعية داخل المدرسة لديها القدرة على الابتكار و الإبداع و أن المدير الذي يشارك العاملين معه في وضع سياسة المدرسة وصنع القرارات التي تتعلق بالعمل يستطيع تحقيق الجودة التعليمية الشاملة. تتلخص أهم أدوار مدير المدرسة لتحقيق الجودة فيما يلي:¹

1- يتولى توزيع الأعمال الفنية والإدارية بالمدرسة و يصدر التعليمات اللازمة للتنفيذ.

2- يتابع تطبيق اللوائح والخطط والمناهج كما هو مقرر ويكون مسؤولا عن تسيير العمل بالمدرسة .

3- يكون ديناميكيا حيويا يقوم بأدوار العمل المختلفة وفقا لمقتضيات الموقف.

كما يقوم بأدوار أخرى أهمها:²

1- إختيار العناصر التي لديها الاستعداد والرغبة في العمل (تكوين فريق العمل).

2- عمل تقييم أولي للبيئة التعليمية و وضع الملاحظات و إيجاد الحلول.

3- تدريب العاملين بفريق الجودة .

4- إعداد دليل الجودة وتوزيعه على العاملين .

5- إعطاء هامش من الحرية للمعلمين لمساعدتهم على تنمية وتطوير مستوى أدائهم .

إلى جانب كل هذا ينبغي على مدير المدرسة القيام بالمهام التالية:³

1- تحديد رؤية و رسالة المدرسة و فقا للمعايير القومية و التي سوف تساعد على رسم الصورة المستقبلية لها و تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تحقق الخطط الموضوعة .

2- المشاركة في إعداد تقارير الكفاية السنوية للعاملين و التي تمكنهم من الوقوف على المستوى الأكاديمي للعاملين

و تساعدهم على وضع خطط التنمية المهنية المطلوبة .

3- التخطيط لكافة العناصر الموجودة داخل المدرسة للتأكد من حسن الاستفادة منها و تفعيل التعامل مع الأنظمة المحلية و المؤسسات الإنتاجية و التي تحقق إندماج المدرسة مع البيئة الخارجية .

4- متابعة المعلمين داخل الأقسام .

5- وضع برامج تدريبية للقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة .

¹ محسن عبد الستار محمود عزب : مرجع سابق ص192

² رافدة عمر الحزيري : إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، مرجع سابق ص 182

³ عزة جلال مصطفى : التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم - دليل عملي - دار النشر للجامعات ، القاهرة ، الطبعة الأولى 2010 ص93

ولكي يقوم مدير المدرسة بدوره على أكمل وجه ينبغي عليه أن يتصف ببعض المهارات الإدارية و هي ¹:

- بناء الثقة والصرافة.
- بناء المزاملة وروح الفريق .
- الإدارة بالحقائق .
- تعزيز الإنجازات (التقدير والمكافآت).
- التطور والتحسين المستمر للأداء .

وأشار آخرون إلى أنه حتى يكون مدير المدرسة ناجحا ينبغي عليه التمتع بالمهارات التالية ²:

1-المهارات الإدراكية : و من أهم هذه المهارات ما يلي :

- *-الإلمام الجيد بأبعاد و نماذج العملية التعليمية و التربوية المختلفة وعلاقتها ببعضها البعض .
- *-الإدراك الجيد للآراء و المبادئ والقواعد و النظريات التربوية و كذا عناصر العملية الإدارية .
- *-القدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاءات الكمية و في استنتاج المؤشرات الدالة على الكفاءة التعليمية .
- *-أن يتوافر له الخيال المبدع اللازم لتكوين فكرة سليمة و رؤية متكاملة عن المدرسة التي يديرها .

2-المهارات الفنية :تصنف هذه المهارات إلى نوعين هما :

أ-مهارات فنية في مجال التدريس و من أهمها :

- *-مهارات إعداد وتوصيل المعلومات و الأفكار و الآراء للدارسين
- *-مهارات حفز الطلاب على العمل الجاد في الدراسة
- *-مهارة توجيه الأسئلة و الإستفسارات
- *-مهارة إستخدام الوقت بأفضل صورة ممكنة
- *-مهارة إختيار المادة العلمية المناسبة لعمر التلاميذ و مستوى ذكائهم

ب-مهارات متعلقة بإنجاز المهام و الواجبات الإدارية المختلفة : و من أهمها :

- *-مهارة التخطيط المدرسي
- *-مهارة صنع و اتخاذ القرار
- *-مهارة التقويم المدرسي الشامل

¹ رافدة عمر الحزيري : إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، مرجع سابق ص 196

²إسماعيل محمد دياب : مرجع سابق ص189

*-مهارة التوجيه و الإرشاد الطلابي

*-مهارة الإتصالات المدرسية الناجحة

3-المهارات الإنسانية : و من بينها :

*-مهارة التحدث و التعبير بأسلوب طيب و مؤثر أمام الآخرين

*-مهارة التحكم في الانفعالات خلال الحديث و المناقشات

*-مهارة إيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي و التعاون البناء بين أفراد الجماعة التربوية

*-مهارة العدل و المساواة بين الأفراد

*-مهارة العمل على إيجاد أنماط التفاعل المستمر بين الأفراد و بعضهم بعضا خلال العملية التربوية

كما يحتاج نجاح القائد المدرسي للقيام بهذه الأدوار بفاعلية إلى منحه درجة كبيرة من الاستقلالية في التسيير والتخطيط و اتخاذ القرارات التي تصب في تحقيق الجودة التعليمية المرجوة.

(II) - دور المعلم

يعتبر المعلم من أهم عناصر نظام التعليم الذي يعتمد عليه بشكل أساسي في تطبيق نظام الجودة في التعليم للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب.

من هنا فإن دور المعلم لم يعد يقتصر على التلقين و التحفيز لأن عمله التلقيني يخلق شخصيات سلبية في المجتمع و لهذا وجب عليه أن يدفع تلاميذه إلى التفكير و البحث و الإستقصاء و التجديد.¹ فالتعليم ذو الجودة العالية مرتبط بالمعلم الكفاء الذي يمتلك الكفايات الشخصية والفنية والمهنية التي تجعله قادرا على تقديم تعليم نوعي متميز .

تتمثل أهم أدوار المعلم لتحقيق الجودة فيما يلي²:

- تحديد الاحتياجات التعليمية للتلاميذ .
- تصميم الأنشطة التعليمية الملائمة.
- استخدام إستراتيجيات تستجيب لحاجات التلاميذ .
- إشراك التلاميذ في حل المشكلات والتفكير الناقد والإبداعي .

¹ أحمد إسماعيل حجي : إدارة بيئة التعلم والتعلم : النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة , مرجع سابق ص32

² محمد عطوة مجاهد : مرجع سابق : ص 150

- الاستخدام الفعال للأساليب المتنوعة في التدريس لإثارة دافعية المتعلمين .
- إدارة وقت التعلم بكفاءة والحد من الوقت الفاقد .
- التمكن من بنية المادة العلمية وفهم طبيعتها .
- التقويم الذاتي و تقويم التلاميذ .

كما أن للمعلم دور مرتبط بأربع مجالات هي¹:

(أ)-**تصميم التعليم**: أدى انتشار الحاسوب التعليمي إلى أهمية أن يتزود المعلم بمهارات المصمم التعليمي لكي يتسنى له تصميم المادة الدراسية التي يدرسها وتنظيمها .

(ب)-**توظيف التكنولوجيا**: لقد حدث تغير هائل في عرض المعلومات من حيث ترميزها ونقلها وأصبح الدور الرئيسي للمعلم يتطلب استخدام تكنولوجيا المعدات والأجهزة بفاعلية عند تقديم التعليم.

(ج)-**تشجيع تفاعل الطلبة**: يوجد أربعة أنواع من التفاعل وهي:

- تفاعل المتعلم والمحتوى .
- تفاعل المتعلم مع المعلم .
- تفاعل المتعلم مع المتعلم .
- تفاعل المتعلم مع نفسه .

د-**تطوير التعلم الذاتي للطلبة**: يقوم دور المعلم على تطوير التعلم الذاتي للطلاب، ويعرف التعلم الذاتي للطلاب بأنه قدرة الطلبة على المشاركة بنشاط في تعليمهم.

من هنا فإن المعلم الجيد هو ذلك الشخص الذي²:

- 1- يقود طلابه للحصول و اكتساب أكبر قدر من تعلم الجودة.
- 2- يطور علاقات طيبة مع طلابه و زملائه.
- 3- يركز مجهوداته على نقل المعارف و أن لا ينفصل عن طلابه و زملائه .
- 4- يتحلى بالانضباط و يفرضه داخل القسم.

كما ينبغي على المعلم الناجح أن يتمتع بالخصائص التالية:³

- 1- التعمق في مادة تخصصه أو القضية التي يدور حولها الحوار.

¹ غسان يوسف قطيط : حوسبة التقويم الصفي ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ، 2009 ص26

² -Laifa ait boudaoud : l'évaluation dans le système scolaire en algérie , casbah édition , Alger , 1999 p95

³ نبيل أحمد عبد الهادي : نماذج تربوية تعليمية معاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، طبعة ثانية 2004 ص96

- 2- التمتع بالمهارة في صياغة الأسئلة و توجيهها .
- 3- أن يكون لديه إلمام في العلوم التربوية و علم النفس .
- 4- التمتع بالقدرة على الإنتباه الدائم لإجابات التلاميذ حتى يتسنى له توجيههم بصورة صحيحة .

(III)- دور الطالب

الجودة في التعليم تسعى إلى إعداد الطالب بسمات معينة تجعله قادرا على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دوره فقط في اكتساب المعرفة والإصغاء و لكن في عملية التعامل مع المعرفة والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم وهذا يتطلب إنسانا بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد و متسارع والتعامل معها بفاعلية ، إنسانا يتسم بالمرونة وحب المعرفة والقدرة على متابعة المتغيرات , كما يتطلب ذلك تحولا كبيرا في دور المؤسسة التعليمية والمعلم الذي فرض عليه جوانب جديدة في دوره يجب عليه القيام بها لتربية الطلاب تربية تتناسب و متغيرات العصر وتحقيق الجودة .

فمن أدوار الطالب لتحقيق الجودة ما يلي¹:

- المشاركة الفاعلة في كل ما يجري داخل حجرة الدرس.
- التدرب على تحمل مسؤولية تعلمه ومسؤولية تحقيق رسالة فصله .
- المشاركة مع الطلاب للوصول إلى ما هو مهم بالنسبة لهم جميعا.
- التخطيط لعمله الإجرائي والتشاور مع معلمه عن أهدافه الشخصية .
- التحدث عن نظام صفه التعليمي و التعليمي ورسائله و أهدافه و إجراءات الوصول إليها .
- المشاركة مع الطلاب في إيجاد المتعة والإثارة في التعلم .
- العمل بكفاءة في مجموعات العمل والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المجموعة .
- العمل على اكتساب القدرة على حل المشكلات .
- ممارسة التقويم الذاتي من خلال جمع وتوثيق وتسجيل المعلومات بعد تنفيذ أي نشاط.
- احترام وتقدير مواهب وقدرات وآراء جميع الطلاب.

¹ مطبوعات إدارة مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام /ثقافة الجودة الشاملة في التعليم , اطلع عليه يوم 2014/06/05 عن موقع

كما أنه لتحقيق الجودة التعليمية ينبغي على الطالب أن يكون قادراً على: ¹

- 1- التواصل مع الآخرين و استقبال و نقل المعلومات بكفاءة .
- 2- الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي تقدم له و تطبيقاتها الحياتية و العملية.
- 3- التعامل مع الكمبيوتر و إجراء التطبيقات المختلفة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات .
- 4- الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية .
- 5- امتلاك مهارات التفكير المنطقي و النقدي و الإبتكاري و القدرة على حل المشكلات .
- 6- اتخاذ القرارات المتعلقة بذاته و مجريات حياته .
- 7- التعاون و التنافس و تقبل الرأي الآخر.
- 8- امتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة .

إن التغيير في أدوار بعض العناصر المدرسية ترتب عنه العديد من المسؤوليات والأدوار الجديدة للمؤسسات التعليمية، أبرزها: ²

- 1- تأكيد الاتجاه نحو "وحدة المعرفة" وتقارب العلوم والاختصاصات.
- 2- تأكيد الاتجاه نحو مداومة اكتساب المعرفة.
- 3- تنمية القدرة على التعامل مع النظم المعقدة.
- 4- تنمية المهارات الذهنية وحسن استغلال موارد الذاكرة الطبيعية.
- 5- تنمية القدرة على التواصل مع الآخرين ومشاركتهم والعمل معهم .
- 6- الاهتمام بالمتعلم ومراعاة حاجاته.
- 7- تنمية الشعور بالمسئولية الفردية.
- 8- بناء مناهج دراسية تعد المتعلم لعالم المستقبل.
- 9- استحداث نظم وبرامج وآليات جديدة للمعرفة.

¹ عزة جلال مصطفى : مرجع سابق ص103

² نبيل علي: "الثقافة العربية وعصر المعلومات -رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي"، مجلة عالم المعرفة، الكويت ع(276) ، ديسمبر 2001، ص 310.

المبحث الثاني : تحسين الجودة التعليمية

إن التعليم بصفة عامة هو عملية متصلة تمتد بصفة مستمرة طوال الحياة لتشكّل الإنسان و تنميه في مراحل حياته المختلفة و لهذا فالتحسين المستمر يهدف إلى تنمية الفرد وتطويره و تزويده بمهارات التكيف مع المتطلبات الحضارية و مواكبة المستجدات التربوية الحديثة و التفاعل مع برامج التنمية المختلفة .

المطلب الأول : مفهوم تحسين الجودة التعليمية و أهدافها

أولاً : مفهوم تحسين الجودة التعليمية

يتضمن تحسين الجودة تطبيق الطرق المناسبة لتضييق الفجوة بين مستويات الجودة المتوقعة و المتداولة , و يشتمل برنامج تحسين الجودة بطريقة منتظمة على توجيه الفجوات بين الممارسات الحالية و المستويات المرغوبة أو التوقعات .

و يمكن القول بأن عملية تحسين الجودة التعليمية تتضمن كل الأقسام داخل المؤسسات التعليمية في كل الأنشطة , و كل الأفراد في كافة المواقع داخل المؤسسات التعليمية و في كل المستويات , و هذا معناه ضرورة وضع كل العمليات و الأنظمة في المكان الصحيح من أجل تحقيق رضا الطالب و تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية¹.

كما يعرف تحسين الجودة التعليمية² بأنها الإستراتيجية التي تهدف إلى توظيف المعلومات و المهارات و القدرات لتحقيق التحسين المستمر بما يسهم في الإرتقاء بقيمة مؤسسات المجتمع , و الجودة بذلك تبرز من خلال التفاعل المتكامل بين ما تحتويه مخرجات العملية التعليمية من تخصصات و خبرات و معارف متراكمة و ما بين الآليات و العمليات التي تؤديها المنظمات و القطاعات المختلفة وفقاً لتوجهها و فلسفتها .

وتعرف أيضاً بأنها تلك الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لزيادة فعالية الأنشطة و العمليات و عائدها بهدف زيادة نسب النجاح للمؤسسة و سوق العمل و يتم التحسين من خلال تحقيق ضبط أفضل لجميع الأنشطة داخل المؤسسة التعليمية³.

ثانياً : أهداف تحسين الجودة التعليمية

إن تحسين الجودة في أي مؤسسة تعليمية يحقق العديد من الأهداف هي :⁴

1- خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة و هذا يعني

تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف .

¹ سلامة عبدالعظيم حسن :الجودة الشاملة و الإعتماد التربوي, مرجع سابق ص204

² عثمان فريد رشدي: مرجع سابق ص22

³ السيد عبد القادر شريف : مرجع سابق ص70

⁴ سلامة عبدالعظيم حسن :الجودة الشاملة و الإعتماد التربوي, نفس المرجع ص210

- 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل للطلاب : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسات التعليمية لإنجاز العمل للطلاب قد ركزت على تحقيق الأهداف و مراقبتها و بالتالي يتم تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .
- 3- تحقيق الجودة : و ذلك بتطوير المنتجات و الخدمات حسب رغبات الطلاب , حيث أن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت في أداء و إنجاز المهام و زيادة أعمال المراقبة و بالتالي زيادة شكاوي الطلاب من هذه الخدمات .
- 4- زيادة الكفاءة : و ذلك عن طريق التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي .
- 5- تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشاكل و تجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها .
- 6- تقليل المهام عديمة الفائدة و منها العمل المتكرر .
- 7- تحقيق الثقة و أداء العمل للعاملين .

المطلب الثاني : مراحل تحسين الجودة التعليمية

يعتمد التطبيق الناجح لبرنامج تحسين الجودة على التعاون و الإلتزام و الولاء من قبل كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية , و عليه فإن عملية تحسين الجودة تمر بعدد من المراحل هي :¹

1- الوعي و التقييم الذاتي : و تتضمن هذه المرحلة ما يلي :

- أ- التركيز على العميل : و ذلك من خلال تحديد حاجات و رغبات جميع عملاء المؤسسات التعليمية .
- ب- تكوين فرق العمل : يتم اختيار الأفراد طبقاً لقدراتهم و من جميع المستويات و الأقسام.
- ج- برامج الوعي : و هنا يتم القيام بالإعلام و التوعية بمعايير الجودة ومستوياتها .
- د- التقييم الذاتي : تشكيل فريق التقييم الذاتي بالإعتماد على معايير الجودة .
- هـ- مجالات التحسين : يتم تحديد مجالات التحسين و التطوير من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف.
- و- الرؤية : حيث يتم تحديد رؤية واضحة للجودة .

2- التدريب و بناء الفريق و الإلتزام : و تتضمن هذه المرحلة ما يلي :

- أ- خطة التدريب من خلال وضع خطة شاملة لتدريب جميع العاملين داخل المؤسسات التعليمية .
- ب- بناء الفريق و ذلك من خلال وضع فرق متعددة الوظائف و ضرورة خلق التكامل فيما بينها .

¹ سلامة عبدالعظيم حسن : الجودة الشاملة و الإعتناء التربوي، مرجع سابق ص215

ج-الأدوات و الأساليب و ذلك بالتعرف على مختلف أدوات و أساليب تحسين الجودة
د-عملية الإتصال و ذلك عن طريق تشجيع الإتصال الفعال داخل المؤسسات التعليمية .

3-تخطيط الجودة : و تتضمن هذه المرحلة ما يلي :

- أ-الإلتزام الإداري :أي إلتزام الإدارة بتحديد المسؤوليات و توفير الموارد و إشراك الأفراد في عملية التخطيط.
- ب-تحليل العملية : و ذلك من خلال تحديد و تحليل العمليات و وضع إطار للتخطيط.
- ج-التخطيط :وضع و تطوير خطط طويلة الأجل للجودة و العمل على ضمان تكاملها .
- د-الإتصال و التدريب :و ذلك عن طريق تخطيط التدريب المستمر و تدريب الأفراد .
- هـ-قياس التقدم :إستخدام أدوات و أساليب القياس الفعالة.

4-عملية التطبيق : و تتضمن هذه المرحلة ما يلي :

- أ-تحديد الأدوار والمسؤوليات .
- ب-تطبيق خطة قصيرة الأجل و تحديد زمن تنفيذها .
- ج-التقييم و المحاسبة من خلال تقييم المخرجات و تحديد عراقيل و مشكلات التطبيق و كذا مراجعة الخطط .
- د-تطبيق خطط طويلة الأجل .
- هـ-إدارة التقدم و التطوير بالإعتماد على معايير الجودة .

5-التقويم الشامل : و تتضمن هذه المرحلة ما يلي :

- أ-الإعداد و التنفيذ و ذلك بوضع معايير للتقويم و تحديد زمن التنفيذ .
- ب- جمع و تحليل البيانات ثم تقويم متطلبات العميل و إشباع رغباته و كذا تقويم الفاعلية و الكفاءة.
- ج-تلخيص النتائج من خلال تحديد الأهداف التي تم تحقيقها و إحداث التغييرات اللازمة في التنظيم و العمليات.
- د-إستراتيجيات التحسين عن طريق تحديد مجالات التحسين و مراجعة الإستراتيجيات و الخطط و تطبيقها .
- هـ-الإتصال و التدريب و هذا يحتاج إلى المشاركة في تقويم النتائج و تحديد متطلبات التدريب و العمل على تكامل الإستراتيجيات المتاحة .

6-التحسين المستمر : وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :

- أ-إشباع حاجات العميل عن طريق تحديد حاجات و مستوى الإشباع لديه .
- ب- خطة التحسين و هذا يتطلب تحديد المسؤوليات و مشاركة جميع الأفراد ومن ثم تنفيذ كل الخطط.
- ج-إستراتيجيات التحسين و هذا يتطلب إستخدام دوائر الجودة و استخدام البيانات و تنفيذ نظام و عملية التحليل.

- د-الإتصال و التدريب من خلال تقييم المعلومات و تحديد الحاجات الجديدة للتدريب و تكامل الإستراتيجيات .
هـ-قياس التقدم و ذلك عن طريق إستخدام أدوات و أساليب القياس و مراجعة عوامل النجاح .

المطلب الثالث : الإعتداد كوسيلة لتحقيق و تحسين الجودة التعليمية

تلجأ المؤسسات التعليمية إلى الإعتداد من أجل رفع مستوى الجودة فيها و تحسين فاعليتها و دعم جهودها للسير نحو التميز في إطار توافقها و انسجامها مع أفضل المعايير العالمية المعروفة و تيسير سبل الإعتداد بها من قبل الأوساط الأكاديمية و المهنية الدولية و كذا القدرة على منافسة المؤسسات التعليمية الأخرى.

أولاً : مفهوم الإعتداد

الإعتداد في مجال التعليم هو نظام يتم بموجبه الإعتداد بالمؤسسات التعليمية و البرامج أو الشهادات العلمية أو الترخيص لمزاولة مهنة التعليم في ضوء معايير تحددتها المنظمات و الهيئات المتخصصة و هذه المؤسسات تكون محايدة و لها صفة الإستقلالية.¹

كما يعرف الإعتداد بأنه مكانة أكاديمية أو وضع أكاديمي علمي أو شهادة تمنح للمؤسسة التعليمية أو البرنامج الأكاديمي مقابل إستيفاء المؤسسة لمعايير جودة التعليم وفق ما يتفق عليه مع مؤسسات التقييم (الإعتداد) التربوية.²

ثانياً : أهداف الإعتداد في المؤسسات التعليمية

يهدف تطبيق الإعتداد في المؤسسات التعليمية إلى ما يلي:³

- 1-الإرتقاء و النهوض بمؤسسات التعليم .
- 2-ربط مؤسسات التعليم بالمجتمع و سوق العمل .
- 3-تخريج دفعات ذات كفاءة عالية المستوى العلمي والمهني و المهاري و المعرفي .
- 4-إكساب الطلاب التفكير الإبداعي الذي يتمثل في :
أ-أسلوب حل المشكلات و الذي يتم بالتعليم بالتكليف بالمهام و المشروعات الصغيرة .
ب-العمل الجماعي في الأنشطة و المهام التعليمية .

¹أحلام الباز حسن و الفرحاني السيد محمود : مرجع سابق ص63

²سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيادات :إدارة الجودة الشاملة"تطبيقات في الصناعة و التعليم" مرجع سابق ص 262

³عبد الراضي حسن المرغني : مرجع سابق ص24

- ج-الإستمرار في تطوير الذات .
- د-تحمل ضغوط العمل الناتجة عن جدية تطبيق هذا النظام .
- هـ-التكيف مع المستجدات المعرفية و التقنية الجديدة .
- 5-التقوم الحديث و الرقابة المستقلة المحايدة و المستمرة .
- 6-ضمان كفاءة أداء المؤسسات التعليمية في المراحل المختلفة من التعليم .

ثالثا : مقومات نجاح الإعتماد في المؤسسات التعليمية

من بين مقومات نجاح الإعتماد في المؤسسات التعليمية ما يلي ¹:

- 1-خلق ثقافة الإعتماد و ضمان الجودة بين العاملين في المؤسسة التعليمية حتى يجد هذا النظام المساندة والقبول .
- 2-نشر ثقافات أخرى مساندة يلزم تأكيد مفاهيمها و إشاعتها بين مختلف العاملين بالتعليم و منها :
 - ثقافة الصدق مع الذات في قياس أداء المؤسسة بما يضمن أداء أدوارها المختلفة وفق معايير موضوعية.
 - ثقافة التواصل المعرفي واحترام ما تطرحه الأجيال الجديدة من أفكار و الإستفادة من المعارف العالمية.
 - ثقافة الإنجاز و العمل المنتج بعيدا عن إضاعة الوقت .
 - ثقافة الجدارة و الأهلية في انتقاء القيادات في جميع مواقع العمل الأكاديمي و الإداري .
 - ثقافة الثواب و العقاب بمنأى عن المجاملات أو تجاوز القانون أو إرضاء الخواطر على حساب الصالح العام .
- 3-الحرص على اختيار قيادات العمل على مختلف مستوياتهم بناء على معايير الكفاءة و الخبرة و الإخلاص و ليس أي معايير أخرى تعيق جودة الأداء .
- 4-وضع خطة تدريبية لتوعية العاملين في داخل المؤسسة على التقييم الذاتي و القدرة على مراجعة النفس .
- 5-إنشاء نظام للإعتماد الأكاديمي في المؤسسات التعليمية تضعه و تتبناه هيئة عالمية للإعتماد و ضمان الجودة .

¹ سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيادات :إدارة الجودة الشاملة"تطبيقات في الصناعة و التعليم" مرجع سابق ص 270

المبحث الثالث : بعض مشكلات النظام التعليمي

تمر العديد من الدول و منها الجزائر بأزمة حقيقية في التعليم , إلا أنها تختلف من دولة إلى أخرى في حجم المشكلة و أسبابها و في قدرتها على التعامل معها , و من أبرز ملامح هذه الأزمة و التي تعيق تحسين العملية التعليمية ما يلي :¹

أولا : غياب فلسفة تربوية واضحة المعالم

التعليم يجب أن يستند إلى فلسفة تربوية واضحة المعالم , تستمد من فلسفة الحياة و من تراث المجتمع و الإنسانية و قيمها و مثلها العليا و تطلعاتها بحيث ينعكس هذا في الأهداف و المناهج و الأساليب و الطرائق و المعايير بما يمنع التخبط و العشوائية و يصبغ التربية بالصبغة المجتمعية , و ذلك لأن غياب فلسفة تربوية واضحة يؤدي إلى الإزدواجية في القرارات و المسؤوليات , كما يجعل سياسات التعليم تستند إلى منطلق خاص أو فلسفة فردية مما يجعلها دائمة التقلب و التغيير دون سند موضوعي لهذا التغيير أو التحول بغض النظر عن ملاءمته للوطن أو المواطن .

ثانيا : المناهج الدراسية

يؤكد "جون دانييل" أن المناهج الدراسية تمثل الوسيلة الإستراتيجية لزيادة قوة إستجابة الدولة لتحديات العولمة و التنافس الإقتصادي العالمي , و لهذا نجد أن جودة المناهج تتعلق بمدى عكسها للشخصية القومية أو التبعية الثقافية , و إلى أي مدى ترتبط بالبيئة و تثري شخصية المتعلم .

و يمكن القول بأن مناهج التربية و التعليم تعاني من الإشكاليات التالية:²

- إن التخطيط للمناهج يسير في اتجاه واحد من القمة إلى القاعدة و بالتالي ليست هناك مشاركة فعالة لأصحاب الشأن التربوي المباشرين (المديرين , المعلمين , الطلاب , الأولياء) .
- عجز المناهج عن مواكبة العصر في سيره و تطوره العلمي و التقني .
- ضعف إستجابتها لحاجات المجتمع المستقبلية.
- الإفتقار إلى الوسائل الأساسية التي تربط بين المناهج و بين حاجات التنمية .
- إهمال تربية الفرد و فقدان المناهج للوسائل التي تؤدي إلى تنمية شخصيته تنمية متوازنة و مبدعة و قادرة على استخراج كل مواهبه و إمكانياته .

¹ أشرف السعيد أحمد محمد : مرجع سابق ص 113

² طارق عبد الحميد السامرائي : مرجع سابق ص 228

-تركيزها على طرائق التدريس التقليدية التي تعتمد على الحفظ و التلقين و عدم الإهتمام بطرائق التدريس الحديثة.

ثالثا : أساليب التعليم

إن من شروط جودة العمل التعليمي أن يساهم في تطوير قدرة المتعلمين على التحليل و الفهم و الحكم على الأشياء و قدراتهم على حل المشكلات , و الإتصال و التواصل مع الآخرين و رؤية العلاقات الضمنية فيما يتعلمونه و أن يساهم في تطوير القدرة على التساؤل و تشجيع الأحكام المستقلة و الإعتماد على الذات.¹

و هذا عكس النمط التقليدي القائم على ثقافة الذاكرة في التعليم , حيث تتعدد سلبياته في بناء الشخصية المتكاملة للتلميذ و أن نظام التعليم التلقيني غير قادر على بناء و تكوين شخصيات حرة و ناقدة و قادرة على استخدام العقل و المنهج العلمي في التفكير و البحث , كما أن التعليم التلقيني من شأنه أن يلغي عقول الطلاب و يشل حركة تفكيرهم و يحولهم إلى مجرد أجهزة إستقبال .

و من هنا يتضح أن أساليب التعليم و التعلم القائمة في مؤسساتنا التعليمية تجعل الشباب أكثر عرضة للغزو الثقافي و أكثر قابلية له , و هذه الأساليب بوضعيتها تلك لا يمكن أن تحقق جودة التعليم و لا يمكن أن تبني شخصية متعلمة تتوافر فيها شروط جودة الشخصية المعرفية و الإجتماعية و الثقافية .

رابعا : نظم التقويم و الإمتحانات

التقويم هو الخطوة الأولى على طريق التطوير , لما يقدمه من تغذية مرتدة , تحدد نقاط القوة و مواطن الضعف سعيا للتطوير و التحسين , و لكي يكون الأمر كذلك لابد أن تتنوع وسائل و أساليب التقويم بتنوع و تعدد أهداف و غايات التعليم - معرفية , وجدانية , مهارية - و باختلاف قدرات الطلاب و خلفياتهم الإجتماعية و الثقافية و ذلك بهدف تحقيق و تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية .

غير أن المتبع لعمليات التقويم في مؤسساتنا التعليمية يلاحظ أن نظام تقويم الطلاب لا يزال يعتمد على طريقة وحيدة - الإمتحانات - دون طرق التقويم الأخرى , و لا تزال هذه الطريقة الوحيدة تركز على جانب وحيد من جوانب العملية التعليمية , و هو جانب المادة الدراسية , مع التركيز على رتبها الدنيا و هي مستوى الذاكرة و ما يرتبط به من حفظ و استظهار , و لاتعتمد على تنمية القدرات الأخرى - الفهم و التحليل و التركيب و النقد و التقويم - و التي تنمي

¹ Geoff whitty, "Quality control in Teacher Education", British Journal of educational studies, vol (40) , No.(1) , February 1992, p.40.

التفكير الإبداعي لدى الطالب ، و عليه تتعطل الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى المتعلم ، و يعود فقط على "ثقافة الذاكرة" التي تؤهله للحصول على الدرجات العليا.¹

ويترب على هذا النمط المنفرد للتقويم العديد من المساوئ التي تنعكس على النظام التعليمي كله، و على شخصية المتعلم و التي منها :

- 1- تناقض تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية .
 - 2- تعزز و تقوي التوجه نحو الدروس الخصوصية .
 - 3- تعزز و تقوي التوجه نحو الغش في الإمتحانات .
 - 4- إضعاف قدرة المتعلم على مواجهة التغيرات المتسارعة و التكيف و التأقلم الإيجابي معها ، و مع المشكلات و العقبات التي يواجهها في حياته العملية .
- و من ثم فإن تحقيق الجودة التعليمية ، و بناء شخصية إنسانية متكاملة الإمكانيات و القدرات يستلزم التحول من هذا النمط من التقويم ، إلى أنماط و أشكال متنوعة من نظم التقويم تراعي الفروق الفردية و القيم التربوية .

خامسا : مشكلات الإدارة التعليمية

إن تطوير أي نظام تعليمي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارته ، إلا أن الإدارة التعليمية و المدرسية في العديد من الدول تعاني من عدة مشكلات أهمها :

- 1- المركزية المتطرفة في النظم الإدارية ، و التي ينتج عنها قيود تؤدي إلى منع المبادرات و تبعد قطاعات المجتمع المختلفة عن الإهتمام بقضايا التعليم و المشاركة في المسؤولية تجاهه .
- 2- مقاومة القيادات الإدارية للتغيير و التطوير و ذلك بسبب خوفها على أمنها الوظيفي و من المساءلة .
- 3- تكرار المسؤوليات و الواجبات ، مما يؤدي إلى نوع من الصراع في الأدوار و الوظائف ، و هذا ما يؤثر على مدى فعالية العملية الإدارية و سير العمل .
- 4- ضعف سبل الإتصال بين المدرسة و الأسرة و المجتمع الخارجي ، و غياب البيانات و المعلومات الحقيقية عن واقع الإدارة المدرسية .
- 5- قصور أساليب و أجهزة الرقابة داخل المؤسسات التعليمية .
- 6- إهمال و تسيب العاملين في أداء واجباتهم سواء كان ذلك جزئيا أو كليا .

¹ شبيل بدران: التربية ومشكلات المجتمع-رؤية نقدية في المفاهيم، القضايا والمشكلات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص235

سادسا : مشكلات تتعلق بواقع المعلم

لقد أدت التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات إلى تحولات في دور المعلم الذي أصبح موجهها و منشطا أكثر من أنه ملقنا للمعرفة , و هذا ما يستدعي إعدادا ملائما للأهداف المحدثة و تدريبه تدريبا مستمرا يتمشى و التطورات الحاصلة في النظام التربوي .

إلا أن المعلم يعاني الكثير من المشاكل التي تحول دون تكيفه مع هذه التطورات و المستجدات و التي من أهمها :¹

- العبيد التدريسي المرتفع الملقى على عاتقه أسبوعيا .
- النظرة الإجتماعية التقليدية المتدنية لمهنة التعليم .
- الوضعية الإقتصادية المتدهورة للمعلمين جراء الرواتب المتدنية التي يتقاضونها .
- لجوء المعلمين للقيام بأعمال إضافية لتحسين أوضاعهم المعيشية (الدروس الخصوصية ...).
- عجز برامج التدريب عن تزويد المعلم بمهارة التعليم الذاتي .
- التركيز على الجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي بسبب كثرة الطلاب في القسم .
- ضعف التنسيق بين الجوانب الأكاديمية و الثقافية و المهنية للبرنامج .
- إستخدام الأساليب التقليدية في تقويم الطلاب و خاصة تقويم الجانب التحصيلي .

سابعا : الموارد المالية و التجهيزات المادية

تعتبر الموارد المالية من أهم العوامل التي تؤثر على كفاءة التعليم و جودته , و مما لا شك فيه أن انخفاض تمويل التعليم سوف ينعكس على النظام التربوي بأكمله , ليحد من إنتاجيته و مستوياته النوعية و الكمية , و يعد عائقا يحول دون تحقيق أهدافه و جهوده , كما أن مشهد العجز في التمويل التعليمي يتضح بصورة قوية في الأبنية و تجهيزاتها التعليمية لذلك فالحديث عن تحقيق الجودة يتطلب زيادة ميزانية التعليم بدرجة كبيرة لتوفير بيئة تعليمية فاعلة , بالإضافة إلى البحث عن مصادر بديلة للتمويل .

لهذا نجد أن المدارس لا يمكنها أن تواجه مستويات الجودة وإقامتها إلا إذا كان لديهم القدرة على قياس التقدم في تحقيق الأهداف لهذه المستويات فالطلاب يستخدمون درجاتهم لقياس تقدمهم والمجتمعات تستخدم ميزانية المدرسة في قياس فاعلية عملية التعليم .²

¹ طارق عبد الحميد السامرائي : مرجع سابق ص233

² محمد الصيرفي : التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم , مرجع سابق ص316

إن الميزانيات المخصصة للتعليم لا تفي باحتياجات التطوير الذي يفترض أن يكون مستمرا , فما ينفق على التعليم للفرد في دولنا العربية لا زال أقل من المعدلات الدولية في الدول المتقدمة و حتى في بعض الدول النامية .¹

وهذا يقتضي الأخذ بعدة إعتبارات أهمها تبني هياكل مالية مرنة تحقق العدالة و المساواة و تطوير أنظمة للحكم على الجودة النوعية و زيادة الإعتماد على التمويل الذاتي و إعادة صياغة الأولويات القومية بحيث يأخذ التعليم حقه من الناتج المحلي و الإجمالي و الإنفاق العام , و تحريك المجتمع و المبادرات الشخصية للمشاركة في تمويل التعليم .²

ثامنا : الدروس الخصوصية

تعتبر الدروس الخصوصية سمة أساسية من السمات المميزة للنظام التعليمي , و هي ظاهرة مرضية تمس معظم الأسر , و لقد ترتب عليها أن أصبح التعليم عند كثير من الطلاب منزليا و ليس مدرسيا و ذلك بعد أن عجزت المدرسة في أن تحقق أهدافهم في الحصول على النجاح في الإمتحانات و إحراز أعلى الدرجات , و كل ذلك يرجع إلى نظام التقويم المتبع في المؤسسات التعليمية و الذي يعتمد على الإمتحانات كأسلوب وحيد و التي تقيس في عمومها القدرة على الحفظ .

و للدروس الخصوصية سلبيات متعددة تنعكس على الأسرة و المجتمع و في المقام الأول على النظام التعليمي و شخصية المتعلم و أبرز هذه السلبيات ما يلي :³

- 1- أنها تهدد أهم مقومات الديمقراطية و هي نشر التعليم للجميع و تكافؤ الفرص التعليمية .
- 2- أنها تجعل الطالب يتصف بالكسل و الإتكالية و الإعتماد على الغير و عدم الثقة بالنفس , مما يؤثر في تكوين شخصية أبناء المجتمع و يهدد مستقبلهم , كما أنها تساهم في إحداث التفاوت الطبقي في المجتمع و تفقد المجتمع ثقته في النظام التعليمي و المدرسة .

و عموما فإن انتشار الدروس الخصوصية سوف يؤدي إلى تهميش دور المؤسسات التعليمية و سيعيقها عن تحقيق أهدافها التربوية المأمولة .

² سعيد الراضي حسن المراغي : مرجع سابق ص74

² طارق عبد الحميد السامرائي : مرجع سابق ص224

³ أشرف السعيد أحمد محمد : مرجع سابق ص 115

تاسعا : الغش في الإمتحانات

يمثل الغش في الامتحانات أحد الظواهر الاجتماعية التي انتشرت بصورة كبيرة في التعليم وتحولت في بعض الأحيان من صورها الفردية إلى عملية غش جماعي بمساعدة بعض أفراد المجتمع، لذلك يؤكد "سعيد إسماعيل" على أنها لم تعد مجرد قضية تربوية ، بل أصبحت قضية مجتمعية، ويبرر ذلك بأن الغش في الامتحانات أصبح "عادة" مثله مثل الدروس الخصوصية وشائعاً إلى حد كبير في كثير من مواقع التعليم العام.¹

ويرجع الغش الدراسي إلى جملة من الأسباب على صعيد الأسرة والمجتمع أبرزها: غياب الوازع الديني والسلوك الخلقي في عمليات التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة والمجتمع، وفقدان القدوة الصالحة داخل الأسرة والمجتمع، فقد يكون أحد الوالدين أو كليهما مصدر الغش، فضلاً عن انتشار الوساطة والمحسوبية والغش في كثير من تعاملات الناس داخل المجتمع، وأزمة القيم والأخلاق والدين في المجتمع بصفة عامة.²

ويترتب على ظاهرة الغش أخطار تهدد الكيان الاجتماعي في ثوابته الحضارية ليس على المستوى القريب ولكن على المستوى البعيد، حيث يؤكد "عبد الغني عبود" أن الغش في الامتحانات هو الأخطر والأكثر وبالاً، لأنه يحطم البناء القومي، ويفسد الكيان الخلقي لأجيال متتابعة من أبناء المجتمع، وقد يمتد أثر هذه العلة الأخلاقية إلى ما بعد الانتهاء من التعليم والخروج إلى الحياة العملية، ليصبح لدينا جيل من المواطنين، يتسم بالتهاون الأخلاقي والتهرب من المسؤولية والتماس الطرق الملتوية والمنحرفة في قضاء الأمور بالوساطة والرشوة.³

عاشرا :التوسع الكمي في التعليم على حساب التوسع النوعي

بالرغم من الإهتمام المتزايد بأعداد المتعلمين و تقليل نسبة الأمية , إلا أن جوهر المشكلة التعليمية لا يمكن أن يكون في القصور الكمي بقدر ما يمكن أن يكون في القصور النوعي في هذا التعليم , و في عجز البنية الأساسية للعملية التعليمية من محتوى و طرق تدريس في تحقيق مخرجات تعليمية مناسبة قادرة على إحداث النمو التربوي و الإقتصادي و الإجتماعي المطلوب .

و تتكاثر الشواهد على تدهور الكفاية الداخلية للتعليم في البلدان العربية كما تظهر في ارتفاع نسب الرسوب و التسرب و الإعادة , الأمر الذي يؤدي إلى طول بقاء الطلبة في المراحل الدراسية .

¹ سعيد إسماعيل علي: دفتر أحوال التعليم، عالم الكتب، القاهرة، 1999، ص 272 .

² صلاح الدين إبراهيم معوض: التربية وقضايا المجتمع ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 2002، ص 255

³ عبد الغني عبود: التربية ومشكلات المجتمع، دار الفكر العربي، القاهرة ، طبعة ثانية ، 1992، ص 201.

إن الأساليب التعليمية القديمة التي لا تتماشى مع التغيرات العالمية تؤدي إلى تدني مستوى الخريجين سواء من حيث مستوى التحصيل أو مستوى مهارات التعليم الأساسية , التي تحول دون قدرتهم على مواصلة التعليم , و تقضي عندهم على روح الإبداع و الابتكار و التعلم الذاتي .¹

إحدى عشر: العلاقة بين المدرسة و المجتمع

المدرسة في كل مجتمع تعتبر بنية أساسية من النسيج المجتمعي و ترتبط ارتباطا وثيقا به , فإمكانياتها و فصولها و فضائها الرياضية و المكتبية مسخرة لخدمة المجتمع , إلا أن المدرسة العربية لازالت متوقعة على ذاتها , و استخداماتها الأساسية لازالت مقتصرة على تدريس الأطفال فقط و لا تستخدم لأغراض المجتمع المحلي .

فالمدرسة ينبغي أن تكون مركز إشعاع علمي للمجتمع بحيث تكون مؤسسة مفتوحة لجميع أفراد المجتمع من كبار و صغار يستخدمون مرافقها من مكتبة و ملاعب و قاعات إجتماعات و حدائق و غيرها , كما أن إشراك الأهالي في رسم سياسة المدرسة و تخطيط برامجها يدخل ضمن هدف المدرسة في توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي عن طريق مجالس الأولياء و الجمعيات و المؤسسات الثقافية الموجودة في محيط المدرسة , و في المقابل نتوقع من المجتمع المحلي و المدني و المؤسسات الخاصة أن تؤازر المدرسة بدعمها ماديا و معنويا , حتى يتسنى للمدرسة القيام بأدوارها المطلوبة و المأمولة منها .²

¹ محمد جاد أحمد : مرجع سابق ص106

² طارق عبد الحميد السامرائي : مرجع سابق ص260

خلاصة الفصل

لقد تكلمنا في هذا الفصل عن الإدارة التعليمية باعتبارها الطريقة التي يدار بها نظام التعليم , و الذي لا يمكن أن نحقق جودة التعليم إلا من خلال جودة إدارته , وهذا ما دفعنا إلى التطرق إلى خصائص الإدارة التعليمية الناجحة , وبعض الأنماط التسييرية الحديثة في المؤسسات التعليمية و التي تهدف إلى تحسين الجودة التعليمية.

إلا أن التحديات العالمية والمحلية وبعض المشكلات التعليمية التي تواجه المؤسسات التعليمية والتي تؤثر جميعها على الممارسات التعليمية الهادفة إلى تحقيق جودة المنتج التعليمي، تفرض على المؤسسات التعليمية عامة ، وعلى المنظومة المجتمعية المزيد من الأدوار الجديدة والمتجددة.

إن الأزمة التي تعاني منها المؤسسات التعليمية أصابت العمل التعليمي في كل عناصره ومجالاته، مما جعلها غير قادرة على مواجهة التحديات الخارجية أو الداخلية، وغير قادرة على القيام بدورها المنشود في بناء الجيل المتعلم المتوازن الشخصية. وهذا كله يتطلب الحاجة المستمرة إلى مراجعة كافة الممارسات والإجراءات التعليمية والتربوية، بحيث تصبح أكثر قدرة على مواجهة الظروف المتغيرة، وأكثر قدرة على بناء شخصيات مرنة قابلة للتأقلم والتكيف الإيجابي، وقادرة على توظيف التغيير لصالح مجتمعاتها ، وفي الوقت ذاته قادرة على الحفاظ على هويتها و أصالتها.



مقدمة الفصل

يعتبر التعليم من أساسيات حياة الأمم و الشعوب , كما يعتبر عنصرا ضروريا للتنمية الشاملة ،فهو يساعد على تمكين الدول من أسباب القوة والتقدم و الرقي و تبوأ مكان الصدارة بين الأمم و الشعوب , لذا فقد أولت منظمة اليونسكو التعليم أهمية بالغة نظرا للدور الذي تلعبه المعرفة اليوم في بناء اقتصاديات الدول ومدى تأثيرها على نمط حياة الإنسان في شتى المجالات ، خاصة في ظل " اقتصاد المعرفة " الذي أدخل المجتمعات الحديثة في مرحلة جديدة من التطور تجاوزت بكثير ما أحدثته الصناعة من قبل .

و باعتبار النظام التربوي المرآة العاكسة لحقيقة الواقع الاجتماعي و الاقتصادي للدول , فإنه بات من الضروري على الدول التي تسعى للنجاح و التطور أن تولي منظومتها التربوية العناية و أن تجعلها مواكبة للتغيرات و التطورات الحاصلة محليا و دوليا في شتى المجالات و أن تكون مخرجاتها ذات جودة عالية .

وعليه فقد عرفت المنظومة التربوية في الجزائر منذ الإستقلال إلى يومنا هذا العديد من الإصلاحات، حيث شملت هذه الإصلاحات جوانب متعددة، ولعل أبرز إصلاح عرفه التعليم في الجزائر هو ظهور المدرسة الأساسية في بداية الثمانينيات و التي تبنت استراتيجيات تعليمية جديدة تهدف إلى تجويد التعليم وتوسيع مجالاته , وصولا إلى الإصلاحات الأخيرة التي مست المنظومة التربوية و التي شرع في تطبيقها منذ سنة 2002 , من أجل إعداد منظومة تربوية تحقق لنا الجودة التعليمية المنشودة من خلال إعطائنا منتج تعليمي ذو جودة عالية.

و للتفصيل أكثر في الإصلاحات التي قامت بها وزارة التربية الوطنية تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الإصلاحات التربوية في الجزائر، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث هي :

المبحث الأول : الإصلاحات التربوية في الجزائر إشكاليات و تحديات

المبحث الثاني : النظام التربوي الجزائري: أهدافه , غاياته و توجهاته الأساسية

المبحث الثالث : الإصلاحات المنتهجة في النظام التربوي الجزائري .

المبحث الأول : الإصلاحات التربوية في الجزائر, إشكاليات و تحديات

تعرف المنظومة التربوية بكل دولة تطورا و تغيرا هادئا و مستمرا و هي عملية تقنية و عادية , يتم من خلالها مراجعة الأهداف و المناهج و طرق التدريس من طرف الجهات المختصة لإجراء التعديلات و الإصلاحات اللازمة .

المطلب الأول: مفهوم الإصلاح التربوي و أهدافه

أولا : مفهوم الإصلاح التربوي

يعتبر الإصلاح التربوي رؤية تعكس فلسفة وفكرا يراد تجسيدها في الواقع لتحقيق أهداف متفق بشأنها وهو بطبيعته جزءا من مجموعة من العلاقات المتبادلة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للنظام التعليمي والإصلاحات التي تتم تعكس التغيرات التي تطرأ على الفكرة التي يكونها المجتمع عن مستقبله¹.

فالإصلاح التربوي هو عملية شاملة تتناول المتغيرات والعوامل المكونة للنظام التربوي وتهيئ البشر لقبول التطوير وتفهم أهدافه وتسيير عملية الانتقال إلى النظام المطور حتى يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من التطوير ودفع القائمين على تطبيقه للاستفادة منه².

الإصلاح التربوي هو أيضا التحديث والتجديد في المدخلات و العمليات مسايرة للمعاصرة والمتغيرات الدولية والمحلية في شتى المجالات مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات و يمكن المؤسسات التربوية من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية³.

كما أن الإصلاح لا يحدث عفوا أو مصادفة أو ارتجالا إنه إصلاح مُفكر فيه و يخرج كمشروع تلده الأزمة وتبره الدراسة المنهجية و تدفع إليه الحاجة للتطوير و لهذا فالإصلاح فكر و تخطيط و تنفيذ و تقويم⁴.

ثانيا : أهداف الإصلاح التربوي

الغاية من إجراء عمليات الإصلاح التربوي هي أن يحدث التغير الإيجابي في جهود المعلمين و المتعلمين و يتحقق تطور ملموس في مستوى الأداء المدرسي , و عليه فإن الإصلاح التربوي يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية⁵:

1-إعادة الإعتبار لمهنة التعليم و جعلها في طليعة المهن , بإحاطتها بالرعاية الكاملة المادية و المعنوية و البيداغوجية و الإرتقاء بالقوانين و القيم التي تحكمها , و تتمين دور القائمين عليها و تعزيز شأنهم في المجتمع و تمكينهم من فرص

¹ عبد العزيز بن عبد الله السنبل: التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2002 ص 202

² علي صالح جوهر: الإصلاح التعليمي في العالم العربي- توجهات عالمية- المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولى 2009 ص 18

³ فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الطبعة الأولى 2005 ص 359

⁴ محمود مصطفى قمبر: دراسات في التعليم العربي و تطويره ، عالم الكتب للنشر و التوزيع الأردن، طبعة أولى 2006 ص 73

⁵ عبدالقادر فضيل: المدرسة في الجزائر "حقائق و إشكاليات" , جسر للنشر والتوزيع , الجزائر , الطبعة الثانية 2013 ص 68

- التدريب و التكوين لإثراء خبراتهم و مهاراتهم باستمرار .
- 2-مراجعة المناهج و المحتويات التعليمية بشكل علمي يضمن لها الإنسجام مع الأهداف المسطرة و مع المستجدات المختلفة التي تطرأ على مجتمعنا و أن تراعي قدرات المتعلمين و حاجاتهم .
- 3-التدقيق في صياغة الأهداف و تحديدها و تصنيفها وفق مستويات أدائية تتلاءم و مستوى تفكير المتعلمين و حاجاتهم من جهة و إمكانيات النظام و حاجات المجتمع من جهة أخرى .
- 4-ضبط وتيرة العمل الدراسي اليومي وفق دراسة علمية و تقنية و اجتماعية تحدد الوعاء الزمني الملائم و تضمن التوازن بين القدرات و استيعاب المتعلم و متطلبات التحصيل العلمي و بين فترات التعلم و ممارسة النشاطات الثقافية والترفيهية.
- 5-تحسين ظروف التمدرس و تطوير وسائل العمل , من خلال توفير العدد الكاف و اللائق من المنشآت و المرافق والوسائل الضرورية للتمدرس الجيد و اللجوء إلى الطرائق و الأساليب الحديثة في التدريس .

كما أن نجاح الإصلاح التربوي على مستوى المدارس يتطلب توافر مجموعة من العناصر أهمها:¹

- 1- السماح للمدرسة بالتجديد واختيار طاقم العمل القادر على المشاركة و يتلاءم مع عملية التجديد .
- 2- إشراك المدرسين في صناعة القرار: من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الرأسية والأفقية وهنا تبرز الحاجة إلى المجالس المدرسية كوسيلة لإشراك المعلمين وأولياء الأمور في وضع وتطبيق إستراتيجيات العمل المدرسي.
- 3- التركيز على التدريب المستمر والتنمية المهنية: لأن ذلك يساعد جميع العاملين على اكتساب الخبرات المهنية المطلوبة لتحقيق إصلاح إداري ناجح.
- 4- إنشاء نظام معلوماتي شامل للمدرسة يسهل تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
- 5- توفير المكافآت والعقوبات.
- 6- اختيار المديرين القادرين على تسهيل وإدارة التغيير.
- و لن يتحقق ما يراد من إصلاح التعليم إلا إذا تحققت الموازنة بين حاجة الفرد و منفعته و حاجة الأمة و منفعتها , فإذا اختلفت هذه الموازنة ضاع الغرض الأساسي من الإصلاح.²

¹ سلامة عبد العظيم حسين و عبد الحميد عبد الفتاح شعلان : اللامركزية في التعليم رؤية جديدة , دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, 2008 ص47

² عبد الغني عبود : إدارة التربية في عالم متغير , دار الفكر العربي , القاهرة , طبعة 2000 ص103

المطلب الثاني: الإصلاحات التربوية في الجزائر ضرورة لا بد منها

إن الإصلاح التربوي لا يحدث من فراغ ولكن لابد له من دوافع تقود إلى حتمية حدوثه فالإصلاح الجديد للنظام التربوي الجزائري أمله ظروف مرتبطة أساسا بالتغيرات التي تعيشها البلاد في المجالات الاقتصادية والسياسية و بالحاجات الاجتماعية الناجمة عن هذه التغيرات وفرضته تحديات كثيرة .

إنها تحديات فرضت على المدرسة الجزائرية مواجهتها بإعداد أبنائها للعيش في عالم تطبعه عولمة الحياة في شتى مجالاتها المختلفة وتميزه تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة التي اقتحمت جميع المجالات.¹

فإصلاح المنظومة التربوية أصبح أمرا ضروريا , سواء بسبب الوضعية الحالية للمدرسة الجزائرية , أو بسبب التحولات المسجلة في مختلف الميادين على الصعيد الوطني و العالمي , و التي تفرض نفسها على المدرسة باعتبارها جزءا لا يتجزأ من المجتمع الجزائري , وأهم هذه التحولات هي:²

1- على المستوى الوطني:

أ- إن اعتماد التعددية السياسية يستلزم نظاما تربويا يتبنى مفهوم الديمقراطية مما يترتب عنه تكوين روح المواطنة وكل ما يدعو إلى بناء القيم ومواقف التفتح والتسامح والمسؤولية.

ب- التخلي عن الإقتصاد الموجه و أساليب التسيير الممركز و التأسيس التدريجي لاقتصاد السوق , بكل الإجراءات الاجتماعية و الإقتصادية التي تميزه و ترافقه , و هذا ما يحتم على المنظومة التربوية تحضير الأجيال الصاعدة تحضيرا جيدا للعيش في هذا الوسط التنافسي و تكيف معه .³

2- على المستوى الدولي:

أ- عولمة الاقتصاد تقتضي من النظام التربوي إعداد جيد للأفراد للمنافسة الصارمة التي تميز الألفية الثالثة حيث الرخاء الاقتصادي للأمم يرتبط أساسا بحجم ونوعية المعارف العلمية وحسن الأداء التكنولوجي.

ب- التطور السريع للمعارف العلمية و التكنولوجية , وكذا الوسائل الحديثة للإعلام و الإتصال , التي تفرض على المنظومة التربوية التركيز في برامجها و طرائقها البيداغوجية على إكتساب المعارف العلمية و التكنولوجية و تنمية القدرات التي تسمح بالتكيف مع هذا التطور في المهن و تيسير إدماج المتعلمين في وسط مهني معوم .

¹ مديرية التكوين و التوجيه والاتصال: إصلاح المنظومة التربوية النصوص التنظيمية الجزء الثاني: المديرية الفرعية للتوثيق مكتب النشر، جوان 2009 ص 3

² شنان فريدة: مقال بعنوان "قانون وتحديات , مجلة الإصلاح والمدرسة، العدد رقم 00، أفريل 2009 ص5

³ النشرة الرسمية للتربية الوطنية : القانون التوجيهي للتربية الوطنية , فيفري 2008 ص7

كما أن الإصلاح التربوي في الجزائر أصبح ضرورة ملحة و ذلك للأسباب التالية:¹

1- النقائص و الإختلالات في المنظومة التربوية بسبب تعريضها إلى حد بعيد للضغوط الإيديولوجية و الانحرافات السياسية التي صرفتها عن بلوغ أهدافها .

و تتمثل هذه الإختلالات و النقائص فيما يلي :²

أ- معانات السياسة التربوية في توجيهها و مضامينها من القيود الإيديولوجية , الشيء الذي تجسد في التفاوت بين المشروع التربوي و الواقع الإجتماعي المتطور باستمرار , مما جعل المدرسة في أزمة تكييف حقيقية .
ب- غياب تصور شامل لتطوير النظام التربوي , مما أدى إلى إتباع ديناميكية مستقلة في الإصلاح و التسيير القطاعي على حساب الإنسجام و التكامل و التماسك .

2- النقائص المسجلة في الميدان و التي تتجلى في التدني الملموس للمستوى التعليمي العام و انخفاض قيمة الشهادات الممنوحة و في التسرب المدرسي و في إقصاء الآلاف من الشباب من المدرسة سنويا .
و يمكن أن نلمس بوضوح تدني نوعية التعليم الذي يرجع إلى عوامل كثيرة منها :³

أ- برامج كثيفة و مواقيت ثقيلة .

ب- عدم التكفل بالتلاميذ الذين يعانون من صعوبات الدراسة .

ج- نقص الوسائل التعليمية .

د- انعدام نظام للمتابعة و التقويم .

هـ عدم ملائمة نظام التوجيه .

3- حرمان بعض المناطق المعزولة في الوطن من التمدن .

4- عدم قدرة المدرسة على الاستجابة لحاجات المجتمع المشروعة و لا على تلبية رغباته الحقيقية .

5- غياب الرؤية الواضحة و سوء الترابط بين مختلف أطوار المنظومة التربوية .

6- ضعف الاتصال بالمحيط المحلي و نقص التفتح على المحيط العالمي .

إلى جانب التحديات السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية و الثقافية ، هناك الكثير من النقائص الجلية والمدروسة من قبل بعض المنظمات العالمية و خاصة منظمة اليونسكو التي بينت بأن هناك نقائص في المنظومة التربوية الجزائرية لا يمكنها التماشي مع التحديات التكنولوجية الحالية مما يفرض علينا اتخاذ إجراءات جديدة في

¹ بوبكر بن بوزيد: إصلاح التربية في الجزائر-رهانات و إنجازات- دار القصة للنشر،الجزائر الطبعة الأولى 2009 (-خطاب رئيس الجمهورية - عبد العزيز بوتفليقة - بمناسبة تنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية ، قصر الأمم ، الجزائر ، يوم السبت 13 ماي 2000) ص11

² رفيقة حروش : إدارة المدارس الابتدائية الجزائرية ، مرجع سابق ص 136

³ رفيقة حروش : نفس المرجع ص141

إصلاح المنظومة التربوية تنبني على التحسين و التطوير المستمر و الانتقال من الجانب النظري للإصلاح إلى الجانب العملي بدءاً بالأولويات.¹

إن الإصلاح التربوي في بلادنا أصبح حتمية فرضتها ضرورات العصر ومتطلبات المرحلة ومن هذا المنطلق انتهجت الجزائر في السنوات الأخيرة سياسة إصلاحية تربوية شاملة واعية ومدركة لحاجات الفرد الجزائري ومتطلبات التنمية.

المطلب الثالث : إشكاليات وتحديات الإصلاح التربوي في الجزائر

أولاً : إشكاليات الإصلاح التربوي في الجزائر

هناك العديد من الإشكاليات التي تعيق عملية الإصلاح التربوي بالجزائر تتمثل فيما يلي:²

- 1- غياب إستراتيجية واضحة لتسيير المنظومة التربوية : إن قطاع التربية قطاع استراتيجي يحتاج إلى دراسات معمقة من طرف باحثين أكفاء وفق نظرة شاملة عبر الماضي و الحاضر و المستقبل .
- 2- طغيان البعد السياسي و الإيديولوجي على محاولات الإصلاح : رغم أهمية موضوع التربية إلا أن الجانب السياسي يطغى دائماً على الجانب العلمي و الموضوعي .
- 3- تهميش الكفاءات العلمية التربوية : رغم خطورة وضعية المدرسة الجزائرية نجد أن الكثير من الأفراد الذين يناقشون موضوع تقويمها و إصلاحها لا علاقة لهم بالتربية و التعليم .
- 4- الشح في الإنفاق على المدرسة : يجب النظر إلى المدرسة كقطاع استراتيجي يجب الاستثمار فيه لهذا يجب توفير شروط قيام المدرسة بالمهام المنوطة بها و الاهتمام بالمربين و الرفع من مستواهم المادي و المعنوي .

ثانياً : تحديات الإصلاح التربوي في الجزائر

يواجه النظام التربوي في الجزائر من أجل إصلاح المدرسة الجزائرية عدة تحديات داخلية وخارجية وهي:³

1- التحديات الداخلية

يجب على النظام التربوي أن يرفع ثلاثة تحديات داخلية :

أولاً- ينبغي أن تترجم في المدرسة التغيرات المؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي حصلت في الجزائر

وذلك بتحسين وجهة التعليم أمام احتياجات المجتمع الجزائري الحالي.

¹ -Tahar kaci : réflexions sur le système éducatif , casbah éditions ,Alger , 2003 p24

² بوفلحة غيات : التربية و التعليم بالجزائر , دار الغرب للنشر و التوزيع , وهران , الطبعة الثانية 2006 ص125

³ Xavier Roegiers :l'approche par compétences dans l'école algérienne , ONPS , Novembre 2006 p12

ثانيا- يتعين على المدرسة الاضطلاع جيدا بوظيفتها في التربية والتنشئة الاجتماعية والتأهيل .

ثالثا- يجب عليها مواصلة تطبيق ديمقراطية التعليم أي جعله في متناول أكبر عدد ممكن من التلاميذ وضمان

حدود متساوية في النجاح لكل تلميذ و ذلك بزيادة الإنصاف في النظام التربوي.

2- التحديات الخارجية

يجب على النظام التربوي كذلك أن يرفع ثلاثة تحديات خارجية :

أولا : تحدي العولمة الاقتصادية التي تتطلب كفاءات عالية متلائمة مع متطلبات حركية المهنة.

ثانيا: تحدي المعلوماتية أي اللجوء إلى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الجديدة من أجل التحصيل المدرسي و تعلم

استعمالها في مختلف قطاعات الحياة.

ثالثا : رفع الفعالية الخارجية للنظام التربوي أي جعله أكثر استعدادا للاستجابة لمقتضيات تنمية البلاد الاقتصادية

والاجتماعية ضمن بيئة عالمية.

المبحث الثاني : النظام التربوي الجزائري: أهدافه , غاياته و توجهاته الأساسية

المطلب الأول : أهداف النظام التربوي الجزائري

تتمثل أهداف النظام التربوي الجزائري فيما يلي ¹:

-تكوين أطفال متميزين بسعة الأفق والخيال وسلامة البدن يصبون إلى قيم الحق والخير وذلك من خلال إيجاد توازن متناسق بين جوانب التربية الفكرية و الأخلاقية و البدنية .

-إكساب الأطفال حرية التفكير التي تسمح لهم بإصدار الأحكام وتبني آراء مستقلة وتعويدهم على تحمل المسؤولية .

-تمكين الشباب من تكوين نظرة عن العالم دون فقدان هويته الثقافية وتعويده احترام ثقافات الآخرين .

- ضمان حد أدنى من المعارف والمهارات والكفاءات للجميع بتعميم التعليم الأساسي.

-تمكين المتعلمين من التكيف مع مهام متعددة ومن القدرة على التحسين المتواصل لمستوياتهم .

-إعطاء أهمية كبيرة للتكوين العام باعتباره الأرضية الضرورية لكل تكيف مستقبلي مع التغيير .

¹المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم :وحدة النظام التربوي ,سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي و الإكمالي ,2004 ص 21

المطلب الثاني: غايات النظام التربوي الجزائري

يسعى النظام التربوي في الجزائر إلى تحقيق الغايات الآتية:¹

1- بناء مجتمع متكامل متماسك معتنز بأصالته وواثق في مستقبله يقوم على:

أ- الهوية الوطنية المتمثلة في الإسلام عقيدة وسلوكا وحضارة والذي يجب إبراز محتواه الروحي والأخلاقي وإسهامه الحضاري والإنساني وتعزيز دوره كعامل موحد للشعب الجزائري، وفي العروبة حضارة وثقافة ولغة، التي تجسدها اللغة العربية والتي يجب أن تكون الأداة الأولى للمعرفة في كل مراحل التعليم والتكوين وعالم الشغل و وسيلة للإبداع والاتصال، والتفاعل الاجتماعي والمهني، وفي الأمازيغية ثقافة وتراثا وجزءا لا يتجزأ من مقومات الشخصية الوطنية التي يجب العناية والنهوض بها وإثرائها في نطاق الثقافة الوطنية.

ب- روح الديمقراطية والتي ترمي إلى ترسيخ القيم الآتية:

- احترام حقوق الإنسان وحقوق الطفل.

- حرية التفكير والتعبير واحترام الرأي الآخر.

- العدالة الاجتماعية

ج- روح العصرنة والعلمية التي تمكن المجتمع من مواكبة التطورات والتحكم في العلوم الجديدة والتكنولوجيات المستحدثة.

2- تكوين المواطن وإكسابه الكفاءات والقدرات التي تؤهله ل:

أ- بناء الوطن في سياق التوجهات الوطنية ومستلزمات العصر.

ب- توطيد الهوية الوطنية بترسيخ روح الانتماء للوطن والدفاع عن وحدته وسلامته والعقيدة الإسلامية السمحاء.

ج- ترقية ثقافة وطنية تنبع من مقومات الأمة وحضارتها وتكون متفتحة على الثقافة العالمية الهادفة.

¹ المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم: وحدة النظام التربوي، سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي والإكمالي، مرجع سابق ص7

المطلب الثالث: التوجهات الأساسية للنظام التربوي الجزائري

من المبادئ التي أوصت بها منظمة اليونسكو ، فكرة التربية المستمرة وفكرة المجتمع المتعلم ، هذه الأفكار كانت الجزائر طموحة بتبنيها في أمرية 16 أبريل 1976 ومحاولة توظيفها للوصول إلى مجتمع متعلم يسعى إلى طلب العلم طوال حياته ، و له القدرة على التكيف مع المستجدات العالمية .

و من أهم التوجهات الأساسية للنظام التربوي في الجزائر ما يلي :¹

أولا : إعتداد التوجيه العلمي و التكنولوجي

حدد الأمر رقم 35/76 : المؤرخ في 16/04/1976 : المتعلق بتنظيم التربية والتكوين في الجزائر: رسالة النظام التربوي من خلال الآتي :

- تنمية شخصية الأطفال والمواطنين وإعدادهم للعمل والحياة.
- اكتساب المعارف العامة العلمية والتكنولوجية.
- الاستجابة للتطلعات الشعبية نحو العدالة والتقدم.
- تنشئة الأجيال على حب الوطن.

وكان هذا التوجه إلزاميا لأن روح العصر فرضته فكان على الجزائر لكي تلحق بالركب الحضاري أن تتبنى التوجيه العلمي والتكنولوجي الذي يعد الطريق الأول للخروج من منطقة التخلف والمعاناة واللحاق بركب التقنية وذلك بتحقيق تنمية مستدامة تحقق طموحات الشعب في الازدهار والرفي والحياة الكريمة.

و لذلك كان الهدف من تدريس المواد العلمية في النظام التربوي عموما ما يلي:

- تمكين التلاميذ من المعارف و التقنيات العلمية .
- تنمية القدرات الذهنية والفكرية لدى التلميذ وتدريبه على التفكير العلمي وعلى الفهم والتحليل والتركيب.
- تمكين التلميذ من فهم الظواهر الطبيعية في العالم ، والكشف عن البعد الفيزيائي وبعض القوانين الفيزيائية.

¹ المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم: النظام التربوي و المناهج التعليمية ، سند تكويني موجه لمدراء المدارس الابتدائية ، سنة 2004 ص 41

-تمكينه من التعرف على نفسه وعلى الكائنات الحية في البعد البيولوجي وإدراك علاقة الإنسان مع الكائنات المحيطة به.
-تدريبه على الملاحظة العلمية والوصف الدقيق والمهارة في استعمال اللغة العلمية والمصطلحات والتصنيف وطرح السؤال العلمي والبحث عن الجواب المقنع.

ثانيا : ربط التنمية الشاملة بالنظام التربوي

عندما نتفحص الأمر 76/35 المؤرخ في 16/04/1976 المنظم للتربية في الجزائر نجد أنه يؤكد على الترابط بين المنظومة التربوية والتنمية الشاملة للبلاد، فالمنظومة تستمد أهدافها من الغايات المرسومة لمخططات التنمية في الميادين الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية .

كما أن القطاع الاقتصادي يعتمد على المنظومة التربوية في تخريج الإطارات التي تسيره وتأخذ به إلى النجاح والفعالية، فالمدرسة الأساسية تمثل هذه البنية القاعدية التي تمتح طوال تسع سنوات تربية إجبارية مشتركة بين الجميع، وهي تتيح لكل تلميذ إمكانية مواصلة دراسته إلى أقصى ما يستطيع ، كما تهيئه في نفس الوقت من النواحي العلمية والتقنية إلى الالتحاق إما بوحدة الإنتاج وإما بمؤسسات التكوين المهني لتهيئهم لميادين التنمية، أما مؤسسات التعليم الثانوي العام والتكنولوجي فهي امتداد للتعليم الأساسي وهي مطالبة بالاستجابة لحاجات الأفراد كل حسب حوافره وقدراته الخاصة ومقتضيات التنمية الاجتماعية والاقتصادية¹.

فالأنظمة الاقتصادية أصبحت في حاجة إلى عدد متزايد من العمال الأكفاء وخاصة أن الجزائر كانت تطمح إلى تحقيق ثورة صناعية رائدة تحتاج إلى اليد العاملة الكفؤة ولا مجال لتوفير تلك الأيدي العاملة إلا عن طريق المنظومة التربوية ، وهذا ما دعا إلى ضرورة توفير الوسائل التي يمكن بها تكوين الإطارات أو استكمال تعليمها.

ثالثا : ترسيخ المبادئ الإسلامية السمحة

عندما دعت الضرورة إلى إصلاح المنظومة التربوية بعد الاستقلال ، كان لابد على المنظرين البحث عن أرضية مذهبية كافية تصلح أن تكون مرجعية لمنظومة تربوية يجب أن يظل تطورها الدائم شديد الصلة بمقومات هذه الأمة ، ولا ينكر أحد من الأصلاء والموضوعيين بأن الدين الإسلامي في الجزائر كان مانعا حصينا لشخصية الشعب الجزائري القومية ضد كل تهديد تتعرض له سواء كان داخليا أم خارجيا .

¹المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم : التوجهات الأساسية للنظام التربوي ، 2004 ، ص 45

فهو قيمة من قيم الحياة الجزائرية و مقوم من مقومات الشخصية الجزائرية , و لهذا نجد أن المنظومة التربوية تسعى جاهدة لترسيخ المبادئ الإسلامية السمحة التي تدعو إلى الإخاء والوفاق والتكافل الاجتماعي والتضامن بين أفراد المجتمع .¹

رابعا : ديمقراطية النظام التربوي الجزائري , مجانيته , إلزاميته , تعريبه و جزأته

1- ديمقراطية النظام التربوي في الجزائر

إن المنصف لا بد أن يسجل بأن المنظومة التربوية الجزائرية كانت رائدة لكونها اعتبرت في مادتها 4: من الأمر 35/76 المؤرخ في 16/04/1976 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين: أن لكل جزائري الحق في التربية والتكوين.

ويكفل هذا الحق بتعميم التعليم الأساسي , و تنص المادة 15 منه على: أن الدولة توفر التربية والتكوين المستمر للمواطنين والمواطنات الذين يرغبون فيه دون تمييز بين أعمارهم أو جنسهم أو مهنتهم, حيث أصبحت التربية تصبو إلى أن تجعل المدرسة وسيلة لتحقيق التكافؤ في الفرص .²

وترى اليونسكو: أن تكافؤ الفرص – الذي أقرته الجزائر وغيرها- ليس المقصود منه المساواة الشكلية القائمة على معاملة جميع الأفراد بنفس الطريقة بل المقصود منه تعليم كل فرد ما يناسبه بالطريقة وبالسرعة الملائمتين له .

2- مجانية التعليم في الجزائر

لقد نصت المادة الأولى من المرسوم 67/76 المؤرخ في 16/04/1976 المتضمن مجانية التربية والتكوين على: يكون التعليم مجانا في جميع مؤسسات التربية و التكوين وذلك طبقا للمادة 7 من الأمر 35/76 المؤرخ في 16/04/1976 والمتعلق بتنظيم التربية والتكوين .

وقد كان هذا الإبراز من ضمن المكاسب التي تحققت للشعب الجزائري بعد افتكاكه لحرية و استقلاله .

¹ المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم : التوجهات الأساسية للنظام التربوي و مرجع سابق ,ص 48

² المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم :النظام التربوي و المناهج التعليمية , مرجع سابق ص 52

3- إلزامية التعليم الأساسي

نص المرسوم رقم 66/76 المؤرخ في 16/04/1976 المتضمن الطابع الإلزامي للتعليم الأساسي في المادة الأولى منه على: يكون التعليم الأساسي إجباريا لجميع الأولاد الذين يبلغون السادسة من العمر خلال السنة المدنية الجارية و تنص المادة الثانية من هذا المرسوم على أنه: يجب على الآباء والأوصياء وبصفة عامة على جميع الأشخاص الذين يكفلون أولادا في سن القبول المدرسي أن يسجلوهم في المدرسة الأساسية التابعة لقطاعهم الجغرافي المدرسي , و إذا كانت المنظومة التربوية تعتبر التعليم إجباريا منذ 1976 , فقد قررت النصوص عدم الاكتفاء بذلك حيث نصت على تسليط عقوبات على الكافلين للأولاد الذين لا يقومون بتسجيلهم في المدارس .

4- تعريبه

جاء في أمرية 16 أبريل 1976: "إن وطنية المنظومة التربوية تفرض عليها منح التربية باللغة العربية، كما تفرض عليها نشر القيم الروحية والثقافية الأصلية، وتطبيقا لذلك جاء في المادة 8 من المرسوم 35/76 المؤرخ في 16/04/1976: أن التعليم يكون باللغة العربية في جميع مستويات التربية والتكوين وفي جميع المواد".

ولا غرابة في أن تكون اللغة العربية هي لغة التعليم فهي مقوم أساسي من مقومات الشخصية الجزائرية وقد لعبت اللغة العربية دورا كبيرا في التماسك الاجتماعي والقوي للمجتمع الجزائري .

5- جزأته

لقد أكدت أمرية 16 أبريل 1976 على جزأة المنظومة التربوية تدريجيا من حيث المحتوى ومن حيث التأطير وكان هذا من أهدافها السامية التي تعتبر من أولويات النظام التربوي في الجزائر، ولهذا فإن من أهم التدابير الأولى التي قامت بها الجزائر هي تعزيز مكانة اللغة العربية تدريجيا وجزأة المضامين ولاسيما المواد الحساسة كالتاريخ والجغرافيا والفلسفة والتربية الدينية والأخلاقية والوطنية، وفي المرحلة الثانية عند بناء مناهج المدرسة الأساسية , و برامج التعليم الثانوي العام والتقني . ولتمكين المنظومة التربوية من سد العجز المسجل في التأطير وللإسراع بجزأة إطارات التربية والتخلي عن أسلوب التعاون الأجنبي الذي اضطرت إليه الجزائر إبان الاستقلال, فإن بداية السبعينات شهدت تكاثر مؤسسات تكوين الأساتذة والمعلمين وإحداث المعاهد التكنولوجية للتربية .¹

¹ المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم: النظام التربوي و المناهج التعليمية , مرجع سابق ص 62

المبحث الثالث : الإصلاحات المنتهجة في النظام التربوي الجزائري

لقد عرفت المنظومة التربوية الجزائرية عدة إصلاحات أهمها أمرية 16 أفريل 1976 و التي جاءت من أجل تنظيم و تسيير المنظومة التربوية حيث وضعت إستراتيجية تربوية ركزت على تكريس الطابع الوطني في المناهج الدراسية و توحيد التعليم و ديمقراطيته و إلزاميته و مجانيته , بالإضافة إلى التوجه العلمي و التكنولوجي , إلى جانب ذلك وقعت عدة إصلاحات على قطاعات التعليم الأساسي و الثانوي والتكوين المهني و التعليم العالي .

إن الاهتمام بإصلاح المنظومة التربوية كان هو الدافع وراء إنشاء المجلس الأعلى للتربية سنة 1997 و هو الدافع الأساسي أيضا لإنشاء اللجنة الوطنية لإصلاح التعليم و التي نصبت بتاريخ 13 ماي 2000 هذه الأخيرة قدمت تقريرها حول مشروع الإصلاح إلى مجلس الوزراء الذي كرس خمس إجتماعات لمناقشته و إثارته و الموافقة عليه .

وقد تميز مشروع الإصلاح الجديد عن ما جاء في أمرية 16 أفريل 1976 بما يلي :¹

1- حصر مجاله في قطاع التربية الوطنية (التربية التحضيرية , التعليم الأساسي و التعليم الثانوي) .

2- تكييف النظام التربوي مع التحولات المنحزة (اقتصاد السوق , الديمقراطية...)

3- السماح بفتح مؤسسات خاصة للتربية و التعليم في إطار الشروط التي يحددها التشريع و التنظيم .

4- إدراج تعليم الأمازيغية .

5- إدراج تعليم المعلوماتية في مجمل مؤسسات التعليم و التكوين .

6- الطابع الإلزامي لتعليم الرياضة منذ الدخول إلى المدرسة و حتى الخروج من التعليم الثانوي .

7- إنشاء مجلس وطني للمناهج كهيئة علمية و بيداغوجية مستقلة تعني بمهمة تصور و إعداد برامج التعليم .

8- صياغة حقوق و واجبات كل من : التلاميذ , المدرسين و المديرين .

9- معاقبة كل الأشخاص المخالفين للأحكام المتعلقة بالطابع الإلزامي للتعليم الأساسي .

10- تنظيم التعليم الأساسي الإجباري ذي 9 سنوات على شكل تعليم إبتدائي مدته 5 سنوات متبوع بتعليم

متوسط مدته 4 سنوات .

11- تنظيم مرحلة التعليم ما بعد الإلزامي كالتالي :

-مسلك أكاديمي يشمل شعب التعليم الثانوي العام و التكنولوجي التي تحضر لمواصلة الدراسات العليا .

¹النشرة الرسمية للتربية الوطنية : القانون التوجيهي للتربية الوطنية , مرجع سابق ص24

- مسلك مهني يجمع تخصصات التكوين و التعليم المهنيين و يحضر للإندماج في عالم الشغل .

12-إعادة تميم القانون الخاص لوظيفة التدريس من الجوانب الثلاثة المعنوية و الإجتماعية و الإقتصادية.

13-إنشاء المرصد الوطني للتربية و التكوين .

و قد تضمن مشروع إصلاح المنظومة التربوية خمس محاور أساسية هي :

إعادة صياغة الفعل البيداغوجي ، إنشاء نظام جديد للتقييم ، تجديد نظام التكوين والتدريب البيداغوجي والإداري

إعادة تنظيم المنظومة التربوية ، عمليات الدعم لتنفيذ الإصلاح التربوي

المطلب الأول: إعادة صياغة الفعل البيداغوجي

تعتبر المسألة البيداغوجية المحور الرئيسي والمحرك المركزي في عملية الإصلاح الشامل الذي شرعت الجزائر في تطبيقه

منذ سنة 2002 والذي مس مختلف مكونات المنظومة التربوية.

إن إصلاح الفعل البيداغوجي في منظومتنا التربوية ركز على ما يلي:¹

1-إصلاح المناهج الدراسية.

إن إعادة بناء المناهج الدراسية عملية معقدة و حساسة يتحكم فيها عدد من العناصر التنظيمية التي يتم تحديدها

بدقة كبيرة لضمان تماسكها الداخلي و ترابطها مع غيرها من البرامج , و تستدعي هذه العملية اتخاذ ترتيبات تنظيمية

كفيلة بضمان السير الحسن لكل مرحلة من مراحل إعادة البناء .

و لقد تبين أن المناهج الدراسية المعتمدة قبل مشروع الإصلاح الجديد تعاني العديد من النقائص و الإختلالات أهمها:²

أ-إنعدام الوضوح فيما يتعلق بالمرجعية الوطنية في إعداد و تقييم المناهج .

ب-عدم وضوح ملامح خريج المدرسة في كل طور .

ج-انعدام الانسجام بين حاجات المجتمع الجديدة و محتويات البرامج (عدم مسايرة المنظومة التربوية للتطورات البيئية

الداخلية و الخارجية).

د-عدم انسجام المواضيع داخل المادة الواحدة و بين المواد .

هـ عدم توافق برامج تكوين المعلمين مع برامج التعليم .

و-تركز البرامج أساسا على منطق التعليم دون التعلم .

ي-لا يوجد نظام فعال و آليات لمتابعة تطبيق البرامج و بالتالي تقييمها.

¹بوكري بن بوزيد: نفس المرجع ص45

²رفيقة حروش: مرجع سابق ص141

ونظرا لهذه النقائص فإن أولى التدابير التي اتخذتها وزارة التربية الوطنية في هذا الشأن هي تركيز جهودها على إقامة جهاز دائم لتصميم البرامج و الطرائق التعليمية و المصادقة عليها و تطويرها , هذا الجهاز هو اللجنة الوطنية للمناهج و التي ستبقى لاحقا إلى مجلس وطني للمناهج طبقا للترتيبات المنصوص عليها في القانون التوجيهي للتربية لعام 2008 . و لقد تم إعداد البرامج الدراسية الجديدة وفق مقارنة جديدة تدعى المقاربة بالكفاءات , و هي متفرعة عن المنهج البنائي و تعتمد على منطق التعلم المتمركز حول التلميذ و أفعاله و ردود أفعاله أمام وضعيات إشكالية .

إن المقاربة بالكفاءات مبنية على منطق التعلم المتمركز على نشاطات واستجابات التلميذ الذي يواجه وضعيات إشكالية ، فالمهم ليس في تلقين التلميذ معارف فحسب بل أيضا وبالخصوص في استعمال قدراته في وضعيات يومية تنطبق على حياته و تساعده على التعلم بنفسه ، وهكذا ينبغي أن يزود التلميذ بالأدوات الملائمة حتى يتسنى له حل المشكلات مرحلة بمرحلة ، و يصير بذلك قادرا على النجاح .

تتميز هذه المقاربة عن غيرها أساسا بطابعها الإدماجي ، وبقدرتها على إقامة معبر بين المعرفة من جهة وبين الكفاءات و السلوكيات من جهة أخرى ، و بذلك تزول الحدود بين المواد العلمية ، لتساهم كل مادة بقسطها في تطور الطفل وفي تكوين شخصية سليمة ومستقلة وقادرة على التكوين الذاتي في معترك الحياة .¹

لقد قامت إذن المنظومة التربوية الجزائرية بتبني " المقاربة بالكفاءات " ، كبديل حديث " لبيداغوجيا الأهداف " حيث سمح ذلك بإعادة النظر في المناهج التعليمية والكتب المدرسية وبالتالي تحديث التعليم في الجزائر قصد الإصلاح التربوي والانتقال من فلسفة التعليم إلى فلسفة التكوين، وذلك حتى يصبح التعليم الجزائري يتماشى وتحديات العصر الحالي.² وترمي المقاربة الجديدة إلى منح التلميذ الكفاءات التي تمكنه في نهاية المطاف ، من تحديد مستقبله ، واختيار مشروعه الشخصي عن بينة من أمره، كما تتيح له المقاربة بالكفاءات أيضا أن ينضج و أن يكون مستقلا عن محيطه .³

إن تحسين جودة التعليم يتطلب مناهج معاصرة توفر مساحات مناسبة للمعلمين والطلاب لممارسة وتناول موضوعات معاصرة تتوافق وتطلعات المجتمع وأصحاب المصلحة الآخرين، وهي بذلك أي المناهج تكون قد حققت أهم معايير الجودة في التعليم وهو توافق محتوى المناهج وأنشطتها لتطلعات المجتمع وجميع أصحاب المصلحة الحالية والمستقبلية .⁴

¹ Ferhi , Mohamed – L'optimisation de portefeuilles par la logique floue et son application au marché financier en Algérie les cahiers de CREAD - Centre de recherche en économie appliquée pour le développement – N72 –Alger- 2005 p125

² بوكرة أغلال فاطمة الزهراء :مقال بعنوان :الإصلاح التربوي في الجزائر ,مجلة الباحث , عدد 04 , 2006 ص68

³ programme d'appui de la reforme du système éducatif algérien (PARE)- ministère de l'éducation nationale -2005 p235

⁴ إبراهيم بن عبد الكريم الحسين : مقال بعنوان : من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة " معوقات التحول , اللقاء السنوي الرابع عشر للعلوم التربوية والنفسية. منطقة القصيم 28- 29

2- استعمال الترميز الدولي والمصطلحات العلمية بلغة مزدوجة

إن الإدراج التدريجي للترميز العالمي و المصطلح العلمي بلغة مزدوجة يرمي إلى تحقيق الأهداف التالية :¹

- تمكين المتعلم من المعلومات العلمية و التكنولوجية لتدعيم كفاءاته الثقافية و العلمية و المهنية بما في ذلك تكنولوجيات الإعلام و الإتصال .

- تمكينه من استعمال التوثيق العلمي و التقني باللغة العربية و اللغات الأجنبية .

- تدعيم تساوي الفرص بين التلاميذ بتمكين خريجي التعليم الإجباري و التعليم الثانوي العام و التكنولوجي من اكتساب الكفاءات الضرورية في مجال الترميز و المصطلحات العلمية , للسماح لهم باختيار التوجه الملائم لقدراتهم و رغباتهم و مشاريعهم المستقبلية و متابعة دراستهم أو تكوينهم بنجاح في الشعب المختارة .

- المساهمة في الحد من التسرب المدرسي بين التعليم الثانوي و التعليم العالي , و إحداث انسجام بينهما بالقضاء على صعوبات الإنتقال بين هذه الأطوار .

- تمكين المتخرج من التعليم الإجباري من سهولة التكيف مع الوسط المهني و الحياة العملية .

ولقد تميز التدرج في استعمال الترميز الدولي و المصطلح العلمي و التقني بما يأتي :²

- في مرحلة التعليم الابتدائي يتم التدريب على كتابة و قراءة العمليات الرياضية من اليسار إلى اليمين و كذا الإستعمال التدريجي لرموز وحدات قياس الكميات المألوفة .

- في مرحلة التعليم المتوسط , بالإضافة إلى ما أدخل في مرحلة التعليم الابتدائي يدرج إستعمال المصطلح العلمي بلغة أجنبية مع التركيز على المفاهيم و المبادئ الأساسية الواردة في البرنامج الدراسي و كذا إدخال الصيغ العلمية و كتابتها بالرموز الدولية مرفقة بالرموز القديمة المألوفة في تدريس المادة.

- أما في مرحلة التعليم الثانوي العام والتقني فبالإضافة إلى ما يتم إنجازه في التعليم المتوسط يتم إدراج المصطلح العلمي المكتوب باللغة الأجنبية وحدها في تدريس المادة .

3- ترقية المواد الدراسية المساهمة في بناء شخصية التلميذ

تساهم بعض المواد الدراسية أكثر من غيرها و إلى حد بعيد في نقل و توطيد و ترسيخ القيم الإجتماعية و الثقافية التي تعتبر لحمة التماسك الإجتماعي .

و لهذا فإن وزارة التربية الوطنية أولت عناية خاصة في إصلاح البرامج الدراسية للمواد التي تبني الهوية الوطنية و تشكل شخصية الأطفال ليكونوا مواطني جزائر الغد .

¹ وزارة التربية الوطنية, مديرية التقييم و التوجيه و الإتصال, إصلاح المنظومة التربوية "النصوص التنظيمية" الجزء الأول, الطبعة الثانية, ديسمبر 2009 ص99

² بوبكر بن بوزيد: مرجع سابق ص59

و من هذه المواد نجد : اللغة العربية و الأمازيغية و التربية الإسلامية و التاريخ و التربية المدنية و هي كلها مواد تجعل التلاميذ يكتشفون جذورهم و يفهمون الخطوط العريضة لسير مجتمعهم و مغزى قيمه , و يمكنهم ذلك من الاندماج في محيطهم المعيشي و في أحضان مجتمعهم .

ولهذا الغرض تم تنظيم ندوة وطنية ضمت مجموعة من رجال التربية و الباحثين المتخصصين في هذه المواد الدراسية بهدف دراسة المسائل الخاصة بتعليمية هذه المواد و البحث عن سبل تجسيد التضافر و التكامل فيما بينها و توظيف كل ذلك في بناء شخصية التلاميذ حتى تكون متوازنة و متناغمة مع مجتمعهم .

و علاوة على إعادة صياغة مضامين تلك المواد , تم تكريس زيادة معتبرة في الحجم الساعي المخصص لتدريسها في جميع المستويات الدراسية .

4- تعزيز المواد الدراسية العلمية والتقنية

إن التوجه العلمي والتقني قد لازم التوجهات الكبرى للسياسة التربوية التي تسهر المدرسة الجزائرية على انتهاجها و ما تزال تلك التوجهات قائمة إلى اليوم خاصة في ظل التطورات المذهلة في مجال تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال الحديثة و التي أحدثت تحولات عميقة في طرق تفكيرنا و مناهج عملنا و اتصالنا , و لهذا فإنه لامناص من تمكين أطفالنا اليوم , مواطي الغد من مزايا التكوين العلمي و التقني .

فبالإضافة إلى المكانة المرموقة التي خصصها مشروع إصلاح المدرسة الجزائرية للمواد العلمية في الشعب العلمية و التقنية, فقد أدمج ضمن البرامج الدراسية ما يلي :¹

- التربية العلمية و التكنولوجية في برنامج السنة الأولى من التعليم الابتدائي .

- التدريس ذي المنهج العلمي و التكنولوجي طوال المسار الدراسي .

- ثلاث شعب علمية و شعبة تكنولوجية من بين الشعب الستة التي تؤلف التعليم الثانوي العام و التكنولوجي .

- البعد التكنولوجي المستعرض بين المواد من خلال التعميم التدريجي لتكنولوجيا الإعلام و الإتصال الحديثة .

من هنا ينبغي إعادة تأكيد الإختيار العلمي والتقني كأحد الأسس التي تقوم عليها المدرسة الجزائرية , من خلال تخصيص التوقيت المناسب للمواد العلمية و التكنولوجية و التكفل أكثر بالجانب التطبيقي , و ذلك من أجل مساندة التنافس الدولي و الذي يتطلب ما يلي :²

- تحديث المناهج التعليمية باستمرار .

- تدريس التربية العلمية و التكنولوجية كمادة تطبيقية و توفير الوسائل الضرورية لها .

¹ بويكر بن بوزيد: مرجع سابق ص 84

² ربيعة حروش : مرجع سابق ص 43

-إكساب المتعلم طريقة التفكير العلمي من فرضيات - تجربة - ملاحظة - إستنتاج.

-دفع المتعلم إلى الإبداع و الابتكار و تشجيعه.

-تسيير المؤسسات التربوية بطرق علمية و حديثة و تسليمها لأشخاص أكفاء.

5- ترقية تدريس اللغات الأجنبية

إن تعلم اللغات الأجنبية أصبح ضرورة لا غنى عنها , خاصة و أن أغلب التوجهات الحالية على المستوى العالمي تفضل

خيار التعليم المبكر للغة ثانية خلال المسار الدراسي و التحكم على الأقل في لغة أجنبية في نهاية مشوارهم الدراسي .

إن التدابير التي أقرها مجلس الوزراء المنعقد في 30 أبريل 2002 و الهادفة إلى ترقية و تعزيز تعليم اللغات الأجنبية إنما

تندرج في سياق تلك التوجهات ذاتها , و تتجلى تلك التدابير فيما يلي :¹

-إدخال اللغة الفرنسية كلغة أجنبية أولى بدءا من السنة الثانية من التعليم الابتدائي .

-إدخال اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية ثانية بدءا من السنة الأولى من التعليم المتوسط .

-فتح شعبة اللغات الأجنبية في إطار هيكلية التعليم الثانوي والتي تهدف إلى تعزيز مستوى التلميذ في اللغتين

الأجبيتين التي شرع في دراستهما قبل انتقاله إلى التعليم الثانوي مما يتيح له إمكانية تعلم لغة أجنبية ثالثة .

6- البعد الأساسي للتربية البيئية

إن التربية البيئية فرع من فروع المعرفة تم إدخالها في المسار الدراسي بصفقتها مادة تساهم في تنشئة المواطن , و إن من

أهدافها الكبرى ترسيخ ثقافة بيئية في عقول التلاميذ و تمكينهم في ذات الوقت من اكتساب المعارف و تطوير الكفاءات

الضرورية للحفاظ على سلامة المحيط البيئي .

و بهذا المفهوم فإن التربية البيئية تأخذ بأيدي التلاميذ لإدراك العالم الذي يحيط بهم و بناء علاقات سليمة معه ليصبحوا

مواطنين فاعلين مساهمين في ضمان تنمية مستدامة لصالح الأجيال القادمة .

7- التربية على المواطنة

إن التربية على المواطنة في إطار الإصلاح التربوي تطمح إلى جعل التلميذ مواطنا يتحلى بروح المسؤولية وقادرا على فهم

ما يحدث من تحولات في محيطه الإجتماعي و المشاركة بنصيبه فيها , كما انه ينبغي على المنظومة التربوية أن تركز على

عناصر الهوية الوطنية (الإسلام , العروبة , الأمازيغية) باعتبارها مكونات أساسية للأمة الجزائرية,و أن تعمل على

ترسيخها و بلورتها و ترفيتها لضمان الوحدة الوطنية و المحافظة على الشخصية الجزائرية .

¹ بوبكر بن بوزيد : مرجع سابق ص96

و من أجل تجسيد المواطنة في منظومتنا التربوية ينبغي :¹

- إعتماد اللغة العربية لغة التعليم و التكوين و أداة البناء النفسي والفكري .
 - جعل الدين الإسلامي و قيمه الخالدة المحور الأساسي الذي تنطلق منه تربية المواطن فكرا و عقيدة و سلوكا .
 - التكفل ببعث الثقافة الأصيلة التي من شأنها الإسهام في إحياء تراثنا الغني بمظاهر التقدم .
 - الحرص على جزارة المضامين و الإطارات بما يخدم القضايا الوطنية و يؤصل عمل المدرسة و يجذرهما في بيئتها .
- كما أن التربية على المواطنة ترمي على صعيد السلوك إلى تحقيق الأهداف التالية :²

- أن يكون التلميذ واعيا بما له من حقوق و ما عليه من واجبات
- أن يحترم القانون و يلتزم بقواعد الحياة الإجتماعية
- أن يحب وطنه و يحترم رموزه
- تسليط الضوء على مزايا التضامن و التسامح و التعايش مع الغير
- المحافظة على المؤسسات و الأملاك العامة و الخاصة و المحيط البيئي

8- إعداد الكتب المدرسية الجديدة

لقد كان للتغيرات العميقة التي أدخلت على منهجية إعداد البرامج الدراسية امتداد إيجابي على منهجية إعداد الكتب المدرسية , من خلال إعداد كتب مدرسية متكيفة مع روح العصر الذي يعيش فيه التلاميذ و متماشية مع مستواهم الدراسي و مستحبة لأذواقهم و اهتماماتهم , و متبينة لأحدث المقاربات البيداغوجية القائمة على المشاركة النشيطة للتلاميذ في بناء المعارف .

كما أنه من أبرز القرارات التي دخلت حيز التنفيذ هي فتح المجال أمام المؤلفين الأحرار القادرين على المنافسة في ميدان تأليف الكتب المدرسية , و الذي من شأنه تمكين النظام التربوي من التفتح على الأفكار الجديدة و المتنوعة , و يتيح للمدرسة أن تتخذ أساسا علميا في اختيار الكتاب الأنسب و الأكثر انسجاما مع حاجات المتعلمين و أهداف المنهاج و قواعد العمل المدرسي .³

¹عبدالقادر فضيل : مرجع سابق ص 432

²بويكر بن بوزيد : مرجع سابق ص 107

³عبدالقادر فضيل : نفس المرجع ص 242

المطلب الثاني: إنشاء نظام جديد للتقييم

يعتبر التقييم ممارسة مستمرة تسمح بوصف وقياس وتكميم "ما هو كائن بالفعل" مقارنة بما هو ممكن أو بالمقارنة مع ما ينبغي أن يكون و هذا ما يؤدي إلى تعزيز عملية البحث عن الانحرافات و تصحيحها¹.
كما أن التقييم يعتبر عملية تربوية تدرج ضمن العمل المدرسي اليومي لمؤسسة التربية و التعليم , فهو يحدد و يقيس دوريا مردود كل من التلميذ و المؤسسة المدرسية بمختلف مركباتها².
و يتم تقييم العمل المدرسي للتلاميذ عن طريق العلامات العددية و التقديرات التي يمنحها المدرسون بمناسبة المراقبة المستمرة للأنشطة التربوية .

إن التصور الجديد لمفهوم التقييم في إطار الإصلاح التربوي ركز على تقييم المتعلمات الأساسية لتزويد مراكز القرار بالمؤشرات التي تتيح المتابعة المستمرة لمستوى ونوعية التعليم القاعدي إلى جانب إبراز العوامل الذاتية للتلاميذ والمعلمين والمدرسة وتأثيرها على النتائج المدرسية التي تفرزها اختبارات التقييم والاستجابات ، و ذلك حسب كل طور تعليمي .
1- بالنسبة للتعليم الابتدائي : في هذه المرحلة التلاميذ بحاجة ماسة لمتابعة مستمرة و منتظمة ، و لهذا ينبغي مراقبة سيرورة التعلم عبر ملاحظة أداء التلميذ بصورة يومية بواسطة الواجبات المنزلية و الإختبارات الشهرية المنجزة بمعدل ثلاثة إختبارات في الثلاثي الأول و الثاني و إختبارين في الثلاثي الثالث ، و كل إختبار شهري ينبغي أن يسبق بعدد من النشاطات التركيبية المخصصة لإدماج مكتسبات التلميذ .

2- بالنسبة للتعليم المتوسط : يتم تقييم أعمال التلاميذ بواسطة المراقبة المستمرة و المنتظمة في جميع المواد عن طريق استجابات كتابية و شفوية و عروض وأعمال تطبيقية و موجهة و واجبات منزلية و فرضين و اختبار في نهاية الثلاثي .
3- بالنسبة للتعليم الثانوي العام و التكنولوجي : يتم تقييم أعمال تلاميذ المرحلة الثانوية كما تقيم أعمال تلاميذ المرحلة المتوسطة ، إلا أنه في التعليم الثانوي فإن الفترة الدورية لإنجاز الواجبات المنزلية تكون أطول فيما يتعلق بالمواد الرئيسية في كل شعبة من الشعب ، أما بخصوص المواد التقنية فإن الطلبة بالإضافة إلى النشاطات العملية و التطبيقية التي ينجزونها في المخابر و الورشات فهم مطالبون بإنجاز مشروع يتم تقييمه و يحتسب بمثابة إختبار الثلاثي .

أنواع التقييم : هناك ثلاثة أنواع للتقييم تم الإشارة إليها في الإصلاحات الجديدة من أجل تطبيقها و هي:³

أ- التقييم التشخيصي : و يسمى التقييم التمهيدي أو التنبؤي و يكون في بداية السنة الدراسية , و من بين أهدافه:
- معرفة مستوى التلاميذ و تحديد الفروقات الفردية

¹ بوبكر بن بوزيد: مرجع سابق ص 125

² النشرة الرسمية للتربية الوطنية : القانون التوجيهي للتربية الوطنية , مرجع سابق ص 85

³ رفيقة حروش : مرجع سابق ص 166

- جمع بيانات و معلومات

- تشخيص المهارات

- الإطلاع على الأهداف التي يريد التلاميذ تحقيقها

ب- التقييم التكويني: و يمارس خلال عملية التدريس و هو إخباري يمكن من إعطاء معلومات و إخبار المدرس و التلميذ بكيفية واضحة عن أوضاع و حالات التعليم و التعلم .

ج- التقييم التحصيلي: و يسمى التقييم النهائي أو التجميعي أو الإجمالي و يمكن من قياس مستوى التلميذ و النتائج النهائية التي وصل إليها عند انتهاء فترة تكوينية معينة و قياس الفوارق بين عناصر الفعل التعليمية و إعطاء للمدرس فكرة عن مدى تحقيق الأهداف .

إن نظام التقييم هذا يسمح ل:¹

- 1- صانعي القرار باتخاذ القرارات الصائبة لتحسين نوعية التعليم .
- 2- قادة المدارس للتصرف كأداة إدارية فاعلة .
- 3- للمعلمين لتقييم ممارساتهم .

المطلب الثالث: تجديد نظام التكوين والتدريب البيداغوجي والإداري

إن تكوين المؤطرين البيداغوجيين والإداريين وتحسين مستواهم يعتبر قطبا قائما بذاته ضمن برنامج إصلاح المنظومة التربوية وتتعلق العمليات المسجلة في هذا المجال بما يأتي:²

- تحسين نظام التكوين الأولي للمعلمين ليتماشى مع المعايير الدولية .
- تطبيق نظام جديد للتكوين أثناء الخدمة يوجه خصيصا للمدرسين العاملين في مرحلتي التعليم الابتدائي و المتوسط.
- التدريب المتواصل لجميع المستخدمين للتكفل على أحسن وجه بعمليات إصلاح المنظومة التربوية .
- إعادة تأهيل شهادة الأستاذ المبرز في التعليم الثانوي .

¹ -Laifa ait boudaoud : Op .cit , p126

² بوبكر بن بوزيد :مرجع سابق ص165

كما أنه هناك ثلاث صيغ يمكن اللجوء إليها لتطوير سياسة التكوين هي:¹

- أفراد مدرسة عليا أو معهد جامعي خاص بمعلمي التعليم الأساسي , على أن تشترك وزارتي التربية و التعليم العالي في تأطيرها .

- إبقاء تكوين معلمي المرحلة الابتدائية تابعا لوزارة التربية و في مؤسسات التكوين التابعة لها , و يمكن الإستعانة ببعض الأساتذة الجامعيين , و لا بأس أن يلحق تكوين مدرسي المرحلتين الإكماليتين و الثانوية بمؤسسات التعليم الجامعي , على أن تسهم إدارات وزارة التربية في مجالات التكوين البيداغوجي النظري و العملي .

- إنتقاء المرشحين للتعليم بعد التخرج من الجامعة و تنظيم برنامج تكوين تربوي نظري و عملي يكون مكملا للتكوين المعرفي الذي تخرجوا به .

و من أجل رفع الكفاءة العلمية و التربوية و التقنية باستمرار و اكتساب المعلمين الخبرات الأساسية و معرفة المستجدات و تقويمها و تطويرها مستقبلا يمكن تنفيذ الاستراتيجيات التالية:²

- 1- إجراء دراسة علمية بالتعاون مع مؤسسات أكاديمية متخصصة في تقويم الكفاءة المهنية للمعلمين بهدف التوصل إلى أنواع و مستوى الكفايات العلمية و المهنية و الشخصية المتوقع توافرها في المعلم ،
- 2- إجراء بحث علمي بالتعاون مع مؤسسات أكاديمية متخصصة في تقويم الكفاءة المهنية للمعلمين بهدف التوصل إلى معايير لوضع امتحانات تقويم المستوى المعرفي و الأدائي في المهنة وفق الكفايات العلمية و المهنية المعتمدة لممارسة مهنة التعليم في المراحل التعليمية المختلفة .
- 3- تطوير نماذج لبرامج تدريبية أثناء الخدمة بواسطة التقنيات المتطورة و الوسائط المتعددة التي تتيح التعلم عن بعد، تستهدف إعادة تأهيل المعلمين، و الممارسين التربويين الآخرين .
- 4- تصميم برامج تدريبية للمعلمين في أثناء الخدمة، تقوم على فاعلية المتعلم و دوره النشط في عملية التعلم.

¹عبدالقادر فضيل : مرجع سابق ص195

²نادية بوشاللق: مقال بعنوان: استراتيجيات إصلاح المنظومة التربوية في ظل تحديات العولمة , الملتقى الدولي حول: العولمة و النظام التربوي في الجزائر و باقي الدول العربية , جامعة محمد خيضر بيسكرة في 09/08 ديسمبر 2004 .

المطلب الرابع: إعادة تنظيم المنظومة التربوية

لقد تكفلت وزارة التربية الوطنية بتنفيذ قرارات مجلس الوزراء المنعقد في 30 أبريل 2002 والمتعلق بإعادة تنظيم المنظومة التربوية من خلال ما يأتي:¹

1- التعميم التدريجي للتربية التحضيرية

تعتبر التربية التحضيرية المرحلة الأخيرة للتربية ما قبل المدرسية , و هي التي تحضر الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 05 و 06 سنوات للإلتحاق بالتعليم الإبتدائي .

و بغض النظر عن الطابع غير الإلزامي للتربية ما قبل المدرسية , فالدولة تسهر على تطوير التربية التحضيرية و تواصل تعميمها بمساعدة الهيئات و الإدارات و المؤسسات العمومية و الجمعيات و كذا القطاع الخاص . و لهذا فإن وزارة التربية الوطنية مسؤولة في مجال التربية التحضيرية على ما يلي :²

- إعداد البرامج التربوية.

- تحديد المقاييس المتعلقة بالهيكل و الأثاث المدرسي و التجهيز و الوسائل التعليمية .

- تحديد شروط قبول التلاميذ .

- إعداد برامج تكوين المربين .

- تنظيم التفتيش و المراقبة التربوية .

و يهدف التعليم التحضيري إلى ما يلي :³

- مساعدة الأطفال على تفتح طاقاتهم وقدراتهم وذلك بتدريب حواسهم وتكوين المهارات العقلية لديهم.

- تعويدهم على العادات الحسنة.

- مساعدتهم على نموهم الجسماني.

- تربيتهم على حب الوطن والإخلاص له.

- تربيتهم على حب العمل وتعويدهم على العمل الجماعي.

- تنمية الذوق الجمالي لديهم.

- تمكينهم من تعلم بعض مبادئ القراءة والكتابة والحساب.

- تهيئتهم للانتقال إلى التعليم الأساسي

¹ بوبكر بن بوزيد :مرجع سابق ص207

² النشرة الرسمية للتربية الوطنية : القانون التوجيهي للتربية الوطنية , مرجع سابق ص76

³ المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم :وحدة النظام التربوي ,سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي و الإكمالي,مرجع سابق ص 30

2-إعادة هيكلة التعليم الإلزامي

لقد أعيد تنظيم التعليم الإلزامي ذي التسع سنوات إلى وحدتين أساسيتين هما : المدرسة الابتدائية و المدرسة

الإكمالية للتعليم المتوسط , و تتميز هاتان الوحدتان بما يأتي :

أ-تخفيض مدة التعليم الإبتدائي سنة واحدة حيث أصبح 05 سنوات .

ب-تمديد مدة التعليم المتوسط بسنة واحدة حيث أصبح 04 سنوات .

و يهدف التعليم الأساسي إلى ما يلي¹:

- إتقان اللغة العربية مشافهة وتحريرا.

- تعليم التلاميذ مبادئ اللغة الأمازيغية.

- تعليم الأسس الرياضية والعلمية التي تمكنهم من اكتساب تقنيات التحليل والاستدلال وفهم العالم الحي والجامد.

-تعليمهم أسس العلوم الاجتماعية ولا سيما المعلومات التاريخية والسياسية والأخلاقية والدينية.

-تعليمهم التربية الفنية التي توقظ فيهم الأحاسيس الجمالية وتمكنهم من المساهمة في الحياة الثقافية.

-تعليمهم التربية البدنية وممارستها بانتظام وتشجيع التلاميذ على المشاركة في مختلف المنافسات.

-تعليم اللغات الأجنبية قصد التعرف على الحضارات الأجنبية وتنمية التفاهم المشترك بين الشعوب .

كما حظي التعليم الأساسي باهتمام واسع من قبل الوصاية باعتباره الطور الذي يسمح للتلاميذ بالإكتساب

التدرجي للمعارف المنهجية و الوصول بالمتعلم إلى اكتساب قاعدة من المعارف والكفاءات و قسطا من الثقافة

و التأهيل يمكنه إما من مواصلة دراسته بعد المرحلة الإلزامية أو الإندماج في الحياة العملية .

3-إعادة هيكلة التعليم ما بعد الإلزامي

لقد تم إعداد مشروع إعادة هيكلة التعليم ما بعد الإلزامي من قبل لجنة تقنية تتكون من ممثلين عن وزارة التربية

الوطنية و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و وزارة التعليم و التكوين المهنيين , و قد أعيدت هيكلة التعليم ما

بعد الإلزامي إلى ثلاثة فروع هي: التعليم الثانوي العام و التكنولوجي ,التكوين والتعليم المهنيين و التعليم العالي.

و قد نظم التعليم الثانوي العام و التكنولوجي إلى جذعين مشتركين عريضين يستغرق كل منهما مدة سنة واحدة.

-الجذع المشترك أداب :بشعبتين (2) في السنة الثانية ثانوي :

-أداب / فلسفة

-لغات أجنبية

¹المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم :وحدة النظام التربوي ,سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي و الإكمالي,مرجع سابق ص30

-الجدع المشترك علوم و تكنولوجيا : أربع (04) شعب في السنة الثانية :

-رياضيات -تسيير و اقتصاد -علوم تجريبية

-تقني رياضي بأربعة (04) اختيارات : هندسة كهربائية , هندسة مدنية ,هندسة ميكانيكية و هندسة تقنية.

و يهدف التعليم الثانوي إلى ما يلي ¹:

- تعزيز المعارف المكتسبة و تعميقها في مختلف مجالات المواد التعليمية .

-تطوير طرق و قدرات العمل الفردي و العمل الجماعي و كذا تنمية ملكات التحليل و التلخيص و الإستدلال

و الحكم و التواصل و تحمل المسؤوليات .

-توفير مسارات دراسية متنوعة تسمح بالتخصص التدريجي في مختلف الشعب تماشيا مع اختيارات التلاميذ

و استعداداتهم .

-تحضير التلاميذ لمواصلة الدراسة و التكوين العالي .

4- إضفاء الطابع الرسمي على التعليم الخاص

يشكل ترسيم مؤسسات التربية والتعليم الخاصة أحد أهم الإجراءات التي قام بها إصلاح المنظومة التربوية إذ

أضحى ذلك ضرورة لا مناص منها طالما أنه يندرج ضمن تطور المجتمع الجزائري الذي بات يتميز بمشاركة القطاع الخاص

أكثر فأكثر في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كما أنه إجراء يندرج ضمن إطار عملية الإصلاح من أجل ضبط الرقابة

الإدارية والتربوية على هاته المؤسسات من خلال إلزامية تطبيق البرامج الدراسية الرسمية واحترام الحجم الساعي لكل المواد

الدراسية السارية المفعول في مؤسسات التعليم العمومية إلى جانب تحضير تلامذتها للمشاركة في الامتحانات التي تنظم

لفائدة التعليم العمومي .

5- الجوانب التنظيمية

تقتضي عملية تنفيذ إصلاح يمثل هذه الشمولية إعادة تنظيم جذري لدواليب الإدارة التربوية على جميع المستويات

أو على الأقل تعديلا لبعض هياكلها فالأمر لا يتعلق بجعلها تساير متطلبات الإصلاح الجاري فحسب وإنما بجعلها

تتطابق ومقتضيات التسيير العصري والالتزام أكثر من أي وقت مضى بضرورة تحقيق النتائج المرجوة .

لقد عرفت إدارة قطاع التربية الوطنية العديد من أشكال الهيكلة استجابة لمقتضيات الإصلاح التربوي، فبالنسبة

لمديريات التربية فقد تم استحداث منصب الأمين العام وأصبحت كل مديرية تربية تحتوى على خمس مصالح هي البرمجة

والمتابعة، التمدرس والامتحانات , المستخدمين والتكوين ، المالية والرواتب، النشاطات الثقافية والرياضية والعمل

¹النشرة الرسمية للتربية الوطنية : القانون التوجيهي للتربية الوطنية , مرجع سابق ص80

الاجتماعي أما على مستوى المؤسسات التربوية فإنه تم تنظيم المجالس التربوية والتعليمية داخلها بالإعتماد على نمط التسيير التساهمي الذي يشكله مشروع المؤسسة وذلك بتشجيع مشاركة التلاميذ وممثلين عن أوليائهم في حياة المؤسسة التربوية قصد تحسيسهم أكثر بالوضع المدرسي القائم واكتساب المتعلمين مبادئ التمدن والمواطنة والديمقراطية. و يعتبر مشروع المؤسسة كنمط من أنماط التسيير الجماعية تعتمد عليه المؤسسة التربوية لتحسين التسيير و معالجة مشاكل المؤسسة وذلك بوضع إستراتيجية لتحقيق أهداف تحددها كل مؤسسة لنفسها وفقا للأهداف الوطنية و النصوص التشريعية المعمول بها و لخصوصياتها الجغرافية و الحضرية ومحيطها الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي بحيث يكون التلميذ فيه محور العملية كلها و ذلك بمشاركة و مساهمة كل أفراد الجماعة التربوية و مختلف المتعاملين مع المؤسسة.¹

المطلب الخامس: عمليات الدعم لتنفيذ الإصلاح التربوي

أدى ظهور إصلاح المنظومة التربوية في أولى بداياته إلى تعبئة الموارد والوسائل الناجمة والضرورية لإنجاح تنفيذ عملية الإصلاح وكذا لدعم العمليات التي شرع في إنجازها .

إن تدابير الدعم هذه ذات أنماط متعددة وهي تخص ما يلي:²

1-إنشاء مؤسسات التأطير والدعم

استدعى تنفيذ عملية إصلاح المنظومة التربوية إنشاء العديد من المؤسسات التي يتمثل دورها الأساسي في تسيير تطبيق الإصلاح في ميادين معينة أو متابعتها أو مواكبتها طيلة العملية التي يستغرقها التنفيذ بل وحتى بعدها , وعددها أربعة لتضيق مجهودها لتعزيز عمل الهيئات والمؤسسات الوطنية الأخرى الواقعة تحت وصاية وزارة التربية الوطنية. وهذه المؤسسات هي:

أ- المجلس الوطني للتربية والتكوين: وهو يمثل جهازا وطنيا للتشاور والدراسة والتقييم في ميدان التربية والتكوين .

ب- المرصد الوطني للتربية والتكوين: وهو يمثل هيئة للتشاور والتنظيم حددت له مهام الدراسة والمتابعة والتحليل الإشرافي في النظام التربوي.

ج- المركز الوطني البيداغوجي واللساني من أجل تعليم الأمازيغية

د- المركز الوطني لإدماج الإبداع التربوي وتطوير تكنولوجيات الإعلام والتربية وهو هيئة للدراسات والبحث والاستشارة وإعداد ونشر التجديدات التربوية والتكنولوجيات الجديدة في الإعلام والاتصال في ميدان التربية .

¹ المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم: النظام التربوي و المناهج التعليمية , سند تكويني موجه لمدراء المدارس الابتدائية ,مرجع سابق ص 96

² بوبكر بن بوزيد : مرجع سابق , ص 245

2- مساهمة المؤسسات الوطنية الأخرى

لقد ساهمت هيئات أخرى للدعم تابعة لقطاع التربية بشكل فعال في تنفيذ عملية الإصلاح التربوي نذكر منها:

أ- المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: وتمثل أهم مهامه في:

- تنظيم الملتقيات والأيام الدراسية من أجل كسب خبرات جديدة وتوسيع مجال التبادل التربوي و البيداغوجي .

- تكوين مستخدمي التربية في ميدان الإعلام الآلي.

ب- الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد: ويعمل على تطبيق برامج التعليم الجديدة الناجمة عن الإصلاح التربوي إلى جانب توفير التكوين عن بعد لمعلمي الابتدائي وأساتذة المتوسط.

ج- المعهد الوطني للبحث في التربية: تتمثل مساهمة المعهد في إطار تنفيذ إصلاح المنظومة التربوية بالخصوص في تقييم الامتحانات الوطنية الرسمية وإنجاز الدراسات والأبحاث .

د- المركز الوطني للتوثيق التربوي: يقدم المركز المساعدة للمربين لتمكينهم من التوسع في معارفهم العلمية وتحسين أدائهم التربوي.

هـ- الديوان الوطني لمحو الأمية وتعليم الكبار: يهدف هذا الديوان إلى مكافحة الأمية و تعليم الكبار .

3- تعزيز عملية التضامن والدعم لفائدة التمدرس

يسعى الإصلاح التربوي الحالي إلى تطوير نوعية التربية بالعمل على تحسين ظروف التمدرس مما يساعد على بقاء

التلاميذ في مدارسهم ولا يهجرونها وقد ترجمت هذه المساعي من خلال العديد من الإجراءات من بينها : منحة التمدرس مجانية الكتاب المدرسي , المطاعم المدرسية , المنح المدرسية , النقل المدرسي , الصحة المدرسية و المكتبات المدرسية .

4- إسهام التعاون الدولي

يعد التعاون الدولي جانبا آخر يتم الاعتماد عليه لإنجاح عملية إصلاح المنظومة التربوية سواء كان ذلك تعاونا

ثنائيا أو تعاونا مشتركا مع شتى الهيئات الدولية .

أ- التعاون الثنائي: تم هذا التعاون أساسا مع البلدان التالية :¹

*الولايات المتحدة الأمريكية في إطار برامج خاصة باستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تعليم اللغة الإنجليزية.

*بريطانيا: تجسيد برنامج تكوين 1000 أستاذ تكفل به المركز الإنجليزي للغات .

¹ بوبكر بن بوزيد : مرجع سابق ص270

*فرنسا: إنجاز العديد من مهام الدراسة والمعاينة من قبل الكثير من المجموعات المتخصصة في المواد الدراسية وهذا في إطار إعداد برامج التعليم الجديدة وتربصات التكوين .

*ألمانيا: تم تنظيم تربصات لفائدة المجموعات المتخصصة في المواد فيما يتصل بإعداد وتقييم الكتاب المدرسي بالإضافة إلى أعمال أخرى تمت مباشرتها مع هذا البلد في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال .

ب- التعاون المتعدد الأقطاب

- اليونيسكو: برنامج دعم إصلاح المنظومة التربوية (programme d'appui à la réforme éducative) (PARE)

برنامج الدعم الأول (PARE1) يهدف إلى تقديم المساعدة التقنية وتثبيت الدعائم المؤسساتية ولاسيما ما تعلق منها بتعزيز جهاز الإشراف على الإصلاح وتوجيهه وبالتكوين البيداغوجي للمعلمين والأساتذة وإعداد الكتب المدرسية من حيث التصميم والإخراج وفتح مجال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

برنامج الدعم الثاني (PARE2): هو امتداد ميداني لمرحلة الدعم الأول الذي قدمته اليونيسكو (2004-2006) يهدف إلى تنمية قدرات المسيرين والمربين لتحسين نوعية تعلمات التلاميذ من خلال تنمية القدرات الوطنية في ميدان التقييم التكويني.

-التعاون مع منظمة اليونيسيف

يتمثل دعم هذه المنظمة في تمويل عدد من المشاريع مثل مشروع "المدرسة صديقة الأطفال" ومشروع "التربية الشاملة" التي تسعى إلى إكساب الأطفال بعض الكفاءات المتصلة بالحياة الاجتماعية : المواطنة والسلام والتسامح والتضامن , كما مولت اليونيسيف أيضا بعض الدراسات التي تناولت تقييم أثر المقاربة بالكفاءات من خلال البرامج الدراسية الجديدة ومكتسبات التلاميذ المدرسية ومدى استفادة البنات من التربية والتعليم والعنف في الوسط المدرسي.

5- التأطير القانوني

يمثل وضع إطار قانوني يتضمن مجموعة من النصوص التنظيمية جانبا آخر من إجراءات الدعم التي تأتي بهذا الشكل لتساعد على إنجاح عملية الإصلاح التربوي فلقد تم في هذا الصدد إعداد العديد من النصوص القانونية خلال فترة 2003/2008 من بينها على وجه الخصوص القانون التوجيهي للتربية الوطنية والقانون الأساسي لعمال التربية.

خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى واقع الإصلاحات التربوية الجزائرية ، حيث تطرقنا إلى مفهوم الإصلاح التربوي وأهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها، كما تكلمنا عن أهم الإشكاليات التي تعترض عملية الإصلاح التربوي في الجزائر و التحديات التي ينبغي مواجهتها ، الأمر الذي جعل من الإصلاح التربوي في الجزائر حتمية و ضرورة لا بد منها ، بعد ذلك ذكرنا الغايات التي يسعى لها النظام التربوي الجزائري بالإضافة إلى توجهاته الأساسية ، و في الأخير تطرقنا إلى أهم الإصلاحات المنتهجة في النظام التربوي الجزائري و التي كانت تهدف إلى تحسينه و تجويد مخرجاته .

إلا أن عملية الإصلاح رغم ضخامتها فقد أغفلت العديد من الأمور و التي لم تعطىها الإهتمام اللازم ، فتسببت في عدم تحقيق الإصلاح للأهداف المسطرة ، و لعل من بين هذه الأمور اللجوء إلى التوظيف المباشر للأستاذ و التكوين السريع و عدم التدقيق في المواصفات و الكفايات التي تشترط في المترشح للتعليم ، و عدم تهيئة البيئة المدرسية المساعدة على التطبيق السليم للإصلاحات ، دون أن ننسى إغفال الفاعلين التربويين و عدم إشراكهم في عملية التخطيط للإصلاحات.

فمشروع الإصلاح هذا كان يفتقر إلى التخطيط الواعي و الدراسة العميقة التي تجعلها تستوعب الواقع و تدرك أبعاد التحولات التي أصبحت تفرض نفسها ، لأننا في كثير من الأحيان كنا نتجاهل الواقع و هذا ما جعل الإصلاح و التطوير لا يحقق النتائج المرجوة و لم يخرج التعليم من الوضعية الحرجة التي يوجد عليها و التي هي نتيجة لتعاملنا مع هذا القطاع تعاملًا سلبيًا و النظرة المتدنية له و للمنتمين إليه .

و لهذا يمكننا القول بأن الإصلاح الحقيقي الذي ننشده هو الذي يسعى إلى إحداث التغيير الإيجابي و الفعال في مكونات النظام التعليمي بدءًا من المدخلات من خلال إعادة تصميم بناء المناهج و انتقاء مضامينها وفق قدرات التلميذ و مستجدات العصر ، و تصميم الإجراءات العملية التي ترفع من شأن المعلم و تعزز مكانته في المجتمع و تعيد النظر في سياسة تكوينه و تحسن الأوضاع المدرسية التي يعمل فيها و توفر الوسائل المتطورة التي تمكنه من الإضطلاع بكامل مسؤولياته ، كما ينبغي تحسيس الإدارة المدرسية بضرورة تبني أساليب الإدارة الحديثة من أجل الوصول إلى مخرجات تعليمية تحقق رضا جميع المستفيدين من العملية التعليمية .



مقدمة الفصل

من أجل تحسين الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية كان لابد من توافر نموذج تطوري شامل يتم في إطاره تحديد مواصفات الجودة المطلوبة, و لهذا قام الباحث ببناء نموذج صمم لهذا الغرض , و يتضمن ثلاثة مجالات تعتبر كمكونات للنظام التعليمي , حيث يمثل المجال الأول مواصفات مدخلات التعليم و يتضمن أربعة محاور هي : مواصفات المدير , مواصفات الأستاذ , مواصفات المنهاج و مواصفات الإنفاق التعليمي , أما المجال الثاني فيمثل مواصفات عمليات التعليم و يتضمن أربعة محاور هي : مواصفات أساليب و طرق التدريس , مواصفات التدريب , مواصفات تقييم التحصيل المدرسي و مواصفات تقييم أداء الأستاذ , أما المجال الثالث فيمثل مواصفات مخرجات التعليم و يتضمن محور واحد و هو المهارات المكتسبة .

ومن أجل معرفة أهمية النموذج المقترح و مدى تقبل و تأييد العاملين بقطاع التربية و التعليم له , و إذا كانت هناك إمكانية لتطبيقه أم لا , قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى قطاع التربية و التعليم بولاية سعيدة بأطواره الثلاثة (الإبتدائي , المتوسط و الثانوي) , و ذلك من خلال توزيع إستمارة و التي تعبر عن النموذج المقترح على أهم الفاعلين التربويين و هم (الأساتذة , المدرء و المفتشين) .

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الإستمارات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 20 , بالإضافة إلى إستخدامنا لبرنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية AMOS .

المبحث الأول : إجراءات الدراسة التطبيقية

يتناول هذا المبحث وصفا لمجتمع الدراسة و عينتها و أدواتها المستخدمة .

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء و الأساتذة و المفتشين بقطاع التربية و التعليم بأطواره الثلاثة (الإبتدائي ، المتوسط و الثانوي) بولاية سعيدة خلال الموسم الدراسي 2015 / 2016 .

الجدول رقم (03) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب كل طور تعليمي

المفتشين	المدراء	الأساتذة	أفراد المجتمع الطور التعليمي
21	189	2035	الإبتدائي
13	59	1555	المتوسط
22	25	1092	الثانوي
56	273	4682	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق مديرية التربية لولاية سعيدة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن مجتمع الدراسة يتكون من 5011 فرد منها 4682 أستاذ و 273 مدير و 56 مفتش

ثانيا : عينة الدراسة

من خلال مجتمع الدراسة المتكون من 5011 فرد تم اختيار عينة عشوائية مقدارها 640 فرد ، و ذلك حسب طبيعة وظيفة كل مستحوب و الطور التعليمي المنتمي إليه ، بحيث تم توزيع 640 إستمارة على عينة الدراسة ، وقد استغرقت عملية توزيع الإستمارات و استرجاعها ما يقارب الشهرين ، حيث تم استرجاع 570 إستمارة فقط و هي موزعة بين أفراد عينة الدراسة كما في الجدول الموالي :

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب كل طور تعليمي

المفتشين	المدرء	الأساتذة	أفراد العينة الطور التعليمي
15	45	150	الإبتدائي
10	30	145	المتوسط
15	20	140	الثانوي
40	95	435	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني : أداة الدراسة

لقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على أداة رئيسية هي الإستبانة , و هي تعبر عن النموذج المقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة و قد اشتملت على ثلاثة مجالات , حيث يمثل المجال الأول مواصفات مدخلات التعليم و يتضمن أربعة محاور و هي : مواصفات المدير , مواصفات الأستاذ , مواصفات المنهاج و مواصفات الإنفاق التعليمي , أما المجال الثاني فيمثل مواصفات عمليات التعليم و يتضمن أربعة محاور هي : مواصفات أساليب و طرق التدريس , مواصفات التدريب , مواصفات تقييم التحصيل المدرسي و مواصفات تقييم أداء الأستاذ , أما المجال الثالث فيمثل مواصفات مخرجات التعليم و يتضمن محور واحد و هو المهارات المكتسبة , بالإضافة إلى سؤال حول أهمية النموذج المقترح و إمكانية تطبيقه في مؤسسات التعليم الجزائرية , و قد أصبحت الأداة بعد التأكد من صدقها و ثباتها مكونة من واحد وخمسون فقرة غطت ثلاثة مجالات إضافة إلى فقرة حول أهمية و إمكانية تطبيق النموذج المقترح.

و قد اعتمد الباحث في بناء النموذج المقترح و تطويره على ما يلي :

1- مراجعة الأدب النظري المتعلق بعناصر ومجالات الجودة الشاملة في التعليم والنماذج التي وضعها رواد هذا المجال .

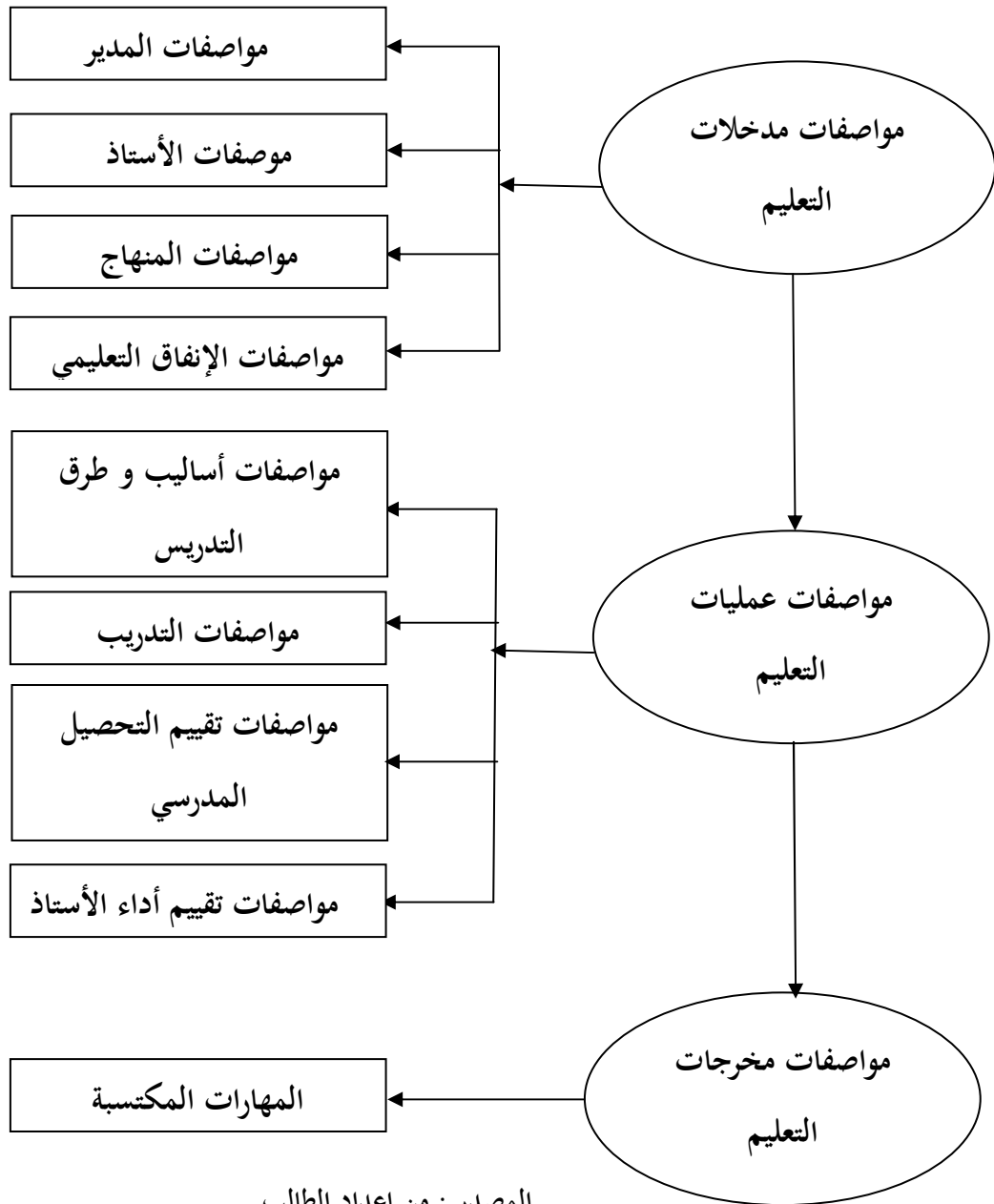
2-الإستعانة بالدراسات السابقة في هذا الموضوع .

3-الإطلاع على الإصلاحات التربوية التي قامت بها وزارة التربية الوطنية لتجويد التعليم و تحسين مخرجاته .

4-أراء واقتراحات بعض الفاعلين في العملية التعليمية .

و الشكل الموالي يوضح لنا مجالات النموذج المقترح و محاوره

الشكل رقم (15): مجالات النموذج المقترح و محاوره



المصدر : من إعداد الطالب

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الإستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (05) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة الدراسة

أولاً : صدق أداة الدراسة

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المشرف و أساتذة متخصصين في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة , و في ضوء الاقتراحات و التوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها و حذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق .

ثانياً : ثبات أداة الدراسة

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها و قد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للإستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته .

المبحث الثاني: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الإستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 20 و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها ، بالإضافة إلى استخدامنا لبرنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية .AMOS.

وقد تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية .
- معامل ألفا كرونباخ .
- معامل الارتباط بيرسون .
- إختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test .
- تحليل التباين الأحادي ANOVA
- Tests post hoc
- المعادلات الهيكلية

المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

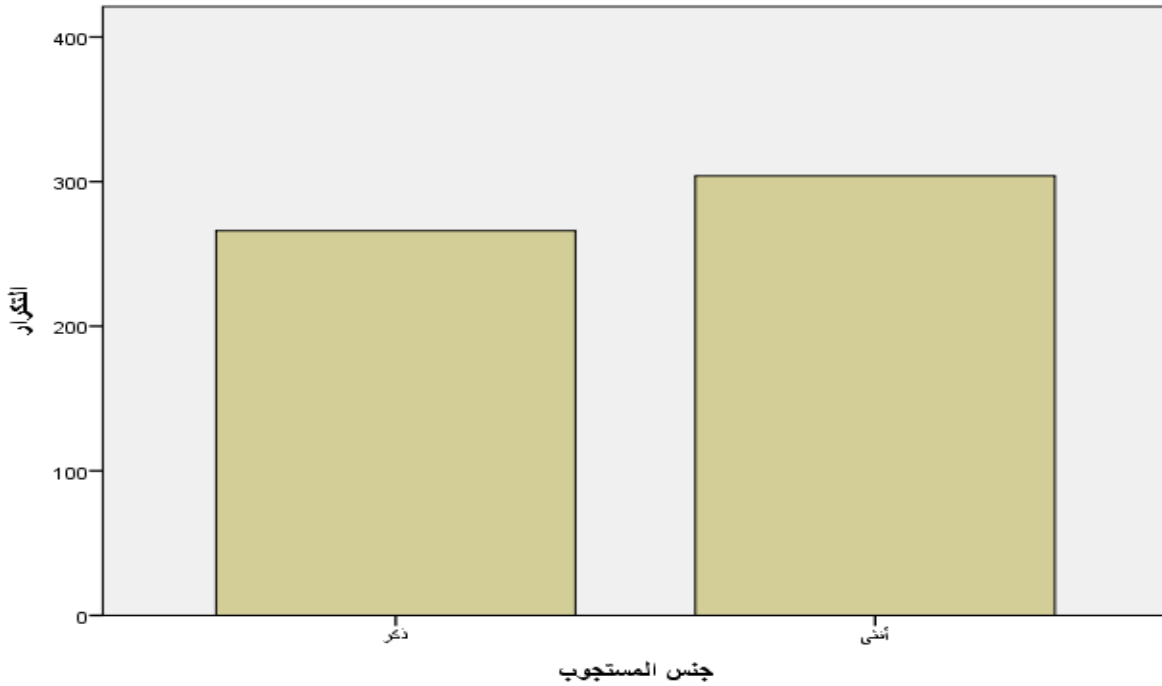
أ) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	
46.7	266	ذكر	1
53.3	304	أنثى	2
100	570	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (16): التمثيل البياني لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (06) و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن هناك تقارب بين فئة الذكور المستجوبين و فئة الإناث , مع زيادة طفيفة للإناث حيث بلغت نسبة الذكور 46.7% , بينما بلغت نسبة الإناث 53.3% و هذا ما يدل على أن هناك موازنة في عملية التوظيف بالمؤسسات التعليمية الجزائرية بين الذكور و الإناث .

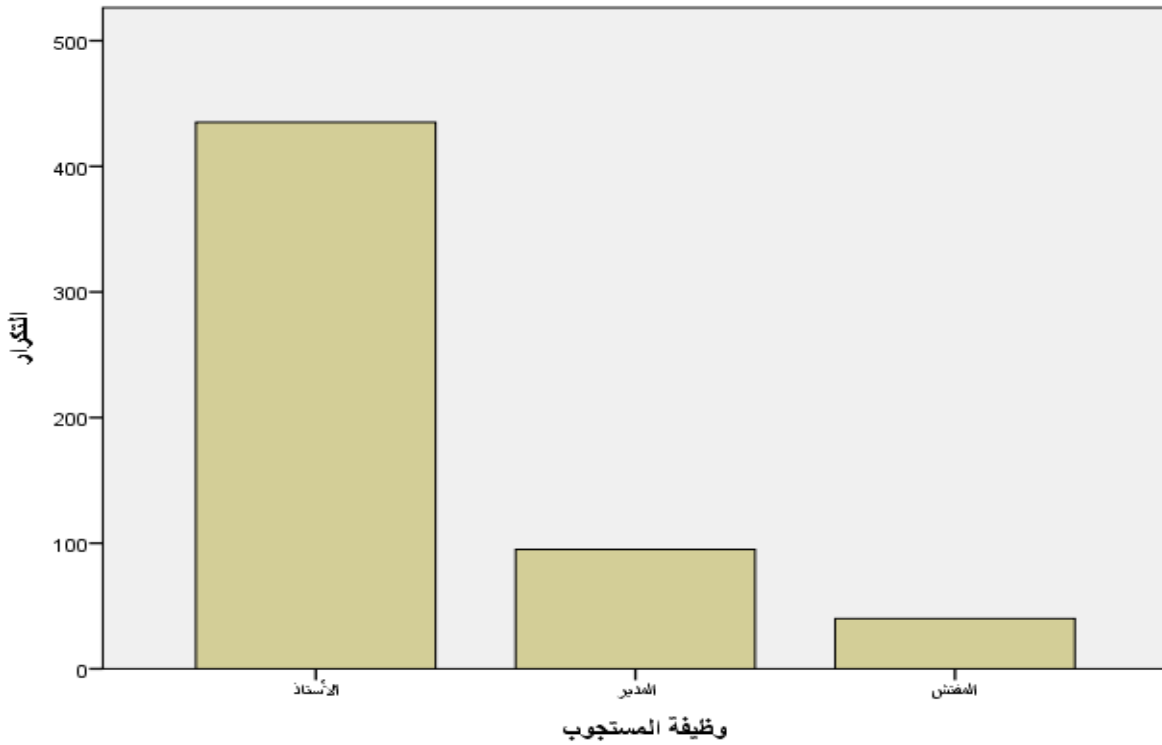
ب) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
1 الأساتذة	435	76.3
2 المدراء	95	16.7
3 المفتشين	40	07
المجموع	570	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (17): التمثيل البياني لمتغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (07) و الشكل أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المستجوبين هم من فئة الأساتذة بنسبة 76.3% , بينما بلغت نسبة المدراء 16.7% , في حين بلغت نسبة المفتشين 7% , و هذه النسب تتماشى مع طبيعة عمل المؤسسات التربوية باعتبار أن أغلبية العاملين بقطاع التربية هم من الأساتذة لأنهم هم الذين يقومون بتدريس المواد المقررة , خاصة و أن تدريس مادة في مؤسسة تربوية واحدة يحتاج إلى العديد من الأساتذة , بينما إدارة كل مؤسسة تربوية تحتاج إلى مدير واحد فقط , في حين بالنسبة للمفتشين عادة ما يرتبط بالمواد التعليمية بالنسبة للتعليم المتوسط و الثانوي , وبالنسبة للتعليم الابتدائي يرتبط بعدد المقاطعات التعليمية .

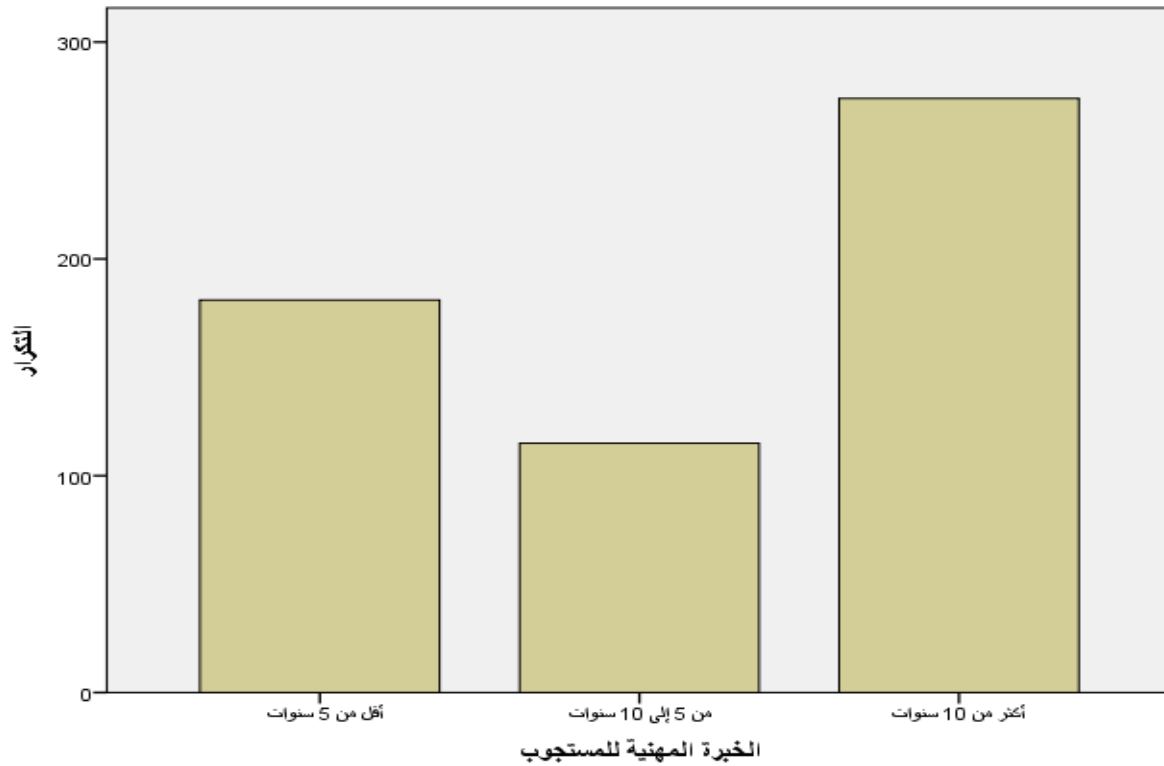
(ج) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
31.8	181	أقل من 05 سنوات	1
20.1	115	من 5 إلى 10 سنوات	2
48.1	274	أكثر من 10 سنوات	3
100	570	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (18): التمثيل البياني لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 05 سنوات بنسبة قدرها 68.20% , و أن ما يقارب النصف لديهم خبرة تفوق 10 سنوات بنسبة 48.10% , في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات 31.8% و هذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصادقية في ملأ الإستبيان الموجه إليهم.

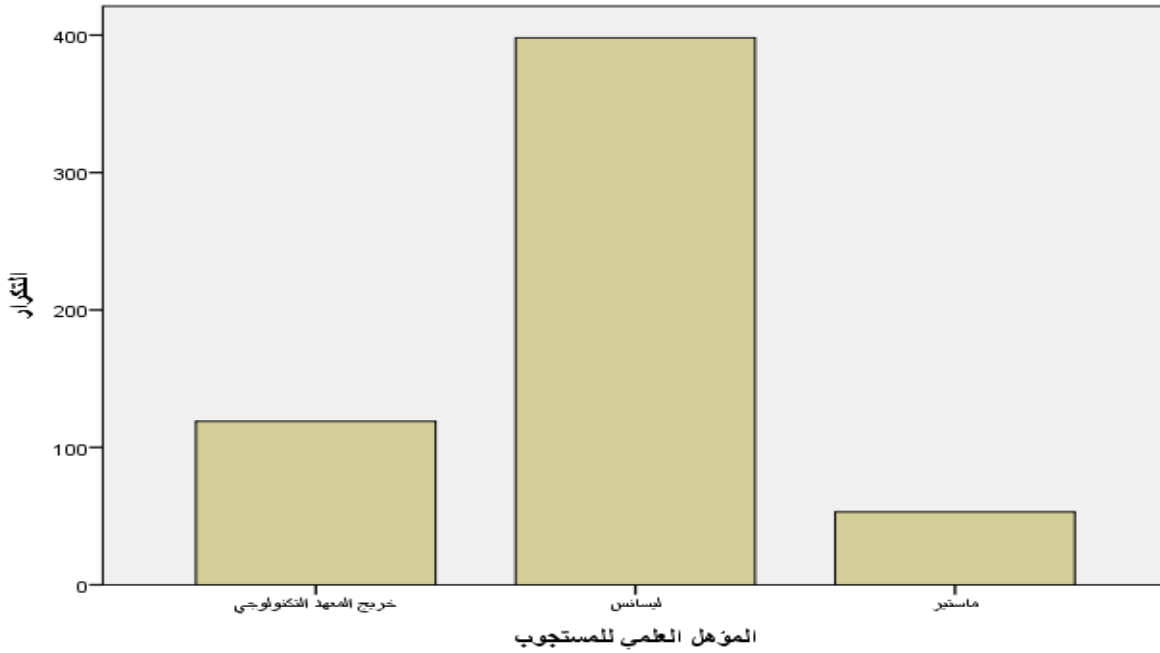
(د) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي	
20.9	119	خريج المعهد التكنولوجي	1
69.8	398	ليسانس	2
9.3	53	ماستر	3
100	570	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (19): التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (9) و الشكل أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين هم من حاملي شهادات جامعية (ليسانس و ماستر) حيث بلغت نسبتهم 79.1% في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من خريجي المعاهد التكنولوجية حيث بلغت نسبتهم 20.9% وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم شهادات جامعية عليا تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصدقية في ملأ الإستبيان الموجه إليهم.

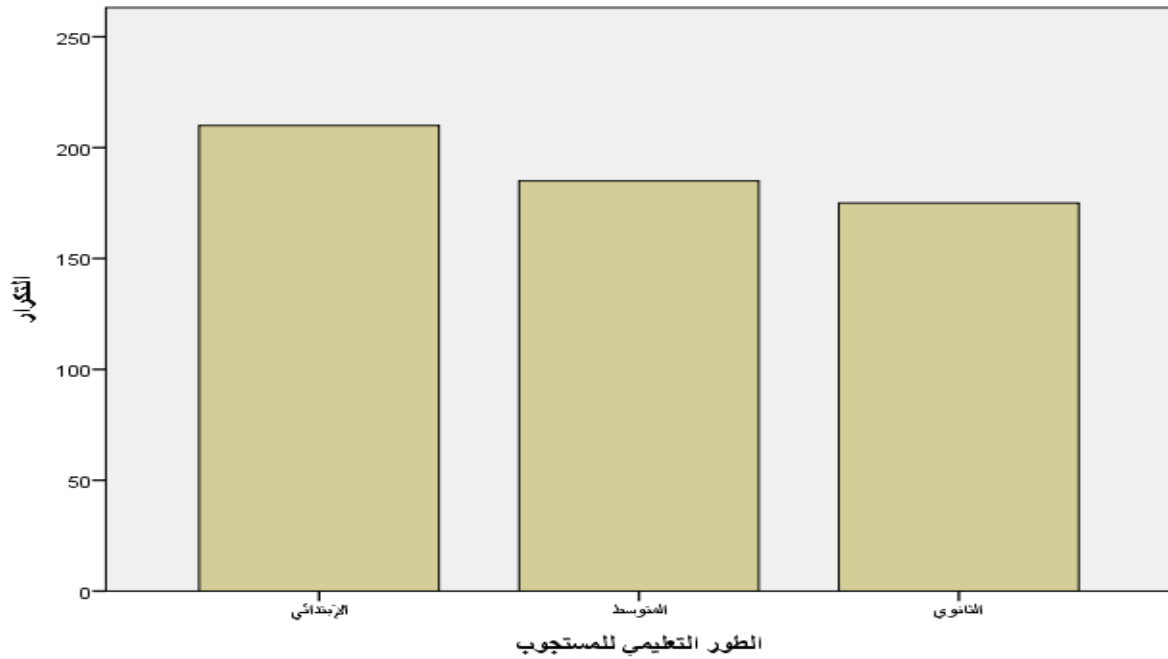
هـ) توزيع أفراد العينة حسب الطور التعليمي

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الطور التعليمي

الطور التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
1 الإبتدائي	210	36.8
2 المتوسط	185	32.5
3 الثانوي	175	30.7
المجموع	570	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (20): التمثيل البياني لمتغير الطور التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) و الشكل أعلاه يتبين لنا بأن النسب المئوية للأطوار الثلاثة متقاربة , بحيث بلغت نسبة المستجوبين من التعليم الإبتدائي 36.8% بينما بلغت نسبة المستجوبين من التعليم المتوسط 32.5% في حين بلغت نسبة المستجوبين من التعليم الثانوي 30.7% وهذا ما يدل على أن هناك تمثيل بالتساوي للفئات المستهدفة لجميع الأطوار التعليمية مما يجعل الدراسة و نتائجها تحلي بالشمولية و الموضوعية و المصدقية.

المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

1- قياس ثبات الإستهيبان : لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستهيبان و الإتساق الداخلي لعباراته , فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستهيبان ولكل مجال كما في الجدول الموالي :

جدول رقم (11) يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستهيبان

المجال	معامل ألفا كرونباخ	
مواصفات مدخلات التعليم (28 عبارة)	0,866	1
مواصفات عمليات التعليم (16 عبارة)	0,856	2
مواصفات مخرجات التعليم (06 عبارات)	0.846	3
جميع عبارات الاستهيبان (50 عبارة)	0,917	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول رقم (11) يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجال الأول و الثاني و الثالث كانت على التوالي : 0,866 و 0,856 , 0.846 أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستهيبان فقد بلغت 0,917 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الإستهيبان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

2- اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (12) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	درجة الإجابة
01	يحدد الأهداف التربوية و يضع الخطط اللازمة لتنفيذها	2,12	موافق
02	يعتمد على أسلوب العمل الجماعي في تنفيذ الأعمال و اتخاذ القرارات	1,71	موافق بشدة
03	يفوض بعض صلاحياته و مسؤولياته للعاملين في المدرسة كل حسب تخصصه	2,32	موافق
04	يشجع النشاطات التي توحد العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين	1,65	موافق بشدة
05	يسعى إلى إيجاد قنوات إتصال مفتوحة بالبيئة المحيطة بالمدرسة و التعاون معها	1,94	موافق
06	يتخذ القرارات بناء على الحقائق المدعمة بالبيانات	1,70	موافق بشدة
07	يقدر المتميزين من العاملين و يكن الإحترام للجميع	1,46	موافق بشدة
	المحور الأول : مواصفات المدير	1.8439	موافق
08	يمتلك المعارف و الكفايات التدريسية اللازمة في مادته	1,37	موافق بشدة
09	له القدرة على اختيار الأنشطة التعليمية التي تخدم موضوع الدرس و تحقق أهدافه	1,52	موافق بشدة
10	يستخدم أساليب تعليمية متنوعة تتناسب مع قدرات كل تلميذ	1,59	موافق بشدة
11	يتصف بالعدالة في معاملته و تقييمه للتلاميذ	1,35	موافق بشدة
12	يطلع باستمرار على مستجدات تخصصه و يستفيد منها للتجديد والتطوير في عمله	1,62	موافق بشدة
13	يوظف الوسائل التعليمية الحديثة و مهارات التعلم الإلكتروني في التدريس	1,88	موافق
14	يشجع التلميذ على التعلم الذاتي	1,64	موافق بشدة
	المحور الثاني: مواصفات الأستاذ	1.5657	موافق بشدة
15	يتناسب مع قدرات إستيعاب التلاميذ	2,16	موافق
16	ارتباط المنهج بثقافة المجتمع و اهتمامه بتطويرها وإكسابها للتلاميذ	2,15	موافق
17	طرق تدريسه بعيدة عن التلقين و تعتمد على التفكير المنطقي و الإبداع	2,11	موافق
18	يساهم في تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ من جميع النواحي	2,09	موافق
19	يعد التلاميذ لتحديات العولمة و الثورة المعرفية	2,21	موافق
20	يرسخ لدى التلميذ قيم العلم و ينمي فيه روح الولاء و الانتماء للوطن	1,77	موافق بشدة
21	يغرس في التلميذ قيم التضامن و التسامح و التعايش السلمي مع الغير	1,71	موافق بشدة
	المحور الثالث : مواصفات المنهاج	2.0288	موافق
22	ضرورة توفير التمويل اللازم للإيفاء بجميع شروط السلامة و الأمن داخل المدرسة	1,52	موافق بشدة
23	ضرورة أن يكون الأجر المقدم يشجع على الأداء الجيد و يحقق الرضا الوظيفي	1,52	موافق بشدة
24	وجود مكافآت و حوافز لتقدير الأداء الجيد للعاملين و التلاميذ	1,62	موافق بشدة
25	تخصيص الأموال لبناء المرافق المخصصة للأنشطة الرياضية و الثقافية	1,73	موافق بشدة
26	تخصيص الأموال اللازمة لتجهيز المدارس بالوسائط التعليمية (الحواسيب , أجهزة العرض و البرامج الإلكترونية .)	1,48	موافق بشدة
27	ضرورة تجهيز المكتبة بمصادر التعلم المختلفة (المراجع , القواميس ,المجلات...)	1,36	موافق بشدة

28	ضرورة تخصيص أموال كافية لتدريب العاملين و تكوينهم	1,69	موافق بشدة
	المحور الرابع : مواصفات الإنفاق التعليمي	1.5612	موافق بشدة
	الدرجة الكلية للمجال الأول : مواصفات مدخلات التعليم	1,7499	موافق بشدة
29	تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ	1,90	موافق
30	تعمل على إشراك التلاميذ في فعاليات العملية التعليمية و التعلمية	1,78	موافق بشدة
31	تركز على أسلوب التعلم الذاتي (البحوث , المشاريع ...)	2,08	موافق
32	تعتمد على استخدام أسلوب الحوار والنقاش البناء في القسم	1,69	موافق بشدة
33	تعمل على تطوير القدرات الفكرية و الإبداعية لدى التلاميذ	1,80	موافق بشدة
	المحور الأول : مواصفات أساليب و طرق التدريس	1.8488	موافق
34	يواكب التدريب التحديث و التغيير المستمر في متطلبات العملية التعليمية	2,02	موافق
35	يركز التدريب على تعلم الطرق الجديدة في التدريس وأنماط الإدارة الحديثة	1,88	موافق
36	ينبغي إعداد برامج تدريبية مناسبة لكل فئة بالإعتماد على أهل الإختصاص	1,67	موافق بشدة
37	التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التعليم و التعلم	1,66	موافق بشدة
	المحور الثاني : مواصفات التدريب	1.8079	موافق
38	ينبغي التنوع في أساليب التقييم (الكتابي و الشفوي ...)	1,50	موافق بشدة
39	يتصف التقييم بالشمولية لمختلف مجالات التعلم (المعارف , المهارات , القيم ...)	1,73	موافق بشدة
40	يوظف في تقييم التلاميذ (التقييم التشخيصي, البنائي, النهائي)	1,66	موافق بشدة
	المحور الثالث : مواصفات تقييم التحصيل المدرسي	1.6322	موافق بشدة
41	الكفاءة التدريسية التي يمتلكها (مدى تمكنه من المادة التي يدرسها)	1,48	موافق بشدة
42	القدرة على التحكم في إدارة الأنشطة داخل القسم بما يخدم العملية التعليمية	1,56	موافق بشدة
43	القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية المسطرة في مادته	1,66	موافق بشدة
44	توظيفه للوسائل العلمية و البيداغوجية المتاحة بالمدرسة في عملية التعليم و التعلم	1,84	موافق
	المحور الرابع : مواصفات تقييم أداء الاستاذ	1.6325	موافق بشدة
	الدرجة الكلية للمجال الثاني : مواصفات عمليات التعليم	1,7438	موافق بشدة
45	يملك القدرة على التعلم الذاتي	1,90	موافق
46	له القدرة على مواصلة دراسته مستقبلا	1,85	موافق
47	يستطيع استخلاص معنى ما تعلمه من أفكار ومفاهيم	1,89	موافق
48	يملك أساسا معرفيا في العلوم المختلفة التي درسها	1,87	موافق
49	له القدرة على التمييز بين الأشياء و اختيار الأحسن	1,79	موافق بشدة
50	متشبع بقيم و أخلاق و سلوكيات المواطن الصالح	1,64	موافق
	الدرجة الكلية للمجال الثالث : مواصفات مخرجات التعليم	1,8218	موافق
	الدرجة الكلية لجميع عبارات الإستبيان	1,7566	موافق بشدة
51	إمكانية تطبيق النموذج المقترح بمؤسسات التعليم الجزائرية	1,57	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق رقم (12) إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات النموذج المقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية من منظور الأساتذة و المدرء و المفتشين , حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمجال الأول والذي هو **مواصفات مدخلات التعليم 1,7499** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المجال الأول كانت بدرجة **موافق بشدة**, بحيث جاءت العبارة الحادية عشرة و التي تتعلق بمواصفات الأستاذ و هي " يتصف بالعدالة في معاملته و تقييمه للتلاميذ " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1,35** في حين جاءت العبارة الثالثة في الرتبة الأخيرة و التي تتعلق بمواصفات المدير و هي " يفوض بعض صلاحياته و مسؤولياته للعاملين في المدرسة كل حسب تخصصه " بمتوسط حسابي قدره **2,32** , أما بالنسبة لمخاور المجال الأول , فإنه بالنسبة للمحور الأول و المتعلق بمواصفات المدير فنجد أن العبارة السابعة و التي هي : " يقدر المتميزين من العاملين و يكن الإحترام للجميع " جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1,46** و عليه فإن معظم المستجوبين يرون بأنه في مواصفات المدير ينبغي التركيز على الصفات الجيدة و الأخلاق الحسنة التي تجعل المدير يحترم جميع العاملين بالمدرسة و يتصف بالعدالة في تقدير و مكافأة العاملين , أما بالنسبة للمحور الثاني و الذي يتعلق بمواصفات الأستاذ فنجد أن العبارة الحادية عشرة و التي هي " يتصف بالعدالة في معاملته و تقييمه للتلاميذ " جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1,35** , و عليه فإن معظم المستجوبين يرون بأنه في مواصفات الأستاذ ينبغي التركيز على المعاملة العادلة التي ينبغي على الأستاذ أن يتصف بها في تعاملاته مع التلاميذ و هذا ما ينعكس على عدالته في تقييم التلاميذ , أما بالنسبة للمحور الثالث و الذي يتعلق بمواصفات المنهاج فنجد أن العبارة الواحدة و العشرون و التي هي " يغرس في التلميذ قيم التضامن و التسامح و التعايش السلمي مع الغير " جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1,71** و عليه فإن معظم المستجوبين يرون بأنه في مواصفات المنهاج ينبغي التركيز عند إعدادة على المواضيع و الدروس التي تساهم في إنشاء التلميذ و تكوينه على الأخلاق و القيم الفاضلة و التي تجعله دائما متضامنا و متسامحا مع الغير , أما بالنسبة للمحور الرابع و الذي يتعلق بمواصفات الإنفاق التعليمي فنجد أن العبارة السابعة و العشرون و التي هي " ضرورة تجهيز المكتبة بمصادر التعلم المختلفة (المراجع , القواميس , المجلات...)" جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1,36** و عليه فإن معظم المستجوبين يرون بأنه في مواصفات الإنفاق التعليمي ينبغي التركيز على ضرورة تجهيز المكتبة بالكمية و النوعية اللازمة من مصادر التعلم المختلفة من الكتب باللغة الوطنية و الأجنبية و المجلات و القواميس وغيرها حتى تساهم في تكوين التلميذ تكوينا جيدا و مكتملا لما يتلقاه في القسم , أما في ما يخص درجة الإجابة الكلية بالنسبة للمجال الأول و التي كانت بدرجة **موافق بشدة** مما يعني أن معظم المستجوبين من الأساتذة و المدرء و المفتشين يتقبلون و يؤيدون ما جاء في النموذج من مواصفات مدخلات التعليم سواء تعلق الأمر بمواصفات المدير أو مواصفات

الأستاذ أو مواصفات المنهاج أو مواصفات الإنفاق التعليمي , و بالتالي فإن هذه المواصفات مهمة ولا بد من توظيفها من أجل تحقيق الجودة التعليمية .

أما المجال الثاني و الذي هو " مواصفات عمليات التعليم " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **1,7438** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المجال الأول كانت بدرجة موافق بشدة, بحيث جاءت العبارة الواحدة و الأربعون و التي تتعلق بمواصفات تقييم أداء الأستاذ و هي " الكفاءة التدريسية التي يمتلكها (مدى تمكنه من المادة التي يدرسها) " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1,48** في حين جاءت العبارة الواحدة و الثلاثون و التي تتعلق بمواصفات أساليب و طرق التدريس في الرتبة الأخيرة و هي " تركز على أسلوب التعلم الذاتي (البحوث , المشاريع ...) بمتوسط حسابي قدره **2,08** أما بالنسبة لمحاور المجال الثاني , فإنه بالنسبة للمحور الأول و المتعلق بمواصفات أساليب و طرق التدريس فنجد أن العبارة الثانية و الثلاثون و التي هي " تعتمد على استخدام أسلوب الحوار والنقاش البناء في القسم " جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.69** و عليه فإن معظم المستجوبين يرون بأنه في مواصفات أساليب و طرق التدريس ينبغي التركيز على الأسلوب الذي يجعل عملية التعليم و التعلم عملية تفاعلية بين الأستاذ و التلميذ من خلال الحوار و النقاش الفعال و المثمر و الذي يساهم في وصول المعلومات للتلميذ بسهولة و يسر وترسيخها في ذاكرته و هذا ما يمكنه من الإستفادة منها مستقبلا , أما بالنسبة للمحور الثاني و المتعلق بمواصفات التدريب فنجد أن العبارة السابعة و الثلاثون و التي هي " التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التعليم و التعلم " فقد جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1.66** و عليه فإن معظم المستجوبين يرون بأنه في مواصفات التدريب ينبغي التركيز على التدريب على الوسائل التكنولوجية و استخدامها في عملية التعليم و التعلم من أجل مواكبة التطورات العلمية و التكنولوجية و الإستفادة من مزاياها في التعليم , أما بالنسبة للمحور الثالث و المتعلق بمواصفات تقييم التحصيل المدرسي فنجد أن العبارة الثامنة و الثلاثون و التي هي " ينبغي التنوع في أساليب التقييم (الكتابي و الشفوي ...)" قد جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1,50** و عليه فإن معظم المستجوبين يرون بأنه في مواصفات تقييم التحصيل المدرسي ينبغي أن يكون التقييم شاملا و متنوعا و أن يعتمد الجانب الكتابي و كذلك الشفوي بالإضافة إلى أساليب التقييم الأخرى المتصلة بالجانب العملي و التطبيقي و كذا الممارسات و السلوكيات , أما بالنسبة للمحور الرابع و المتعلق بمواصفات تقييم أداء الأستاذ فنجد أن العبارة الواحدة و الأربعون و التي هي " الكفاءة التدريسية التي يمتلكها (مدى تمكنه من المادة التي يدرسها) " قد جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1,48** و عليه فإن معظم المستجوبين يرون بأنه في مواصفات تقييم أداء الأستاذ ينبغي التركيز في عملية تقييمه على الكفاءات و المهارات و المعارف التي يكتسبها و التي تجعله متمكنا من المادة التي يدرسها و بالتالي يكون

قادرا على إفادة التلاميذ , أما في ما يخص درجة الإجابة الكلية بالنسبة للمجال الثاني و التي كانت بدرجة موافق مما يعني أن معظم المستجوبين من الأساتذة و المدرء و المفتشين يتقبلون و يؤيدون ما جاء في النموذج من مواصفات عمليات التعليم , سواء تعلق الأمر بمواصفات أساليب و طرق التدريس , أو بمواصفات التدريب , أو بمواصفات تقييم التحصيل المدرسي , أو بمواصفات تقييم أداء الأستاذ , و بالتالي يرون بأنها مهمة جدا بالعناصر التي تتضمنها و هذا من أجل الوصول إلى تحقيق الجودة التعليمية من خلال المساهمة في تحقيق جودة مخرجات التعليم .

أما المجال الثالث و الذي هو " مواصفات مخرجات التعليم " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **1,8218** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المجال الثالث كانت بدرجة موافق, حيث أن هذا المجال يتكون من محور واحد هو المهارات المكتسبة , و يتضمن ستة عبارات , بحيث جاءت العبارة الخمسون و التي هي " متشعب بقيم و أخلاق و سلوكيات المواطن الصالح" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **1,64** في حين جاءت العبارة الخامسة و الأربعون و التي هي " يمتلك القدرة على التعلم الذاتي " في الرتبة الأخيرة, و عليه فإن معظم المستجوبين يرون بأنه بالنسبة للمواصفات الخاصة بمخرجات التعليم ينبغي التركيز على ضرورة أن يكون المتخرج من المدرسة الجزائرية أولا و قبل كل شيء متشعبا بقيم و أخلاق و سلوكيات المواطن الصالح الذي يعمل على بناء وطنه و المحافظة عليه و المساهمة في إستقراره و نموه , أما في ما يخص درجة الإجابة الكلية بالنسبة للمجال الثالث و التي كانت بدرجة موافق مما يعني أن معظم المستجوبين من الأساتذة و المدرء و المفتشين يتقبلون و يؤيدون ما جاء في النموذج من مواصفات مخرجات التعليم, و بالتالي فهم يرون بأن هذه المواصفات هي التي ينبغي أن تتوفر في المخرجات التعليمية , فكلنا نطمح لأن تكون هذه المواصفات في حريجي المدرسة الجزائرية من التلاميذ , و هذا حتى نصل إلى تحقيق الرضا على هذه المخرجات من قبل جميع المستفيدين منها سواء تعلق الأمر بمؤسسات التعليم العالي أو سوق العمل أو الأولياء أو المجتمع ...

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغ **1,7566** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات الإستبيان كانت بدرجة موافق بشدة , مما يعني بأن معظم المستجوبين من الأساتذة و المدرء و المفتشين يتقبلون و يؤيدون ما جاء في النموذج المقترح .

أما بالنسبة للسؤال الواحد و الخمسون (51) و المتعلق برأي المستجوبين من الأساتذة و المدرء و المفتشين فيما يتعلق بإمكانية تطبيق النموذج المقترح في المدارس الجزائرية فكانت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **1,57** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على السؤال الواحد و الخمسون كانت بدرجة موافق بشدة , مما يعني بأن معظم المستجوبين من الأساتذة و المدرء و المفتشين يرون بأن هناك إمكانية لتطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية .

3-الإرتباط بين عناصر النموذج (مواصفات المدخلات , مواصفات العمليات و مواصفات المخرجات)

جدول رقم (13) يوضح الإرتباط بين عناصر النموذج

مواصفات مخرجات التعليم	مواصفات عمليات التعليم	مواصفات مدخلات التعليم	
0,478** 0,000 570	0,584** 0,000 570	1 570	مواصفات مدخلات التعليم معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
0,464** 0,000 570	1 570	0,584** 0,000 570	مواصفات عمليات التعليم معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة
1 570	0,464** 0,000 570	0,478** 0,000 570	مواصفات مخرجات التعليم معامل بيرسون الدلالة المعنوية حجم العينة

**الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (13) نلاحظ بأن هناك إرتباط طردي متوسط بين مواصفات المدخلات و مواصفات العمليات حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون ب 0,584 و أن قيمة الدلالة المعنوية sig=0.000 و هذا يعني أن هناك علاقة موجبة و دالة إحصائيا بين مواصفات المدخلات و مواصفات العمليات , كما أنه هناك أيضا إرتباط طردي متوسط بين مواصفات المدخلات و مواصفات المخرجات حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون ب 0,478 و أن قيمة الدلالة المعنوية sig=0.000 و هذا يعني أن هناك علاقة موجبة و دالة إحصائيا بين مواصفات المدخلات و مواصفات المخرجات , أما بالنسبة للإرتباط بين مواصفات العمليات و مواصفات المخرجات فأیضا كان هناك إرتباط طردي متوسط بينهما حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون ب 0,464 , و أن قيمة الدلالة المعنوية sig=0.000 و هذا يعني أن هناك علاقة موجبة و دالة إحصائيا بين مواصفات العمليات و مواصفات المخرجات , و مما سبق يمكن القول بأن هناك إرتباط و تأثير متبادل بين عناصر النموذج وبشكل موجب .

4-الإرتباط بين المجال الأول (مواصفات مدخلات التعليم) و محاوره

جدول رقم (14) يوضح الإرتباط بين المجال الأول و محاوره

مواصفات الإنفاق التعليمي	مواصفات المنهاج	مواصفات الأستاذ	مواصفات المدير	مواصفات مدخلات التعليم	
0,626**	0,743**	0,759**	0,660**	1	مواصفات مدخلات التعليم
0,000	0,000	0,000	0,000		الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	حجم العينة
0,283**	0,250**	0,396**	1	0,660**	مواصفات المدير معامل بيرسون
0,000	0,000	0,000		0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	حجم العينة
0,382**	0,433**	1	0,396**	0,759**	مواصفات الأستاذ معامل بيرسون
0,000	0,000		0,000	0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	حجم العينة
0,188**	1	0,433**	0,250**	0,743**	مواصفات المنهاج معامل بيرسون
0,000		0,000	0,000	0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	حجم العينة
1	0,188**	0,382**	0,283**	0,626**	مواصفات الإنفاق التعليمي
	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	حجم العينة

**الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (14) نلاحظ بأن هناك إرتباط طردي قوي بين مجال مواصفات مدخلات التعليم و محاوره الأربعة , حيث قدر معامل الإرتباط بينه و بين محور مواصفات المدير بـ 0,660 في حين بلغ معامل الإرتباط بينه و بين محور مواصفات الأستاذ بـ 0,759 , كما بلغ معامل الإرتباط بينه و بين محور مواصفات المنهاج بـ 0,743 , أما معامل الإرتباط بينه وبين محور مواصفات الإنفاق التعليمي فقد بـ 0,626 و أن قيمة الدلالة

المعنوية في جميع الحالات $sig=0.000$ و هذا يعني أن هناك علاقة موجبة و دالة إحصائيا بين مواصفات مدخلات التعليم و مواصفات كل من المدير و الأستاذ و المنهاج و الإنفاق التعليمي , أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين المحاور الأربعة فيما بينها فنجد أنه يتراوح بين المتوسط و الضعيف, إلا أنه إرتباط طردي موجب ، كما بلغت قيمة الدلالة المعنوية في جميع الحالات (بين جميع المحاور) $sig=0.000$ و هذا يعني أن هناك أثر موجب و دال إحصائيا فيما بين هذه المحاور, و هذا ما يؤثر بشكل إيجابي على مجال مواصفات مدخلات التعليم .

5-الإرتباط بين المجال الثاني (مواصفات عمليات التعليم) و محاوره

جدول رقم (15) يوضح الإرتباط بين المجال الثاني و محاوره

مواصفات تقييم	مواصفات تقييم	مواصفات	مواصفات أساليب	مواصفات	
أداء الأستاذ	التحصيل المدرسي	التدريب	وطرق التدريس	عمليات التعليم	
0,719**	0,677**	0,771**	0,835**	1	مواصفات عمليات التعليم
0,000	0,000	0,000	0,000		الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	حجم العينة
0,467**	0,389**	0,487**	1	0,835**	مواصفات أساليب طرق التدريس
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	حجم العينة
0,372**	0,456**	1	0,487**	0,771**	مواصفات التدريب التدريب
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	حجم العينة
0,400**	1	0,456**	0,389**	0,677**	مواصفات تقييم التحصيل المدرسي
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	حجم العينة
1	0,400**	0,372**	0,467**	0,719**	مواصفات تقييم أداء الأستاذ
	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

**الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (15) نلاحظ بأن هناك إرتباط طردي قوي بين مجال مواصفات عمليات التعليم و محاوره الأربعة , حيث قدر معامل الإرتباط بينه و بين محور مواصفات أساليب و طرق التدريس بـ 0.835 في حين بلغ معامل الإرتباط بينه و بين محور مواصفات التدريب بـ 0.771 , كما بلغ معامل الإرتباط بينه و بين محور مواصفات تقييم التحصيل المدرسي بـ 0.677 , أما معامل الإرتباط بينه و بين محور مواصفات تقييم أداء الأستاذ فقدر بـ 0.719 و أن قيمة الدلالة المعنوية في جميع الحالات $\text{sig}=0.000$ و هذا يعني أن هناك علاقة موجبة و دالة إحصائيا بين مواصفات عمليات التعليم و مواصفات كل من أساليب و طرق التدريس و التدريب و تقييم التحصيل المدرسي و تقييم أداء الأستاذ , أما بالنسبة لمعامل الإرتباط بين المحاور الأربعة فنجد أنه يتراوح بين المتوسط و الضعيف إلا أنه إرتباط طردي موجب ، كما بلغت قيمة الدلالة المعنوية في جميع الحالات (بين جميع المحاور) $\text{sig}=0.000$ و هذا يعني أن هناك أثر موجب و دال إحصائيا فيما بين هذه المحاور , و هذا ما يؤثر بشكل إيجابي على مجال مواصفات عمليات التعليم .

6-الإرتباط بين المجال الثالث (مواصفات مخرجات التعليم) و عباراته

جدول رقم (16) يوضح الإرتباط بين المجال الثالث و عباراته

عبارة رقم	عبارة رقم	عبارة رقم	عبارة رقم	عبارة رقم	عبارة رقم	مواصفات مخرجات التعليم	
50	49	48	47	46	45	1	مواصفات مخرجات معامل بيرسون التعليم
0,771**	0,782**	0,742**	0,771**	0,734**	0,713**		الدلالة المعنوية
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		حجم العينة
570	570	570	570	570	570	570	عبارة رقم 45
0,448**	0,446**	0,343**	0,478**	0,483**	1	0,713**	معامل بيرسون
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	570	570	حجم العينة
0,417**	0,475**	0,436**	0,530**	1	0,483**	0,734**	عبارة رقم 46
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	570	570	حجم العينة
0,501**	0,507**	0,491**	1	0,530**	0,478**	0,771**	عبارة رقم 47
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	570	570	حجم العينة
0,521**	0,548**	1	0,491**	0,436**	0,343**	0,742**	عبارة رقم 48
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	570	570	حجم العينة
0,561**	1	0,548**	0,507**	0,475**	0,446**	0,782**	عبارة رقم 49
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	570	570	حجم العينة
1	0,561**	0,521**	0,501**	0,417**	0,448**	0,771**	عبارة رقم 50
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة المعنوية
570	570	570	570	570	570	570	حجم العينة

**الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (16) نلاحظ بأن هناك إرتباط طردي قوي بين مجال مواصفات مخرجات التعليم و عباراته الستة , حيث قدر معامل الإرتباط بينه و بين العبارة رقم 45 بـ 0.713 في حين بلغ معامل الإرتباط بينه و بين العبارة رقم 46 بـ 0.734 , كما بلغ معامل الإرتباط بينه و بين العبارة رقم 47 بـ 0.771 أما معامل الإرتباط بينه و بين العبارة رقم 48 فقدر بـ 0.742 , و قدر معامل الإرتباط بينه و بين العبارة رقم 49 بـ 0.782 , أما معامل الإرتباط بينه و بين العبارة رقم 50 فقدر بـ 0.771 , أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعنوية فقدرت قيمتها و في جميع الحالات بـ $sig=0.000$ و هذا يعني أن هناك علاقة موجبة و دالة إحصائيا بين مواصفات مخرجات التعليم و جميع عباراته .

أما فيما يتعلق بمعامل الإرتباط بين العبارات الستة المكونة لمجال مواصفات مخرجات التعليم فنجد أنه في مجمله كان إرتباطا متوسطا , كما أنه إرتباط طردي موجب , أما قيمة الدلالة المعنوية في جميع الحالات (بين جميع العبارات) فقد بلغت $sig=0.000$ و هذا يعني أن هناك أثر موجب و دال إحصائيا فيما بين هذه العبارات, و هذا ما يؤثر بشكل إيجابي على مجال مواصفات مخرجات التعليم .

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

H1 : يوجد تقبل و تأييد دال إحصائيا للنموذج المقترح من قبل الأساتذة و المدرء و المفتشين .

و لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاثة فرضيات جزئية .

الفرضية الجزئية الأولى

H1.1 : يوجد تقبل و تأييد دال إحصائيا للنموذج المقترح من قبل الأساتذة

بما أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي فإنه سوف نعتد في اختبار الفرضيات على اختبارات **T-Test** للعينة الأحادية

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تقبل و تأييد النموذج المقترح مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم (17) يوضح نتائج إختبار **T-Test** الأحادي العينة حول مدى تقبل و تأييد النموذج المقترح بالنسبة للأساتذة

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقبل و تأييد النموذج المقترح
0,000	434	-70,282	0,36082	1,7841	

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول مدى تقبل و تأييد النموذج المقترح قدر بـ 1,7841 و هذا ما يقابل درجة موافق بشدة مما يعني أن هناك تقبل و تأييد للنموذج المقترح من قبل الأساتذة , كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي يوجد تقبل و تأييد دال إحصائيا للنموذج المقترح من قبل الأساتذة.

الفرضية الجزئية الثانية

H1.2 : يوجد تقبل و تأييد دال إحصائيا للنموذج المقترح من قبل المدراء

لقد تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تقبل و تأييد النموذج المقترح مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكرت الخماسي .

جدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار **T-Test** الأحادي العينة حول مدى تقبل و تأييد النموذج المقترح بالنسبة للمدراء

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	94	-43,424	0,30479	1,6421	تقبل و تأييد النموذج المقترح

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول مدى تقبل و تأييد النموذج المقترح قدر بـ 1,6421 و هذا ما يقابل درجة موافق بشدة مما يعني أن هناك تقبل و تأييد للنموذج المقترح من قبل المدراء , كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي يوجد تقبل و تأييد دال إحصائيا للنموذج المقترح من قبل المدراء.

الفرضية الجزئية الثالثة

H1.3 : يوجد تقبل و تأييد دال إحصائيا للنموذج المقترح من قبل المفتشين

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تقبل و تأييد النموذج المقترح مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار **T-Test** الأحادي العينة حول مدى تقبل و تأييد النموذج المقترح بالنسبة للمفتشين

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	39	-22,233	0,36156	1,7290	تقبل و تأييد النموذج المقترح

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول مدى تقبل و تأييد النموذج المقترح قدر بـ 1,7290 و هذا ما يقابل درجة موافق بشدة مما يعني أن هناك تقبل و تأييد للنموذج المقترح من قبل المفتشين , كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي يوجد تقبل و تأييد دال إحصائيا للنموذج المقترح من قبل المفتشين .

الفرضية الرئيسية الثانية

H2: يمكن تطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة و المدرء و المفتشين

و لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاثة فرضيات جزئية .

الفرضية الجزئية الأولى

H2.1: يمكن تطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على السؤال المتعلق بإمكانية تطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي ,بالإعتماد على اختبارات **T-Test** للعينة الأحادية .

جدول رقم (20) يوضح نتائج إختبار **T-Test** الأحادي العينة حول إمكانية تطبيق النموذج المقترح بالنسبة للأساتذة

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إمكانية تطبيق النموذج المقترح
0,000	434	-40,199	0,734	1,59	

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات **SPSS**

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لدرجة إجابات المستجوبين حول إمكانية تطبيق النموذج المقترح قدر بـ 1,59 و هذا ما يقابل درجة موافق بشدة مما يعني أن هناك إمكانية لتطبيق النموذج المقترح من وجهة نظر الأساتذة , كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي يمكن تطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة .

الفرضية الجزئية الثانية

H2.2: يمكن تطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية من وجهة نظر المدراء

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على السؤال المتعلق بإمكانية تطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي ,بالإعتماد على اختبارات T-Test للعينة الأحادية .

جدول رقم (21) يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة حول إمكانية تطبيق النموذج المقترح بالنسبة للمدراء

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إمكانية تطبيق النموذج المقترح
0,000	94	-21,713	0,666	1,52	

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لدرجة إجابات المستجوبين حول إمكانية تطبيق النموذج المقترح قدر بـ 1.52 و هذا ما يقابل درجة موافق بشدة مما يعني أن هناك إمكانية لتطبيق النموذج المقترح من وجهة نظر المدراء , كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي يمكن تطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية من وجهة نظر المدراء .

الفرضية الجزئية الثالثة

H2.3: يمكن تطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية من وجهة نظر المفتشين

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على السؤال المتعلق بإمكانية تطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي ,بالإعتماد على اختبارات T-Test للعينة الأحادية

جدول رقم (22) يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة حول إمكانية تطبيق النموذج المقترح بالنسبة للمفتشين

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إمكانية تطبيق النموذج المقترح
0,000	39	-13,248	0,716	1,50	

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لدرجة إجابات المستجوبين حول إمكانية تطبيق النموذج المقترح قدر بـ 1.50 و هذا ما يقابل درجة موافق بشدة مما يعني أن هناك إمكانية لتطبيق النموذج المقترح من وجهة نظر المفتشين , كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي يمكن تطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية من وجهة نظر المفتشين .

إختبار الفرضيات الفرعية

و تتمثل هذه الإختبارات في إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى

H1: توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للجنس

لقد تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (23) يوضح نتائج إختبار T-Test للعينات المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس

متغير الجنس					تقبل و تأييد النموذج المقترح
إختبار T-Test			إختبار Levene		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.712	568	0,370	0,071	3,266	

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أنه حسب اختبار Test de Levene فإن قيمة الدلالة المعنوية sig = 0.071 و هي قيمة أكبر من من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة و هذا يعني أن المجتمعان متجانسان .

أما من خلال اختبار T-Test للعينات المستقلة , نجد أن قيمة الدلالة المعنوية sig=0.712 و هي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و التي هي لا توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للجنس .

الفرضية الفرعية الثانية

H2: توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للوظيفة

لقد تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (24) يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير الوظيفة

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,002	6,470	0,803	2	1,605	بين المجموعات
		0,124	567	70,334	داخل المجموعات
			569	71,939	المجموع

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA بالنسبة لمتغير الوظيفة فإن قيمة فيشر $F=6.470$ و أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0.002$ وهي قيمة أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يعني وجود دلالة إحصائية و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للوظيفة .

و بما أن هناك فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للوظيفة فإنه سوف نقوم بالإختبارات البعدية

Tests post hoc

أولاً : إختبار التجانس

جدول رقم (25) يوضح نتائج إختبار التجانس لمتغير الوظيفة

النموذج	درجة الحرية (1)	درجة الحرية (2)	الدلالة المعنوية Sig
إختبار Levene	2	567	0.316

* الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (25) و من خلال إختبار Levene نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.316 و هي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن المجتمعات متجانسة .

ثانياً : إختبارات Tests post hoc

جدول رقم (26) يوضح نتائج إختبار Tests post hoc لمتغير الوظيفة

الوظيفة (i)	الوظيفة (j)	الفروقات بين المتوسطات (i-j)	الدلالة المعنوية Sig
الأستاذ	المدير	0,14201*	0.002
	المفتش	0,05511	0.639
المدير	الأستاذ	-0,14201*	0.002
	المفتش	-0,08689	0.425
المفتش	الأستاذ	-0,05511	0.639
	المدير	0,08689	0.425

* الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (26) نجد أن هناك فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للوظيفة , بحيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية بين الأساتذة و المدرء Sig=0.002 و هي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و هذا يعني أن هناك فروق دالة إحصائية في تقبل و تأييد النموذج المقترح بين الأساتذة و المدرء , أما قيمة الدلالة المعنوية بين الأساتذة و المفتشين فقد بلغت Sig=0.639 و هي أكبر من 0.05 و هذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقبل و تأييد النموذج المقترح بين الأساتذة و المفتشين , أما بين إجابات المدرء و المفتشين فقد بلغت Sig=0.425 و هي أكبر من 0.05 و هذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقبل و تأييد النموذج المقترح بين المدرء و المفتشين .

الفرضية الفرعية الثالثة

H3: توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للخبرة المهنية

لقد تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (27) يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,246	1,404	0,177	2	0,355	بين المجموعات
		0,126	567	71,585	داخل المجموعات
			569	71,939	المجموع

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فإن قيمة فيشر $F=1,404$ و أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0,246$ وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و التي هي لا توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للخبرة المهنية.

الفرضية الفرعية الرابعة

H4: توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للمؤهل العلمي

لقد تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (28) يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة للمؤهل العلمي

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,029	3,548	0,445	2	0,889	بين المجموعات
		0,125	567	71,050	داخل المجموعات
			569	71,939	المجموع

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA بالنسبة للمؤهل العلمي فإن قيمة فيشر $F=3.548$ و أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.029$ وهي قيمة أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يعني وجود دلالة إحصائية و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للمؤهل العلمي .

و بما أن هناك فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للمؤهل العلمي فإنه سوف نقوم بالإختبارات

البعدية Tests post hoc

أولا : إختبار التجانس

جدول رقم (29) يوضح نتائج إختبار التجانس للمؤهل العلمي

الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية (2)	درجة الحرية (1)	النموذج
0.051	567	2	إختبار Levene

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (29) و من خلال إختبار Levene نجد أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.051$ و هي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن المجتمعات متجانسة .

ثانيا : إختبارات Tests post hoc

جدول رقم (30) يوضح نتائج إختبار Tests post hoc للمؤهل العلمي

الدلالة المعنوية Sig	الفروقات بين المتوسطات (i-j)	المؤهل العلمي (j)	المؤهل العلمي (i)
0,025	-0,08302*	ليسانس	خريج المعهد التكنولوجي
0,019	-0,13716*	ماستر	خريج المعهد التكنولوجي
0,025	0,08302*	خريج المعهد التكنولوجي	ليسانس
0,296	-0,05414	ماستر	خريج المعهد التكنولوجي
0,019	0,13716*	خريج المعهد التكنولوجي	ماستر
0,296	0,05414	ليسانس	خريج المعهد التكنولوجي

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (30) نجد أن هناك فروق دالة إحصائيا لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للمؤهل العلمي , بحيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية بين حاملي شهادة من المعهد التكنولوجي و حاملي شهادة الليسانس $Sig=0.025$ و هي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و هذا يعني أن هناك فروق دالة إحصائيا في تقبل و تأييد النموذج المقترح بين حاملي شهادة من المعهد التكنولوجي و حاملي شهادة الليسانس , أما قيمة الدلالة المعنوية بين حاملي شهادة من المعهد التكنولوجي و حاملي شهادة الماستر فقد بلغت $Sig=0.019$ و هي أقل من 0.05 و هذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا في تقبل و تأييد النموذج المقترح بين حاملي شهادة من المعهد التكنولوجي و حاملي شهادة الماستر, أما بين حاملي شهادة الليسانس و حاملي شهادة الماستر فقد بلغت $Sig=0.296$ و هي أكبر من 0.05 و هذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في تقبل و تأييد النموذج المقترح بين حاملي شهادة الليسانس و حاملي شهادة الماستر .

الفرضية الفرعية الخامسة

H5: توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للطور التعليمي

لقد تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (31) يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة للطور التعليمي

الدالة Sig المعنوية	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,009	4,761	0,594	2	1,188	بين المجموعات
		0,125	567	70,751	داخل المجموعات
			569	71,939	المجموع

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA بالنسبة للطور التعليمي فإن قيمة فيشر $F=4,761$ و أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0,009$ وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يعني وجود دلالة إحصائية و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للطور التعليمي .

و بما أن هناك فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للطور التعليمي فإنه سوف نقوم بالإختبارات

البعدية Tests post hoc

أولاً : إختبار التجانس

جدول رقم (32) يوضح نتائج إختبار التجانس للطور التعليمي

النموذج	درجة الحرية (1)	درجة الحرية (2)	الدلالة المعنوية Sig
إختبار Levene	2	567	0.604

* الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (33) و من خلال إختبار Levene نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.604 و هي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, مما يدل على أن المجتمعات متجانسة .

ثانياً : إختبارات Tests post hoc

جدول رقم (33) يوضح نتائج إختبار Tests post hoc للطور العلمي

الدلالة المعنوية Sig	الفروقات بين المتوسطات (i-j)	الطور التعليمي (j)	الطور التعليمي (i)
0,005	-0,09937*	المتوسط	الإبتدائي
0,014	-0,08885*	الثانوي	الإبتدائي
0,005	0,09937*	الإبتدائي	المتوسط
0,778	0,01052	الثانوي	المتوسط
0,014	0,08885*	الإبتدائي	الثانوي
0,778	-0,01052	المتوسط	الثانوي

* الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (33) نجد أن هناك فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للطور التعليمي, بحيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية بين الطور الإبتدائي و الطور المتوسط Sig=0.005 و هي أقل من 0.05 و هذا يعني أن هناك فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح بين إجابات المنتمون للطور الإبتدائي و للطور المتوسط , أما قيمة الدلالة المعنوية بين الطور الإبتدائي و الثانوي فقد بلغت Sig=0.014 و هي أقل من 0.05 و هذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائية في تقبل و تأييد النموذج المقترح بين إجابات المنتمون للطور الإبتدائي و للطور الثانوي , أما بين الطور المتوسط و الطور الثانوي فقد بلغت Sig=0.778 و هي أكبر من 0.05 و هذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقبل و تأييد النموذج المقترح بين إجابات المنتمون للطور المتوسط و للطور الثانوي .

المبحث الثالث : جودة مطابقة النموذج و العلاقة بين مكوناته

إن العلاقة الموجودة بين متغيرات (مكونات) النموذج هي علاقات تأثير و تأثر في آن واحد وعليه فإن أحسن طريقة لمعالجة هذا النوع من العلاقات هي: طريقة المعادلات الهيكلية.

المطلب الأول : المعادلات الهيكلية : الغاية من اختيارها و أهم متغيراتها

1- الغاية من اختيار طريقة المعادلات الهيكلية **La méthode des équations structurelles**¹

تستعمل نماذج المعادلات الهيكلية لتفحص علاقات سببية متعددة بحيث أنها تعالج التأثيرات الخطية بين مجموعة من المتغيرات الكامنة (Latente) التي تلعب دور المتغير التابع أو المستقل أو الاثنين معا و قد توسعت مجالات استعمالها شيئا فشيئا بغية قياس صحة الصياغات النظرية, كما أن مساهمة هذه الطريقة عند مقارنتها مع الطرق الكلاسيكية مثل الانحدار تمكن من جهة من معالجة التقديرات المتزامنة للعديد من علاقات التبعية المترابطة فيما بينها ومن جهة أخرى تساهم في إدماج أخطاء القياس في عملية التقدير مباشرة , فطريقة المعادلات الهيكلية لا تقتصر على اختبار دلالة المعاملات المقدرة و إنما أيضا على توفير إمكانية التقييم الشامل لنموذج البحث المدروس، بالإضافة إلى ذلك يعد كل من (الانحدار المتعدد، التحليل التوفيقى، التحليل المتنوع للتباين.....إلخ) بأن لهم حدود موحدة كونها لا تستطيع قياس إلا علاقة خطية في آن واحد بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة أما طريقة المعادلات الهيكلية تمكننا من القياس المتزامن للآثار المقدرة للعديد من المحددات حول مجموعة من الأسباب ، كما يجدر بنا الذكر بأن الوظائف الرئيسية لطرق المعادلات الهيكلية أنها تقوم بالفحص المتزامن للعديد من علاقات التبعية ، بما فيها العلاقات المتبادلة والوسيطية الموجودة بين المتغيرات الكامنة والتي تمكن الباحث من دراسة الظواهر غير الملاحظة بصفة مباشرة.

2- أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة المعادلات الهيكلية:²

في مجال العلوم الاقتصادية هناك العديد من المفاهيم التي لا يمكن ملاحظتها أو قياسها مباشرة بأداة القياس (المتغيرات الكامنة) وتشتت طرحت افتراضات لإمكانية دراستها، فالمتغير الكامن إذا يدل على مفهوم غامض يصعب قياسه، لذلك يتم اللجوء إلى متغيرات فرعية لها تعبير كمي تمكننا من قياس المتغيرات الكامنة ويفترض أنها جد مرتبطة بهذه الأخيرة، يسمى هذا النوع من المتغيرات بالمتغيرات الجلية (Manifeste).

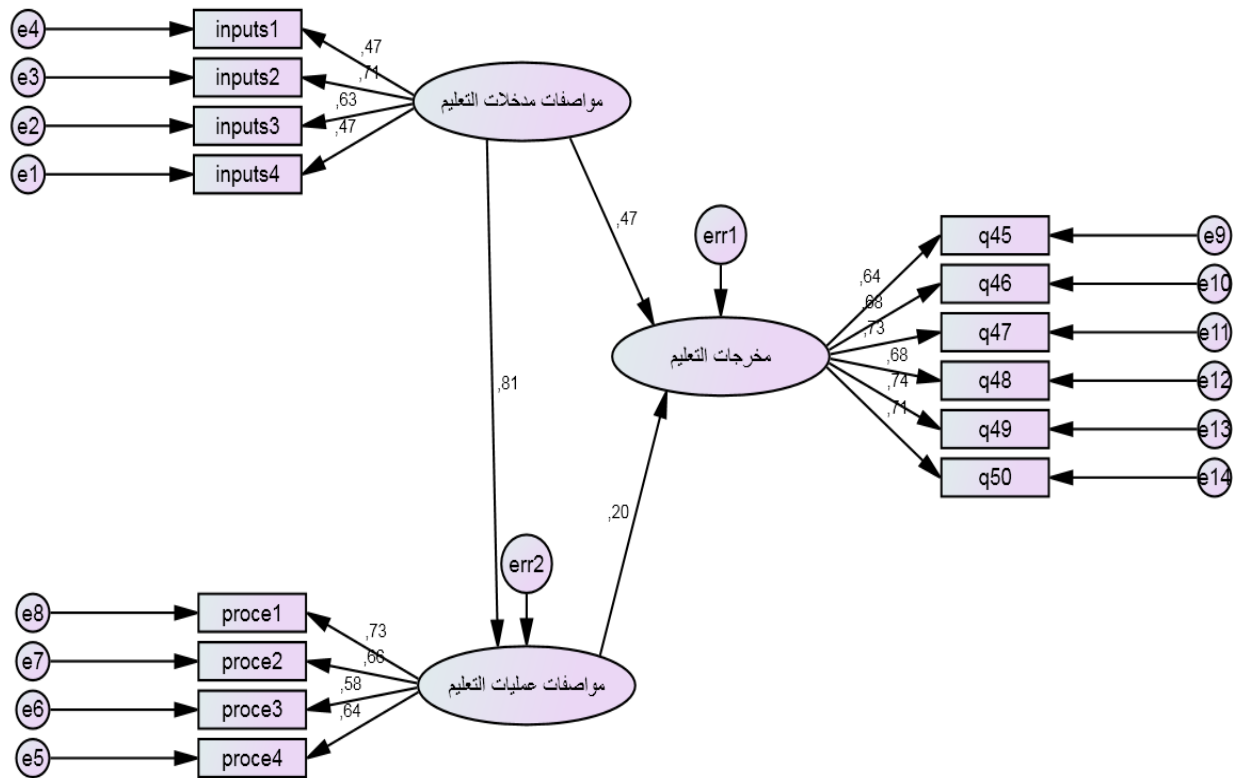
¹ بن أشنهو سيدي محمد: دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezzy دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات الهيكلية"، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، سنة 2010، ص

² شرفني جلول : واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه , رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان , سنة 2015 ص115

المطلب الثاني : تحليل نموذج الدراسة

1- التمثيل البياني لنموذج الدراسة ومخرجاته

شكل رقم (21) : التمثيل البياني لنموذج الدراسة و مخرجاته



المصدر : مخرجات AMOS

يتضح من خلال الشكل رقم (21) أن النموذج يتكون من ثلاثة متغيرات كامنة (Latente) وهي مواصفات مدخلات التعليم, مواصفات عمليات التعليم و مواصفات مخرجات التعليم , وكل متغير كامن موصول بمتغيرات جلية (Manifeste) , بحيث أن متغير مواصفات مدخلات التعليم مرتبط بأربع متغيرات جلية أما متغير مواصفات عمليات التعليم مرتبط كذلك بأربع متغيرات جلية في حين متغير مواصفات مخرجات التعليم مرتبط بستة متغيرات جلية , وكل متغير جلي موصول بمقدار الخطأ الخاص به وهذا الخطأ يسمى بخطأ القياس (الخطأ في الإجابة لكل عنصر منفرد) أما الأخطاء الأخرى (err1, err2) تسمى بخطأ النموذج الهيكلي ويوجد هذا النوع فقط على العوامل المتأثرة.

2- مؤشرات جودة مطابقة النموذج

جدول رقم (34) : مؤشرات جودة مطابقة النموذج

القيمة						المؤشرات
RMSEA			GFI			مؤشرات القبول المطلق (AFI)
0.065			0.938			Absolute Fit Index
CFI	TLI	IFI	RFI	AGFI	NFI	مؤشرات المدى التزايدى (IFI)
0.931	0.915	0.931	0.883	0.912	0.905	Incremental Fit Index
Probability level			CMIN/DF			المؤشرات المقتصدة "مؤشر الحزم"
0.06			3.387			Parsimonious Fit Index

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات AMOS

أ- مؤشرات القبول المطلق (AFI) Absolute Fit Index

$GFI=0.938$ و هو قريب من الواحد وهو مؤشر معنوي مما يعني أن هناك حسن مطابقة النموذج .

$RMSEA=0.065$ و هو محصور بين (0.02 - 0.08) وبالتالي هو مؤشر معنوي و هذا ما يدل على حسن المطابقة .

ب- مؤشرات المدى التزايدى (IFI) Incremental Fit Index:

$CFI=0.931$, $TLI=0.915$, $IFI=0.931$, $RFI=0.883$, $AGFI=0.912$, $NFI=0.905$

بما أن كل قيم هذه المؤشرات قريبة من الواحد فهي إذا مؤشرات معنوية , مما يدل على حسن مطابقة النموذج .

ج-المؤشرات المقتصدة "مؤشر الحزم" Parsimonious Fit Index

$CMIN/DF=3.387$ وهو محصور بين (2-5) وبالتالي هو مؤشر معنوي, مما يعني حسن مطابقة النموذج .

Probability level = 0.06

مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.06 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن تعميم نتيجة الدراسة على إجمالي العينة.

من خلال الجدول رقم (34) نجد أن قيم كل مؤشرات جودة مطابقة النموذج كانت معنوية و هذا يعني أن النموذج المقترح يتميز بحسن جودة المطابقة.

المطلب الثالث : العلاقة بين متغيرات النموذج

1-العلاقة بين المتغيرات الكامنة و المتغيرات الجلية للنموذج

جدول رقم (35) : العلاقة بين المتغيرات الكامنة و المتغيرات الجلية للنموذج

معاملات التشيع loading (الأوزان)	المتغيرات الجلية les variables manifestes	المتغيرات الكامنة les variables latentes
0.47	inputs1 مواصفات المدير	مواصفات مدخلات التعليم
0.71	inputs2 مواصفات الأستاذ	
0.63	inputs3 مواصفات المنهاج	
0.47	inputs4 مواصفات الإنفاق التعليمي	
0.73	Processus1 مواصفات أساليب و طرق التدريس	مواصفات عمليات التعليم
0.66	Processus2 مواصفات التدريب	
0.58	Processus3 مواصفات تقييم التحصيل المدرسي	
0.64	Processus4 مواصفات تقييم أداء الأستاذ	
0.64	Item45 العبارة رقم 45	مواصفات مخرجات التعليم
0.66	Item46 العبارة رقم 46	
0.73	Item47 العبارة رقم 47	
0.68	Item48 العبارة رقم 48	
0.74	Item49 العبارة رقم 49	
0.71	Item50 العبارة رقم 50	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات AMOS

من الجدول رقم (35) نجد أن كل معاملات التشيع أكبر من 0.40 في كل الحالات ، سواء بين مواصفات مدخلات التعليم و متغيراتها الجلية أو بين مواصفات عمليات التعليم و متغيراتها الجلية أو بين مواصفات مخرجات التعليم و متغيراتها الجلية ، و هذا يدل على جودة نموذج القياس .

2- العلاقة بين المتغيرات الكامنة للنموذج

جدول رقم (36) : العلاقة بين المتغيرات الكامنة للنموذج

مواصفات مخرجات التعليم	مواصفات عمليات التعليم	مواصفات مدخلات التعليم	
0.47	0.81		مواصفات مدخلات التعليم
0.20			مواصفات عمليات التعليم

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات AMOS

النموذج يتكون من ثلاثة متغيرات كامنة (Latente) وهي مواصفات مدخلات التعليم, مواصفات عمليات التعليم و مواصفات مخرجات التعليم .

و من خلال الجدول رقم (36) يتضح لنا أن التأثير المباشر لمواصفات مدخلات التعليم على مواصفات عمليات التعليم هو 0.81 و على مواصفات مخرجات التعليم هو 0.47 , و هو تأثير معنوي , و هذا يعني وجود أثر موجب و ذو دلالة إحصائية لمواصفات مدخلات التعليم على مواصفات عمليات التعليم وعلى مواصفات مخرجات التعليم , كما أن التأثير المباشر لمواصفات عمليات التعليم على مواصفات مخرجات التعليم هو 0.20 و هو تأثير معنوي , و هذا يعني وجود أثر موجب و ذو دلالة إحصائية لمواصفات عمليات التعليم على مواصفات مخرجات التعليم .

نتائج الدراسة التطبيقية

و من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

- 1-يوجد تقبل و تأييد للنموذج المقترح من قبل الأساتذة و المدراء و المفتشين .
- 2-يمكن تطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة و المدراء و المفتشين .
- 3- توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للوظيفة و المؤهل العلمي و الطور التعليمي .
- 4-لا توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للجنس و الخبرة المهنية .
- 5-النموذج المقترح يتميز بحسن جودة المطابقة .
- 6-نموذج القياس يتميز بالجودة .
- 7-يوجد أثر موجب و ذو دلالة إحصائية لمواصفات مدخلات التعليم على مواصفات عمليات التعليم وعلى مواصفات مخرجات عمليات التعليم.
- 8-يوجد أثر موجب و ذو دلالة إحصائية لمواصفات عمليات التعليم على مواصفات مخرجات التعليم .

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى إبتدائيات و متوسطات و ثانويات ولاية سعيدة لمعرفة مدى تقبل و تأييد كل من الأساتذة و المدرء و المفتشين للنموذج المقترح , و إمكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية الجزائرية من أجل تحقيق الجودة التعليمية المنشودة , و ذلك من خلال توزيع إستمارة تضمنت عناصر النموذج المقترح على الفئة المستهدفة .

و قد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن معظم الأساتذة و المدرء و المفتشين يتقبلون و يؤيدون النموذج المقترح و يرون بأنه على درجة كبيرة من الأهمية , و أنه قابل للتطبيق في المؤسسات التعليمية , أما من خلال النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية فقد توصلنا إلى أنه يوجد أثر موجب و دال إحصائيا لمواصفات مدخلات التعليم على مواصفات عمليات التعليم و على مواصفات مخرجات التعليم , و أن هناك أيضا أثر موجب و دال إحصائيا لمواصفات عمليات التعليم على مواصفات مخرجات التعليم , كما أنه من خلال مؤشرات جودة مطابقة النموذج توصلنا إلى أن هناك حسن جودة مطابقة النموذج و بالتالي إيجابية تطبيقه بالمؤسسات التعليمية الجزائرية لتحقيق الجودة التعليمية المنشودة .

هذا النموذج الذي نطمح من خلاله إلى تحسين الجودة التعليمية في جميع مكونات النظام التعليمي من مدخلات و عمليات للوصول إلى مخرجات بالجودة المطلوبة ترضي جميع المستفيدين من هذه المخرجات و من أهمهم الجامعات و قطاع الأعمال و المجتمع بصفة عامة .



خاتمة عامة

خاتمة عامة

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية و بدون إحداث هدر تربوي و ذلك من خلال تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعليم الحديثة من أجل تجويد مخرجاتها و التي هي مدخلات لجميع القطاعات الإنتاجية و الخدمية الأخرى , حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يؤدي إلى إعداد الأفراد عقليا و روحيا و عاطفيا و جسميا و جعلهم أكثر ديناميكية و إنتاجية و إنسانية لمواجهة تحديات هذا العصر , الذي يفرض على المؤسسة التعليمية ضرورة تزويد كل طالب بفرص للتطور في مجال المعرفة حتى يتمكن من الفهم و في مجال المهارة حتى يتمكن من العمل و في مجال الحكمة حتى يتمكن من وضع الأولويات , بالإضافة إلى المؤهل العلمي الذي يمكنه من اكتساب الثقة داخل المجتمع .

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يتطلب تضافر جهود الجميع داخل المؤسسات التعليمية من خلال التزامهم بمبادئها و ثقافتها و توفير جميع متطلبات تطبيقها , خاصة ما تعلق بنشر ثقافة الجودة داخل المدرسة, كما أنه ينبغي على الإدارة العليا أن تعممها و تتبنى تطبيقها و أن تزيل المعوقات و تهيأ جميع مستلزمات النجاح من أجل إحداث التطوير و التحسين في العملية التربوية , خاصة في ظل التحديات الكبيرة التي يواجهها التعليم والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم و التي جعلت من تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم حتمية لا بد منها .

ومن أجل إحداث نقلة نوعية في التعليم و الوصول به إلى مستوى أرقى يواكب جودة الأداء و بالتالي جودة المخرج التعليمي فقد ظهرت العديد من النماذج العالمية المقترحة من قبل العديد من المفكرين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية , و لهذا فقد سعت العديد من الدول إلى تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في أنظمتها التعليمية و الإستعانة بالنماذج العالمية لتطبيق هذا المنهج , و الإستفادة من مفاهيمه و مبادئه في عملياتها الإصلاحية لنظمها التعليمية و ذلك من أجل إعداد و تخريج مهارات بشرية قادرة على التكيف مع مستجدات العصر وتقديم الأحسن لسوق العمل و المجتمع و بالتالي المساهمة في تحقيق النمو الإقتصادي و الرفاهية لمجتمعاتها , كما بادرت العديد من المدارس إلى إقامة نماذج خاصة بما تماشى و طبيعتها الخاصة و تمكنها من تحقيق التميز و النجاح.

لقد جاءت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى إبتدائيات و متوسطات و ثانويات ولاية سعيذة لمعرفة مدى تقبل و تأييد كل من الأساتذة و المدرء و المفتشين للنموذج المقترح , و إمكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية

الجزائرية من أجل تحقيق الجودة التعليمية المنشودة ، حيث قمنا بصياغة و بناء النموذج من خلال الإطلاع على بعض الدراسات في هذا المجال و كذلك الوقوف على أهم الإصلاحات التربوية التي قامت بها الجهات الوصية على قطاع التربية و التعليم بالجزائر ، بالإضافة إلى هذا حاولنا توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مكونات النموذج ، و قد تم إعداد و بناء النموذج ثم تخريجه في شكل إستمارة حيث تم توزيعها على أهم الفاعلين التربويين و هم الأساتذة و المدرء و المفتشين العاملين بقطاع التربية و التعليم بولاية سعيدة بأطواره الثلاثة (الإبتدائي و المتوسط و الثانوي) ، و تتضمن ثلاثة مجالات تعتبر كمكونات للنظام التعليمي ، و كل مجال يحتوي على مجموعة من المحاور ، بالإضافة إلى عبارة تتعلق بأهمية و إمكانية تطبيق النموذج المقترح ، و قد تم معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 20 ، كما تم الإعتماد على برنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية AMOS من أجل التأكد من جودة مطابقة النموذج و التأثيرات المتزامنة لمتغيراته .

و لقد أدت نتائج اختبار الفرضيات إلى ما يلي :

1- بخصوص الفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على أنه يوجد تقبل و تأييد للنموذج المقترح من قبل الأساتذة و المدرء و المفتشين بالمدارس الجزائرية فقد تحققت ، حيث ذهب معظم المستجوبين من الأساتذة و المدرء و المفتشين إلى التأكيد على تقبلهم و تأييدهم للنموذج المقترح من أجل تطبيقه في المؤسسات التعليمية الجزائرية للوصول إلى تحقيق الجودة التعليمية .

2- الفرضية الرئيسية الثانية و التي تتعلق بإمكانية تطبيق النموذج المقترح بالمدارس الجزائرية من وجهة نظر كل من الأساتذة و المدرء و المفتشين فقد تحققت ، حيث ذهب معظم المستجوبين من الأساتذة و المدرء و المفتشين إلى التأكيد على هناك إمكانية لتطبيق النموذج المقترح في المؤسسات التعليمية الجزائرية لتحقيق الجودة التعليمية .

3-الفرضيات الفرعية : و التي تتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، الوظيفة ، الخبرة المهنية ، المؤهل العلمي و الطور التعليمي) ، فإنه توصلنا إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للوظيفة و المؤهل العلمي و الطور التعليمي ، أما بالنسبة لمتغير الجنس و الخبرة المهنية فوجدنا أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لتقبل و تأييد النموذج المقترح تعزى للجنس و الخبرة المهنية .

أما بالنسبة للعلاقة بين متغيرات النموذج فإنه بالنسبة للمتغيرات الكامنة للنموذج (مواصفات مدخلات التعليم ، مواصفات عمليات التعليم ، مواصفات مخرجات التعليم) وجدنا أنه يوجد أثر موجب ودال إحصائيا لمواصفات مدخلات التعليم على مواصفات عمليات التعليم وعلى مواصفات مخرجات التعليم، و كذلك يوجد أثر موجب ودال إحصائيا لمواصفات عمليات التعليم على مواصفات مخرجات التعليم ، أما فيما يخص معاملات التشعب فكانت كلها

أكبر من 0.40 في كل الحالات ، سواء بين مواصفات مدخلات التعليم و متغيراتها الجلية أو بين مواصفات عمليات التعليم و متغيراتها الجلية أو بين مواصفات مخرجات التعليم و متغيراتها الجلية ، و هذا ما يدل على جودة نموذج القياس ، كما أنه من خلال مؤشرات جودة مطابقة النموذج وجدنا أن كل المؤشرات معنوية و هذا ما يدل على حسن جودة مطابقة النموذج ، أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعنوية فقد وجدنا قيمته 0.06 و هي أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن تعميم نتيجة الدراسة على إجمالي العينة.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن النموذج المقترح قد لاقى قبولا كبيرا و تأييدا واسعا من قبل الفاعلين في قطاع التربية و التعليم ، و أنه يكتسي أهمية بالغة في تحقيق الجودة بالمؤسسات التعليمية الجزائرية خاصة و أنه حسب معظم المستجوبين فإن هناك إمكانية لتطبيقه و هذا ما يجعلنا نتوقع أن يقدم الإضافة لقطاع التربية و التعليم إذا ما اعتمد على ما جاء فيه من مواصفات و تطبيقها بطريقة صحيحة و سليمة ، بشرط تضافر جهود جميع العاملين في قطاع التربية و التعليم بدون إستثناء كل في مجال عمله ، و ضرورة تهيئة البيئة التعليمية الملائمة لتطبيقه و توفير الإمكانيات اللازمة لذلك سواء كانت بشرية أو مادية أو معنوية ، خاصة و أن الإصلاحات التي تم اعتمادها بقطاع التربية و التعليم كان ينقصها التكامل بين الجانب النظري و تطبيقاته العملية لأنها لم تهيئ لها الظروف اللازمة و الموازية ، و أعدت دون استشارة و مشاركة المعنيين الرئيسيين بها خاصة الأساتذة و المدرء و المفتشين و أولياء الأمور ولهذا لم تحقق النتائج المرجوة .

هذا ما يدفعنا إلى التأكيد على ضرورة إعادة النظر في جميع الإصلاحات المتبعة لتحسين التعليم وتطويره و ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها في نظامنا التعليمي و الإستعانة بالنموذج المقترح من خلال المواصفات الموضوعية لجميع مكونات النظام التعليمي سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات إذا ما أردنا فعلا أن نهض بالتعليم و أن نحقق الجودة التعليمية المنشودة و أن نرقى بمؤسساتنا التعليمية إلى الأحسن والأفضل من أجل الحصول على منتج تعليمي ذو جودة عالية يرضي جميع المستفيدين من المؤسسات التعليمية.

كما لا بد من العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات التعليمية من خلال المؤتمرات و الندوات و ورش العمل ، إلى جانب ذلك ينبغي التركيز على تقييم مخرجات التعليم من خلال إستطلاع رأي مختلف المستقبلين لهذه المخرجات (الجامعات ، سوق العمل) للإستفادة من التغذية الراجعة لتصحيح الإختلالات و معالجة النقائص ، بالإضافة إلى ذلك لا بد من توفير البرامج التدريبية و التعليمية الضرورية لجميع العاملين داخل المؤسسات التعليمية و التي تركز على مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة و ذلك بالإستعانة بمختصين في هذا المجال .

خاتمة عامة

و في الأخير يمكن الإشارة إلى بعض الإقتراحات التي قدمت من طرف الفاعلين التربويين المستجوبين و التي يرونها ضرورية و مهمة من أجل الإستفادة من النموذج المقترح و تطبيقه في المؤسسات التربوية الجزائرية حتى يمكننا تحقيق الجودة التعليمية المنشودة و هي :

- 1- منح المؤسسات التعليمية جزء من الحرية و الإستقلالية في التسيير .
 - 2- ضرورة وجود ميثاق لأخلاقيات مهنة التعليم .
 - 3- إشراك الفاعلين التربويين الموجودين في الميدان على مستوى المدارس في أي إصلاح يمس المنظومة التربوية.
 - 4- توفير الوسائل البيداغوجية اللازمة و التي تساهم في تجويد التعليم .
 - 5- تخفيض عدد التلاميذ في القسم لتمكين الأساتذة من تطبيق أساليب التدريس الحديثة.
 - 5- توفير التكوين المتخصص لجميع العاملين بقطاع التربية و التعليم و خاصة الأساتذة قبل و بعد التوظيف.
 - 6- العمل على إعادة الإعتبار لمهنة التعليم و المعلم .
- و في ضوء ما توصلنا إليه يمكن تقديم إقتراحات لدراسات و بحوث مستقبلية في هذا الصدد كما يلي :
- أن تكون هناك دراسات تستهدف معظم الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة (التلاميذ ، أولياء التلاميذ ، سوق العمل ، مؤسسات التعليم العالي....
 - أن يوسع النموذج بإضافة متغيرات مقاسة أخرى لإثراء النموذج .
 - أن تكون هناك دراسات لتشمل العديد من الولايات و إجراء المقارنة بين النتائج المتوصل إليها .



- 1-أحلام البازحسن و الفرحاتي السيد محمود : المنتج التعليمي (المعايير و تحقيق الجودة) , دار الجامعة الجديدة الإسكندرية , طبعة 2007 .
- 2-أحمد ابراهيم أحمد : الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية , دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر , الإسكندرية , الطبعة الأولى 2003 .
- 3-أحمد إسماعيل حجي :إدارة بيئة التعليم والتعلم : النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة ,دار الفكر العربي القاهرة , طبعة 2000 .
- 4-أحمد اسماعيل حجي : الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية , دار الفكر العربي القاهرة طبعة 2000 .
- 5-إبراهيم عصمت مطاوع : التجديد التربوي -أوراق عربية و عالمية- دار الفكر العربي , القاهرة , طبعة أولى 1997 .
- 6-إبراهيم وجيه محمود : التعلم - أسسه و نظرياته وتطبيقاته - دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ,الإسكندرية , طبعة 2006 .
- 7-إسماعيل محمد دياب :الإدارة المدرسية ,دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية , طبعة 2001 .
- 8-أشرف السعيد أحمد محمد : الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية , دار الجامعة الجديدة , مصر , طبعة 2008 .
- 9- بوبكر بن بوزيد: إصلاح التربية في الجزائر-رهانات و إنجازات- دار القصبه للنشر,الجزائر الطبعة الأولى 2009 .
- 10- بوفلحة غيات : التربية و التعليم بالجزائر , دار الغرب للنشر و التوزيع , وهران , الطبعة الثانية 2006 .
- 11-خضر مصباح الطيبي : إدارة و صناعة الجودة , دار الحامد للنشر و التوزيع , عمان , الطبعة الأولى 2011 .
- 12-خضير كاظم حمود : إدارة الجودة الشاملة ,دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان , طبعة أولى 2000 .
- 13-خضير كاظم حمود : إدارة الجودة و خدمة العملاء - دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ,عمان , الطبعة الأولى 2009 .

- 14-رافدة عمر الحريري : القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2010 .
- 15-رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى 2011 .
- 16-رامي حسين حمودة : مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية و التعليمية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة أولى 2011 .
- 17-رانيا عبد المعز الجمال : الإدارة و العلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، طبعة 2011 .
- 18-رعد عبدالله الطائي وعيسى قعادة : إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- 19-رفيقة حروش : إدارة المدارس الابتدائية الجزائرية ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر، طبعة 2010 .
- 20-سعيد إسماعيل علي: دفتر أحوال التعليم ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1999 .
- 21-سلامة عبد العظيم حسين : الجودة الشاملة و الإعتدال التربوي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، طبعة 2008 .
- 22-سلامة عبد العظيم حسين و عبد الحميد عبد الفتاح شعلان : اللامركزية في التعليم رؤية جديدة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2008 .
- 23-سوسن شاکر مجيد ، محمد عواد الزيادات : إدارة الجودة الشاملة -تطبيقات في الصناعة و التعليم -دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2015 .
- 24-سوسن شاکر مجيد : تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان طبعة أولى 2011 .
- 25-السيد عبدالقادر شريف : ثقافة الجودة في إدارة رياض الأطفال و تطبيقاتها ، دار الجوهرة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، طبعة أولى 2014 .
- 26-شبل بدران: التربية ومشكلات المجتمع-رؤية نقدية في المفاهيم، القضايا والمشكلات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 1999 .

- 27- صالح ناصر عليمات : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية -التطبيق و مقترحات التطوير, دار الشروق للنشر و التوزيع, عمان, الطبعة الأولى 2004 .
- 28-صلاح الدين إبراهيم معوض: التربية وقضايا المجتمع ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 2002 .
- 29-صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 30-طارق عبد الحميد السامرائي : الجودة التعليمية الحديثة ,دار الإبتكار للنشر و التوزيع ,عمان , طبعة أولى 2013 .
- 31-عبد الراضي حسن المراغي: تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية و الإعتماد لتطوير التعليم الجامعي و قبل الجامعي ,دار الفكر العربي ,القاهرة,الطبعة الأولى2008 .
- 32-عبد العزيز بن عبد الله السنبلي: التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2002 .
- 33-عبد الغني عبود : إدارة التربية في عالم متغير , دار الفكر العربي , القاهرة , طبعة 2000 .
- 34-عبد الغني عبود:التربية ومشكلات المجتمع ،دار الفكر العربي،القاهرة ، طبعة ثانية ، 1992
- 35-عبدالقادر فضيل :المدرسة في الجزائر"حقائق و إشكاليات"،جسور للنشر والتوزيع ,الجزائر , الطبعة الثانية 2013 .
- 36-عثمان فريد رشدي :مخرجات التعليم الفني و التدريب المهني في المؤسسات التربوية , دار الراية للنشر و التوزيع,عمان,طبعة أولى 2014 .
- 37-عزة جلال مصطفى : التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم -دليل عملي - دار النشر للجامعات ,القاهرة , الطبعة الأولى 2010.
- 38-علي صالح جوهر: الإصلاح التعليمي في العالم العربي- توجهات عالمية- المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولى 2009 .
- 39-عماد أبو الرب و آخرون : ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي -بحوث و دراسات- , دار صفاء للنشر و التوزيع , عمان , طبعة 2010 .
- 40-عمر وصفي عقيلي : مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ,دار وائل للنشر عمان , الطبعة الأولى 2001.

- 41-عواطف ابراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة, دار الفكر- عمان- الطبعة الأولى -2009 .
- 42-غسان يوسف قطيط : حوسبة التقويم الصفي , دار الثقافة للنشر و التوزيع ,عمان, الطبعة الأولى , 2009 .
- 43-فاروق عبده فليه : إقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة - دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, عمان , الطبعة الثانية 2007 .
- 44-فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الطبعة الأولى 2005 .
- 45-فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية - دار الكتب للنشر, القاهرة, طبعة 1996 .
- 46-فواز التميمي:"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو(9001)" ،عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع،عمان،طبعة2008 .
- 47-قاسم نايف علوان :إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000,دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان- الطبعة الأولى 2009 .
- 48-مأمون الدرادكة و طارق شبلي:" الجودة في المنظمات الحديثة"،دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان- الطبعة الأولى2002 .
- 49-محسن بن نايف العتيبي : إستراتيجية نظام الجودة في التعليم , الطبعة الأولى 2007 .
- 50-محسن عبد الستار محمود عزب : تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة , المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية , طبعة 2008 .
- 51-محسن علي عطية : الجودة الشاملة و الجديدة في التدريس ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان, الطبعة الأولى 2009 .
- 52-محسن علي عطية : الجودة الشاملة و المنهج , دار المناهج للنشر و التوزيع , عمان , طبعة 2008 .
- 53-محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - دار وائل للنشر ,عمان, طبعة رابعة 2009.
- 54-محمد الصيرفي : إدارة الجودة الشاملة -طريقك للحصول على شهادة الإيزو , مؤسسة حورس الدولية ,الإسكندرية ,الطبعة الأولى 2006 .

المراجع

- 55- محمد الصيرفي : التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم , مؤسسة حورس للنشر و التوزيع , الإسكندرية , طبعة 2009 .
- 56- محمد جاد أحمد : التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي , العلم و الإيمان للنشر و التوزيع , الإسكندرية , الطبعة الأولى 2008 .
- 57- محمد عبد العال النعيمي و آخرون : إدارة الجودة المعاصرة , دار اليازوري للنشر و التوزيع , عمان , طبعة أولى 2009 .
- 58- محمد عبد الوهاب العزاوي : إدارة الجودة الشاملة , دار اليازوري للنشر و التوزيع , عمان , طبعة 2005 .
- 59- محمد عطوة مجاهد : المدرسة و المجتمع في ضوء مفاهيم الجودة , دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية , طبعة 2008 .
- 60- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , الطبعة الثانية 2009 .
- 61- محمد فوزي أحمد بدوي : إدارة التعليم و الجودة الشاملة , دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع , الإسكندرية , 2010 .
- 62- محمود عيد المسلم الصليبي : الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية - دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2008 .
- 63- محمود مصطفى قمير : دراسات في التعليم العربي و تطويره , عالم الكتب للنشر و التوزيع الأردن , طبعة أولى 2006 .
- 64- مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي , دار جرير للنشر و التوزيع , عمان طبعة أولى 2007 .
- 65- نبيل أحمد عبد الهادي : نماذج تربوية تعليمية معاصرة , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , طبعة ثانية 2004 .
- 66- نزار عبد المجيد , لحسن عبدالله باشيوة : إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة , مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع , عمان , الطبعة الأولى 2011 .
- 67- نواف محمد البادي : الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الإيزو , دار اليازوري , عمان , طبعة 2010 .

68- يوسف حجيم الطائي و آخرون :إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ,مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع, عمان ,طبعة أولى 2009 .

2-الأطروحات و الملتقيات

69- بن أشنهو سيدي محمد: رسالة دكتوراه بعنوان: دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة **Djezzy** دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلة"جامعة تلمسان، سنة2010.

70- حامد محمد علي الشمراي : رسالة دكتوراه بعنوان : معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة - جامعة أم القرى - 2008 .

71- شريقي حلول : رسالة دكتوراه : واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه , جامعة تلمسان , سنة 2015 .

72- عبدالله محمد بن صقر آل صقر : رسالة دكتوراه بعنوان : تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية, الجامعة الأردنية , 2006 .

73- محمد بن راشد عبد الكريم الزهراني : رسالة دكتوراه بعنوان : تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية و التعليم , جامعة ام القرى , 2009.

74- ناصر بن هلال بن ناصر الراسبي : رسالة دكتوراه بعنوان تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة, الجامعة الأردنية ,كلية الدراسات العليا , 2004 .

75- إبراهيم بن عبد الكريم الحسين : مداخلة بعنوان : من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة " معوقات التحول , اللقاء السنوي الرابع عشر للعلوم التربوية والنفسية, منطقة القصيم 28- 29 \4\1428هـ.

76- عبد المحسن النعساني: مداخلة بعنوان - نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية -حلب-سورية في 13/11 مارس 2003 .

77-فايزة بنت محمد بن حسن أخضر: مداخلة بعنوان : مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام - المؤتمر الوطني الثاني للجودة بالسعودية -2007

78-نادية بوشللق: مداخلة بعنوان: استراتيجيات إصلاح المنظومة التربوية في ظل تحديات العولمة , الملتقى الدولي حول: العولمة والنظام التربوي في الجزائر وباقي الدول العربية , جامعة محمد خيضر ببسكرة ، في 09/08 ديسمبر 2004.

3-المجلات و المنشورات و المواقع الإلكترونية

79-بوكرمة أغلال فاطمة الزهراء :مقال بعنوان :الإصلاح التربوي في الجزائر ,مجلة الباحث , عدد 04 , 2006.

80-شنان فريدة :مقال بعنوان "قانون وتحديات , مجلة الإصلاح والمدرسة، العدد رقم 00، أبريل 2009 .

81-نبيل علي: "الثقافة العربية وعصر المعلومات -رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي"، مجلة عالم المعرفة، الكويت ع(276) ، ديسمبر 2001.

82-عائشة بلعتر و حبيبة بوكرتوتة : مشروع المؤسسة ,سلسلة من قضايا التربية , المركز الوطني للوثائق التربوية , عدد 12 , أكتوبر 2005.

83-المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم : التوجهات الأساسية للنظام التربوي , 2004

84-المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم :النظام التربوي و المناهج التعليمية , سند تكويني موجه لمدراء المدارس الإبتدائية , سنة 2004 .

85-المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم :وحدة النظام التربوي ,سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي و الإكمالي , 2004 .

86-النشرة الرسمية للتربية الوطنية : القانون التوجيهي للتربية الوطنية , فيفري 2008 .

87-وزارة التربية الوطنية , الضوابط التنظيمية الجديدة لمشروع المؤسسة من أجل إعداد عقد النجاعة , أكتوبر 2010.

88-وزارة التربية الوطنية ,مديرية التقييم و التوجيه و الإتصال ,إصلاح المنظومة التربوية "النصوص التنظيمية , الجزء الأول , المديرية الفرعية للتوثيق مكتب النشر الطبعة الثانية , ديسمبر 2009.

89- وزارة التربية الوطنية , مديرية التقويم و التوجيه والاتصال: إصلاح المنظومة التربوية النصوص التنظيمية ، الجزء الثاني: المديرية الفرعية للتوثيق مكتب النشر، جوان 2009.

90- مطبوعات إدارة مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام /ثقافة الجودة الشاملة في التعليم , عن موقع :

www.tatweer.edu.sa/Ar/MediaCenter/Documents/

المراجع باللغة الأجنبية

91-Daniel Duret , Maurice pillet : **qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma** , 2eme édition , édition d'organisation, Paris 2002 .

92-Edward Sallis : "**Total Quality Management in Education**" , Kogan page , London ,third edition 2002 .

93-Ferhi , Mohamed – **L'optimisation de portefeuilles par la logique floue et son application au marché financier en Algérie** les cahiers de CREAD -Centre de recherche en économie appliquée pour le développement – N72 –Alger- 2005.

94-Geoff whitty,"**Quality control in Teacher Education**", British Journal of educational studies, vol (40) , No.(1) , February 1992.

95-Jean Brilman :**les meilleurs pratique de management** , 3^{eme} édition , édition d'organisation , paris ,2000 .

96- Joseph Jablonski : **Implementing Total Quality Management: An Overview**, California: Pfeiffer & Company, First Edition ,1991.

97-Joseph.M.Juran:* **Juran on Leader ship for Quality***,N.Y, Free Press ,1989 .

98-Laifa ait boudaoud : **l'évaluation dans le système scolaire en algérie** , casbah édition , Alger , 1999.

99-Marcel et Tayeb Hafsi : **le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine**, édition Economica, France, 2000.

100-Marsh, John . **Quality In Education On The Move (The Reinvention Of Education)** Analysis Of The Application Of Total Quality In U. S. & U. K. Education.

www.qualitydigest.com /sep/educate.html

101-Peter Mortimore : “**Measuring Educational Quality**”, British Journal of Educational Studies, Vol(39), N⁰(1), February 1991.

102-programme d'appui de le reforme du système éducatif algérien (PARE)-
ministère de l'éducation nationale -2005 .

103-Rhodes. L. A: “ On the road to quality”, Congress library, U.S.A, 1997.

104-Seddiki Abdallah :” **Management de la qualité ",De l'inspection a l'esprit kaizen** , opu , 2004 .

105-Shutler .P, Crawford.L : « **The challenge of iso 9000 certification in Higher Education** » Quality Assurance in Education, Vol(6) N⁰(3), 1998.

106-Tahar kaci : **réflexions sur le système éducatif** , casbah éditions ,Alger , 2003 .

107-Terfaya Nassima : "**Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques**" ,Ed Houma, Alger2004.

108-Vincent Laboucheix : **traité la qualité totale ,les nouvelles règles du management des années 1990** ,Dunod ,paris , 1990 .

109-Xavier Roegiers :**l'approche par compétences dans l'école algérienne** , ONPS , Novembre 2006 .



الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و تقدير
	قائمة مختصرة للمحتويات
أ-ش	مقدمة عامة
	الفصل الأول : إدارة الجودة الشاملة في التعليم
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول : الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
02	المطلب الأول : الجودة و تطورها التاريخي
02	تعريف الجودة
03	التطور التاريخي لمفهوم الجودة
05	المطلب الثاني : تعريف إدارة الجودة الشاملة و مبادئها
05	تعريف إدارة الجودة الشاملة
06	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
09	المطلب الثالث : التغيرات التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة و أهم أساليبها
09	التغيرات التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة
12	أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
13	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم
13	المطلب الأول : إدارة الجودة الشاملة في التعليم :تعريفها , أهدافها و مبررات تطبيقها
13	تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم
15	أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
16	مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
17	المطلب الثاني : محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم
20	المطلب الثالث : أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي والقطاع التعليمي
22	المبحث الثالث : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم
22	المطلب الأول : متطلبات و خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

فهرس المحتويات

22	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
23	خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
25	المطلب الثاني : معوقات و مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
25	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
27	مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
28	المطلب الثالث : تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : نماذج و تجارب عالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
32	مقدمة الفصل
33	المبحث الأول : نماذج عالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
33	المطلب الأول : نماذج المجموعة الأولى
33	نموذج إدوارد ديمينغ Edward Deming
36	نموذج جوزيف جوران Joseph Juran
38	نموذج فيليب كروسي Philip Crosby
40	المطلب الثاني : نماذج المجموعة الثانية
40	نموذج Victory C
41	نموذج إرفن Irvin
42	نموذج همبر Hamber
44	المطلب الثالث : نماذج المجموعة الثالثة
44	نموذج مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige
47	نموذج جون أوكلاند (John Oakland)
49	نموذج الجائزة الأوروبية للجودة
51	المبحث الثاني : نماذج عربية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم
51	المطلب الأول : نموذج السعود
52	المطلب الثاني : نموذج سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيادات
54	المطلب الثالث : نموذج أحلام الباز و الفرحتي السيد
58	المبحث الثالث : تجارب لمدارس عالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

فهرس المحتويات

58	المطلب الأول : تجربة مدرسة مت ادجكومب الثانوية Mt-Edgecombe
60	المطلب الثاني : تجربة مدرسة ويست بايلون West Babylon
61	المطلب الثالث : تجربة مدارس الظهران بالسعودية
65	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : إدارة المؤسسات التعليمية
66	مقدمة الفصل
67	المبحث الأول : ماهية الإدارة التعليمية
67	المطلب الأول : الإدارة التعليمية : نشأتها ، تعريفها و خصائص نجاحها
67	نشأة الإدارة التعليمية
68	مفهوم الإدارة التعليمية
68	خصائص الإدارة التعليمية الناجحة
69	المطلب الثاني : بعض الأنماط التسييرية الحديثة في المؤسسات التعليمية
70	الإدارة بالمشاريع
71	الإدارة بالأهداف و النتائج
72	إدارة الجودة الشاملة
73	المطلب الثالث : عناصر النظام التعليمي و أدوار بعض العناصر التعليمية
73	عناصر النظام التعليمي
78	أدوار بعض العناصر التعليمية في الجودة التعليمية
85	المبحث الثاني : تحسين الجودة التعليمية
85	المطلب الأول : مفهوم تحسين الجودة التعليمية و أهدافها
85	مفهوم تحسين الجودة التعليمية
85	أهداف تحسين الجودة التعليمية
86	المطلب الثاني : مراحل تحسين الجودة التعليمية
88	المطلب الثالث : الإعتماد كوسيلة لتحقيق و تحسين الجودة التعليمية
88	مفهوم الإعتماد
88	أهداف الإعتماد في المؤسسات التعليمية
89	مقومات نجاح الإعتماد في المؤسسات التعليمية

فهرس المحتويات

90	المبحث الثالث : بعض مشكلات النظام التعليمي
97	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : واقع الإصلاحات التربوية في الجزائر
98	مقدمة الفصل
99	المبحث الأول : الإصلاحات التربوية في الجزائر, إشكاليات و تحديات
99	المطلب الأول : الإصلاح التربوي : تعريفه , أهدافه
99	تعريف الإصلاح التربوي
99	أهداف الإصلاح التربوي
101	المطلب الثاني : الإصلاحات التربوية في الجزائر ضرورة لا بد منها
103	المطلب الثالث : إشكاليات وتحديات الإصلاح التربوي في الجزائر
103	إشكاليات الإصلاح التربوي في الجزائر
103	تحديات الإصلاح التربوي في الجزائر
104	المبحث الثاني : النظام التربوي الجزائري : أهدافه ، غاياته و توجهاته الأساسية
104	المطلب الأول : أهداف النظام التربوي الجزائري
105	المطلب الثاني : غايات النظام التربوي الجزائري
106	المطلب الثالث : التوجهات الأساسية للنظام التربوي الجزائري
110	المبحث الثالث : الإصلاحات التربوية المنتهجة في الجزائر
111	المطلب الأول :إعادة صياغة الفعل البيداغوجي
117	المطلب الثاني :إنشاء نظام جديد للتقييم
118	المطلب الثالث :تجديد نظام التكوين والتدريب البيداغوجي والإداري
119	المطلب الرابع :إعادة تنظيم المنظومة التربوية
123	المطلب الخامس : عمليات الدعم لتنفيذ الإصلاح التربوي
126	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس : الدراسة التطبيقية
127	مقدمة الفصل

فهرس المحتويات

128	المبحث الأول : إجراءات الدراسة التطبيقية
128	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة
129	المطلب الثاني : أداة الدراسة
131	المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة الدراسة
132	المبحث الثاني: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
133	المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
138	المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة
150	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات
164	المبحث الثالث : جودة مطابقة النموذج و العلاقة بين مكوناته
164	المطلب الأول : المعادلات الهيكلية : الغاية من إختيارها و أهم متغيراتها
165	المطلب الثاني : تحليل نموذج الدراسة
167	المطلب الثالث : العلاقة بين متغيرات النموذج
170	خلاصة الفصل
171	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملاحق



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	مقارنة بين بعض المفاهيم في قطاع الصناعة وقطاع التعليم	01
37	ثلاثية جوران لإدارة الجودة	02
128	توزيع مجتمع الدراسة حسب كل طور تعليمي	03
129	توزيع عينة الدراسة حسب كل طور تعليمي	04
131	درجات مقياس ليكارت الخماسي	05
133	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
134	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	07
135	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
136	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
137	توزيع أفراد العينة حسب الطور التعليمي	10
138	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	11
139	إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة	12
144	الإرتباط بين عناصر النموذج	13
145	الإرتباط بين المجال الأول و محاوره	14
146	الإرتباط بين المجال الثاني و محاوره	15
148	الإرتباط بين المجال الثالث و عباراته	16
150	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة حول تقبل و تأييد النموذج المقترح بالنسبة للأساتذة	17
151	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة حول تقبل و تأييد النموذج المقترح بالنسبة للمدراء	18
152	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة حول تقبل و تأييد النموذج المقترح بالنسبة للمفتشين	19
153	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة حول إمكانية تطبيق النموذج المقترح بالنسبة للأساتذة	20
154	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة حول إمكانية تطبيق النموذج المقترح بالنسبة للمدراء	21
155	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة حول إمكانية تطبيق النموذج المقترح بالنسبة للمفتشين	22
156	نتائج إختبار T-Test للعينات المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس	23
157	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير الوظيفة	24
158	نتائج إختبار التجانس لمتغير الوظيفة	25
158	نتائج إختبار Tests post hoc لمتغير الوظيفة	26
159	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية	27
160	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة للمؤهل العلمي	28
160	نتائج إختبار التجانس للمؤهل العلمي	29

قائمة الجداول

161	نتائج إختبار Tests post hoc للمؤهل العلمي	30
162	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة للطور التعليمي	31
163	نتائج إختبار التجانس للطور التعليمي	32
163	نتائج إختبار Tests post hoc للطور التعليمي	33
166	مؤشرات جودة مطابقة النموذج	34
167	العلاقة بين المتغيرات الكامنة و المتغيرات الجلية للنموذج	35
168	العلاقة بين المتغيرات الكامنة للنموذج	36

A highly decorative, symmetrical floral frame in black ink. It features intricate scrollwork, leaves, and floral motifs, with a central rectangular box containing the title. The frame is set against a white background and is enclosed within a thin cyan border.

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	شبكة العلاقات بين العميل و المورد داخل و خارج المؤسسة	01
23	النظام الأساسي لتوكيد الجودة لريتشارد فرمان	02
24	مخطط مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي	03
30	مهارات و مواصفات خريجي النظام التعليمي مقرونا بالجودة الشاملة	04
34	حلقة ديمينغ لتحسين الجودة	05
40	الرؤية والتصورات المستقبلية لنموذج Victory – C	06
42	عناصر نموذج آرفن لإدارة الجودة الشاملة	07
46	نموذج مالكوم بالدريج	08
47	نموذج جون أوكلاند	09
49	نموذج الجائزة الأوربية لنظام الجودة	10
51	نموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة في التعليم	11
54	عناصر النموذج المقترح لتحقيق الجودة في المدارس المصرية	12
75	وظائف الإدارة المدرسية	13
78	عناصر النظام التعليمي	14
130	مجالات النموذج المقترح و محاوره	15
133	التمثيل البياني لمتغير الجنس	16
134	التمثيل البياني لمتغير الوظيفة	17
135	التمثيل البياني لمتغير الخبرة المهنية	18
136	التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي	19
137	التمثيل البياني لمتغير الطور التعليمي	20
165	التمثيل البياني لنموذج الدراسة و مخرجاته	21



جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستمارة موجهة إلى (المدراء , الأساتذة , المفتشين) في قطاع التربية و التعليم بولاية سععادة

تحية طيبة وبعد:

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير , تخصص إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات , يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة " و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

و لأغراض الدراسة توصل الباحث إلى نموذج مقترح يتضمن مواصفات لمدخلات و عمليات و مخرجات التعليم وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة , لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية , وذلك بوضع علامة (X) عند الإجابة التي تعتقد أنها صحيحة .

علما بأن آرائكم و اقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم مني فائق التقدير و الاحترام

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1 - الجنس :

ذكر *

أنثى *

2- الوظيفة :

أستاذ *

مدير *

مفتش *

3- الخبرة المهنية في الوظيفة الحالية:

أقل من 5 سنوات *

من 5-10 سنوات *

أكثر من 10 سنوات *

4- المؤهل العلمي :

خريج المعهد التكنولوجي *

ليسانس *

ماستير *

5- الطور :

ابتدائي *

متوسط *

ثانوي *

الجزء الثاني :مجالات الإستبيان الخاصة بالنموذج المقترح

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المجال الأول : مواصفات مدخلات التعليم					
	1- مواصفات مدير المدرسة					
1	يحدد الأهداف التربوية و يضع الخطط اللازمة لتنفيذها					
2	يعتمد على أسلوب العمل الجماعي في تنفيذ الأعمال و اتخاذ القرارات					
3	يفوض بعض صلاحياته و مسؤولياته للعاملين في المدرسة كل حسب تخصصه					
4	يشجع النشاطات التي توطن العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين					
5	يسعى إلى إيجاد قنوات إتصال مفتوحة بالبيئة المحيطة بالمدرسة و التعاون معها					
6	يتخذ القرارات بناء على الحقائق المدعمة بالبيانات					
7	يقدر المتميزين من العاملين و يكن الإحترام للجميع					
	2- مواصفات الأستاذ					
08	يملك المعارف و الكفايات التدريسية اللازمة في مادته					
09	له القدرة على اختيار الأنشطة التعليمية التي تخدم موضوع الدرس و تحقق أهدافه					
10	يستخدم أساليب تعليمية متنوعة تتناسب مع قدرات كل تلميذ					
11	يتصف بالعدالة في معاملته و تقييمه للتلاميذ					
12	يطلع باستمرار على مستجدات تخصصه و يستفيد منها للتجديد و التطوير في عمله					
13	يوظف الوسائل التعليمية الحديثة و مهارات التعلم الإلكتروني في التدريس					
14	يشجع التلاميذ على التعلم الذاتي					
	3- مواصفات المنهاج					
15	يتناسب مع قدرات إستيعاب التلاميذ					
16	ارتباط المنهج بثقافة المجتمع و اهتمامه بتطويرها وإكسابها للتلاميذ					
17	طرق تدريسه بعيدة عن التلقين و تعتمد على التفكير المنطقي و الإبداع					
18	يساهم في تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ من جميع النواحي					
19	يعد التلاميذ لتحديات العولمة و الثورة المعرفية					
20	يرسخ لدى التلميذ قيم العلم و ينمي فيه روح الولاء و الانتماء للوطن					
21	يغرس في التلميذ قيم التضامن و التسامح و التعايش السلمي مع الغير					
	4- مواصفات الإنفاق التعليمي					
22	ضرورة توفير التمويل اللازم للإيفاء بجميع شروط السلامة و الأمن داخل المدرسة					
23	ضرورة أن يكون الأجر المقدم يشجع على الأداء الجيد و يحقق الرضا الوظيفي					
24	وجود مكافآت و حوافز لتقدير الأداء الجيد للعاملين و التلاميذ					
25	تخصيص الأموال لبناء المرافق المخصصة للأنشطة الرياضية و الثقافية					
26	تخصيص الأموال اللازمة لتجهيز المدارس بالوسائل التعليمية (الحواسيب , أجهزة					

					العرض و البرامج الإلكترونية (...)
					27 ضرورة تجهيز المكتبة بمصادر التعلم المختلفة (المراجع , القواميس , المجالات ...)
					28 ضرورة تخصيص أموال كافية لتدريب العاملين و تكوينهم
					المجال الثاني : مواصفات عمليات التعليم
					1-مواصفات أساليب و طرق التدريس
					29 تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ
					30 تعمل على إشراك التلاميذ في فعاليات العملية التعليمية و التعليمية
					31 تركز على أسلوب التعلم الذاتي (البحوث , المشاريع ...)
					32 تعتمد على استخدام أسلوب الحوار والنقاش البناء في القسم
					33 تعمل على تطوير القدرات الفكرية و الإبداعية لدى التلاميذ
					2-مواصفات التدريب
					34 يواكب التدريب التحديث و التغيير المستمر في متطلبات العملية التعليمية
					35 يركز التدريب على تعلم الطرق الجديدة في التدريس وأنماط الإدارة الحديثة
					36 ينبغي إعداد برامج تدريبية مناسبة لكل فئة بالإعتماد على أهل الاختصاص
					37 التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التعليم و التعلم
					3-مواصفات تقييم التحصيل المدرسي
					38 ينبغي التنوع في أساليب التقييم (الكتابي و الشفوي ...)
					39 يتصف التقييم بالشمولية لمختلف مجالات التعلم (المعارف , المهارات , القيم ...)
					40 يوظف في تقييم التلاميذ (التقييم التشخيصي, البنائي, النهائي)
					4-مواصفات تقييم أداء الأستاذ
					41 الكفاءة التدريسية التي يمتلكها (مدى تمكنه من المادة التي يدرسها)
					42 القدرة على التحكم في إدارة الأنشطة داخل القسم بما يخدم العملية التعليمية
					43 القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية المسطرة في مادته
					44 توظيفه للوسائل العلمية و البيداغوجية المتاحة بالمدرسة في عملية التعليم و التعلم
					المجال الثالث : مواصفات مخرجات التعليم
					-المهارات المكتسبة
					45 يمتلك القدرة على التعلم الذاتي
					46 له القدرة على مواصلة دراسته مستقبلا
					47 يستطيع استخلاص معنى ما تعلمه من أفكار ومفاهيم
					48 يمتلك أساسا معرفيا في العلوم المختلفة التي درسها
					49 له القدرة على التمييز بين الأشياء و اختيار الأحسن
					50 متشعب بقيم و أخلاق و سلوكيات المواطن الصالح

س51: ما رأيك في هذا النموذج من حيث أهميته و إمكانية تطبيقه

تحت إشراف : أ.د. شليل عبد اللطيف

الطالب : يزيد قادة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سعيدة في : 2016/01/06

مديرية التربية لولاية سعيدة
مصلحة التكوين و التفتيش

الرقم : 2016/015/005/015

مديرة التربية
إلى

السيد: يزيد قادة

أستاذ بجامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير / سعيدة

الموضوع : رخصة إجراء تربص تطبيقي

المرجع : مراسلة جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / سعيدة

بتاريخ : 2015/12/22

بناء على المراسلة المشار إليها في المرجع ، يشرفني أن أنهي إلى علمكم أنه
يمكنكم الالتحاق بجميع ثانويات الولاية، المتوسطات التابعين لبلدية سعيدة و المتوسطات
التالية : عقال أمحمد - عين الحجر، معطى برزوق - عين الحجر، مخلوف قاسم - الحساسنة،
عون علي - الحساسنة، طهرات غزوي - الرباحية، رحو محمد - الرباحية، بركاك بن صواق -
سيدي بوبكر، أبي راس الناصري - سيدي بوبكر، الأمير عبد القادر - يوب، راجع خلادي -
يوب، بوعلام محمد - بالول، مصطفى مولاي - بالول و المدارس الابتدائية التابعين
للمقاطعات: سعيدة، عين الحجر، سيدي بوبكر لإجراء تربص تطبيقي في " إدارة الأفراد
و المنظمات و الحوكمة على مستوى جميع الأطوار (الابتدائي، المتوسط و الثانوي) " لغرض
إنجاز رسالة الدكتوراه.

مديرة التربية


مديرة التربية
مصلحة حماية تكاثر

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توجيه إستبيان يتضمن مكونات النموذج المقترح و المتمثلة في مواصفات مدخلات التعليم ، مواصفات عمليات التعليم و مواصفات مخرجات التعليم إلى عينة من الفاعلين التربويين و هم الأساتذة ، المدرء و المفتشين بقطاع التربية و التعليم لولاية سعيدة، موزعين على أطواره الثلاثة (الإبتدائي، المتوسط و الثانوي)، و قد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأييد و تقبل للنموذج المقترح ، إضافة إلى إمكانية تطبيقه بالمؤسسات التعليمية ، كما بينت أن هناك إرتباط و أثر موجب بين مكونات النموذج ، و قد تم التأكد من جودة مطابقة النموذج من خلال النمذجة بالمعادلات الهيكلية .

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة ، مدخلات التعليم ، عمليات التعليم ، مخرجات التعليم.

Résumé

Cette étude vise à mettre en place un modèle susceptible qui aura pour finalité l'atteinte de la qualité de l'enseignement dans les écoles algériennes, ceci dans le cadre des principes du management de la qualité totale par le biais d'un questionnaire portant sur les composantes du modèle proposé en l'occurrence : un descriptif des inputs , de processus , et des outputs de l'enseignement.

Ce questionnaire s'adresse à un échantillon d'acteurs pédagogiques (Enseignants- Directeurs- Inspecteurs) du secteur de l'éducation de la wilaya de Saida , répartis sur les trois cycles (primaire-moyen- secondaire).

Les résultats de cette étude ont montré une adhésion et une acceptation du modèle proposé, ainsi que la possibilité de sa mise en application dans les établissements d'enseignement , ces résultats ont aussi mis en évidence l'existence d'une corrélation et d'un effet positif entre les composants dudit modèle , et pour s'assurer de la qualité du modèle proposé nous avons eu recours à la modélisation par les équations structurelles.

Mots clés : management de la qualité totale - inputs de l'enseignement - processus d'enseignement - outputs de l'enseignement

Abstract

The aim of this study is trying to arrive to a proposed model for achieving educational quality in Algerien schools in light of total quality management principles, and that through a questionnaire includes the proposed model components which are specifications of education inputs, specifications of education process , and specifications of education outputs, directed to a sample from educational actors, who are teachers, directors, and inspectors within the educational sector in wilaya of Saida , and spread over its three levels (primary, middle, and secondary), the results of this study reached that there is a support and an accept for the proposed model, in addition to the possibility of its application in educational institutions, and it Revealed that there is correlation and positive impact between the model components, and quality of the model conformity has been confirmed through modeling by structural equations.

Key words: Total quality management, education inputs, education process, education outputs