

المخلص :

تزايد الاهتمام بنظام الجودة بشكل مفاجئ في منتصف السبعينات من القرن العشرين للعديد من العوامل التي فرضتها هذه الفترة ومن أهمها التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل بما في ذلك التعليم الجامعي والعالي وزيادة الرغبة الأكاديمية على المستوى العالمي في تنمية المعارف الجديدة عن الجودة على المستوى النظري والعلمي، ويشغل التعليم العالي بدوره اهتماماً كبيراً من قبل الحكومات والمؤسسات والأفراد لأهميته في رسم المسارات المستقبلية للدول والمجتمعات لما يمثله أحد أهم دوافع التنمية، حيث يحل مكان الصدارة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات البشرية المتاحة في المجتمع، معتمد في ذلك مشروع المؤسسة كحل من الحلول مؤدية إلى تحسين المرتقب والمأمون من الجميع واعتماد العمل به باعتباره وسيلة لمسايرة التطورات والتحويلات الحاصلة في الوطن وفي العالم ، كما السعي لتحقيق تعليم متميز بالجامعة ينعكس على أداء الأساتذة ونوعية التكوين الذي ساهم في إحداث تغييرات وتنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم مما تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة، باستخدام وسائل جديدة وأسلوب فعال تمكنهم من مواجهة مواقف بطريقة فعالة محققة للمعايير الجودة بشكل أفضل وعليه سنتطرق في ورقتنا البحثية هذه إلى إبراز ماهية التكوين وأهميته وأهدافه في ظل مشروع المؤسسة الجامعية ومعايير واستراتيجيات تدريب الأستاذ المتبعة لتحقيق جودة التعليم لنختم الوقوف على أهم المقترحات في إعداد الأساتذة وتأهيلهم وفق متطلبات أنظمة الجودة.

الكلمات المفتاحية: التكوين-الأستاذ الجامعي- جودة التعليم- مشروع المؤسسة - التعليم العالي.

Abstract :

The importance of The quality system was suddenly increased in The mid -1970s by many factors,including The economic changes associated with the scientific and technological explosion,The expansion of education and The increase in demanda t all levels,including university and scientific education. New Knowledge about quality at The theoretical and scientific level.Higher education,in turn,plays a great deal of attention by governments,institutions and individuals to its importance in shaping the future paths of countries and societies as one of The most important drivers of development. The prooject is The foundation of The project as a solution to improve The expected and safe of all and adopt it as a means to keep pace with The developments and transformations taking place in The homeland and in The woorld.as well as The pursuit of distinguished education The university is reflected in The development of their knowledge,skills and attiudes, which makes them more competent and capable in The performance of their current and future work,using new means and effective way to enable them to interface positions in an effective way Standards quality in a better way,and we will discuss in this paper to highlight The nature of The composition and its importance and objectives under The project of The university institution and methods and stage

to accommodate The factors of The success of The composition as well as The obstacles that prevent it/.

Keyword : Education–quality of Education–Institution project–
university.

مقدمة:

فالتعليم الجامعي يمثل أحد أهم مرتكزات التنمية البشرية ، ذلك انه يتعلق بإعداد الكفاءات البشرية اللازمة والمتخصصة في مختلف المجالات وبقدر جودة التعليم الجامعي بقدر ما نضمن جودة هذه الكفاءات فالتدريس الجامعي، والبحث العلمي وخدمة المجتمع يتصل بهما مجموعة من العوامل تتعلق بالأستاذ الجامعي، الطلبة ، المناهج الجامعية، الإدارة الجامعية ، هذه العوامل تتداخل معاً لتؤثر على نوعية وجودة التدريس الجامعي سلباً وإيجاباً وبقدر توفر متطلبات الجودة في كل هذه العوامل بقدر ما تكون جودة التدريس الجامعي .

تنطلق فكرة التدريب والتطوير المهني لعضو هيئة التدريس من خلال التأكيد على تأهيله تأهيلاً معمقاً في جانب تخصصه إلى جانب تحسين مهاراته وتطوير خبراته في مجال التدريس والبحث والتقييم والاتصال واستخدام التكنولوجيا وإعداد وتصميم المناهج والخطط التدريسية ، وتنمية قدراته الإدارية والقيادية وتأهيله لتقديم الاستشارات العلمية والفنية ، فالاتجاهات العالمية المعاصرة في هذا المجال تؤكد أن أعضاء هيئة التدريس يقومون بالعديد من الأدوار والتي لا يمكن أن تكون ثابتة وإنما تتغير بتغير حاجات المستفيدين والموقف التعليمي ومجارات التطورات في البيئة الداخلية والخارجية .

ولأهمية تلك الرؤية وفي ضوء ما يرتضيه المجتمع لجامعته من رسالة ووظائف يتشكل ويصاغ دور المدرس الجامعي، حيث تمثل رسالة الجامعة على ثلاث وظائف هي التدريس والبحث العلمي والمجتمع ،فإن دور المدرس الجامعي يتمركز حول تلك الوظائف ، وقد تغيرت النظرة لوظيفة المدرس الجامعي وأدواره ومسؤولياته بتغير متطلبات الحياة العصرية ،مما يحتم عليه أن يكون لديه العديد من الإمكانيات والقدرات والمهارات والسمات والمقومات على نحو الذي يمكنهم من الإطلاع بأدوارهم المنسجمة مع متطلبات العصر، إضافة إلى تعزيز دورهم الفاعل في تحقيق جودة التعليم.

فمن خلال متتبعي واقع التعليم الجامعي ببلادنا نجد انه يعاني أوجه قصور عديدة، خاصة ما يرتبط منها بأدوار عضو هيئة التدريس الجامعي تتمثل في مزاولة الأساليب التقليدية وإهمال الأساليب المصحوبة باستخدام التكنولوجيات المتطورة مع ضعف الاتصال، مما يتضح لنا الحاجة إلى وجود خطط علمية تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الأساتذة من خلال برامج تدريبية ، وفي هذا السياق تواجه الجامعة الجزائرية تحدياً كبيراً لتكريس النوعية من خلال تعزيز التكوين المستمر بهدف بلوغ الجودة في التعليم العالي في ظل مشروع مؤسسة الذي أصبح محركاً رئيسياً للتنمية الشاملة، ولذلك فإن مشكلة الدراسة تظهر جلياً مع التحديات والصعوبات الكثيرة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، وتتعلق بتحسين أداء العاملين فيها وتحديد الأستاذ الجامعي ومن هذا المنطلق تتحدد مشكلة الدراسة إلى إبراز أهمية ومساهمة تكوين الأساتذة في تحقيق جودة التعليم، والذي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات التدريسية والبحثية أهم في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية.

ومنه تندرج إشكالية البحث إلى جملة من التساؤلات وهي كالآتي:

- ما هي أهم أهداف مشروع المؤسسة الجامعية ؟
- ما هي معايير الجودة اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي ؟
- كيف تصمم البرامج التدريسية وتنفيذها لهيئة التدريس الجامعي ؟
- ما هي أهم استراتيجيات التدريس المتبعة ؟
- ما هي أهم المقترحات في إعداد الأساتذة وتأهيلهم وفق متطلبات أنظمة الجودة ؟

المبحث الأول: تحديد المفاهيم الأساسية

-التكوين:

يشير مصطلح التكوين إلى عدة معاني مختلفة قد تتفاوت في حدودها ومقاصدها وهذا المصطلح غالباً ما يرتبط بمفاهيم أخرى في ميدان الأساتذة منها:

التدريب، التأهيل ، الإعداد، التحضير الوظيفي، تكوين المكونين، تربية المعلمين وغيرها ..

سنكتفي بذكر البعض منها الذي يخدم بحثنا هذا :

التدريب:

التدريب لغة مأخوذ من الفعل (درب) بالشيء: أعتاده وعلى الشيء مرناً وحذقاً ، فهو دارب ، ودرب ، ويقال تجرب : تعوّد وتمرن.

ومن الجدير بالذكر أن الفعل يدرب (to train) مشتق من كلمة فرنسية قديمة هي (trainer) وتعني سحب (to drag) أي يغير الموضوع إلى أفضل (نادية وألاء فايق، 2018، ص 85) .

-ويعرفه عبد القادر يوسف " مجموعة الخبرات والمهارات التي تنطلق من برامج الإعداد وتهدف لتنمية الكفايات التعليمية التربوية للمعلمين الموجودين في المهنة ورفع طاقاتهم الإنتاجية الحالية إلى حدها الأقصى ، وتأهيلهم لمواجهة ما يستحدث من تطورات تربوية وعلمية في مجالات تخصصهم وذلك من خلال التخطيط العلمي والتنفيذ الأكاديمي والتقويم المستمر " (عبد القادر يوسف ، 2000، ص 12) .

-الإعداد:

إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات أو معارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد (حسن الحلبي، 1976، ص 37) .

التكوين:

هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون ويعني إنشاء شكل ، أو صنع أي إدخال تعديلات وتغييرات على الحالة الأولية ، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية Farmare التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرهم، وهي العملية العميقة التي تجري على الإنسان بغية تعديل آلياته، أساليبه ومهاراته وأنماطه الفكرية ، وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات وآداب السلوك (مسمودي زين الدين، 2001، ص 265) .

-التكوين بمعناه الواسع هو " تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر، فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية ، وهو ما يقدم الفرد من معلومات معينة، أو مهارات ، أو اتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة " (رشاد أحمد ، 2000، ص 122 - 123)

-كما يعرف التكوين على أنه " مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة ، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية ... " (بو حفص عبد الكريم ، 2010، ص 37) .

-أستاذ الجامعي:

يعرف أستاذ الجامعي أيضاً بعضو هيئة التدريس فهو يمثل " محوراً أساسياً من محاور الارتكاز في العمل الجامعي، فهو صمام الأمان في منظومة الجامعة وعليه تتوقف مدى كفاية التعليم الجامعي وجودته فالأصل في الجامعة -كمفهوم - أنها مجموعة من العلماء الذين كرسوا أنفسهم للعلم والمعرفة يبحثون وينقبون على أساس من الأمانة العلمية ويقدر كبير من الحيطة والموضوعية ، ناظرين من خلال ذلك إلى الحياة وقضاياها نظرة تتسم بالشمولية والتكامل.

كذلك فإن الجامعة تعرف من خلال مجموعة أساتذتها وعلمائها حيث تقاس سعة و قوة الجامعات اليوم بسمعة و مكانة اساتذتها وجهودهم العلمية (أشرف السعيد ، 2007، ص 67-68).

-وتعرفه منظمة يونسكو على أنه الشخص الذي يشرف على عملية التدريس، فهو المشرف على قيادة دفة التعليم داخل المؤسسة التعليم العالي وبالتالي هو الشخص الذي لديه وظيفة ومهمة مهنية أساسية وهي مساعدة الآخرين (الطلاب) على التعليم والتعلم، وقد عرف بأنه (جميع الأشخاص المستخدمين في مؤسسات وبرامج التعليم العالي للقيام بالتدريس ، البحث، الإضطلاع بأنشطة التعمق العلمي وتقديم خدمات تعليمية للطلاب أو المجتمع بصورة عامة) (unesco ، 2009 ، p48) .

-الجودة في مجال التعليم :

إن جودة في مجال التعليم تعني مدى تحقيق أهداف البرامج التعليمية في الخريجين بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود المؤسسات التعليمية ، ولكون رسم سياسات التعليم والبرامج والأنشطة التي تقدمها المدرسة للأجيال المتتابة من الطلاب ، كما

أنه له حق المساءلة القائمين على تسيير شؤون المدارس لما يفعلونه ويقدمونه من برامج وأنشطة تربوية.

ويرى هارفي وكارين (Harvey α Green) المشار إليه عند (Sallis ، 1992) أن مفهوم الجودة في التعليم يمكن أن ينظر إليه من زوايا عدة من بينها زاوية الجودة باعتبارها مرادفاً للكمال (Quality as perfection) والجودة باعتبارها شيئاً مميزاً (Distinctive) والجودة كمرادفة للإمتياز (Excellence) ، والجودة كملائمة للهدف والجودة كمتضمنة للكفاءة (Efficiency) والفاعلية (Effectiveness) .

من الواضح أن الجودة في التعليم تشكل قضية معقدة إذ أنها تتضمن مفاهيم متعددة تختلف ألياتها حسب الحالة التي تعالجها ، كما أنها تتضمن معايير لتنظيمها وأنشطة وآليات تطبيق تغطي أموراً متنوعة (تقويم العملية التعليمية وتحصيل الطلاب -تطوير المناهج وتوصيفها -أنشطة التوجيه والإرشاد -مهام ومسؤوليات الهيئة الإدارية والتدريسية .

ومنه فإن الجودة في التعليم بأنها نظام متكامل من مجموعة من المعايير (المواصفات) والإجراءات والأنشطة والإرشادات تصفها الجهة المسؤولة عن التعليم أو المؤسسة التعليمية نفسها ليهتدي بها في تنظيم عملها وتوفيرها لخدماتها بطريقة فاعلة للمستفيدين ، تتمثل في :

توصيل المعلومات ، تقديم المادة العلمية ، خدمة المجتمع ورفده بالقوى العاملة للإسهام في التنمية والتقدم ، إنتاج المواد التعليمية الجيدة ، تلبية حاجات الطلاب، قياس تحصيل الطلاب بما يتفق ومعايير المؤسسة وإجراءاتها ، إنتاج المعرفةوأخرى غيرها (سهولة محسن ، 2008 ، ص 52-53) .

-مشروع مؤسسة:

- جاء تعريفه في (القرار الوزاري رقم 17 المؤرخ في 6 جوان 2006) الذي يتضمن تأسيس مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بها كالاتي :

" يعتبر مشروع المؤسسة أسلوباً ومنهج عمل في تسيير المؤسسة التعليمية، وخطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة، وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة، يضعها أعضاء الجماعة التربوية، بمساهمة جميع الشركاء مع المؤسسة ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة لنفسها ، وفقاً لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانيات المتوفرة لديها أو التي تبادر بالحصول عليها في حدود ما يسمح به القانون " (وزارة التربية الوطنية، 2006، ص)

- أما في وثيقة العمل بمشروع المؤسسة التي أعدتها وزارة التربية الوطنية فجاء تعريفه كما يلي:

" إن مشروع المؤسسة هو تقنية حديثة لتحسين التسيير، ومعالجة مشاكل المؤسسة وذلك بوضع إستراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها وفقاً للأهداف الوطنية والنصوص التشريعية الجاري بها العمل من جهة، ولخصوصياتها الجغرافية والحضرية ، ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من جهة ثانية بحيث يكون التلميذ فيها محور كل الانشغالات ومحل كل الجهود قصد تحقيق أفضل مردود ممكن بمشاركة ومساهمة كل أفراد الجماعة التربوية ومختلف المتعاملين مع المؤسسة " (مديرية التعليم الثانوي العام، 1997، ص 07) .

التعليم العالي:

-عرفته منظمة اليونسكو: " بأنه كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية " (UNESCO ، 1998 ، P01) .

-التعليم العالي ليس امتداد للأعلى بمعنى تكملة لمرحلة ما بعد الثانوية فحسب، بل هو
تكملة للجهود الإنسانية بغرض الرقي بالإنسان وتثقيفه ، وتحقيق طموحاته المعرفية، فضلاً
عن كون التعليم العالي يسد حاجيات المجتمع من خبرات ومهارات معينة بغرض التنمية
والتطور (نورة دريدي، 1999، ص 77) .

المبحث الثاني: ماهية مشروع مؤسسة

-نبذة عن تطور فكرة مشروع المؤسسة في العالم:

كانت سويسرا وبلجيكا أولى البلدان الأوروبية التي بدأت فيها فكرة مشروع المؤسسة والتي
عرفت بعد ذلك اهتماماً وتطبيقاً في فرنسا، حيث بدأت بإدخال مفهوم العمل بمشروع
المؤسسة في التعليم سنة 1967م وابتداء من 1972م بذلت مجهودات معتبرة من أجل
إعطاء الاستقلالية للمؤسسات هذه الأخيرة التي جعلت من المشروع وسيلة عمل لا يمكن
الاستغناء عنه في كل تجديد خاص بالنشاطات المدرسية ولم يبدأ العمل بشكل فعلي بمشروع
المؤسسة ابتداء إلا بعد سنة 1981-1982م وقد جاءت تحت عنوان فكرة المشروع .

في الجزائر:

انتهجت وزارة التربية الوطنية مبدأ التدرج في تطبيق مشروع المؤسسة، حيث بدأت فكرة
المشروع التربوي ضمن تجربة نظام المدرسة الأساسية المندمجة في سنة 1991 من خلال
القرار الوزاري رقم 175-02 المؤرخ في 03-06-1992 الذي يحدد كفايات تنظيم وتسيير
المدرسة الأساسية وبعدها في السنة الدراسية 93-94 إذ تضمن المنشور الوزاري رقم
148-م ت م-84 والمتضمن لوضع مشروع المؤسسة والمؤرخ في 13 أوت 1994 والذي
حددت من خلاله أغراض المنظمة التربوية والمتمثلة أساساً في :

-زيادة مجهودات التكوين من حيث التجديد والتدعيم والتشجيع من خلال التفكير في مناهج العمل الجديدة .

-إدخال أساليب جديدة تجعل الجماعة التربوية للمؤسسة تساهم بصفة فعالة ومنسجمة في إطار نشاط جماعي يؤدي إلى نوع جديد من العلاقات ، تتمثل أهدافها أساساً في تغيير الذهنيات والسلوكات دون تعديل البنية ويتم ذلك في إطار ما تسمح به مقتضيات التشريع والتسيير وقد حمل هذا المشروع العناصر الأولى لتصور مشروع تربوي يسمى اصطلاحاً " مشروع المؤسسة " مع تحديد مبادئه ، أهدافه ، وكيفية إنجازه وأرفق هذا المنشور ببطاقة للإنجاز تتخذ كمرشد لرؤساء المؤسسات الذي يقومون بتجريب هذه التقنية قبل تعميمها على المؤسسات التربوية الجزائرية.

-والمنشور الوزاري الذي جاء لتتصيب هذه التقنية هو المنشور الوزاري رقم 1218/م ت/96 والمتضمن الشروع في تطبيق مشروع المؤسسة والمؤرخ في 13 نوفمبر 1996 م .

وقد أرفق بوثيقة العمل بمشروع المؤسسة جوان 1997 التي أعدت من طرف لجنة شكلت على مستوى الوزارة وضمت بعض رؤساء المؤسسات الذين استفادوا من عمليات تكوينية في هذا الميدان ، داخل الوطن أو خارجه وتم إثرائها في ملتقى وطني نظم لهذا الغرض في ماي 1995، توجت أشغاله بوضع إستراتيجية للإعلام والتكوين وحددت فيه مراحل التطبيق والعمل بمشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية بدءاً من السنة الدراسية 1996-1997 وتبعاً لذلك نظمت في مختلف ولايات ملتقيات وأيام دراسية حول مشروع المؤسسة، أشرف عليها مفتش التربية والتكوين وأطرها بعض رؤساء المؤسسات من ذوي التكوين في هذا الموضوع ، وكان محور الندوات الوطنية والجهوية والولائية التي تم تنظيمها خلال السنة الدراسية 2005-2006 بمشاركة كل الفئات المعنية بما في ذلك الشركاء .

وعليه فقد تقرر العمل بمشروع المؤسسة ابتداء من الدخول المدرسي 2006-2007 وقصد التكفل الأمثل بتفعيل العمل بمشروع المؤسسة في جميع مراحل التعليم تم:

-تنصيب اللجنة الولائية المنصوص عليها في القرار رقم 17 المؤرخ في 6 جوان 2006م.

- تبليغ الوثائق المتعلقة بالمشروع إلى جميع المؤسسات التعليمية في مختلف الأطوار.

- اتخاذ كل الإجراءات والتدابير اللازمة لضمان الانطلاق الفعلي للعمل بمشروع المؤسسة ابتداء من الدخول المدرسي 2006-2007.

- كل هذه الإجراءات كانت ترمي إلى تهيئة وإعداد الأرضية للمشروع في العمل بمشروع المؤسسة والأن أصبح المشروع وثيقة رسمية إلزامية في كل المؤسسات التعليمية الجزائرية (بن خور خير الدين ، 2013 ، ص 85-86) .

تعريف مشروع مؤسسة:

-يعرف مشروع مؤسسة حسب (المنشور الوزاري رقم 153 الصادر بتاريخ 5-6-2006 والمتعلق بتفعيل العمل بفكرة مشروع المؤسسة) : هو خطة تفرض نفسها بدافع الحاجة إلى الانتقال من وضع قائم إلى وضع مرغوب فيه، وتتميز هذه الخطة بكونها متكاملة العناصر متناسقة تسعى إلى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها وذلك بعد تشخيص محكم وضبط دقيق للإمكانيات المادية والبشرية ، وترتيب الأولويات مع مراعاة الوسط المدرسي والمحيط الخارجي.

- إن اعتماد العمل بالمشروع في تسيير المؤسسة التربوية يعني خلق جو تربوي مبني على الحوار، على التواصل ، على تقديم الاقتراحات ، على إشراك كل أفراد الجماعة التربوية ، كل في مجال اختصاصه ، فضلاً عن تحرير المبادرات الإيجابية " (وزارة التربية الوطنية: تفعيل العمل بفكرة مشروع المؤسسة ، 2006) .

-في حين يعرفه عيسى بوسام بأنه " خطة متكاملة العناصر ومتوازنة ترمي إلى تحقيق الأهداف العامة التي رسمتها المؤسسة لنفسها في إطار التشريع العام وذلك على ضوء التشخيص المحكم والتحليل الدقيق وضبط الإمكانيات البشرية والمادية، ومراعاة المحيط الداخلي والخارجي وخصوصية المؤسسة ولتجسيد هذه الخطة لابد من إشراك كل الأطراف المتعاملة مع المدرسة في شتى المجالات ، في التنظيم والإتصال، الحوار، البرمجة ، الاقتراح ، التوجيه ، الاختيار وتقديم الخدمات ... " (عيسى بوسام، 2006، ص17).

-في حين ذكر أحسن لبصير أن المشروع بإمكان أن يدوم إذا :

-كان منسجماً مع الأهداف التي حددتها المؤسسة .

-إذا كانت إدارة المؤسسة في علاقاتها مع المحيط الخارجي، تسهل وتمنح الوسائل وتنسق مع الآخرين ، وتتعاون جيداً مع الأولياء.

-إذا كان المشروع يتابع باستمرار.

-إذا كان من يشرف على تسيير المشروع مكون في هذا المجال .

إذا كان يحترم تعدد الاختيارات التي تعتبر أساس نجاح المشروع (أحسن لبصير ، 2002، ص227).

أهداف مشروع المؤسسة :

1 - أهداف على المستوى التسيير:

-الانتقال بالمؤسسة من وضعية تلقي التعليمات وتنفيذها إلى وضعية تسهم بتصوير إستراتيجية من خلالها ترسم أهدافاً وتنقي وسائل لتحقيقها.

- تجاوز الطابع الروتيني في التسيير الذي من شأنه أن يجمد الفكر ويعيق القدرة على المبادرة إلى الحالة من التسيير تتسم بتححرر المبادرات وبإعادة الاعتبار لوظيفة التخيل.
- تذويب طريقة العمل الناجمة عن القرارات الارتجالية أو العفوية أو العادية ، وترسيخ تقاليد عمل جديدة مؤسسة على التخطيط والتنبؤ والمتابعة والتقييم والتعديل عند الحاجة.
- القضاء على فكرة انتظار الحلول دوماً من الوصاية ، لأن مشروع المؤسسة يفترض نوعاً من الاستقلالية الذاتية وينمي قدرة الاعتماد على الذات ، غير أن الاستقلالية الذاتية لا تتمثل في وضع النصوص التشريعية أو الخروج عنها، بل في اختيار مخطط عمل في إطار هذه النصوص باستغلال نقاط القوة الذاتية ، فكثير من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات لا تعود إلى قلة الوسائل بقدر ما تعود إلى سوء استغلالها. (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2005، ص 19).

2- أهداف على مستوى التربية :

- ترجمة الأهداف الرسمية للتربية والتعليم إلى نشاطات فاعلة وممارسات عملية .
- فتح المجال أمام الجماعة التربوية للقيام بمبادرات من أجل تطوير مناهج التسيير ورفع مردودية المؤسسات وترقية مستوى التعليم وتحسين نوعيته .
- الاعتماد على الإمكانيات المتوفرة وتوظيفها الفعال وترشيد استغلالها بما يخدم الأهداف التربوية ويثمن المجهود الجماعي .
- اشراك الجماعة التربوية في ضبط التصورات والأوليات الخاصة بالمؤسسة لتحرير الطاقات وتحفيز روح المبادرة وترقية الحس بالمسؤولية .
- تنظيم التفكير الجماعي وفتح باب الحوار والاستشارة الواسعة بما يحقق الإنسجام في الوظائف والتنسيق في الأنشطة خاصة داخل المجالس المختلفة .

- إدخال التحسينات على الأداء التربوي والوظيفي واعتماد منهج المتابعة للأنشطة والتقييم الدوري للنتائج.

- التكفل باحتياجات التلاميذ من حيث مقتضيات التمدرس وتحسين الحياة المدرسية والنتائج المدرسة .

- تدعيم النشاطات البيداغوجية وتكتملها بالفعاليات الثقافية والرياضية والترفيهية .

- انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وتجنيد حوله، وحمل مختلف الشركاء والمتعاملين مع المدرسة على المساهمة في تحسين الأداء والرفع من المردود التربوي. (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، 2002)

-أسس ومبادئ هامة لضمان نجاح مشروع المؤسسة

لضمان نجاح مشروع المؤسسة وليكون مشروعاً بالفعل لابد أن يتم احترام أسس إعداده حيث يراعي في إعداد مشروع المؤسسة مجموعة من المبادئ الهامة لضمان نجاحه وأهمها:

1-الخصوصية:

إن اختلاف ظروف المؤسسات من حيث إمكاناتها المادية والبشرية وموقعها الجغرافي ومحيطها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي واستقبالها لتلاميذ شرائح مختلفة، يقتضي إعداد مشروع المؤسسة خاص لكل منها أي أنه لكل مؤسسة مشروعها الخاص مبني على مقاسها الخاص.

2- الواقعية:

لبناء أي مشروع ينبغي الانطلاق من الموجود وإجراء تقييم موضوعي للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة فعلاً أو التي يمكن توفيرها وإعداد مشروع يتناسب معها وذلك بوضع أهداف معينة قابلة للتحقيق.

3- المنهجية المحكمة:

ينبغي إعداد خطة محكمة تقوم على منهجية التدرج وعدم القفز على المراحل وتكون ممكنة التحقيق بحيث تبنى على قواعد عمل مستقرة لا تتأثر بتغيير الأشخاص وتوزع فيها المهام والأدوار وأعضاء الجماعة المدرسية ومختلف المتعاملين المقنعين بالمشروع وتحدد المسؤوليات بكل ثقة ووضوح ويمكن أن نلخص في أن مشروع المؤسسة هو خطة ترسم معالم وأهداف سير المؤسسة في فترة زمنية معينة يشارك في إعدادها جميع أطراف الجماعة التربوية والمتعاملين معها.

ويتوقف نجاح المشروع على حسن استغلال الأدوات المتوفرة والممكن توفيرها لتحقيق الأهداف المسطرة لكل مرحلة من مراحل المشروع ويشترط في الطاقم المشرف على الإنجاز أن يتشكل من أعضاء متحمسين وراغبين في تحسين وضعية المؤسسة وأن يكون رئيسها المنشط والمحرك لهذا الطاقم ، وأن يكون المتعلم نقطة انطلاق العملية وفي نفس الوقت غايتها ، ويستحسن أن تكون الطموحات متواضعة ليتمكن تحقيقها (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، 2004، ص 98-99) .

-إستراتيجية التكوين في إطار مشروع المؤسسة:

إن العمل بمشروع المؤسسة باعتباره تقنية عصرية للتسيير وحديثة بالنسبة لمؤسسته التربوية يتطلب التعريف به والإلمام بجميع التقنيات والأدوات المستخدمة في مراحل إنجازه ومتابعته وتقييمه.

إن عملية التقييم تعتبر ضرورة أساسية وذات أولوية لتحقيق الأهداف المرجوة من مشروع المؤسسة لذلك لا بد من وضع إستراتيجية لتكوين كل الفئات التي تعمل في قطاع التربية بهدف الإطلاع عليه والافتتاح بفكرته وتبنيه لضمان نجاحه وتمثل هذه الاستراتيجية في وضع مخطط محكم لعملية التكوين على المستوى الوطني والجهوي والولائي، وعلى مستوى المؤسسات بإنشاء لجان على مختلف المستويات تتكون من قطاعي التربية والتكوين لتتكفل بما يلي: (وزارة التربية الوطنية ، 1997، ص 3-4) .

- 1- وضع إستراتيجية لتكوين المتواصل والأولى للمستوى الذي تمثله
 - 2- تحديد أولويات التكوين والفئات المستفيدة منه على مستوى الولاية
 - 3- حصر حاجيات الميدان ، وبرمجة العمليات التكوينية المطلوبة .
 - 4- تنشيط وتأطير الملتقيات والتدريبات التي تنظم هذا الغرض ويجب إنجاز مخطط للتكوين حسب الأولويات :
- أ-تكوين المكونين .
 - ب- التكوين بالخارج .
 - ج- التكوين داخل الوطن .
 - د- تكوين المكونين .

انتهاج هذا المخطط التكويني يمهد ويزيل أمام المعنيين كل العقبات التي تحول أو تعرقل وضع تصور شامل متمثل في مراحل بناء للشروع المؤسسة وتطبيقه ميدانياً .

المبحث الثالث: معايير واستراتيجيات تدريب الأستاذ الجامعي المتبعة لتحقيق جودة التعليم

يأتي الاشتغال بمشروع المؤسسة في إطار البرنامج الإستعجالي كمدخل من مداخل الإصلاح المتعددة ترسيخاً لحكمة جيدة، وتوسيعاً وتعميقاً للمركزية واللامركزية ، وتحقيقاً لمدرسة الجودة، باعتباره إطار شاملاً يعتمد المقاربة التشاركية والتدبير بالنتائج والتخطيط والتعاقد لتحقيق المخططات المحلية .

وقد استثمرت الوزارة في هذا المجال ما تراكم من تجارب في إطار مشاريع التعاون الدولية وخاصة UNICEF من خلال ما أنجزته المؤسسات المشمولة بالتجربة والمنخرطة بفعالية في مشاريع متعددة المجالات والأطراف وخلال سنوات لتحسين جودة التعليم، وهي تجارب أغنت مجال المشروع بمقاربات وأدوات وتقنيات يمكن الاستعانة بها من أجل بناء مشروع متكامل قادر على الرقي بالتعليمات وجعلها ملائمة لمتطلبات الحياة .

والجدير بالذكر أن تطبيق المقاييس الدولية للجودة في المنظمات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي يساعد الطلاب وأعضاء هيئة المؤسسات التعليمية، كما أنها تعكس طرق التفكير متخصصة الثقافة أو إطار الاتجاهات التي تربط كل واحد من عملية التعلم بهدف التحسين المستمر للأنظمة التعليمية ،كما يقتضي تعميم تعلم جيد وملائم مشروع المؤسسة والتعبئة الاجتماعية لتأمين تضافر كافة الجهود والخبرات والموارد الممكنة ، وذلك بتحقيق مشاركة موسعة في التخطيط والإعداد والإنجاز والتقييم من لدن المجتمع المدرسي الموسع .

يتم تحديد الأهداف الخاصة بمشروع كل مؤسسة بتوافق وانسجام مع الأهداف الوطنية للتربية والتكوين وذلك انطلاقاً من منظورهم لمدرسة الجودة ومواصفات التعلم الجيد واتخاذ

المعايير اللازمة لتحقيقها من جهة وبناء على الحاجات والخصوصيات والموارد والمعطيات المحلية من جهة أخرى.

-ويشير عديد من الدراسات والبحوث إلى تزايد العلاقة بين جودة إعداد المعلمين وتحصيل الطلاب في المدارس، وللتدليل على ذلك .. فإنه قد حصلت جميع كليات إعداد المعلمين في الثمانينيات من القرن الماضي في ثلاث ولايات هي أركانساس Arkansas وشمال كارولينا North carolina وغرب فيرجينيا West viginia على الاعتماد الأكاديمي ، ولتتضح في التسعينات زيادة في متوسط التحصيل الأكاديمي للطلاب في المدارس ، مما يشير إلى أن الاستثمار في تحسين جودة المعلمين عبر الحقبة الماضية كان له عوائده العظيمة بالنسبة لتحسين تعلم الطلاب بالمدارس (أمين النبوي، 2007، ص 39) .

-ومن الدراسات السابقة بتأهيل المعلم وإعداده :

-دراسة رفيقة حمود (2004) بعنوان :

" مبادئ توجيهية لإعداد المعلمين وتدريبهم وتحسين أوضاعهم "

ركزت هذه الورقة على التعريف بمشروع اختبار الكفايات الأساسية للمعلمين الذي يتم تنفيذه بإشراف مكتب التربية لدول الخليج وعلاقة المشروع ببرامج إعداد المعلم وتدريبه على رأس العمل، وشملت التعريف بأهداف المشروع ومكونات الاختبار الذي يخضع له المعلمين ومراحل إعداده .

وأكدت الورقة على الاختبارات ستكشف بعض الاحتياجات التدريبية لدى المعلمين مما يضاعف مسؤوليات الجهات المعنية بإعداد المعلم وتدريبه على رأس العمل في توفير برامج ودورات تدريبية تلبي تلك الاحتياجات .

-دراسة عبد العزيز بن عبد الله السنبلي (2004) بعنوان :

" رؤى وتصورات حول برنامج إعداد المعلمين في الوطن العربي "

أكدت الدراسة على أن برامج تأهيل وإعداد المعلمين في الوطن العربي بأمس الحاجة إلى بناء منظومات مضبوطة الجودة من حيث المقررات الدراسية، وآليات التوصيل والإشراف الأكاديمي، واختيار المعلمين والهياكل الإدارية ، وأساليب التقويم وركزت الدراسة على أهمية التعليم عن البعد في مجال إعداد المعلمين أو تدريبهم حتى يتسنى لهذا النوع من التعليم القيام بإصلاحات نوعية تجد طريقها لتكون نموذجاً لإصلاح التعليم التقليدي الذي كثرت الإشارات إلى ضعف نوعيته وجودته .

-دراسة علي محيي الدين راشد (2004) بعنوان :

" تدريب المعلم في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة "

أوصت الدراسة بما يلي :

-إنشاء مراكز دائمة لتدريب المعلمين ذات برامج تدريب متنوعة تصلح لكافة المراحل وكافة الاختصاصات .

- استخدام أساليب تدريب المعلمين عن بعد بواسطة شبكات المعلومات والبريد الإلكتروني وشبكة الفيديو .

- محاولة التغلب على معوقات وسلبيات المعلمين الحالية.

- أن يتجه جانب أكبر من جهود البحوث التربوية إلى دراسة مشكلات تدريب المعلمين في أثناء الخدمة ، وابتكار حلول علمية وعملية لهذه المشكلات (سوسن مجيد، محمد الزيادات ، 2008، ص 256-257) .

لماذا الجودة في التعليم ؟

تظهر أهمية الجودة في التعليم من خلال ما يمكن أن تحققه المؤسسة من فوائد عند تطبيقها لمعايير ضمان الجودة، ومن أهم هذه الفوائد :

- 1- رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة
- 2- خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية مبنية على أسس علمية .
- 3- هيكل واضحة ومحددة وشاملة للمؤسسة التعليمية
- 4- وصف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف متوفرة ومحددة
- 5- معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل فنية ، إدارية، مالية.
- 6- إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة .
- 7- تدريب نوعي شامل .
- 8- ارتفاع ملحوظ في انتماء العاملين ورضاهم .
- 9- مستوى أداء مرتفع لجميع العاملين .
- 10- توفير جو تعاوني بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية .
- 11- نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
- 12- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل .
- 13- إقبال مُرض من الطلبة على المؤسسة التعليمية .
- 14- نتائج الامتحانات والتحصيل الأكاديمي للطلبة مرتفعة .

متطلبات تحقيق الجودة في التعليم

حتى تستطيع المؤسسات تحقيق الجودة في التعليم لابد من توفير المتطلبات الآتية:

1- دعم الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة .

2- زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين .

3- نظام عملياتي واضح ومحدد .

4- شمولية واستمرارية المتابعة .

5- إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل: التخطيط والتنفيذ وحل المشاكل
وعمليات التحسين .

6- تغيير اتجاهات جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى الأهداف
المرجوة . (هشام عبد المعطي، 2015، ص 03) .

خصائص عضو هيئة التدريس في ضوء المعايير الجودة الشاملة :

-تختلف خصائص الأستاذ الكفئ باختلاف الباحثين والمهتمين بموضوع جودة التعليم لكننا
سنتناول بعض نتائج البحوث التي عرضها بعض الرواد الذين تطرقوا الجملة من الخصائص
التي تميز عضو هيئة التدريس للتعليم الجامعي وفق معايير الجودة حيث يورد محمد الزيادات
وسون شاكر في كتاب الجودة في التعليم (2008) .

خصائص يتطلب توفر لدى مشرفين أكاديميين وهي خصائص جديدة وقادرين على الابتكار
والتجديد بعيدا عن الخوف والتردد ولديهم خبرات تربوية ومهنية وقادرين على تبني مفهوم
العلاقات الإنسانية ولديهم سلوكيات مميزة وثقافة تمكنهم من استيعاب المفاهيم والثقافات
الجديدة وتطويعها لخدمة مجتمعهم وعليه فلا بد أن يتمتع بكفايات ضرورية لممارسة عمله

وتحقيق الأهداف المطلوبة ومن أهم هذه الكفايات : (سوسن شاكر ومحمد عواد الزيادات ،
2008، ص 235) .

كفايات شخصية :

وهي سمات أساسية تساعده على سهولة تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة والمجتمع بسهولة
مثل تحمل المسؤولية - القدوة الحسنة - القدرة على الابتكار والتجديد وتقبل الأفكار ...

كفايات فنية (مهنية):

وتشمل القدرة على التخطيط والتحليل- القدرة على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي-تشخيص
الخلل ومواقع الضعف وإيجاد طرق العلاج ..

كفايات أكاديمية تشمل:

التمكن من المادة العلمية- الإطلاع على المصادر الحديثة المختلفة ... المشاركة في برامج
علمية ومؤتمرات للبحث العلمي-القدرة على عمل أبحاث علمية تطبيقية لخدمة الجامعة
والمجتمع.

كفايات ثقافية وتشمل :

سعت الإطلاع على مواد مختلفة عن تخصصه -مشاركة في الندوات الثقافية ..

كفايات إدارية وتتضمن: القدرة على ممارسة العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والمراقبة

..

كفايات إدارة الجودة الشاملة : تتطلب تعاون ومشاركة الإدارة العليا مع فريق تطوير إدارة

الجودة الشاملة لتحسين فعاليتهم من خلال المزيد من التدريب المستمر والفعال..

*كما ذكر مجموعة من المعايير الواجب إتباعها لتقويم جودة التعليم التي أصدرتها جامعة ستانفورد ومنها ما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس وهي: (سوسن شاكر ومحمد عواد الزيادات ، 2008، ص 171)

-المستوى العلمي والخلفية المعرفية

-إدراك احتياجات الطلاب

- الانتظام في العمليات التعليمية

-الالتزام بالمنهج العلمي

- تقبل التغذية العكسية

- العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية .

-تنمية الاتجاه التحليلي

-تنمية النظرة المتعمقة

- درجة التفاعل الشخصي

- الوعي بدور القدرة العملية والخلقية .

وهذا ما ذكرته سهيلة الفتلاوي (2008) في كتابها الجودة في التعليم من معايير الجودة التي تم إصدارها من جامعة ستانفورد إلا أنها أضافت معايير أخرى لم يتم ذكرها في المرجع السابق وهي : (سهيلة الفتلاوي، 2008، ص 88) .

-مراعاة الفروق بين الطلاب

- التركيز على المسؤولية في التعليم

- الاهتمام بطرائق التعليم التعاوني

- الاستفادة من مصادر التعليم والتعلم المختلفة في التدريس

- العمل في ضوء الأهداف

كما تطرق أشرف السعيد أحمد (2007) في كتابه " الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي " إلى مؤشرات جودة أعضاء هيئة التدريس وهي: (أشرف محمد، 2007، ص197-198)

1- مؤهلات أعضاء هيئة التدريس وكفاياتهم :

- مؤهلات خبرة التدريس الجامعي بعد الدكتوراه

- نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه من جامعات أجنبية

- نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه من مؤسسات أخرى غير التي يعملون بها

- متوسط عبء التدريس الأسبوعي

- توزيع عبء التدريس الأسبوعي بين المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا

- نسبة المستخدمين أو المشتركين في شبكة المعلومات الدولية " الأنترنت "

- مستواهم الأخلاقي والصحي .

2- السمعة العلمية لأعضاء هيئة التدريس:

- نسبة الحاصلين على جوائز أو شهادات تقدير محلية وعالمية .

- نسبة المشاركين منهم في تقييم بحوث المجالات التربوية .
- نسبة المشاركين منهم في عضوية الجمعيات العلمية أو المهنية محلياً وعالمياً .
- نسبة المشاركين منهم في لجان الترقية .

3- الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس:

- متوسط إنتاجية العضو من الكتب المؤلفة والمنشورة في خمس سنوات .
- متوسط إنتاجية العضو من الكتب المترجمة والمنشورة في خمس سنوات.
- متوسط إنتاجية العضو من البحوث المنشورة في خمس سنوات.
- نسبة البحوث البينية أو المتداخلة التخصصات التي قام بها عضو في خمس سنوات.
- متوسط عدد الرسائل التي أشرف عليها العضو في خمس سنوات .
- نسبة الذين لهم صفحة على شبكة المعلومات الدولية " الانترنت " .
- نسبة الحاصلين منهم على براءات اختراع أو اكتشاف .
- متوسط عدد المؤتمرات (العربية -الأجنبية) التي حضرها العضو في خمس سنوات .

المبادئ الأساسية للبرامج التدريبية في أثناء الخدمة:

-إن عملية التدريب في أثناء الخدمة لا تجرى بصورة عشوائية بل لابد من وجهة نظر واضحة المعالم تعكس فلسفة المجتمع وتراعي طبيعة التعليم، وأن تأخذ بفلسفة تربوية تهتم بالنمو المتكامل للفرد حتى أقصى طاقاته في إطار ديمقراطي يكمل مرحلة الإعداد قبل الخدمة ، ويسعى لتحقيق فرص نمو تربوي صحيح وأن من أهم المبادئ الأساسية في التدريب كالتالي:

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التكوين منهم من يرى أن لكل برنامج تكويني مبادئ خاصة به ومنهم من يرى أنه توجد مجموعة من المبادئ والأسس الواجب توفرها في أي برنامج تكويني وأهمها:

1- الشمولية: حيث يجب أن يشمل التكوين جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم اتجاهات ، معارف ومهارات ، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع العاملين فيها .

2- الاستمرارية. إذ يجب على القائمين على التكوين في اي منظمة ان يظعوا استراتيجيات تكوينية تراعي عملية التحول و التغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة و بخاصة في اساليب العمل و ادواته وفي الافكار و المعلومات المتصلة بذلك ،لجعل العاملين اكثر قدرة على التكيف المستمر مع التحولات.

3- التكوين عملية هادفة:

حيث يتوجب وضع أهداف واضحة وواقعية لعملية التكوين تكون قابلة للتحقيق ومحددة تحديدا دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة .

4- المرونة: إذ يجب أن يتطور نظام التكوين وعملياته خاصة فيما يتصل بالأدوات والوسائل والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تكوين المكونين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في العملية التكوينية. هذه المبادئ وأخرى تجعل من التكوين عملية منظمة وهادفة ومهمة في أن واحد، وتبرز أهمية التكوين من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها (نجم العزاوي ، 2006، ص 19) .

-كما ذكرت نادية حسين وألاء فايق في كتابهما " التدريب في أثناء الخدمة وفقاً للتربية من أجل التربية المستدامة " مجموعة من المبادئ الأخرى نذكر منها:

-أن تكون خبرات التعلم ذات معنى ومثيرة ومشوقة بما يتدربون عليه من تقنيات ويهتم المشاركون بها لتزويد دافعيتهم مراعية مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات للاستمرار في التعلم ومتابعة التدريب.

-أن يفيد البرنامج التدريبي من خبرات التدريسيين (المتدربين) ويأخذ بها كما يفيد من دعمهم للبرنامج وحماسهم له .

ونقلاً من (السكارنة أ ، 2011) أضافت أسس أخرى تساهم في عملية التدريب بشكلها الأنسب والتي ينبغي مراعاتها وهي:

-التأكيد من التناسب بين الحاجات الفردية للمتدربين وبرنامج التدريب .

- الاهتمام بالفروق الفردية للمتدربين .

- إعداد منهجية للتدريب والاهتمام بالجوانب العملية التطبيقية .

فوائد تكوين الأستاذ المتدرب:

هناك عدة فوائد تعود على الفرد المتدرب نتيجة إشراكه في برامج تدريبية في أثناء الخدمة منها:

-إكساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل الذي انيط به .

- زيادة ثقة المتدربين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية .

- رفع أداء المتدربين وتحقيق ذاتهم عن طريق رضاهم على أنفسهم وأعمالهم .
- رفع مستوى مخرجات التعليم بعد زيادة وصقل مهارات وقدرات المتدربين ، و تحسين الأداء .
- غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرائق من التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخاً جيداً للتعليم .
- تنمية كفاءات وخبرات المتدربين وزيادة مهاراتهم
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم التربوية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي (نادية وآلاء فايق ، 2018، ص 93) .

-تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها:

1-تصميم برنامج التدريب:

المباشرة في تصميم برنامج التدريب تعني أننا قد دخلنا مرحلة وضع خطة التدريب موضع التطبيق علماً بأن تحديد الاحتياجات وبلورة إستراتيجيات التدريب أعمال تسبق تصميم البرنامج التدريبي وفعالية البرنامج التدريبي تبقى مستمرة ، ورغم أنها تجري قبل انعقاد التدريب إلا أنه يفترض استمرار التعديلات في تصميم البرنامج وأساليب المعتمدة في ضوء ردود أفعال المدربين والمتدربين .

عملية وضع الأهداف من الأمور الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي ، وتستند هذه الأهداف إلى الاحتياجات التي تم تحديدها مسبقاً وأن تكون أهداف التدريب أدائية قابلة

للقياس والتقويم وأن تركز أساساً على المهارات التي يحتاجها المتدرب (خالد طه أحمد ،
2005، ص 212) .

2- تحديد المحتويات والأساليب:

يجب أن تكون موضوعات التدريب موجهة نحو تحقيق الأهداف المخططة لبرنامج التدريب
وبالتالي لابد من التنوع في المحتويات ، وليكون المحتوى واقعياً وموضوعياً لابد أن يؤخذ
بعين الاعتبار ما يلي :

- أن يكون غير مستورد أو دخيل على الثقافة المحلية ، وبالتالي يجب أن يهدف للربط بين
التدريب والبيئة المحلية .

- أن يأخذ المحتوى بالمستجدات التربوية والتطور الاجتماعي والتغير التكنولوجي المتسارع
بحيث يجعل المتدربين مسايرين لهذا التطور وبالتالي البرنامج التدريبي لا بد أن يوفر
للمتدرب دائماً شيئاً جديداً يضيفه إلى خبراته ومعارفه .

- أن ينصرف المحتوى إلى إتاحة الفرص لمناقشة الحالات والمشكلات وتحليل المواقف
وسرد الخبرات وما إلى ذلك .

- أن يتم تقويم محتوى التدريب من وقت إلى آخر وأن يشارك في هذا التقويم كل من
المدرسين المتدربين ، الإداريون .. على أن يتم تطوير مضمون المحتوى في ضوء نتائج
التقويم (خالد طه الأحمد ، 2005، ص 213) .

3- تخطيط الأعمال الإدارية في برنامج التدريب :

يقصد بها الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ البرنامج وهي:

-الإشراف والإدارة : هي مجموع الإجراءات التي تقتضي إقامة برنامج تدريبي وتتضمن تحضيرات قبل التنفيذ وأثناء انعقاده وبعد الانتهاء منه .

-اختيار مكان التدريب :

توفير شروط الصحة- الموقع المناسب لغالبية المتدربين - سهولة الوصول إليه - توفر مرافق والتجهيزات اللازمة- قاعات مخصصة .

-التمويل اللازم للبرنامج : تشمل جميع النفقات التي يتطلبها البرنامج من مستلزمات مواد ووسائل، أجور المدربين والمتدربين ، الإيواء، الإطعام ، المطبوعات ... وغيرها من التكاليف

- وضع معايير الالتحاق: تشارك في وضع هذه المعايير كل من إدارة المناهج إدارة البحوث ، إدارة التخطيط، هيئة الإشراف التربوي.. وبذلك يتحدد المشتركين الذين سيلتحقون بالبرنامج ويؤخذ هنا بعين الاعتبار الأفراد الذين لهم احتياجات فعلية، ويتم تبليغهم قبل بدء البرنامج بمدة لا تقل عن الشهرين .

- اختيار المدربين:

هم الذين يؤلفون هيئة التدريس في برنامج التدريب، ويجدر التدقيق في اختيارهم من ذوي الكفاءات العالية والإطلاع الواسع ، ولا بد لهم أن يكونوا مدركين لأهداف البرنامج التدريبي وقادرين على تحقيقها كذلك وعيهم ودرايتهم بالفرق بين برنامج التكوين القاعدي وبرنامج التدريب من حيث طبيعة المحتويات وخصائص المتدربين . (خالد طه الأحمد ، 2005 ، 214-216) .

4- تنفيذ البرنامج التدريبي:

وتعرف بإدارة البرنامج التدريبي وهي مرحلة مهمة وهنا يأتي دور إدارة البرنامج للقيام بسلسلة من الفعاليات التي تهدف لتوفير المستلزمات والإمكانيات اللازمة للبيئة التدريبية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة من خلال الخطوات التالية:

- إعداد البرنامج التنفيذي للدورة متضمناً توقيت الدوام اليومي وأسماء المشاركين والمدربين والنشاطات التدريبية والنشاطات المكملة .

- إعداد قائمة بالنشاطات الترفيهية والرحلات وتحديد توقيتها .

- تهيئة الموضوعات والمطبوعات والمراجع المتعلقة بمضامين الأنشطة التدريبية

- التأكد من تقنيات التعلم والوسائل التعليمية وأجهزة العرض ... وجاهزيتها للعمل في الوقت المحدد .

- التأكد من حضور جميع المدربين والمتدربين في الوقت المناسب .

- متابعة وتفقد المتدربين وتسجيل حضورهم وكذلك تفقد احتياجاتهم وإنشغالاتهم

- توزيع استمارات التقويم المرحلي والنهائي على المشاركين وجمعها بعد ملئها من قبلهم وتفريغها للاستفادة من نتائجها .

- إعداد وثائق أو شهادات المشاركة والنجاح للمشاركين خاصة إذا كانت الدورة تنتهي بتقويم

- تسليم وثائق الحضور أو النجاح في نهاية الدورة

- إعداد التقرير النهائي عن سير البرنامج وتقديمه إلى الجهات المعنية

- متابعة صرف المكافآت للمدربين والمتدربين حسب ما نصت عليه الأوراق الرسمية

- استقاء المادة التدريبية من واقع أعمال ومشكلات المشاركين كلما كان ذلك ممكن

- التأكد من أن فلسفة برنامج التدريب وأهدافه مرتبطة بالأهداف العامة لسياسة الدولة .
- ملائمة المادة التدريبية لمستوى المشاركين في البرنامج التدريبي .

ومن أهداف التدريب:

1-المعرفة Know ledge : هي أطر فكرية نظرية من أمثلتها أهداف وظائف وسياسات المنظمة القوانين والأنظمة والتعليمات مثال: الإطلاع على أساليب التدريب .

2- المهارات Skills : وهي التي تتعلق بمهارات العمل، ومهارات الاتصال والمهارات الإدارية (كالتخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرار) مثال :

إتقان مهارة جمع المعلومات لتقدير الحاجات التدريبية وتصميم استبانة مبسطة لتقدير الحاجات التدريبية .

3- الاتجاهات Attitudes : هي محاولة تنمية اتجاهات إيجابية في العمل كالأمانة وإثارة الدافعية وروح الفريق والتعاون والولاء التنظيمي مثال: تطوير اتجاه إيجابي نحو المشاركة في اتخاذ القرارات والانضباط النفسي في أثناء الاشتراك في نقاش (نادية حسين وألاء فايق ، 2018، ص 94-97) .

-كما ذكر علي راشد أهداف أخرى لتنمية المهنية أعضاء هيئة التدريس منها :

-وقوف المدرسين على الحديث في البيداغوجيا والوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم، وكيفية تطبيق تلك الوسائل والطرق .

- وقوف المعلمين على الجديد من وسائل التقويم والأساليب الحديثة في قياس نتائج التعلم وتقدير نوعيتها، والتمكن من تصميم المواقف التقييمية المؤدية إلى ذلك .

- التنمية المتكاملة في الجوانب الأكاديمية ، المهنية ، الشخصية ، الاجتماعية .

- تنمية الجوانب الإبداعية لدى المدرسين وتحضيرهم على إبدائها أثناء أدائهم .
- ربط المدرسين ببيئتهم المحلية وأيضاً بالعالمية بمختلف تغيراتها (علي راشد ، 2002 ، ص 180) ومن خلال هذه الجملة من الأهداف نستخلص أن الهدف الأساسي لتدريب المدرسين هو تكييفهم مع مهامهم مع تعاضم الحاجة إلى تكييفهم مع التغير والنمو السريع للمعرفة والتنوع الهائل في المهام والكفاءات على مستوى الوظائف .

إستراتيجيات التدريب :

تعددت وتنوعت أساليب التدريب لتحسين المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات كجزء من التعليم المستمر سواء على شكل محاضرات أو ندوات ، ورش عمل، حلقات البحث والنقاش ، التعليم الذات ، الزيارات الصفية والتعلم عن بعد .. إلا أننا سنحصر الحديث هذا على بعض الاستراتيجيات والأساليب الشائعة في التدريب ولعل أهمها:

1- إستراتيجية النظام التدريبي وفق منحنى النظم:

استقت نظرية النظم من علم النفس السلوكي وجذوره هي التي حددت الخصائص للموقف التدريبي القائم على أساس منحنى النظم من حيث النظرة الشمولية للموضوع وترابط العناصر وحصر الاحتياجات التدريبية بدقة مع الاهتمام بالتغذية الراجعة أثناء تنفيذ عملية التدريب والنموذج التالي يوضح النظام التدريبي وفق منحنى النظم .

جدول (1) يوضح النظام التدريبي وفق منحنى النظم

المدخلات	العمليات	المخرجات
-القوى البشرية (مدربين ، متدربين ، إداريون ، فنيون	- احتياجات تدريبية -أهداف	- معارف ومهارات واتجاهات جديدة.

- ارتفاع مستوى الأداء - ازدياد المردود -ازدياد إحساس العاملين بمشكلاتهم ومشكلات المنظمة - الاتجاهات الإيجابية نحو العمل .	-إمكانات - مواقف تدريبية - خبرات تدريبية - أساليب ونشاطات	ومساعدون) . - المعلومات (الموارد التدريبية ، النظريات البحوث والتجارب) - التقنيات (الأجهزة -الأدوات -المواد التدريبية ، أساليب العمل أو المعرفة الفنية) - التمويل - التسهيلات التربوي - بيئة التدريب
---	--	---

المصدر : نادية حسين وألاء فايق، 2018، ص99.

يتكون البرنامج المتكامل على وفق هذا الأسلوب من أربعة أجزاء كالآتي:

-المدخلات : وتشمل جميع العناصر التي تدخل النظام من أجل تحقيق هدف أو عدة أهداف محددة فمثلاً في عملية تأهيل المدرس تكون المدخلات هي الأهداف والمحتوى والأساليب والأنشطة والطلاب وأعضاء هيئة التدريب، والمكتبة والتجهيزات والقاعات والبيئة التعليمية بنحو عام وغيرها .

العمليات:

وهي مجموعة التفاعلات التي تحدث بين عناصر النظام وتهدف إلى الحصول على المخرجات المطلوبة ومن العمليات التي تحدث في عملية إعداد المدرس: عمليات التي تقوم بها الأساتذة وما يحدث من تفاعل وعلاقة الأساتذة بطلابهم وجميع الأنشطة الطلابية والاختبارات وأساليب التقويم المختلفة وغيرها.

المخرجات : وهي النتائج النهائية التي يحققها النظام نتيجة للعمليات والتفاعلات التي تمت بين المدخلات ومن مخرجات نظام إعداد المعلم هي التواصل إلى مدرس كفاء ماهر بالمواصفات المرغوبة فيها التي تم تحديدها في الأهداف .

-التغذية الراجعة: هي عبارة عن عمليات تحليل للمخرجات التي تم توصل إليها في ضوء الأهداف الموضوعة للنظام وتعرف على مدى تحقيق هذه الأهداف ونواحي القوة والضعف في أجزاء النظام المختلفة ، ويتم التعرف على التغذية الراجعة في برنامج إعداد المدرس عن طريق بناء أدوات ومقاييس لتقويم هذا البرنامج .

وتشمل التغذية الراجعة ما يلي:

1-تقييم المدخلات: ويرمي هذا النوع من التقييم إلى جمع المعلومات وتحليلها فيما يتعلق بالمدخلات البشرية والمادية المطلوبة وكذلك تحليل الطرائق والأساليب من أجل اعتماد الأسلوب أو الأساليب الملائمة وتحسين نوعية مدخلات النظام.

2- تقييم المخرجات : ويرمي هذا النوع من التقييم إلى قياس التغيرات التي حدثت في المخرجات الفعلية وذلك بتطوير أنموذج مخرجات مناسب نابع من أهداف النظام تقييم في تقييم في ضوء مخرجات النظام الفعلية عن طريق جمع المعلومات والشواهد عن هذه المخرجات والتعرف على مدى مناسبتها بواسطة تحليلها وتفسيرها في ضوء أنموذج مخصص لتقييم المخرجات (نادية حسين العفون، آلاء فايق، 2018، ص 100-101) .

2- برامج التدريب القائمة على الكفاءات :

يعد برامج التدريب القائم على اتجاه الكفاءات من أبرز الاتجاهات السائدة حالياً في برامج وتدريب المكونين وهو يعكس أهدافاً محددة فرضها عامل الالتزام بالمسؤولية لتحقيق الأهداف وتأكيد ملاءمة البرامج لحاجات المكونين، وهذا ما نص عليه مشروع المؤسسة حيث يتم

تحديد السلوكات ، الاتجاهات والمعارف التي يحتاج إليها المتعلمون مسبقاً، كما تحدد الشروط التي تظهر فيها هذه الكفاءات ، ومستوى الأداء الذي يجب الوصول إليه ، حيث تفرض هذه البرامج شروطاً معينة لا بد من مراعاتها وهي:

- " أن يكون البرنامج مبنياً أو قائماً على كفاءات يستطيع المتدرب إبداءها وتطبيقها عند انتهاء البرنامج التدريبي .

- تفريد التدريب ومراعاة الزمن الذي يحتاجه المتدرب لاكتساب الكفاءات المحددة بشكل مرن .

- التركيز على التقويم القبلي ، المرحلي والبعدي التي تساعد المدرب والمتدرب على تعديل البرنامج بما يتلاءم مع احتياجات المتدربين .

- أن يعتمد تقويم كفاءات المتدرب على تقويم أدائه " (خالد طه الأحمد ، 2005 ، ص 244)

-معوقات والمشاكل التي تعتري التكوين أثناء الخدمة:

إن واقع التكوين أثناء الخدمة متدني ولا يحقق الأهداف المرجوة منه وهو يعاني من مشكلات عديدة ومتنوعة يمكن تصنيفها حسب علي راشد على النحو التالي :

1-مشكلات تتعلق بالتخطيط: تتسم برامج التكوين بصفة الارتجال من حيث التخطيط فقلما تكون هذه البرامج جزء لا يتجزأ من الخطط التربوية .

2- مشكلات تتعلق بالمحتوى والوسائل المعنية :

رغم الدعوة إلى جعل برامج التكوين تسير في خطط الإصلاح والتجديد إلا أنها ما زالت تقليدية تعتمد على أسلوب الدورات والمحاضرات وتلقي دروس في جوانب أكاديمية نظرية ،

وهذا راجع إلى سهولة سير هذا الأسلوب من حيث يكفي أن تجمع الأساتذة المعنيين بالتكوين في صف مدرسي أو في إحدى كليات التربية وإعطاء دروس لهم، وتكمن خطورة هذا المحتوى في تأكيد الجوانب النظرية وقلة المرونة ، وتدني مقومات النمو المهني التي تحتاج إلى أساليب حديثة كالتدريس المصغر ، ورش العمل، الوسائط التعليمية المتعددة .

3- مشكلات تتعلق بندرة الكفايات المطلوبة والأجهزة الفنية: وبما أن نجاح التكوين مرهون بالمكونين الذي يجب أن تتوفر فيهم صفات متميزة وإن يكونوا ذو كفاءة عالية ليستطيعوا تنفيذ برامجهم ، بعد تحديد مستويات الأساتذة المتكويين واستعداداتهم ، وينسقون مع الجهات ذات العلاقة وعليه فإن من أسباب ضعف نتائج التكوين أن الفئات التي من مهامها القيام بالتكوين ليست من المستوى المطلوب ولا بد من تكوين خاص مسبقاً .

4- مشكلات تتعلق بالتمويل: ترتبط مشكلات التمويل إلى حد كبير بالتخطيط فالتخطيط العلمي يولي جانب التمويل أهمية بالغة ، ويفرض على الجهات المسؤولة أن تتدبر أمرها لترصد الأموال اللازمة للتكوين .

5- مشكلات تتعلق بالتأهيل والحوافز: يعتبر تأهيل الأستاذ من خلال الدورات التكوينية حافز هام لهذا الأستاذ إلا أنه من بين أهم الحوافز هو اعتبار أي نوع من الفعاليات التكوينية الناجحة التي يشترك فيها الأستاذ إضافة جديدة إلى كفاءاته يرقى بموجبها في السلم الوظيفي أو يحصل على علاوات مادية مهما كانت ضئيلة خاصة وأنه في الوضع الحالي فالدورات التكوينية لا تضم أية حوافز تخص التأهيل أو أية علاوات مادية .

6- مشكلات تتعلق بالأنماط والاستخدامات والتجريب: بما أن التكوين عمل يتطلب تجديداً واستمراراً واستحداثاً ضمن مجهود جماعية فإن البنى التقليدية تتعارض في الغالب مع تطلعات التجديد والاستحداث .

7- مشكلات تتعلق بالتوثيق والمعلومات :

إن التكوين قد بات من بين الأولويات في الخطط التربوية إذن لابد من توفير توثيق علمي منهجي لكل البحوث والدراسات والبرامج المستحدثة في هذا التكوين وبما أن المفهوم الحديث للتكوين جديد في واقعنا فإن ما يعززه من توثيق علمي وبيانات وبرامج استحداثية نادر جدا .

8- مشكلات تتعلق بالتقويم والمتابعة :

يعد التقويم جانباً هاماً وأساسياً لبرامج التكوين للوقوف على مدى تحقيق الأهداف المنشودة وتعرف نقاط القوة ونقاط الضعف في محاولة للتغلب على نقاط الضعف وتحسين هذه العمليات وتلك البرامج (علي راشد ، 2002، ص 181-186) .

ويكاد التقويم الحالي الذي يتناول برامج التكوين لا يخرج عن إجراءات روتينية عرضية وبأساليب مرتجلة وفي أغلب الحالات يكتفي بتطبيق برنامج التكوين، ويحكم على نجاحه أو فشله من انتظام الأساتذة المتكويين في نشاطات البرامج ومواظبتهم على الحضور وتجميعهم للمحاضرات والتوجيهات والبيانات الإحصائية التي يعدها المربون المشرفون على تنفيذ البرامج وقد لا يتم تقويم على الإطلاق.

خاتمة البحث ومقترحاته:

في عالم سريع التغير، فإنه من الأهمية يمكن إعادة تدريب القوى البشرية باستمرار وذلك لمساعدتها على ملاحقة المعرفة والتقنية الجديدة ، ولهذا يركز صانعو القرار التربوي على هذه الأهمية الأولوية العالمية والمهمة ، وما تقدم يمكن أن يكون نقطة انطلاق لمناقشة برامج إعداد المعلمين وتطويرها وإعادة النظر في دور الاستاذ و تقويمه فهناك تحد يواجه معلمي المستقبل وصانعي القرار التربوي ومدربي الأساتذة حيث تعيد الجامعات والمعاهد المرتبطة

بإعداد المعلمين التفكير في إستراتيجيتها من حيث الأهداف ، والهياكل والهوية، والبرامج ، والإدارة وضبط تدريب المعلمين .

فعندما يتم تغيير في النظام التعليمي، يتم بالضرورة إلقاء الضوء على دور المعلمين والأساتذة على تدريبهم فلا يمكن حدوث تغييرات في العملية التعليمية وفي أوجهها المتعددة مثل السياسة التعليمية، والمنهج ، وإدارة المدارس وضبطها دون حدوث تحولات كبرى في تربية المعلم لذلك ربطت بين جودة التربية والتكوين ونهج سياسة القرب وتفعيل اختيار اللامركزية واللا تمركز باعتبارها نواة الإصلاح ، وهذا فإن هناك أموراً يجب ان توضع بالحسبان عند إعداد المعلمين والأساتذة في عصرنا الحالي .

فمن خلال عرض لأهم المعايير في إعداد الأساتذة وتأهيلهم وفق متطلبات أنظمة الجودة كخطوة أساسية للإصلاح التربوي وإعداد مقياس لتقويم برامج إعدادهم وفق هذه المعايير ، فقد انتهى إلى مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تتلخص بالنقاط الآتية : (سوسن مجيد ومحمد الزيادات ، 2007، ص 296)

1-وضع نظام فعال وملزم لتقييم الأداء الجامعي وخاصة في مجال إعداد المعلمين وتقويمه، بحيث يغطي هذا النظام العناصر الأساسية الآتية :

-قبول الطلبة وفق معايير التنمية وحاجة المجتمع ومواكبة العصر .

- عملية التدريس والتداخل مع الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية .

- محتويات المناهج والمقررات الدراسية ودرجة مواكبتها لاحتياجات تكوين الطلاب وتأهيلهم

- المصادر والمواد العلمية كمدخلات للعملية التعليمية

- الالتحام مع المجتمع من حيث احتواء البرامج الدراسية على التخصصات التفصيلية التي

تلبى الاحتياجات الحالية والمتوقعة للمجتمع .

- إعادة النظر في كيفية توظيف الموارد واستثمارها بكفاءة وفاعلية
- 2- تبني المقياس المقترح والمقاييس الأخرى كأداة للتقييم الذاتي لبرامج إعداد المعلمين في الكليات .
- 3- ضرورة تطبيق استراتيجيات تدريس متنوعة في مؤسسات إعداد المعلمين، واستخدام الأساليب التعليمية المتطورة : مثل التعليم الذاتي، التعليم التعاوني، وحل المشكلات وغيرها .
- 4- استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة وتوظيفها في برامج إعداد المعلمين .
- 5- ضرورة تضمين التدريب الحديث للمعلم المهارات التي يحتاجها أصحاب العمل مثل الكفاءة في مهارات الاتصال بين الأفراد ، والقدرة على العمل في الجماعة ، ومهارات حل مشكلات الابتكار، والتفكير المستقل فإذا كان على المعلمين مساعدة طلابهم في اكتساب هذه المهارات ، فلا بد أن يكونوا هم أنفسهم قد أكتسبوها في برامج إعدادهم
- 6- ضرورة المراجعة والتقييم المستمرين لبرامج إعداد المعلمين وطرائق وأساليب تنفيذها
- 7- ضرورة التقييم المستمر لأداء أعضاء هيئة التدريس ومتابعة أنشطة نموهم المهني .
- 8- تشجيع وحفز الطلاب في أثناء مرحلة الإعداد على المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع المحلي والأعمال التطوعية .

قائمة المراجع:

- 1- أشرف السعيد أحمد محمد : الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر ، 2007
- 2- المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم : مشروع المؤسسة ، إعداد هيئة التأطير بالمعهد ، الجزائر، 2005.

- 3- بوحفص عبد الكريم. التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية " ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الجزائر، 2010.
- 4- رشاد أحمد عبد اللطيف : الإدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 2000.
- 5- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: الجودة في التعليم (المفاهيم -المعايير - المواصفات - المسؤوليات)، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008
- 6- عيسى بو سام : مشروع المؤسسة ، الملتقى الوطني لمفتشي التربية والتكوين للإدارة والتسيير، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، أيام 21-22، 23 ماي 2006 .
- 7- مسمودي زين الدين: بعض مشكلات المكونين في التعليم الجامعي ، الملتقى الدولي، إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي ، العدد 1، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2001.
- 8- نادية حسين العفون ، ألاء فايق حبيب حمودي: التدريب في أثناء الخدمة وفقاً للتربية من أجل التربية المستدامة ، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2018
- 9- هشام عبد المعطي: أثر الجودة والاعتماد على تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية ، المؤتمر السنوي السابع، أثر الجودة والاعتماد في التعليم ، الدار البيضاء، المملكة المغربية ، 7 ، 8 ديسمبر 2015.
- 10- وزارة التربية الوطنية : سند تكويني للمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، النظام التربوي والمناهج التعليمية ، الجزائر، 2004.

- 11- وزارة التربية الوطنية : سندات التكوين لمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الجزائر ، 2002.
- 12- أحسن لبصير: دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية ، دار الهدى ، عين مليلة، الجزائر ، 2002.
- 13- بن خور خير الدين : واقع التسيير البيداغوجي وفق مشروع المؤسسة بالمدرسة الجزائرية ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، العدد السابع، الجزائر ، 2013 .
- 14- عبد القادر يوسف: التخطيط لإعداد المعلم وتدريبه ، مقدمة في التخطيط التربوي المكتب الإقليمي لليونسكو ، مصر ، 1980.
- 15- مديرية التعليم الثانوي العام: وثيقة العمل بمشروع المؤسسة ، إعداد مجموعة من المربين ، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ، الجزائر، جوان ، 1997.
- 16- وزارة التربية الوطنية: تفعيل العمل بفكرة مشروع المؤسسة ، المنشور الوزاري رقم 153، الصادر بتاريخ 05 جوان 2006.
- وزارة التربية الوطنية: قرار يتضمن تأسيس مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما ، قرار وزاري رقم 17 ، المؤرخ في 6 جوان 2006.
- 17-UNESCO (2009) Evolution de l'enseignement supérieur ausc niveausc mondial , ver une révolution du monde universitaire.
- 18-UNESCO(1998) word onfirence on higer education , higer education in the twenty first century : vision and action 9 october 1998.

19- حسن حلبي: معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت،
1976.

20- خالد طه الأحمد: تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب ، ط1، دار الكتاب
الجامعي، الإمارات العربية المتحدة ، 2005.

21- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات : الجودة في التعليم (دراسات تطبيقية)،
ط1، دار صفاء ، عمان، 2008.

22- علي راشد: خصائص المعلم العصري وأدواره ، الإشراف عليه وتدريبه ، ط1، دار
الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002.

23- نورة دريدي: خريجو الجامعة بين التكوين والتشغيل ، رسالة ماجستير في علم اجتماع
التمية، جامعة قسنطينة، 1999.

24- أمين محمد النبوي : الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، ط1،
الدار المصرية اللبنانية ، مصر ، 2007.

25- نجم العزاوي : التدريس الإداري ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

26- وزارة التربية الوطنية: مديرية التنظيم المدرسي، المنشور الوزاري رقم 184 /م ت م/84
المؤرخ في جوان 1997.