

## دور التفتيش التربويّ في تحقيق الجودة الشاملة

### في العملية التعليمية

#### The role of inspection in achieving the total quality of the educational process

د. لطروش فتحية<sup>2</sup>

أستاذ مساعدة قسم "ب"

كلية الآداب والفنون

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

د. فادية بوخدي<sup>1</sup>

أستاذ مساعدة قسم "أ"

كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

#### الملخص:

إنّ التفتيش التربويّ هو صمام أمان العملية التعليمية، وهو المسؤول عن تحقيق العديد من مبادئ الجودة في العملية التعليمية، حيث يقف عند مواطن جودة المناهج، وأساليب التدريس والتقييم والتقييم، والعمل على تحقيق الأهداف التعليمية وفق المتغيرات التي تجتاح المجتمع لمواكبة التّفجّر المعرفي، والتّقدّم التقنيّ للنهوض بالعملية التعليمية التي يشوبها العديد من أوجه القصور في تطبيق مبدأ الجودة الشاملة، لذلك تنوي هذه المداخلة الوقوف عند إشكالات مهمّة تكشف عن دور التفتيش في تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية، ومن أهمّ هذه الإشكالات:

ما هي الجودة الشاملة؟

ما هي أهمية الجودة الشاملة في العملية التعليمية؟

ما هو دور التفتيش التربوي في تفعيل مبادئ الجودة الشاملة في العملية التعليمية؟

ما هي أهم أساليب التفتيش النّاجع لتحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية؟

**الكلمات المفتاحية:** التفتيش؛ الدور؛ العملية التعليمية؛ الجودة الشاملة؛ مبادئ الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> البريد الإلكتروني: boukhoudmifedia@live.fr

<sup>2</sup> البريد الإلكتروني: fethya27@hotmail.fr

**Abstract:**

The educational inspection is one of the basic components of the educational process. It stands at seeking the quality of curriculum, methods of teaching, ways of evaluation, and the achievement of the educational goals which depend on the different variables that sweep into society to cope with the scientific explosion and the technical progress. This inspection is directed mainly towards the development of this educational process that is characterized by many shortcomings in applying the principle of total quality.

Therefore, this interference aims at raising some important questions which reveal the role of inspection at achieving a good quality in the educational process.

The most prominent questions are the following:

- What is total quality?
- What is the importance of total quality in the educational process?
- What is the role of inspection in activating the principles of total quality in the educational process?
- What are the most effective methods of inspection to achieve the overall quality in the educational process?

**Keywords:** Inspection; the role; the educational process; the total quality; the principles of total quality.

**مقدمة:**

التعليم محرك حيويّ لمختلف مجالات التنمية بمختلف مساراتها الاجتماعية والاقتصادية، والحياتية، وما التقدّم التكنولوجي والاقتصاديّ إلّا نتاج العلم والتعليم فكلّ الدول التي وصفت بالمتقدّمة هي بالضرورة تهتم بالتعليم بالدرجة الأولى بل له الأولوية قبل برامج الطّاقة، والدّفاع، والسّلاح التّوويّ، لما له من أهمية في اكتساب مهارات وخبرات تجعل الإنسان قادرا على الإبداع، فيعطى معنى لوجوده بدءا من آدم - عليه السّلام مستمرا إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها.

على هذا الأساس ظهر وعي في دول كثيرة بضرورة مراجعة أنظمة التعليم، والبحث عن إجراءات فاعلة للنّهوض بالعملية التّعليمية وتطويرها، وإصلاح شؤونها كونها العملية الجوهرية في بناء البشر وإعداد الفرد إلى المستقبل، وتمكينه من التّكيف معه وفق ما يطرح من تحديات العولمة التي تتركز على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتّصال

التي جعلت من العالم قرية واحدة، ومن هنا يصبح إصلاح المنظومة التربوية أكثر من ضرورة.

لم تكن المدرسة الجزائرية محل استثناء لهذا التكييف، فهي كأى مدرسة في العالم تحتاج إلى مراجعة وإعادة نظر وتطوير منظومتها التربوية، وهو ما يطلق عليه عادة الإصلاح؛ غير أنّ إصلاح التعليم يحتاج إلى نظرة تشمل كلّ الجوانب والمجالات، نظرة تتجاوز الحلول الترقيعية، والبعد الكميّ إلى البعد النوعي القائم على إصلاح شامل كامل لهذه المنظومة، خاصة أنّ المدرسة لم تعد مكانا يتلقّى فيه المتعلم كميات من المعرفة عن طريق الحفظ والتلقين، بل أصبحت مكانا يهدف إلى مساعدة المتعلم على اكتساب أساليب ومهارات التكييف الإيجابي مع نفسه وبيئته، وحياته المتغيرة التي تتأثر بالتغيرات الهائلة في المعارف والمعلومات لتصبح عناصر المنافسة، والجودة، والتميز أهم مقومات القوة في العالم، لذلك تحرص النظم التربوية على تطوير عناصر منظوماتها حفاظا على ديمومتها وفعاليتها، ويتبوأ التفتيش التربوي موقع الريادة في نجاح العمل التربويّ كونه المشرف الرئيس على خلق علاقات تفاعلية بين عناصر العملية التعليمية وهي المعلم، والمتعلم، والمحتوى التعليمي، لتشكل نظاما تربويا متكامل البنات للوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية على أساس أنّ الإصلاح لن يتحقق إلا بتحقيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية فهما وجهان لعملة واحدة.

وعلى هذا الأساس ارتأينا أن نبحث في الإشكالات الآتية: ما هي الجودة الشاملة؟ وما أهميتها في العملية التعليمية؟ وما هو دور التفتيش في تفعيل مبادئها؟ وما هي أساليب التفتيش الناجع لتحقيقها في العملية التعليمية؟

للإجابة على هذه التساؤلات يتم معالجة الموضوع ضمن أربعة محاور، نتطرق في الأول منها إلى ماهية الجودة الشاملة، يتبع بال محور الثاني الذي يتضمن أهمية الجودة

الشاملة في العملية التعليمية، في حين يعالج المحور الثالث دور التفتيش في تفعيل مبادئ الجودة الشاملة في العملية التعليمية، لينتج الموضوع بمحور رابع يجوي أهم أساليب التفتيش الناجح لتحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

## المحور الأول: ماهية الجودة الشاملة

حظيت الجودة الشاملة باهتمام كبير من لدن المفكرين حيث اعتبروها ثورة ثالثة بعد الثورة الصناعية والتكنولوجية " الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية، وثورة الحواسيب"<sup>3</sup> لما لها من دور جوهري في مواجهة التحديات المقبلة في مختلف المجالات خاصة المؤسسات التعليمية التي تتحمل مسؤولية إنتاج طاقات بشرية فعالة تواكب تحديات العصر الحديث.

الجودة ليست تعبيراً جديداً في ثقافتنا العربية الإسلامية فهي حسب تعريف ابن منظور في معجمه " لسان العرب " : "إنَّ كلمة الجودة أصلها من الفعل جاد وهو الشيء الجيد وجوده، صار جيداً، وهو ضد الردي"<sup>4</sup>، وظهر مفهومها بظهور الإسلام إذ أنَّ الجودة والإتقان نصَّ عليهما القرآن حيث ورد في قوله تعالى: ﴿وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾<sup>5</sup> كما حثنا الرسول - عليه الصلاة والسلام - على الاهتمام بالجودة في العمل ' إنَّ الله يحبُّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، ونلاحظ أن مصطلح الجودة في القرآن والسنة اقترن مفهومه بمصطلح الإتقان.

<sup>3</sup>-اللامي، غسان قاسم داوود، والزبيعي، هدى قاسم سعيد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، معايير وتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، 2017م، ص9.

<sup>4</sup>-ابن منظور، جمال الدين، معجم لسان العرب.

<sup>5</sup>-سورة التمل، الآية 88.

ومن أشهر تعاريف الجودة الشاملة عند الغرب، ما ذهب إليه سميث وفانجا أنّ إدارة الجودة الشاملة "هي أسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المؤسسة، وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلى جودة المنتج"<sup>6</sup>.

واعتمادا على هذا المفهوم، فإنّ الجودة الشاملة هي نظام تسييريّ متجدّد نظيرا وتطبيقا داخل مؤسسة يتكامل فيها التعامل والعمل لبلوغ غاية إنتاج أفضل منتج، وهو المفهوم الذي نجد له نظيرا في القطاع التربويّ حيث ترتبط الجودة فيه بعملية تفاعل ثلاثي بين التعلّم، والتعليم، والإدارة بغية إحداث تغيير تربويّ هادف من خلال تفاعل المتعلّم ببيئته إيجابا، فيكتسب ملكة الإبداع من ناحية، والسلوك المستقيم من ناحية ثانية، تجعلان منه منتجا بشريّا ذا نوعيّة.

### المحور الثاني: أهمية الجودة الشاملة في العملية التعليمية

تسعى الشعوب المتقدّمة أو النامية على السواء بالارتقاء بمستوى التعليم لتنشئة الأجيال وفق فلسفتها ومعتقداتها، وذلك بتقديم أحسن الخدمات لناشئتها لتحقيق التفوّق، لذلك أصبحت جودة التعليم في الفترة الأخيرة من أهم القضايا التي تهتم بها القيادات الإدارية لمسيرة ركب التقدّم في مختلف المجالات، خاصة بعد أن صاحب هذا الاهتمام انخفاض ملحوظ في مستويات الجودة في التعليم حيث تعدّدت الآراء حول معايير الجودة في التربية " فالبعض ربط هذه الجودة بالأهداف، فإذا تحققت الأهداف المرجوة تحققت الجودة، والبعض الآخر ربط الجودة بالمداخلات والعمليات، والبعض وضع الجودة بمصطلح معياري (ممتاز، جيّد، وغيره) والعرض الآخر قاس الجودة

<sup>6</sup> - مجيد، سوسن شاكر، و الزّيدات، محمد عواد، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعيّ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2015م، ص20.

بالكم"<sup>7</sup>، وصولاً إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية "أها أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقلّ جهد وكلفة محققاً الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسدّ حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً"<sup>8</sup> وهذا يدلّ على أنّ المؤسسات التعليمية من أهم سمات التطور والتقدم وأكثرها تأثيراً في بنية المجتمع لما لها من دور فعّال يفرض عليها إنتاج الطاقة البشرية الفاعلة، والقادرة على مواكبة التطورات العلمية والتقنية الحديثة للدخول في مختلف مجالات العمل بتنوّع اختصاصاته، وفق تأسيس منهج فكريّ ناضج، متشبع بمختلف العلوم والمعارف وفق منظومة أخلاقية راقية، وعليه فمحاولة السعي للنهوض بالعملية التعليمية لتحقيق تعليم أفضل، وتحسين أوضاع العملية التعليمية والأنظمة المنوطة بها والتي يشوبها كثير من القصور أصبح رهنا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تبني أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والأخذ بها، ومحاولة تطبيقها والتي صنفها الخبراء وجمعوها في " ثقافة المنظمة، المشاركة والتمكين، التدريب، التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي للجودة، تحفيز العاملين، منع الأخطاء قبل وقوعها"<sup>9</sup> ولن يتسنى ذلك إلّا من خلال الإلمام بمحاور الجودة ولعل أهمها الإشراف التربوي.

<sup>7</sup> - الصليبي، محمد عبد السلام، الجودة الشاملة وأمناء القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع 2007، عمان، ص17.

<sup>8</sup> -اللامي:عسّان قاسم داوود، والزبيعي:هدى قاسم سعيد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، معايير وتطبيقات ونماذج، ص 136.

<sup>9</sup> - الصليبي، محمد عبد السلام، الجودة الشاملة في أمناء القيادة التربوية، ص 23.

## المحور الثالث: دور التفيتش في تفعيل مبادئ الجودة الشاملة في العملية التعليمية

التفيتش التربوي صمام أمان العملية التعليمية، وهو المسؤول عن تحقيق العديد من معايير الجودة في النظام التعليمي حيث يقف عند مواطن جودة المناهج، وأساليب التدريس، والتقييم والتقويم، والعمل على تحقيق الأهداف التعليمية وفق المتغيرات التي تجتاح المجتمع لمواكبة التفجر المعرفي، والتقدم التقني للنهوض بالعملية التعليمية التي يشوبها العديد من أوجه القصور في تطبيق مبدأ الجودة الشاملة، فلم يعد دوره محتزلا في قيامه بزيارات فصلية، وإعداد يضمّ تقويم أداء المدرسين في بعض الأحيان بنقطة امتياز، كفيلة بمنح الأستاذ فرصة اجتياز امتحان مهني، أو الترشح لشغل منصب ترقية بل أصبح كفيلا بالبحث التربوي، ورصد حالات النقص التربوي والمهني والبحث لها عن حلول مناسبة بالتنسيق مع الأطراف المتداخلة في العملية التربوية، فللمفتش دور جوهري في إدارة الجودة الشاملة وتفعيل مبادئها من خلال الارتقاء بمدخلاتها في النظام التعليمي وذلك عبر مقارنتها للنظام التعليمي بروّته ونضرب لذلك أمثلة على سبيل التمثيل لا الحصر:

### أولاً- ثقافة المنظمة:

وهي الخطوة الأولى في ممارسة العمل ضمن المجموعة وتقوم على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم فيها القيم بالاتجاهات السائدة في بيئة التعليم والعمل وفق خصائصه التربوية والمعرفية والتعليمية ببناء علاقات عمل بناة بين الفاعلين فيها، كلّ في تخصصه المعرفي ومستوى الفئة المنسوبة إليه في العملية التعليمية، فتكون هذه القيم والمفاهيم قائمة على التعاون بمشاركة جميع العاملين لاقتراح إجراءات، وتقديم اقتراحات مناسبة لضمان خدمة ومنتج بشري ذي جودة عالية، وهذه العملية تقوم

بتنسيق من المشرف التربوي بين مجموعات البيئة التعليمية، فهو همزة الوصل بينهم، بين القاعدة العاملة والإدارة العليا من خلال مقارنة النظام التعليمي برمته.

### ثانيا- المشاركة والتمكين:

يحرص المفتش على تمكين جميع العاملين في المنظمة التربوية ومشاركتهم في تحسين الخدمات، ومستوى المتعلم من خلال فرق العمل وحلقات البحث لتحديد معوقات العمل التربوي وأدائه المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتمكين هذه الأطراف المشاركة من إجراء التغييرات التي تقترحها، وخلق بيئة يتمكن فيها الأطراف المشاركة في العملية التعليمية من التحكم في أعمالهم وتطوير أدائها، واتخاذ القرارات المناسبة اتجاهها، وذلك لأنّ المرؤوسين دائما أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشاكل التي تعيقهم في أدائهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها لأنهم يمارسون هذه الأعمال يوميا، فمشاركتهم تبعث القبول في عملية التغيير انطلاقا من مبدأ " ينظر إلى نمط فريق العمل على أنّه محور التجربة الوظيفيّة الحالية في العديد من المؤسسات إذ أنّه يرتبط بدافع الفرد للنجاح... فإنّ السياق الجيد في هذا الشأن هو تزويد كلّ عضو من أعضاء فريق العمل بمعلومات كاملة تحاكي البيئة الحقيقيّة للعمل، إذ يجب أن يوجد التعاون من أجل إنجاز المهمة بكفاءة"<sup>10</sup> وكلّما اتّسعت دائرة المشاركين كلّما تجسّدت الموضوعية، وزادت التفاعلية نظريا وتطبيقا.

### ثالثا- التدريب:

لا بدّ من التدريب المكثّف لجميع الأطراف المشتركة في العمليّة التعليمية لإكسابهم المعارف اللازمة، والمهارات العمليّة للارتقاء بها ارتقاء يمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات فالمنتجات، والتوصّل إلى الأداء بشكل مميّز، وهنا يأتي دور

<sup>10</sup> - عطا، عدي، معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي، دار البداية ، عمان، ط1، 2013م، ص146.

المفتش في ملاحظة مواطن الخطأ، وانعدام الفعاليّة، والإهدار للجهد والوقت، والخدمة والمنتج في آن واحد، فيتدخل لتذليل الصّعب، وبيان المهارة الجيّدة من خلال نشاطات تطبيقية محدّدة قاعدتها المعلوماتية من المعلومات تتركز عليها التوجيهات الرّشيّدة عبر قنوات الاسترداد بواسطة المناقشة البناءة بروح المرافقة بعيدا عن روح الزعامة حتى تبني علاقة ناجحة على أرقى مستوى من التواصل ترقى بمستوى الأداء التربوي التعليمي، فتبنى بها وعليها الجودة الشاملة في الخدمة والمنتج البشريّ.

#### رابعا- التزام الإدارة العليا بالجودة:

لا بدّ أن يبدأ التطبيق من قمة الهرم التنظيميّ ثمّ ينحدر إلى المستويات الدّنيا، لما للإدارة العليا من دور قياديّ في تنسيق الجهود وتوحيدها، والتزامها بمفهوم ثقافة المنظمة، فتكون النموذج الأمثل والأجود الذي يتخذى به لإقناع كل العاملين بمصداقية هذا المفهوم لتحقيق أهداف المنظمة التعليمية، وهي تتواصل مع الفاعلين بمهيئة التعليم عن طريق هيئة التفيتش التي تضمن التواصل التربوي بين هرم التنظيمي للجودة الشاملة للمنظمة التعليمية وبين الأعضاء الفاعلين بها على مستوى المؤسسات التعليميّة، وذلك من خلال:

- نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات نظر الهيئة العليا إلى المعلمين من أجل القيام بأعمالهم المكلفين بها.

- تزويدهم بما عليهم من واجبات وما لديهم من حقوق لدعم الرّوابط الإنسانيّة داخل المنظمة التعليمية المؤيّد بالدّعم المادي والمعنوي، للوصول إلى خلق درجة من الرضا الوظيفي والانسجام والتخلّص من الضغوط المختلفة ممّا يكسبهم مهارات جديدة، ومفاهيم حديثة تسير الانفجار المعرفي الذي يشهده العالم .

## خامسا- التركيز على العملاء:

وهم يمثلون المحور الأساس في إدارة الجودة الشاملة، وهم معيار نجاحها، فرضا العملاء على تلك الخدمات والمنتجات دليل على الجودة وتميّز العمل لتناسبه وتوقعات المستفيدين وبذلك ضمان ولائهم للخدمة، والمستفيدون في العملية التعليمية هم المتعلمون ولن يتسنى إرضائهم إلا إذا سائرت المناهج التعليمية متطلبات العصر بكلّ حيثياته واقعا وآفاقا، فضلا عن طبيعة الخدمة التي تستلزم مشاركته في العملية التربوية التعليمية بمختلف فروعها النظرية والتطبيقية، و يعتد في ذلك:

-الممارسة التعليمية الجيدة القائمة على أسس التفاعل الذي يحدّثه المتعلم بينه وبين المتعلم لشدّ انتباهه واهتمامه بالدّرس من خلال أسئلة تمهيدية تحفز المتعلم على التفكير وتضعه في جوهر الدّرس، فتثير فضوله، كطلب رأيه في قضية هي محورية في الدّرس تربطه بواقعه المعيش مع فتح باب إثراء المناقشة حول الموضوع.

- الشروع في الدّرس من خلال إبراز آراء ورؤى أهل الاختصاص تنوعا وتماسكا معتمدا أمثلة وأشكالا توضيحية تدعم الفهم والاستيعاب، مع تغيير نبرة صوت المعلم للحدّ من رتابة الجمود التي تُخيّم على الصّف.

-عدم إغفال المعلم عن تسجيل المعلومات من قبل المتعلمين تدريجيا حتى تعم الفائدة بإشراكه في بلورة الدّرس خاصّة وأنّ المتعلم هو محور العملية التعليمية في نظام المقاربة بالكفاءات.

وكلّ ما سبق يكون تحت إشراف المفتش الذي يكرّر الزيارات الميدانية للمؤسسات التربوية خاصة في بداية السنة حتّى يتسنى له رسم صورة واضحة ودقيقة للمعلم حين زيارته، من حيث:

-هندامه، ومظهره الخارجي، وشخصيته، وضبطه للصف، وأسلوب هذا الضبط، ومادته، وطريقة تدريسه، وأسلوبه في المناقشة.

- مدى تأثير التلاميذ به وتأثره بهم، ومدى اهتمامه بالفروق الفردية للتلاميذ.
- الإطلاع على دفاترهم، وواجباتهم، والتعرف على مدى اهتمام المعلم بتصحيحها، وتناسبها مع مستواهم ووقتهم.
- مراعاة الإطلاع على النشاط المدرسي اللاصفي تخصصا وتنوعا، ومدى اهتمام المعلمين به، والعقبات التي يجابهونها في إتمامه لما له من أهمية قصوى، وهو هدف أساسي من أهداف المؤسسة التعليمية، بالنظر لتأثيره البالغ على التلاميذ في نواحي نموهم المختلفة، العقلية، والجسمية، والاجتماعية.
- الإطلاع على مكتبة المؤسسة، وما تحتويه من كتب، ونوعيتها، ومدى فائدتها للتلاميذ والمعلمين، ومدى اهتمام المعلمين والتلاميذ بها، وحركة الاستعارة منها، والتأكيد على الاهتمام بها، وتغذيتها بما يستجد من الكتب المفيدة.
- بعث ثقافة استغلال وسائل التكنولوجيا الحديثة فيما يفيدهم وينضج فكرهم، ويغذي أرواحهم بغذاء الفضول المعرفي الرّاقى فتتفتح أمامه أبوابا متنوعة من الإطلاع وآفاقا واعدة بالنجاح.
- وبذلك تتوصل الخدمات إلى رضا المتعلم، فيشغف بالدراسة والبحث والنضج الفكري والنمو الجسدي ينتج عنه إنتاجا بشريا ذا نوعية ينفع نفسه ومحيطه، قابلا للمنافسة وسط واقع التحدّيات التي يشهدها العصر.

#### سادسا- التحسين المستمر:

إنّ برنامج إدارة الجودة الشاملة لا يحدّد بداية ونهاية، وإنّما هو برنامج يسير وفق جهود لتحسين وتطوير دائمين وفق متطلبات المستفيدين المتغيرة غير الثابتة القائمة على استمرارية التحسين، والبحث عن الأفضل، والتميّز، وهو مبدأ مطالب به في المؤسسات التعليمية، فلا يمكن أن نصل إلى تحديد كفاءة المعلمين أو المتعلمين فتلك قدرات خلقية لا يمكن تحديدها أو تحديد مهاراتها أو مكتسباتها العقلية

أو الفكرية، أو الجسميّة مهما بلغت فعالية الأداء، ولذلك فالبحث عن الأحسن يبقى قائماً وهو الدور الذي مكلف به المفتش، فهو يفتش باستمرار عن التحسين المستمر في التعليم، عن طريق:

- الإطلاع على محاضر اجتماعات الهيئة التعليمية، ومدى تطبيق ما ورد فيها من قرارات، وما لم يتحقق، الوقوف على الأسباب التي حالت دون تنفيذها.  
- تذليل الصعوبات إن وجدت، والاهتمام بشخصية مدير المدرسة، وفاعليته وقدراته، ومدى الاهتمام بواجباته الإدارية والتربوية، والوقوف على مستوى علاقته بالمعلمين، ومدى احترامه لهم، ومدى احترامهم له، والعمل على تعزيز هذه العلاقات وتوطيدها، خاصة في ما يتعلق بزيارات الصفوف، والإطلاع على سجل الزيارات وما دوّن فيها من ملاحظات عن سير العملية التربوية والتعليمية.  
إن لهذا الأمر فائدة كبرى للمشرف التربوي خلال قيامه بمهامه، لأنه يستطيع الحصول على معلومات دقيقة عن المعلمين، وعن العملية التربوية والتعليمية، وكذا علاقته بأولياء أمور التلاميذ، ومدى اهتمامه بهذه العلاقة، فهذا واجب أساسي لمدير المؤسسة ينبغي القيام به إذا ما أراد النجاح للمؤسسة، بحكم وجوده الدائم فيها تتاح له الفرصة أكثر من المشرف التربوي في الإشراف على المعلمين والتلاميذ معاً، وهو يسهل بدوره مهمة المشرف التربوي إلى حد بعيد.

### سابعاً- التخطيط الإستراتيجي للجودة:

لا يتحقق النجاح صدفة وإنما يستلزم تخطيطاً مسبقاً يتبعه تفعيل لهذا التخطيط، وهو ما تعتمد إدارة الجودة الشاملة حيث تنطلق هذه الإستراتيجية من وضع رؤية مستقبلية محدّدة وأهداف بعيدة المدى، تسعى المنظمة التعليميّة إلى تحقيقها وذلك بمشاركة جميع الأطراف العاملين بتفاوت درجاتهم، وكفاءاتهم، وإنجازاتهم،

بالتنسيق بينها لوضع خطة إستراتيجية لدراسة ما تمّ إنجازها، ومقارنته بما يجب إنجازه وتحقيقه، وذلك من خلال:

- دراسة نتائج الممارسة الميدانية التطبيقية لبرامج التربية والتعليم التي نصّت عليها الوزارة الوصية في آجالها المحددة، ومدى تطابقها والأهداف المتوخاة منها.
- ضبط الإحصائيات التي سجلتها معدلات النجاح، ونسبة النجاح الميدانية، ومقارنتها بالنتائج التي تستشرفها الإدارة العليا.
- يتم بجمع البيانات وتحليلها بشكل دوريّ .

وبناء على هذه النتائج، يكون الحكم على ما تمّ وما بقي إنجازها للوصول إلى الأحسن بشكل مستمر دون الاكتفاء بما تمّ التوصل إليه من نسب النجاح، على أساس أن إدارة الجودة الكاملة تسعى إلى تحقيق الأحسن باستمرار، وتجنب الأخطاء و السيطرة على الانحرافات في الأداء، وعلى أساسها يقوم المفتش "ببحوث علمية ميدانية دقيقة كفيلة بتغيير الواقع التعليمي نحو الأجود من المعرفة، والأقن من المهارة"<sup>11</sup>.

#### ثامنا- تحفيز العاملين:

بما أنّ نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تقديمهم للمقترحات التطويرية والإبداعية التي تساهم في تجسيد الجودة الشاملة في العملية التعليمية، لا بدّ من تحفيزهم على المساهمة في الارتقاء بمستوى التعليم أداء ومردودا، بأخذ آرائهم البناءة بعين الجدّ، واتخاذها سبلا للتغيير، وعلى أساسها تؤخذ القرارات، وإعطاء فرصة لإبداعاتهم في ابتكار أساليب حديثة

<sup>11</sup> قريش عبد العزيز، دور المفتش في الارتقاء بجودة التعليم، كرامة الأستاذ أولا وأخيرا، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2012/10/25م، على الموقع الالكتروني: [www.facebook](http://www.facebook).

نابعة من خبراتهم الميدانية، وهذه مهمة أخرى لا بد أن يتقلدها المفتش، فمن خلال زيارته الميدانية يستشف أهل الخبرة في ممارسة مهامهم التعليمية بتنوع الأساليب المعرفية، والإيضاحية والتقييمية، والتقييمية، ومن خلال مناقشته لهم عن سبل التعليم الحديث، ينشر "ثقافة التفعيل وليس التعمير"<sup>12</sup>.

### تاسعا- منع الأخطاء قبل وقوعها:

الحد من الأخطاء قبل وقوعها بدلا من تصحيحها ومعالجتها بعد حدوثها، وذلك أخذا بالفحص والمراجعة والتحليل المستمر سعيا إلى معرفة المشكلات قبل حدوثها وهي مهمة أخرى من مهام المفتش، حيث لا بد من<sup>13</sup>:

- الاطلاع على المنظومة القانونية والتشريعية للنظام التعليمي لدراساتها دراسة عميقة لاستثمار إيجابياتها، وتصحيح سلبياتها.

- التعمق في البرامج الدراسية، والكتب المدرسية قراءة، ودراسة ونقدا يضمن تجديدها بعمق معرفي مهاري تقني عالي الدقة في إطار مزاجية البعد المعرفي بالبعد الواقعي في القراءة والدراسة.

هذه إشارة لتحسيس الإدارة الوصية العليا بأهمية ومكانة هذا الجهاز الجوهري في فعل التجديد والتجويد إثراء للمنظومة التربوية، وعليه تكون تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، خاصة وأن المنتج عنصر بشري، فتترسخ ثقافة الدقة والتميز في أداء العمل من الوهلة الأولى، وعليه تتحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة القائمة على أساس " طريقة مختلفة للتفكير... والتطبيق... والأداء... فهي شكل من

<sup>12</sup> ابتدائية الشهيد بلحسن، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2012/10/25م، على الموقع الالكتروني:

www.face book

<sup>13</sup> قریش عبد العزيز، المرجع السابق.

أشكال التعارف الفعّال لإنجاز الأعمال معتمدة على القدرات والمواهب الخاصة لكلّ من الإدارة والأفراد العاملين لتحسين جودة الإنتاج والخدمات بشكل مستمر.<sup>14</sup>

بما أنّ التربية هي أداة التغيير الأساس بيد المجتمع أضحت جودة العملية التعليمية هدفا لأجهزة التعليم والتعلّم يطمح إليها الجميع لتحقيق سيادتها في المؤسسات التعليمية لتطوير وتحسين المخرجات التعليمية، وتنظيم العلاقات الإنسانية التي تجعل حياة المتعلّم في مؤسسته راقية، تحقّق الأهداف المتوخاة من إدارة الجودة الشاملة، ونذكر منها:<sup>15</sup>

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة الوضوح وتحديد المسؤوليات بدقة.

- الارتقاء بمستوى المتعلمين إلى من جميع التواحي النفسية، والعقلية، والبدنية.

- زيادة كفاءات الإداريين، والمدرّسين، والعاملين بالمؤسسة التعليمية.

- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

- توفير جوّ من التعاون والتفاهم بين العاملين بالمؤسسة التعليمية.

- زيادة الوعي والشعور بالانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.

- تقييم الأداء وإزالة الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي للمؤسسات التعليمية وتطوير معايير قياس الأداء.

- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة مزيدا من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

<sup>14</sup> - عطا، عدي، معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي، دار البداية ، عمان، ط1، 2013م، ص18.

<sup>15</sup> - اللامي: غستان قاسم داوود، والزبيعي: هدى قاسم سعيد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، معايير وتطبيقات ونماذج، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ص 46، 50.

وهذا ما يؤكد أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها.

تكريس ثقافة البحث العلمي في الفكر التربوي، وفي الممارسة الميدانية التربوية ضمانا لتطور منظومتنا التربوية والتكوينية.

ولن يتسنى له ذلك إلاّ باعتماده أساليب تفتيش ناجعة لتحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية، وهو فحوى المحور الرابع.

### المحور الرابع: أهم أساليب التفتيش الناجع لتحقيق الجودة الشاملة

رسالة المفتش التربوي رسالة سامية الهدف حيث يسعى جاهدا إلى مساعدة المعلم على تحقيق ذاته أولا معرفيا وتربويا، وتحقيق ذات المتعلم من خلاله، وعليه فمسؤولياته كبرى لا تقبل عذرا ولا اعتذارا، لذلك عليه أن يلتزم بأساليب حدتها كثير من الدراسات في مجال التربية والتعليم، وعلم النفس لضمان التفتيش الناجع، نلخصها فيما يلي:

- التعرف على اتجاهات المعلمين نحو مهنتهم، والوقوف على آمالهم وميولهم وكل ما يؤثر في أعمالهم سلبا أو إيجابا.

- تهيئة المعلمين لتحمل مسؤولية الأداء التربوي الجيد.

- تبادل الآراء والأفكار والخبرات وذلك لأن المفتش يأخذ بقدر ما يعطي ويشرك غيره الرأي ويسهم في إيجاد جو من المحبة وحسن الاستعداد إلى أداء تربوي راق.

- مساعدة المعلمين على معرفة ما لديهم من قدرات ومواهب، والتوصل إلى أفضل السبل لاستثمارها على الوجه الأكمل.

- تشجيع المعلمين المبدعين، وتطوير ممارساتهم.

- توضيح كيفية الاستفادة من الوسائل التعليمية المتاحة، العادية أو الالكترونية.

- إكساب المعلمين خبرات جديدة في العمل التعاوني.
  - التخطيط التعاوني الجيد لموضوع المشغل ومكانه وزمانه ومواده التعليمية و أنشطته وأهدافه والتجهيزات اللازمة لإنجاحه.
  - قراءات تتعلق بالمشكلة التربوية التي يواجهها المعلمون.
- لا يمكن أن يكتمل دور المفتش التربوي في تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية إلا إذا توفرت لديه مرجعية واضحة لمجموعة من المبادئ الأخلاقية تنعكس بشكل أكثر إيجابية في تنمية روح التواصل والتعاون والاحترام المتبادل بينه وبين مختلف شركائه في العملية التعليمية على رأسهم المعلم، نذكر منها: <sup>16</sup>
- 1- أن يتمتع بشخصية قيادية مع مرونة في التعامل.
  - 2- أن يتوفر على القدرات والمهارات الفنية والتي تمكنه من إصدار أحكام عادلة على أداء المعلم مع توفر فروق فردية بين المعلمين.
  - 3- أن يمتاز بحماس للعمل الإشرافي والاندفاع نحو ابتكار أساليب جديدة في العمل.
  - 4- أن يتصف بالإبداع في أساليب وطرق التقييم حتى يخلق المناخ الذي يدفع إلى الابتكار والتجديد والتعاون معه.
  - 5- أن تكون لديه مهارات فنية في العلاقات الإنسانية ويتميز بالثقة بالنفس حتى يكسب ثقة المعلمين ويعزز التعاون المشترك بينهم وعليه أن يترك أثرا طيبا وانطباعات إيجابية لدى المعلم.

- - ينظر المصري: إبراهيم جابر، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2018م، ص156 إلى ص159.

16

- 6- أن يجسد الواقعية والرؤية الكاملة والتي تمكنه من تعزيز الاتجاهات والمهارات في سلوكيات المعلمين وتمكنه من إصدار الحكم الواقعي والموضوعي علي أدائهم.
- 7- أن يكون متمكنا من المادة العلمية ومعرفة خصائص المتعلمين بالمرحلة الدراسية والإمام بجميع عناصرها ومشكلاتها ويتمتع بثقافة واسعة في مجال التقييم.
- 8- أن تكون لديه القدرة على تعديل سلوك المعلم بتعزيز السلوك الإيجابي وتكراره وحذف السلوك السلبي.

### الخاتمة:

إنّ الحديث عن المردودية في المؤسسات التعليمية يحيلنا إلى تفاعل مجموعة من العوامل السوسولوجية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، فيما بينها بشكل ديناميكي متكامل بغية الرفع من مستوى العملية التعليمية، والدفع إلى الأحسن، وفق نظام إدارة الجودة الشاملة لتطوير العملية التعليمية، فهي عملية لتحسين نوعية التعليم، حيث تبدأ من التعلّم لتنتهي بالتعلّم، وتطوير وتحسين الطرق التي بها تنجز الأعمال ليكون هناك تحسّن مستمر ضمن إشراف تربوي قيادي قائم على تنظيم عناصر الموقف التعليمي من مناهج، ووسائل وأساليب و بيئة لتحقيق الأفضل للتعليم والتعلّم.

## قائمة المراجع:

### - القرآن الكريم.

1. ابن منظر: جمال الدين، قاموس لسان العرب.
2. الصليبي، محمد عبد السلام، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2007م.
3. اللامي، غسان قاسم داوود، والتربوي: هدى قاسم سعيد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، معايير وتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017م.
4. المصري، إبراهيم جابر، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2018م.
5. عطا، عدي، معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي، دار البداية، عمان، ط1، 2013م.
6. ابتدائية الشهيد بلحسن، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2015/07/22م، على الموقع الإلكتروني: [www.face book](http://www.face book).
7. قريش عبد العزيز، دور المفتش في الارتقاء بجودة التعليم، كرامة الأستاذ أولاً وأخيراً، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2012/10/25م، على الموقع الإلكتروني: [www.face book](http://www.face book).

