تحديات الإدارة المدرسية أثناء ممارسة جودة العملية التعليمية في الجزائر

د.كتفي عزوز **د.جعيجع عمر**
جامعة المسيلة. الجزائر **المدرسة العليا للأساتذة بوسعادة . الجزائر**

الملخَّص:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن مختلف تعثرات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، ومدى حيلولتها دون تحقيق جودة هذه الأخيرة، لأجل ذلك قام الباحثان بتصميم استبيان قدم إلى عينة من إطارات التربية والتعليم وعددهم (101) بين مفتش ومدير، وبعد جمع البيانات وتحليلها كمياً باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كانت النتائج كما هي مدوَّنة أسفله:

1. أنَّ التحديات الإدارية التي تواجه جودة التعليم في الجزائر وتحد منها كبيرة، حيث بلغ متوسط استجابات عينة الدراسة لهذه التحديات (2.456).
2. أمَّا ترتيب مجموع التحديات الفرعية فقد احتل بعد التخطيط في المرتبة الأولى، يليه بعد التسيير، أمَّا في المرتبة الثالثة فكان بعد التنظيم، وفي المرتبة الثالثة بعد التكوين. أمَّا بالنسبة للفروق في الاستجابات فلم تتوصل الدراسة إلى فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة تعزى للجنس أو الخبرة، ممَّا يدعم مصداقية النتائج المحصَّلة.

مصطلحات الدراسة: التحديات، الإدارة المدرسية، جودة التعليم، هيئة الإشراف والمتابعة.

1 . تقديم الدراسة:

من دون شك أنَّ ميدان الاستثمار اليوم قد تحوَّل من الماديات إلى الإدارة الحديثة، وجعلت الأهداف معالم تتحرَّك في حدودها، ومن الاستراتيجيات طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى نهجاً لها، لذلك فقد أصبحت الأمور كلها تسير بخطى ثابتة، وجعلت النتائج محقَّقة بصورة آلية، لهذا السبب فقد أقحمت النشاطات الإنسانية الإدارة وتقنياتها وأساليبها في مجال تسيير شؤنها.

تعد الإدارة المدرسية كما أشرنا في مقدِّمة جميع الاستثمارات التي يقوم بها بنو الإنسان، لكنَّ في العالم المتخلف أصبحت الإدارة في كثير من الأحيان وباءً على مختلف الممارسات التعليمية، فلم نقابل شخصاً والتحدُّث معه في الموضوع إلا كان له الكثير من الحديث عمَّا يعانيه من عقبات إدارية، تحول دون سعيه لتحقيق نجاحه في عمله.

ومن دون شك فالموارد البشرية التي تزخر بها كل دولة لن تكون لها الفعالية المرتقبة، ما لم تشرف على تسييرها هيئات مؤهلة، لذلك فقد شدَّدت المجتمعات كلها على انتقاء وتجنيد الأكفاء من المتخصصين من أبنائها لتولى تلك المسؤولية، وقد كان للدول المتقدِّمة كلمة عليا في هذا المجال، وقد كان ذلك بفعل ما أقدمت عليه من تطبيقات استراتيجيات علوم مختلفة، كعلوم التسيير وعلوم الإدارة، وعلم نفس العمل والتنظيم، وما إلى ذلك من العلوم التي جعلت الاستثمار البشري موضوعاً لها.

هذه الأحكام لم تصدق فقط على المجالات الصناعية وغيرها، ولكنَّها صادقة بشكل مهم جداً في مجال التربية والتعليم، حيث استفاد هذا المجال بتطبيقات واسعة لما جادت به عقول العلماء، وما أسفرت عنه بحوث الإدارة والتسيير، وعلم نفس العمل والتنظيم، وما إلى ذلك، واستطاعت بفضل ذلك أنْ تسهم بشكل لا يقل قيمة عمَّا ساهمت به تلك العلوم في مجالات أخرى، غير أنَّ هذا التوجُّه وإنْ قال كلمته بالنسبة للدول المتقدِّمة، على ما يبدو لم تكنْ له الفعَّالية المطلوبة بالنسبة لمختلف المجتمعات المتخلِّفة أو السائرة في طريق النمو، ومن بينها المجتمع الجزائري، الذي لازال يمشي ببطء فيما يتعلَّق بتوظيفات إدارة الجودة في المدرسة، ويمكن التدليل على هذا الحكم من خلال ما يكتب وما يقال لدى العام والخاص عن المطبَّات الكبيرة التي يقع فيها المسيِّرون، سواء تلك التي في حق تطبيقات القانون، أو تلك الانتهاكات التي يقع وطؤها على المدرسين والتلاميذ، ممَّا ينبئ بمستقل لا قدَّر الله مجهول لمخرجات العملية التعليمة، والسبب في ذلك على حد تقدير الباحثين ليس في تدنِّي مستوى الوطنية لدى مسيري المؤسسات التربوية، فلا يمكن التشكيك في صدقهم ووطنيتهم، ولا يمكن أيضاً أنْ نقلِّل من قدرات مسيرو تلك المؤسسات، ولكن المشكل بحسب تقدير الباحثات في وجود تحديات تتجاوز مستوى الرغبة والدافعية، والميل نحو تحقيق الأفضل من خلال تسيير فعَّال، وأيضاً في عدم التمكُّن من تحديد تلك التحديات وتحديد أكثرها مساساً

بتحقيق جودة الإدارة المدرسية، التي تسمح بتحقيق جودة مماثلة على مستوى مخرجات العملية التعليمة، بناءً على هذه المعطيات تبنَّى الباحثان إشكالية الدراسة الحالية وجُسِّدت في التساؤلات التالية:

1. ما التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية؟ وتَحدُّ من تحقيق جودة التعليم في الجزائر كما يقدِّرها أهم الفاعلين في مجال التربية والتعليم (مديرون، مفتشون)؟

2. هل هناك فروق في تقديرات عينة الدراسة لتأثير التحديات الإدارة المدرسية على جودة العملية التعليمة تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

3. هل هناك فروق في تقديرات عينة الدراسة لتأثير التحديات الإدارة المدرسية على جودة العملية التعليمة تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

2 . أهمية الدراسة:

يمكن أنْ تشتق أهمية الدراسة الحالية من عديد المعطيات، يمثل المعطى الأول الإدارة نفسها، وما قدَّمته إلى لحد الآن من خدمات في مجال الاستثمار الجيد للموارد البشرية، والإدارة المدرسية التي كانت وراء الكثير من المنجزات في مجال التربية والتعليم، حيث مكَّنت المدرسة عبر مختلف بلدان العالم المتقدِّم من السيطرة على الكثير من الحيثيات، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في تحريك وتيرة النمو التربوي على أكثر من صعيد.

أمَّا المعطى الثاني فيتعلق بأهمية المدرسة، ثم أهمية مخرجاتها، فالمدرسة اليوم أكثر من أي وقت مضى أصبحت رهان كبير تعلَّق عليه كل الفعاليات في المجتمع آمال تسريع وتيرة النمو على مستوى الأفراد بتنميتهم التنمية التي تجعلهم أكثر قدرة على الاستقلالية، وأكثر قدرة على الاندماج في سيرورة الأخذ والعطاء، التي تمنحهم مستوى رفيع من التكيف، وبالتالي العيش الرغيد، وعلى مستوى المجتمعات بكل مجالاتها، وفي مقدِّمة ذلك المجال الاقتصادي، وهو الباب الذي تتنفس من خلاله المجتمعات حريتها واستقلالها.

3 . أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

الكشف عن تقديرات الفاعلين في الإدارة المدرسية الجزائرية حول تحديات الجودة التعليمة في الجزائر.

. ترتيب التحديات التي تواجه جودة العملية التعليمية في الجزائر، وفق تقديرات المديرين والمفتشين.

. الكشف عن الفروق في تقديرات الفاعلين في الإدارة المدرسية الجزائرية حسب متغيري الجنس والخبرة.

4 . مفاهيم الدراسة:

4 . 1 التحديات:

كل الصعوبات التي تعوق الأداء الجيد، ويصطلح على تسميتها بالصعوبات، المشكلات العراقيل التي تتطلَّب جهوداً مضافة للتغلُّب عليها، ومصطلح التحديات أبلغ في التعبير من كل ما ذكر من مرادفات.

4 . 2 . الإدارة المدرسية:

وهي مجموع الجهود المنسَّقة والمنظَّمة التي تؤدى من قبل هيئة من الموظفين يشرف عليها مدير المدرسة، وهدفها تقديم الخدمات التي تيسِّر الأداء الوظيفي والفعَّال لهيئة التدريس.

4 . 3 . جودة التعليم:

جودة التعليم مفهوم جديد نسبياً، ويعني نسبة المدخلات إلى المخرجات، فإذا كانت هذه النسبة مرتفعة كانت الجودة في اتجاهها الموجب والجيد، أمَّا إذا كانت ضعيفة فتكون الرداءة.

4 . 4 . هيئة الإشراف والمتابعة:

تتمثَّل هيئة الإشراف والمتابعة في سلكين من أسلاك المنظومة التربوية، هما سلك المدراء، وسلك المفتشون.

5 . الإطار النظرية والدراسات السابقة:

5 . 1 الإدارة المدرسية:

لا يختلف مفهوم الإدارة المدرسية عن مفهوم الإدارة بشكل عام، فالاختلاف فقط هو من حيث العموم والخصوص، فالإدارة المدرسية هي ممارسات إدارية متخصِّصة في مجال المؤسسات التعليمية، وهكذا قال حجي (1998) المذكور في عزيز بن معوض

القثامي (2012، ص12) بأنَّ الإدارة المدرسية فرع من الإدارة العامة باعتبارها تقدِّم الخدمة التعليمة لعامة الأفراد، وكما هو الحال بالنسبة لمفهوم الإدارة بشكل عام، يشهد مفهوم الإدارة المدرسية من حيث التعريف العديد من الآراء والتوجُّهات، وطالما أنَّ الدراسة الحالية ليست متخصِّصة في تحديد المفاهيم، ولا ينبغي أنْ يكون ذلك إلا بالقدر الذي يوضِّح توجُّه الدراسة الحالية من أجل وضع أرضية مفاهيمية تجعل من نتائج الدراسة الحالية في وضع تدرك من خلاله تلك النتائج على نحو صحيح.

هناك العديد من التعريفات وردت بخصوص مفهوم الإدارة المدرسية نقلنا منها التعريفين التاليين، وهما:

1. هي مجموع العمليات المتكاملة والمخططة، والتي يشرف عليها شخص مؤهل، ومعيَّن من طرق الدولة بموجب القوانين الناظمة يلقَّب بالمدير، ويشرع في تنفيذها من يقعون تحت مسؤوليته من غير المدرسين والعمال.

2. وهي مجموعة العمليات التنفيذية الفنية التي يتم تنفيذها من طرف فريق من العاملين، تنفيذاً مبنياً على طريقة العمل الجماعي التعاوني، وغرضها تهيئة وتوفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المساعد على تحفيز الجهود، وبعث الرغبة في العمل الفعَّال وتذليل مختلف الصعاب، حتى تحقق المدرسة الأهداف التي وجدت لأجلها.

5 . 2 أهداف الإدارة المدرسية:

تهدف الإدارة المدرسية على اختلاف مستويات المراحل التعليمة إلى تحقيق ثلاثة أهداف تخدم كلها التوجُّه الصحيح نحو تحقيق فعالية المؤسسة التعليمية، أهداف تشخيصية، وأهداف وقائية، وأخيرا أهداف علاجية، بالنسبة للمستوى الأول من الأهداف والمقصود بها الأهداف التشخيصية، فالإدارة المدرسية تعمل بالدرجة الأولى على تحديد مختلف المستويات التي وصلت اليها المؤسسة، كما تهدف الى التحقق من مستوى المشكلات، والتحديات التي يمكن أنْ تعرقل العملية التعليمة، وذلك من أجل الشروع في مختلف الممارسات التي من شأنها تحقيق السير الحسن لهذا العمل الجماعي الرامي إلى المساهمة في تحقيق جودة المخرجات، أمَّا المستوى الثاني من الأهداف والرامي إلى أخذ مختلف الاحتياطات التي من شأنها منع أي انحراف، الذي تكون نتيجته على المدى القصير أو المتوسط أو الكبير

الوقوف في وجه أي إحراز لتقدم المؤسسة، وأخيراً المستوى العلاجي، فإدارة المدرسة لابد لها أنْ تقوم بعملية التقويم الذي وجد بالأساس من أجل إجراء التصحيحات الضرورية التي تسمح مجدداً إلى السكة والاستمرار في عملية العطاء الإيجابي.

وقد حلَّل هذه الأهداف العديد من الباحثين على شكل نماذج، ذكر الهاشل (1407) المذكور في عزيز بن معوض القثامي (2012، ص 15)، نموذجاً لذلك، والمتمثل في أنَّ الإدارة المدرسية تهدف الى مايلي:

1. التخطيط.
2. اتخاذ القرارات.
3. التنظيم.
4. الضبط والاشراف.
5. التقويم واعادة التوجيه.

5 . 3 أهمية الإدارة المدرسية:

مما سبق من حديث عن أهداف الإدارة المدرسية يمكن أنْ تتضح بشكل كبير مؤشرات أهميتها، حيث أنَّ النظام مهما كان هذا النظام، ومهما كانت طينة البشر الذين يتألف منهم لا يمكن أنْ يحدث بصورة عفوية، بل لابد من هيئات تحافظ على استمراره، وتجدد استراتيجياته وطرق مجرياته، وتهيئ له المناخ المناسب لذلك، وهذه الهيئات هي ما نسميه بالإدارة.

هكذا هي مسألة الإدارة المدرسية، تستمد أهميتها من الكثير والكثير من المعطيات، في مقدمتها توفير المناخ المناسب لحدوث عمليات التفاعل بين مدخلات العملية التعليمة، وتجدُّد واقع العمليات التعليمية وتساعدها على أنْ تكون فعَّالة بالشكل والكيفية المطلوبة، ولئن كان المناخ المدرسي من أهم المؤشرات الدالة على أهمية الإدارة، فلابد أنْ يشار إلى أنَّ هناك الكثير من المؤشرات الأخرى منها ما يلي:

- الاستخدام الفعَّال للموارد البشرية.
- مراعات حاجات العاملين وتلبيتها، وتوظيفها في تحقيق نجاح المدرسة.
- التخطيط لمختلف الأعمال وعدم تركها للعفوية والصدفة.

5 . 4 جودة العملية التعليمية:

عرَّف "شانج "(Cheng،1995) الجودة بأنَّها "مجموعة بنود من المدخلات والعمليات والمخرجات لنظام التعليم، والتي تلبِّي التطلُّعات الاستراتيجية للجمهور الداخلي والخارجي. (العربي فرحاتي وآخرون، 2011) أو هي:

ترجمة احتياجات وتوقُّعات الطلبة إلى خصائص محدَّدة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها بأهدافها، وبما يوافق تطلُّعاتهم.

(الطائي، 2008: ص33) كما تعرف أيضاً بأنَّها: استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب(التلميذ) على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأنْ يصبح مطلوباً بعد تخرُّجه في سوق العمل، وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيد من هذا المخرج.

(قاصدي وطبيب ،2017، ص173) يتضمَّن هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية في الجودة التعليمية هي:

. مدخلات العملية متمثلة في: التلميذ، والمنهج الدراسي.

. العمليات متمثلة في تطوير العنصر البشري، وهو التلميذ بالاعتماد على العناصر المساعدة كفاءة المعلمين، نوعية البنايات المدرسية والوسائل والتقنيات والطرائق والاستراتيجيات.

. المخرجات وهو التلميذ رجل المستقبل الذي يلبِّي حاجيات سوق العمل، ويحقِّق الأهداف المسطرة.

5 . 5 أهمية جودة العملية التعليمة:

نوجز أهمية جودة العملية التعليمية فيما يلي:

- تؤدي إلى زيادة إنتاجية المتعلمين.
- تعمل على تحسين أداء القائمين على التدريس.
- تعمل على تقليل الأخطاء في العمل العلمي والإداري والمالي في الجامعات.
- تعمل على توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل.
- تعمل على ربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل.

– تساعد في توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة.

– زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالجامعة.

– تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي، وتشخيص القصور في المدخلات والمخرجات وتطوير فعلي لجودة الخدمة التعليمية.

– الوفاء بمتطلَّبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية.

– تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي (القحفة، 2014: ص247).

5 . 6 التحديات الإدارية التي تواجه تطبيق جودة العملية التعليمة في الجزائر:

لا يمكن بأي حال من الأحوال الاعتقاد بأنَّ الإدارة تسير دائماً على فرش من حرير، ولكنها عمل إنساني، وموضوعه الإنسان، لذلك فهي مهما سمت الاستراتيجيات التي تنطلق منها، ومهما كانت القوى البشرية مؤهلة ومتفانية لابد وأنْ تتلقى تحديات تجعلها دائما تعاني. وقد لخَّص بعض الباحثين التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في العديد من بلدان العالم العربي منهم عزيز بن معوض القثامي (2012، ص 16) حيث قال بأنَّ هناك اتفاق بين العديد من الباحثين على أنَّ الإدارة المدرسية في المملكة تعاني من مشكلات أهمها (المركزية الادارية، ضعف نظام التقويم، غياب الرؤية القيادية والاستراتيجية، تداخل الاختصاصات والمهام، غلبة الاساليب التقليدية في التسيير والقيادة، جمود اللوائح، ضعف قدرة المرؤوسين على التخطيط، ضعف التكوين، ضعف نظام الحوافز).

مما سبق يمكن تشخيص التحديات التي تواجه جودة التعليم في الجزائر فيما يلي:

1 . **تحديات الفريق التربوي**؛ والمتمثِّل في نوعية وكفاءة الكادر البشري المتخصِّص (معلمون، مديرون، مفتشون) حيث تعتمد الإدارة المدرسية على الترقيات الداخلية أكثر من الكفاءة الإدارية والعلمية، مع قلَّة المدة الزمنية لتكوين هذا الكادر البشري، وتلعب التجارب والخبرات الشخصية دوراً مهماً في الأداء ممَّا يعرقل قدرته على تبنِّي نظريات الجودة ومتطلباتها ومعاييرها وشوط تطبيقها.

كما أنَّ كثافة عدد التلاميذ داخل الصف الدراسي وصعوبة توزيعهم داخل القسم وفق القدرات والكفاءات ومحدودية الصلاحيات للطاقم الإداري والتربوي كل هذا لا يساعد على تطبيق الجودة بفعالية.

2 . **التحديات المادية** التي تواجه الإدارة المدرسية مثل قلَّة الوسائل والأدوات خاصة التكنولوجية منها وعدم كفايتها بما يساعد على جودة الأداء كمعيار لجودة التعليم، ورغم وفرة وسائل الاتصال الاجتماعية إلا أنَّ استخدامها لا يتعدَّى الألعاب غالباً. (القحفة، 2014: 247).

3 . **التحديات التنظيمية**؛ المتمثلة في التشريعات والقوانين المنظِّمة لتسيير الإدارة المدرسية المتصفة بالجمود وقلَّة المرونة وجلبها من دون أخرى دون تعديل وتطوير يجعلها غير فعَّالة في المجتمع المحلي لدى المعلمين والإداريين على حد سواء.

4 . **التحديات المالية والاقتصادية:** نتيجة لقلَّة الموارد المادية ومحدودية ميزانية التسيير وارتباطها بمؤسسات أخرى كالبلدية أو الولاية وغيرها ممَّا يصعب توافق الإدارة المدرسية مع متطلَّبات جودة التعليم.

5 . **تحديات البنية التحتية**؛ المتمثِّلة في المباني المدرسية والفضاءات المرافقة لها لقدمها وعدم كفاياتها لحاجات العمل المدرسي الصفي ولا صفي ممَّا يصعب وجود مناخ دراسي يلبِّي حاجيات الجودة التعليمية. (كتفي،2018، 96)

إذا كان حكمنا على طبيعة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية بشكل عام على النحو المذكور في الفقرة السابقة، فالإدارة المدرسية في العالم العربي وفي الجزائر على الخصوص تكون معاناتها بشكل أشد وطاءه، وهذا الموضوع كان محل دراسات عديدة، وفيما يلي ذكر لأهم التحديات التي تقف في وجه الادارة المدرسية في الجزائر.

1. التحديات المتعلقة بالتخطيط.
2. التحديات المتعلقة بالتنظيم.
3. التحديات المتعلقة بالتسيير.
4. التحديات المتعلقة بالتكوين.

6 . الدراسات السابقة:

6 .1. دراسة رياض سترك ومعن الشناق (2000): الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي، شملت الدراسة (1551) معلماً ومعلمةً بالتعليم الثانوي بنسبة (30%) وتناولت الدراسة الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، اتبع فيها المنهج الوصفي وهدفت الدراسة إلى تعريف النمط القيادي في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية، والكشف عن علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى المعلمين. والكشف عن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين بالإدارة الثانوية الحكومية الأردنية.

توصلت الدراسة إلى أنَّ:النمط القيادي السائد هو الاهتمام ببعدي العمل والعلاقات الإنسانية، ويرجع الباحثان ذلك الى تأثير عامل الخبرة والاقدمية في العمل ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات كان أعلى من المتوسط. بينما العلاقة بين النمط القيادي في بعديه العمل والعلاقات الإنسانية كانت موجبة ومرتفعة (R=0.67) وهي دالة عند (0.01).

6 . 2 . دراسة رياض سترك ومحمد الجبوري (2001): القدرة القيادية لإدارات معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في العراق، شملت الدراسة (40) مدير معهد ومعاونيهم بنسبة (50 %) من المجتمع الأصلي، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن القدرة القيادية لإدارة معاهد المعلمين والمعلمات في العراق باعتماد اختبار القدرة القيادية التربوية، وتوصَّلت الدراسة إلى: مستوى القدرة القيادية لدى عينة الدراسة دون المتوسط المطلوب، ولا توجد فروق بين أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس والموقع الإداري (مدير، معاون)، وتوجد فروق بين أفراد العينة تعزى لمتغير الاختصاص (علمي، أدبي) لصالح التخصُّص العلمي.

6 .3. دراسة عبد الرحيم محمد عبد الله (2013) هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير سياسة التعليم الابتدائي المجاني على جودة التعليم بالمدارس الابتدائية العامة في بلد مومباسا في كينيا. أُتبع فيها المسح الوصفي واختيار (203) معلماً ومعلمةً من (9) مدارس ابتدائية بطريقة العينة العشوائية الطبقية (معلم، نائب مدير، مدير) باستخدام الاستبيان وجدول مقابلة وجدول المراقبة وتحليل محتوى الوثائق، وتوصلت الدراسة إلى: ازداد الوصول الى التعليم الابتدائي بشكل كبير مصحوباً ببعض التحديات مثل زيادة الحاجة الى المعلمين والحاجة إلى البنيات

المدرسية وعدم كفاية سياسة التعليم الابتدائي المجاني خاصة مع الحاجة إلى زيادة توفير مواد التدريس كالكتب المدرسية أثر على جودة التعليم.

6 . 4 . دراسة كتفي عزوز و مناصرية عمر (2019): هدفت الدراسة إلى الكشف عن التمكُّن من الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي في ضوء المستويات المعيارية العالمية من خلال تقييم (34) أستاذاً جامعياً من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر المهتمين بتجويد التعليم العالي؛ وذلك باتباع المنهج الوصفي أسلوباً، والاستبيان أداة، وعينة الصدفة طريقة، وتوصلت الدراسة إلى:

تم تصنيف أداء الأستاذ الجامعي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة في ضوء المستويات المعيارية إلى مجموعتين (جيد، قريب من الجيد).

لا توجد فروق بين أفراد العينة في ترتيبهم وتصنيفهم لأداء الأستاذ في ضوء المستويات المعيارية العالمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وتوجد فروق ضئيلة بين أفراد العينة في ترتيبهم لأداء الأستاذ وفق المستويات المعيارية العالمية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

7 . إجراءات الدراسة الميدانية:

7 .1 منهج الدراسة:

لتنفيذ مجريات الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المناسب للدراسة كون الباحثان لم تكن لهما يد في المساس بالنتائج المتحصَّل عليها، بل القيام بتبويبها وتحليلها كمياً باستخدام الأساليب المناسبة لأسئلة الدراسة، ثم إخضاعها إلى عملية التحليل الكيفي كما هي واردة في القسم المخصَّص لعرض ومناقشة نتائج البحث، والملخَّصة بملخَّص البحث.

7 . 2 مجال الدراسة:

أجريت الدراسة بولايتي المسيلة وبرج بوعريريج بالجزائر، خلال الثلاثي الأخير من العام الدراسي 2017/2016، على عينة مكوَّنة من **(58)** مديراً و**(42)** مفتشاً. موزَّعة على مرحلتي التعليم منهم **(62)** مديراً ومفتشاً من مرحلة التعليم المتوسط و**(38)** مديراً ومفتشاً من مرحلة التعليم الثانوي.

7 . 3 أداة الدراسة:

لجمع بيانات الدراسة عمد الباحثان إلى تصميم استبيان، يتكوَّن الاستبيان من **(30)** فقرة كلها إيجابية، تتوزع فقرات الاستبيان على محورين، الأول ويسمَّى محور التحديات الإدارية والتنظيمية، ويتكوَّن من (15) فقرة، تتوزَّع على أربعة أبعاد، البعد الأول وهو بُعد التسيير، البعد الثاني بعد التخطيط، الثالث بعد التكوين، وأخيراً بعد التنظيم.

تم بناء الاستبيان عن طريق تحليل الخاصية المراد قياسها، مستخدمين ما توفر لديهما من معارف نظرية ودراسات سابقة، كما تم الاستئناس باستشارات بعض الأساتذة الجامعيين وعددهم **(05)** من جامعة لمسيلة، جامعة سعيدة، وجامعة برج بوعريرج.

أمَّا درجة موثوقية الأداة، فقد عمد الباحث الأول على التأكد من ذلك من خلال عملية البناء المشار إليها، واعتماد بعض مؤشرات الصدق والثبات المتعارف عليها، وأكَّدت جميعها على أنَّ الأداة على قد كبير من الموثوقية، حيث كان معامل الاتساق الداخلي بين الاستبيان ومختلف أبعاده قد تجاوز (0.71)، كما أنَّ معامل "الفا كرونباخ" بلغ (0.65)، وجذره التربيعي (0.802).

7 . 4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لمعالجة البيانات كمياً تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية منها، التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والاختبارات الاستدلالية منها اختبار (ت) واختبار" أنوفا".

8 . عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

8 . 1 . عرض ومناقشة نتائج التساؤل العام: ما مستوى التحديات الإدارية التي تواجه جودة العملية التعليم في الجزائر؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب متوسط استجابات عينة الدراسة على استبيان الدراسة وقد قدر بـ(2.456). كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (1) يوضح متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة

	المتوسط الحسابي	الرتبة	متوسط الدرجات الكلية
التقييم	2.554	1	2.456
التخطيط	2.233	4	
التكوين	2.456	3	
التنظيم	2.475	2	

يتبيَّن من النتيجة المحقَّقة أنَّ مستوى التحديات الإدارية التي تواجه جودة العملية التعليمة مرتفعاً مقارنة بالمتوسط الفرضي خاصة في التحديات التقييمية والتنظيمية والتكوينية على الترتيب، أمَّا تحديات التخطيط فيرى أفراد العينة أنَّها بسيطة نظراً لعدم تعقدها في الإدارة المدرسية وإمكانية التحكُّم فيها، وهذه النتيجة بحسب تصور الباحثين منطقية جداً على اعتبار أنَّ تخطيط العملية التعليمية في الجزائر مركزي، ولا يحتاج الى مهارات إدارية كبيرة لدى الفاعلين في الإدارة المدرسية. ومن الجدول تم ترتيب التحديات الإدارية التي تواجه جودة العملية التعليمية وفق تقديرات عينة الدراسة في الجزائر مرتبة كالتالي:

1. تحديات تقييم العملية التعليمية سواء على مستوى الطرائق والهياكل والوسائل أو المعلمين أو المتعلمين.

2. تحديات على مستوى التنظيم من الإدارة العليا(الوزارة) أو المتوسطة (مديريات التربية) أو الدنيا (المدرسة) بسبب عدم الاستقرار الوزاري (تقريباً كل سنة وزير) وتغير التوجهات وما يرافقه من تنظيمات تحد من تجويد العملية التعليمية.

3. تحديات على مستوى التكوين المعتمد في تعيين وتكليف المديرين، وحتى الأساتذة والمعلمين بسبب صغر مدته وعدم فعاليته بما يتماشى مع متطلبات جودة التعليم.

4. تحديات التخطيط جاءت في الرتبة الرابعة ومتوسط تقديرات أفراد العينة أقل من المتوسط الفرضي باعتبار أنَّ التخطيط في الإدارة المدرسية بسيط، ويتحكَّم فيه المديرون عن طريق تراكم الخبرة ونقلها بين الزملاء.

وهذه النتيجة مؤكدة لدراسات عديدة منها دراسة "كتفي" و"مناصرية"(2019) ودراسة" سترك" و"الجبوري" (2001) في الأردن ودراسة: إي. جريديبوج و"كمبري"(2012ص153)

في محور اختبار المعايير المهنية، ودراسة عبد الرحيم (2013) في كينيا ودراسة (سترك)، و(الشناق (2000) في العراق خاصة في بُعدي العمل والنمط القيادي.

8 . 2 . عرض ومناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول؛ ونصه:

هل هناك فروق في تقديرات عينة الدراسة لتأثير التحديات الإدارة المدرسية على جودة العملية التعليمة تعزى لمتغير الجنس؟

جدول 02 يبين نتائج مقارنة متوسطات استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

مجال المقارنة	تجانس التباينات (ليفين)		اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات				
	(ف) (F)	م.الدلالة	(ت) (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الفرق في الانحراف	الفرق المتوسط
التسيير	1.26	0.503	0.173	98	0.408	0.15	0.115
التخطيط	0.41	0.509	0.577	98	0.054	0.121	0.596
التكوين	0.426	0.975	0.936	98	0.525	0.57	0.114
التنظيم	0.68	0.077	-0.416-	98	0.078	-0.910-	0.766
الدرجات الكلية	1.806	0.802	0.317	98	0.874	0.35	0.315

نلاحظ من الجدول أنَّ الفروق بين مجموعات المقارنة ليست دالة إحصائياً حيث لم تتعدى أي قيمة من قيم مستوى الدلالة على مستوى المقياس ككل، وحيث أنَّ اختبار (ليفين) لتجانس التباينات يدل على وجود فروق بين المتوسطات بما يسمح باستخدام اختبار (ت) لمقارنة هذه المتوسطات؛ إلا أنَّ اختبار (ت) صغيراً وغير دال إحصائياً حيث تراوح بين (0.173) و(0.93) وكلها قريبة من الصفر ومستوى دلالتها أكبر من (0,05) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (إناث، ذكور)، وهذا يتوافق مع ما توصلت اليه دراسة (سترك)و (الجبوري(2001) في العراق ودراسة كتفي (ومناصرية (2019) في الجزائر. وتؤكده دراسة (إي. جريدي بوج) و(كيمبرلي هول (2012) حول الجودة والمسؤولية في التعليم العالي تحسين السياسات وتطوير الأداء خاصة في محور اختبار التحسين المستمر (ص 219) واختبار النتائج (ص 207) وكذلك اختبار المعايير المهنية (ص153) حيث تؤكد كلها أنَّ هذه المقارنات لا تتأثر كثيراً بعامل الجنس.

8 . 3 . عرض ومناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني؛ ومنطوقه: هل هناك فروق في تقديرات عينة الدراسة لتأثير التحديات الإدارة المدرسية على جودة العملية التعليمة تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

جدول رقم 03 المتضمن نتائج المقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية باستخدام اختبار (ANOVA)

البُعد	المقارنة	مج المربعات	درجة الحرة	م. المربعات	ف	م. الدلالة
بعد التسيير	بين المجوعات	0.433	2	0.217	0.502	0.606
	داخل المجموعات	41.779	97	0.431		
	المجموع	42.212	99			
بعد التخطيط	بين المجوعات	1.508	2	0.754	1.313	0.274
	داخل المجموعات	55.714	97	0.574		
	المجموع	57.222	99			
بعد التكوين	بين المجوعات	0.351	2	0.175	0.412	0.664
	داخل المجموعات	41.351	97	0.426		
	المجموع	41.701	99			
بعد التنظيم	بين المجوعات	236.41	2	0.118	0.366	0.694
	داخل المجموعات	31.202	97	0.322		
	المجموع	31.471	99			
محور التحديات الإدارية والتنظيمية	بين المجوعات	0.060	2	0.03	0.224	0.80
	داخل المجموعات	13.04	97	0.134		
	المجموع	13.10	99			

نلاحظ من الجدول (03) أنَّ الفروق بين مجموعات المقارنة لم تكن دالة إحصائياً، حيث أنَّ مستويات الدلالة في الدراجات الكلية وكل أبعاد التحديات كانت كلها أكبر من (0.05). ممَّا يبيّن عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، ويرى الباحثان أنَّ هذه النتيجة مؤكدة على اتفاق عينة الدراسة حول تلك ترتيب التحديات ومستوياتها حيث أنَّ تقديرات أفراد العينة متقاربة، ولا توحي باختلافات كبيرة تعزى لمتغير الخبرة، وهذا ما أكَّدته دراسة كل من: سترك و (الشناق (2000) عبد الرحيم (2013).

9 . توصيات الدراسة: ممَّا سبق يمكن للباحثين تبنّي التوصيات التالية:

. الربط بين مخرجات الجامعة محاجات الإدارة التربوية في الجزائر من خلال إعداد تخصصات تهتم بالتسيير الإداري والإدارة المدرسية والتخطيط التربوي.

. تكييف معايير الجودة التعليمية العالمية وفق التشريعات والقوانين والهياكل للمجتمع المحلي الجزائري.

. تنظيم دورات تكوينية فعَّالة لإعداد مسيرين إداريين وفق جودة التعليم.

. تخصيص مبالغ مالية كافية لتلبية حاجيات الإدارة المدرسية على حد قول مالك بن نبي: "أمة تقرأ لاتَجوع ولا تُستعبد".

10 . المراجع:

1- أحمد عبد الله أحمد القحفة (2014)، مدى توافر معايير الجودة في الأداء التدريس في عضو هيئة التدريس بكلية التربية النادرة من وجهة نظر طلبة الكلية، مجلة جامعة الناصر، العدد (4).

2-ألسيونزمودا"و"روبرت كوكليس"و"افريت كلاين" (2009). التغيير داخل المدارس خلق ثقافة التحسين المستمر. ترجمة وليد عزت شحاتة. المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.

3-إي. جريدي بوج" و" كيمبرليبنجهام هول "(2012). الجودة والمسؤولية في التعليم العالي تحسين السياسيات وتطوير الأداء. تعريب: أسامة إسبر. المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.

4-بوطبة نور الهدى (2016). إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحونموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية. أطروحة دكتوراه. غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة باتنة.

5-خضير كاظم حمود (2000). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

6-روبرت جاي مارازانو" و"تيموثيووتز" و"برايان إي ماكنلتي (ب.ت) القيادة المدرسية الناجحة من البحوث الى النتائج. ترجمة هلا نافع الخطيب. المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.

7-رياض سترك (2004) دراسات في الإدارة التربوية. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

8-عبد الرزاق محمد الديلمي (2011). الإعلام وإدارة الأزمات. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

9-عزيز بن معوض القثامي (2013). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية: كلية التربية جامعة أم القرى.

10-فائزة قاصدي، وفتيحة طبيب (جانفي2017) مفهوم الجودة في التعليم العالي. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية (ع27) ص. 173

11-فتحي محمد أبوناصر (2007). مدخل الى الادارة التربوية النظريات والمهارات. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

12-كتفي عزوز و مناصرية عمر (2019) مجلة كليات التربية. جامعة الزاوية. ليبيا. عدد: 13 مارس :2019 ص-ص: 43 . 68.

13-كتفي عزوز (2018) علم النفس البيداغوجي أساسياته النظرية وممارساته الميدانية. ط1، الجزائر: نواصري للطباعة والنشر.

14-ليلى العساف وخالد أحمد السرايرة (2011). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة دمشق. المجلد 27. العدد 03-04. ص- ص: 589- 645.

15-ليندة العابد (2016). التعاون بين الإدارة المدرسية والتلميذ وتأثيره على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

16-مارك أندرسون (2016). مدخل الى فن القيادة. ترجمة عايدة الباجوري. القاهرة: المركز القومي للترجمة..

م17-حمد هيثم خياط (2007). الإدارة الصحية. منظمة الصحة العالمية. لبنان: أكاديميا إنترناشيونال.

18-مدحت محمد أبوالنصر (2009). مقومات التخطيط والتفكيرالاستراتيجي المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

19-ياسين أحمد العواد (د.ت). أثر إدارة الوقت في تفعيل مهمات مدير المدرسة الثانوية العامة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية المقارنة. سوريا: جامعة دمشق. كلية التربية.

20- يوسف حجيم الطائي. وآخرون (2008)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. الطبعة الأولى. عمان: مؤسسة الوراق.