



**ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق  
الجودة في المؤسسات التعليمية**

الفصل الثالث

---



**إدارة الجودة الشاملة  
في التعليم**



## الجودة في التعليم

مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدي التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، « وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلي خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم » (الرشيد، 1995).

كذلك ان الجودة في التعليم هي معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال الآن (الزواوي، 2003).

### الجودة الشاملة في التعليم :

أن مفهوم الجودة في التعليم، ليس حديثاً وإنما هو قديم ومسبق من خلال حث الإسلام على الإحسان في العمل وإتقانه (ابودف، 2007).

انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مالكوم بالدري



( Malcom Baldiry ) حيث طبق مبادئ الجودة في التعليم من خلال :

- حث الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على السعي جميعاً من أجل تحقيق الجودة .

- التركيز على منع الطالب من الفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه .

- استعمال الضبط الإحصائي بدقة لتحسين عمليات الإدارة والعائد من الطلاب .

- التدريب لكل فرد في المؤسسة من أجل الجودة .

وقد عرف (النجار، 1999) مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها « أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم ، أو «هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة»

وقد عرف (Muchopachyay، 2001) إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها مجموعة الآراء التي تشمل ما يلي: امتياز العملية التعليمية، القيمة المضافة للعملية التعليمية، ملائمة مخرجات العملية التعليمية للاستخدام، توافق مخرجات التعليم مع الأهداف المخططة و المواصفات و المتطلبات، تجنب حدوث العيوب في العملية التعليمية، مقابلة التوقعات المتزايدة للعملاء. أما (علاونة، 2004) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها «أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم و يجب أن تقدم خدمات تعليمية بحثية بأكفاً الأساليب التي ثبت نجاحها».

ونظراً لتعدد مفاهيم الجودة فقد حاول العلماء والمتخصصون التمييز بين خمسة مداخل لتعريف الجودة الشاملة هي: المدخل المبني على أساس التفوق،

والمدخل المبني على أساس المستفيد، والمدخل المبني على أساس القيمة، والمدخل المبني على أساس المنتج، والمدخل المبني على أساس التصنيع (ابن سعيد، 1997).

### **إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم :**

من الواضح أن هناك فروقا كبيرة بين المجال الصناعي والمجال التعليمي التربوي، فنجد العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي منها:

ما جاء في ( أحمد، 2003م، ص 166) بأنها: « إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهج وفقا لها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معينة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل، وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج».

كما جاء في تعريف (عليما، 2004م، ص 98) أن إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم بأنها: « عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة».

ويذكر (الفتلاوي، 2008م، ص 29) بأنه إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي: « توجه جميع العاملين والنظم والسياسات والمناهج والعمليات من أجل خلق ظروف مؤاتية للإبداع والابتكار لضمان تلبية المتطلبات التي تهيئ للمخرج بلوغ المستوى المرجو من التميز وللمستفيد الانتفاع والرضا».

ويضيف (عليما، 2004م، ص 98) أن هذا التعريف يمثل إطاراً مرجعياً

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية من حيث المدخلات والمخرجات ويستدعي ذلك في المقام الأول إعادة النظر في أهداف وغايات واستراتيجيات المؤسسات التعليمية والتربوية، وتعرف معايير وإجراءات التقييم المتبعة فيها، ولذلك لم تصبح مسؤولية المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي إعداد الخريجين وتقديم البحوث العلمية، وإنما هي مطالبة بتوفير البيئة التعليمية على ضوء المفهوم السابق في المقام الأول، بغرض توفير فرص العمل، وحل مشكلات المجتمع تمشياً مع ما تقدمه المؤسسات التعليمية في البلدان المتقدمة، خصوصاً وأنها تدخل أبواب الألفية الثالثة بما تحمل من تقدم تكنولوجي هائل في جميع المجالات.

ويعرف (درباس، 1995م، ص 15) إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم بأنها: « إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركاتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة التعليمية».

### **مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم:**

تمثل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المنظمة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، أما بالنسبة لمبادئ الجودة الشاملة في قطاع التعليم فقد أشار (الموسوي، 2003م، ص 90) بأنها على النحو التالي:

1- أن نجاح إدارة الجودة الشاملة هو مسؤولية الإدارة العليا فبدون الإخلاص الثابت والملموس من الجميع لجعل مبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارستها جزءاً لا ينفصم من ثقافة المنظمة فإن كافة الجهود محكوم عليها بالفشل.

2- المعرفة الحقيقية لحاجات المستفيدين (سوق العمل) من المخرجات؛ لأن هؤلاء المستفيدين هم الذين يستثمرون مخرجات المنظمات التعليمية والذي يتوجب أن يحققوا حاجاتهم وطموحاتهم.

3- عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة، وهذا يحتاج إلى كثير من البيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية بهدف اختيار الأشياء الصحيحة وتوجيه النتائج مباشرة نحو التحسينات المستمرة للنظام.

4- التغيير في أسلوب الإدارة من أسلوب التسلط والتخويف إلى أسلوب التفويض والتمكين.

5- استحداث وحدة تنظيمية تسمى وحدة الجودة الشاملة وذلك لنشر ثقافة الجودة ومتابعة تطبيقها.

6- التركيز على روح الفريق للتحويل إلى استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة من خلال استخدام الهياكل التنظيمية المفلطحة في مقابلة الهياكل شديدة الهرمية المستخدمة حالياً.

7- تزويد العاملين بثقافة ومهارات السلوك التوكيدي (اكسب وساعد الآخرين على الكسب).

8- العمل على رفع دافعية جميع منسوبات المدرسة من خلال توفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يجعل كل فرد مسؤولاً ومساهماً في تحقيق الأهداف الموضوعية.

ويضيف (أحمد، 2003م، ص 167) أن هناك مجموعة من مبادئ الجودة في التعليم هي على النحو التالي:

1. التركيز على رضا وسعادة العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية كما هي، وكما يجب أن تكون من الناحية الإجرائية والإنسانية.

2. دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة.

3. تشجيع وتبني الأفكار المبدعة والمبدعين.

4. التغيير في أسلوب التسلط والتخويف إلى أسلوب التفويض والتمكين.
5. شمولية الجودة بحيث تشمل جميع مجالات الخدمة، وجميع العملاء الخارجين وجميع العاملين.
6. تكامل السياسات لتحقيق الجودة والتميز في سلسلة عمليات الجودة، ومن ثم مخرجاتها وفي تقديم خدمة تعليمية متميزة بكل جوانبها.
7. استحداث وحدة تنظيمية تسمى وحدة الجودة الشاملة تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى وذلك لنشر ثقافة الجودة ومتابعة تطبيقاتها.
8. الاستخدام الرشيد لآليات الإدارة الفعالة للوقت والتعامل الإيجابي مع الصراعات.
9. تزويد العاملين بثقافة ومهارات السلوك التوكيدي (اكتسب وساعد الآخرين على الكسب).
10. إستحداث وتفعيل نظام للحوافز يراعي تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية. وتؤكد (أبو الهيجاء، 2007م، ص 49) على أنه يوجد العديد من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة ومن هذه المبادئ:
  1. التركيز على أهمية التزام الإدارة العليا ودعمها ومشاركتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  2. الاهتمام بالتدريب والتعليم المستمرين لجميع العاملين في المؤسسة.
  3. النظر للمؤسسات كنظم متكاملة، حتى يتسنى لها العمل بانسجام لتتمكن من النمو وتحقيق أهدافها.
  4. التركيز على مفهوم العميل الداخلي، ومفهوم إدارة العمليات.
  5. إيجاد الوعي لدى العاملين بالتحسين المستمر لأداء العمليات وذلك من

خلال حل المشكلات والتركيز على تقليل العيوب.

6. تقديم كل برنامجا يصلح لأن يكون نموذجا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتضيف أنه تتمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين وتطوير جودة المؤسسات التعليمية والتي تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات، وإذا ما طبقت المؤسسة هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستنتج في تحقيق مستوى متميز من الجودة التي ستعكس آثارها الإيجابية بشكل مباشر على المستفيدين من الخدمات التعليمية ألا وهم الطلبة في الدرجة الأولى ثم أولياء الأمور والمجتمع المحيط وسوق العمل، وهذه المبادئ يمكن وضعها على النحو التالي:

7. اعتبار الجودة مبدأ أساسياً للمدرسة: لا بد من أن يدرك كل من في المؤسسة على اختلاف مواقعهم أن عملية تحقيق الجودة ليست هي المشكلة وإنما تحسين الجودة يعتبر حلاً للمشكلات التي تواجه المؤسسة ككل، وهنا لا بد من نشر الوعي لما هية حل المشكلة من خلال إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية ويعتمد هذا المبدأ على عدة مفاهيم أهمها:

• تحديد تعريف الجودة من وجهة نظر العميل: ومن ثم استعماله لإشباع الحاجات وتلبية توقعات العملاء.

• التفريق بين التعليم والتعلم: فالتعليم يكون لتوضيح كيفية حل مشكلة ما لشخص ما أما التعلم فيكون عندما يعرف ذلك الشخص كيفية حل تلك المشكلة بنفسه.

2- اعتبار كل ما يحدث في التعليم والتعلم عمليات: إن الاهتمام بعملية التعلم والتعليم بشكل مستمر تعمل على اكتساب الطلبة الأهداف المنشودة من العملية التعليمية بحيث يتم التركيز على العملية التعليمية وليس على نتائج الطلبة في الامتحانات فمن المهم أن يتبع أعضاء الهيئة التدريسية أسلوب النقاش والحوار والمشاركة مع الطلبة لتحديد ملامح العملية التعليمية من طريقة التدريس وطريقة

التقويم وأسس توزيع الدرجات والواجبات المناطة بالطلبة بحيث تتاح الفرصة لهم بإبداء آرائهم والتعبير عن رغباتهم لكل ما يتعلق بعملية التعليم وكيفية التقويم. وفي إطار ذلك تظهر أهمية هذا المبدأ بأن تكون عملية التعليم في تطور مستمر لإكساب الطلبة المعرفة والحكمة والبراعة والشخصية أهداف العملية التعليمية على أن تعتمد عملية التقويم أسساً موضوعية بحيث تتوفر التغذية الراجعة بشكل مستمر لكل من الطالب وعضو هيئة التدريس حول هذه العملية، فعضو هيئة التدريس يستفيد من ذلك لتحسين الطريقة التي يقدم بها التعليم للطلبة، والطالب يستطيع أن يقيم مستواه بعد أداة الامتحانات لتحسين علمية التعلم والتعليم.

### **أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:**

إن الإدارات التعليمية المختلفة التي تحدث في المؤسسات التعليمية تهدف مجملها إلى تحقيق الأغراض المنشودة في عملية التعليم والتي تمثل النمو الأكاديمي والشخصي للطلبة. وكما يذكر ( أبو الهيجاء، 2007م، ص 59-60) تهدف إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلى إعداد الطلبة وتزويدهم بمؤهلات ومهارات مناسبة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات، وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط على تلقي المعرفة والإصغاء، ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكاف لخدمة عملية التعلم، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب استيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معه بفعالية، وتحولاً في دور المؤسسة التعليمية وعضو هيئة التدريس بحيث يعمل الجميع على توفير المناخ التعليمي الذي يسمح بحرية التعبير والمناقشة، ومساعدة الطلبة على التعلم الذاتي والتعاوني، ومن أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي ما يلي:

1. ضبط وتطوير النظام الإداري بالمؤسسة التعليمية نتيجة لتوصيف الأدوار والمسئوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.

2. الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والاجتماعي والنفسي باعتبارهم أحد

مخرجات النظام التعليمي.

3. تحسين كفايات الأساتذة الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.

4. توفير أجواء التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام التعليمي.

5. تطوير الهيكلية الإدارية للمؤسسة التعليمية بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

6. رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه العملية التعليمية وأهدافها مع توفير فرص للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.

7. النظرة الشمولية لعملية التعلم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر عملية التعلم مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.

8. زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلبة والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

وكذلك يضيف (أحمد، 2003م، ص168) مجموعة من الأهداف منها:

1. التركيز الواضح على الطالب أو الدارس.

2. التكامل مع إستراتيجية الجهة التعليمية (وزارة التربية والتعليم، الإدارة التعليمية، المدرسة).

3. الاهتمام بمشاركة الطلاب للمعلمين والجهاز الإداري بالمدرسة.

4. استمرارية التحسين.
  5. الاهتمام بالفكر الإداري الحديث في كافة إدارات المدرسة ووظائفها ومستوياتها.
  6. اعتبار كل فرد في المدرسة مسئولاً عن الجودة.
  7. أن كل العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة وتتمشى مع متطلبات التغيير الثقافي.
- ويضيف (الدسوقي، 2010م، ص 66) أن من أهداف الجودة في التعليم:
1. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.
  2. ضبط وتطوير النظام الإداري، ووضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
  3. الارتقاء بمستوى المتعلمين (العقلي، الاجتماعي، الجسمي، النفسي، الثقافي...).
  4. الوفاء بمتطلبات المتعلمين وأولياء أمورهم والمجتمع.
  5. إيجاد وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين.
  6. العمل بروح الفريق من خلال الترابط والتكامل بين العاملين بالمؤسسة.
  7. وضع حلول لمشكلات المتعلمين وأولياء أمورهم وتمكين إدارة المؤسسة على ذلك.
  8. رفع مستوى الوعي لدى المتعلمين وأولياء أمورهم تجاه المؤسسة بالالتزام بمعايير الجودة.
- وفي ذلك يذكر (عليقات، 2004م، ص 128) أن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأي عمل بإتقان، وخاصة في مجال التعليم، ولا شك أن أهم الفروق بين مؤسسة تعليمية جيدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك

## ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

المؤسسة، لذلك رأت كثير من المؤسسات التعليمية وبالأخص في بعض الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة، ونظمها، الأمر الذي يضمن معه خدمات تعليمية غير متذبذبة، وانضباطاً إدارياً داخلياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز في الوقت نفسه، ومن أهداف إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:

1. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وإرضائهم.
2. مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسئوليته ومشاركته في التطوير والتحسين.
3. ربط أقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها منسجماً بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
4. ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة لاختلاف بيئاتهم.
5. المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
6. ترسيخ صورة المؤسسة لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
7. رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعاشية اليومية لها.
8. تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقبل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
9. المساعدة على وجود نظام شامل ومدرّس للمؤسسة التعليمية.
10. المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسات التعليمية من حيث الموارد والوقت وغيرها.

### تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراحل التعليم العام؛

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي يحتاج إلى جهود لا تتوقف لتطوير الأداء من خلال ضبط المدخلات والعمليات وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية بشكل عام. وتذكر ( أبو الهيجاء، 2007م، ص 61) أنه لتوجيه جهود وتحسين الأداء في الاتجاه المثمر الفعال لا بد من الوعي والقناعة بمبررات وأسباب تطبيق هذا النظام الإداري في المجال التعليمي حتى يتسنى للجميع المشاركة بإدراك ورغبة في عملية التحسين والتطوير.

وأشارت إلى أن هناك مجموعة من المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي والتي تتمثل في الآتي:

1. ارتباط الجودة بالإنتاجية.
2. ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
3. عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث.
4. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في القطاعين الحكومي والخاص على مستوى العالم.
5. ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقييم الشامل للتعليم في المؤسسات التعليمية.

ويرى (عليما، 2004م، ص 15) أن الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة ليس حديثاً، فلقد وجهت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى أنظمتها التربوية نقداً لانخفاض مستوى الجودة بها، وقد ركزت كثير من الدول على دراسة الجوانب المرتبطة بالجودة على أثر اكتشافها لانخفاض التعليم فيها، وحيث كان ذلك على سبيل المثال في الخمسينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وفي غيرها من دول العالم.

وقد بدأ الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة في التربية في منتصف السبعينيات من القرن العشرين وذلك للعديد من العوامل التي كان الأثر في هذا الاهتمام والتي من أبرزها:

1. التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل التعليمية بما فيها التعليم الجامعي والعالي.

2. الضغوط الاجتماعية الجديدة التي طرحتها تحديات العصر من زيادة وسائل الاتصال كما وكيفا، بالإضافة إلى الانفجار المعرفي وعمل المرأة بحيث أُلقت هذه الضغوط بمسئوليات متزايدة على المؤسسات التعليمية وبالتالي لأبد لهذه المؤسسات إثبات نجاحها في تحمل تلك المسئوليات.

3. الرغبة الأكاديمية على المستوى العالمي في تنمية معارف جديدة عن الجودة مما دفع الباحثين للاهتمام بالجانبين النظري والتطبيقي للجودة في هذه المؤسسات.

ويضيف (أحمد، 2003، ص 164-165) إلى أنه يوجد عوامل عديدة أدت إلى الاهتمام بالجودة في التعليم منها:

1. إقبال معظم المجتمعات العربية على التوسع في التعليم مع بداية السبعينيات مع التضحية بالجودة في التعليم مما ساعد في زيادة معدلات البطالة.

2. زيادة التسابق الاقتصادي والمنافسة جعلت العديد من دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمي باعتباره الوسيلة والسلاح في مواجهة المتغيرات العالمية، وذلك بتكوني أفراد ذوي قدرات فعالة لمواجهة التنافس الاقتصادي والعولمة.

3. إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل تمثل تحديا للعقل البشري، مما جعل المجتمعات تتنافس في تجويد نظمها التعليمية على أساس للجودة ناتجة من وفي اتجاه ظاهرة العولمة.

4. تنادي ظاهرة العولمة بما يسمى بالحياة في قرية عالمية قائمة على أسس التنمية والتفاهم والتسامح بين الشعوب وتقوية الديمقراطية وكلها أسس لصنع النظم التعليمية بصيغة معينة تحت اسم إدارة الجودة الشاملة.
5. الاستجابة السريعة لحاجات الطلبة.
6. عمل التحسينات بطريقة منتظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار.
7. استثمار إمكانيات الأفراد وطاقاتهم الإبداعية.
8. إيجاد مجموعة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في المؤسسة التعليمية.
9. إيجاد نظام شامل لضبط الجودة والذي يسهل مراجعة وتطوير المناهج الدراسية.
10. طريقة لنقل السلطة إلى فرق العلم مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.
11. تطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.
12. الاتصال الفعال داخل المؤسسة التعليمية.
13. تغيير نمط الثقافة الإدارية بين موظفي المؤسسة التعليمية.

### **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام:**

تشير ( أبو الهيجاء، 2007م، ص 76) إلى أنه يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي على مدى توفر هيكل تنظيمي جديد قادر على استيعاب مفاهيم الجودة واستخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التطوير من أجل تحسين نوعية المنتج ( الطالب). ويهدف التطبيق والتنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة فلا بد من إحداث متطلبات أساسية للمؤسسات التعليمية حتى تتمكن من تقبل مفهوم الجودة ومعاييرها للوصول إلى رضا العميل الداخلي والخارجي

ومواجهة التحديات. وهذه المتطلبات تتمثل في الآتي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني
- إدارة الجودة الشاملة حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تؤدي دوراً بارزاً في التطوير والتجديد لدى المؤسسات التعليمية.
- تنمية الموارد البشرية لأعضاء الهيئة التدريسية والمشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقييم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التعليمي المطلوب.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء التعليمي.
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد القائمين على العملية التعليمية.
- التعرف على احتياجات العملاء الداخليين (الطلبة، والعاملين) والخارجيين (عناصر المجتمع المحلي) وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.
- تعويد المؤسسة التعليمية بصورة فاعلة على ممارسة التقييم الذاتي للأداء.
- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة.
- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات

المختلفة.

- تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات، والرضا عن العمل لدى العاملين مما يدفعهم إلى بذل جهوداً إضافية لتحقيق الأهداف.
  - إدارة الوقت بشكل علمي سليم وعملية ترشيد إدارة الوقت في مؤسساتنا تتطلب التخطيط الجيد والتنظيم والرقابة على الوقت بأسلوب علمي حتى لا يحدث أي هدر تربوي عند التطبيق الحقيقي، وتنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة.
  - اعتبار المشاركة في الإدارة أسلوباً إدارياً لتحقيق الجودة، وتتم المشاركة بين كافة المعنيين في التعليم سواء كانوا داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها.
  - تدريب مستمر من أجل إتقان تنفيذ خطوات هذا النهج الحديث.
- ويذكر (أحمد، 2003، ص ص 156-158) إلى أنه تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي:
- ضرورة التزام وإيمان القيادة العليا في المؤسسات التعليمية بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك لا بد أن تقوم القيادة العليا بالتغيير في الهيكل واللوائح الإدارية والسياسات التعليمية التي تتبعها والتي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.
  - أن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل، وضرورة تناسب الخدمة مع احتياجات العميل.
  - ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع

- تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب.
- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة.
- منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله وذلك من خلال إعطائه السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط به ودون الرجوع أو التدخل من قبل الإدارة في كل شيء أثناء عملية التنفيذ.
- ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف.
- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة وذلك يتطلب وجود فرق عمل وذلك لتصميم وتطوير وتحسين جودة الخدمات.
- توفير أجهزة الكمبيوتر للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين في المؤسسة.
- أن تشارك كل المؤسسات والشركات المحلية والأفراد في تنفيذ مشاريع تطوير العملية التعليمية وتحسينها.
- وجود أنظمة وتعليمات تبين الواجبات والحقوق وتحدد معايير الترقية والتثبيت والمكافآت.
- ويشير (عليمات، 2004م، ص ص 100-102) إلى أنه من أهم المتطلبات تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها، وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي أن يقوم بها كل من هذه المجالس وذلك على النحو التالي:
- أولاً: مجلس الجودة:** ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة ومن أهم مسؤوليات هذا المجلس:
- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.

- قيادة عملية التخطيط الشاملة.
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس وتقويم الجودة.
- توفير الموارد المالية البشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- متابعة أعمال دوائر الجودة.

**ثانياً: فريق تصميم الجودة وتنميتها:** يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة وتمثل مسؤولياته في الآتي:

- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
- تحديد متطلبات العملاء داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.

**ثالثاً: لجنة توجيه الجودة:** وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتمثل أهم مسؤولياتها في الآتي:

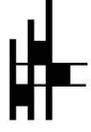
- توثيق الصلة بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات الأخرى.
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائزة.

**رابعاً: لجنة قياس الجودة وتقويمها:** وتمثل مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

ومن خلال العرض السابق عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام نستنتج أن هذه المتطلبات تتمثل في الآتي:

- تغيير العادات القديمة.
- تغيير أسلوب التفكير.
- قدراً من الصبر على النتائج.
- معارف ومهارات جديدة.
- الاستعداد لمواجهة العمل الشاق.
- عدم الخوف من التغيير.

## مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام



إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة التعليمية يمر بعدة مراحل وفقاً لتسلسل دقيق ومنظم بحيث تشمل التغيرات المصاحبة لعملية التطبيق كافة العاملين في المؤسسة التعليمية، وكما تشير ( أبو الهيجاء، 2007م، ص 85-88) إلى أن هذه المراحل تتمثل في الآتي:

### المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد:

وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن تسميتها بمرحلة اقتناع وتبني الإدارة والقيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والعمل على بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات هذه المدخل الإداري الحديث على جميع العاملين في المؤسسة، وذلك يظهر من خلال إعداد القادة وإظهار التزامهم بالجودة الشاملة.

وفي هذه المرحلة يتم التركيز على إبراز دور الإدارة القيادي وتغيير الأنماط القيادية بشكل تدريجي إلى الأنماط القيادية الجديدة التي تتلاءم مع الفلسفة الحديثة وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.



ويذكر (أحمد، 2003م، ص 181) أن هذه المرحلة يسميها مرحلة إقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المدرسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يبدأ المديرين والمدارس بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

ويشير (بن سعيد، 1997م، ص ص 84-85) إلى أنه يبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة، وقد أطلق عليها المرحلة الصفيرية لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع محترفين (مهنيين) في عملية التنسيق. ومن هنا يقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رسالة المنشأة والرؤية المستقبلية لها، كما يتم وضع الأهداف المشتركة ورسم سياسة المنشأة من خلال الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية المشتركة، وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

### **المرحلة الأولى: التخطيط:**

وكما توضح (أبو الهيجاء، 2007م، ص 86) أنه يتم فيها وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة يتم اختيار أعضاء مجلس الجودة، وكذلك يتم اختيار منسق يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة، ثم يلي ذلك تدريب مجلس الجودة والمنسق على مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال إتباع الخطوات التالية:

- اختيار أعضاء مجلس الجودة.
- اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب مجلس الجودة ومنسق إدارة الجودة الشاملة.
- عقد أول اجتماع للمجلس وإعداد مسودة خطة التنفيذ.

ويشير (بن سعيد، 1997م، ص 85) أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنشأة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون المجلس المشترك باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق. بعد ذلك يقوم المجلس المشترك بوضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وإظهارها إلى حيرة الوجود. وتعتمد عملية التخطيط على نتائج المراحل التالية لتساعد على توجيه إنجازها وتطويره.

### **المرحلة الثانية: مرحلة التقدير والتقييم:**

تشير (أبو الهيجاء، 2007م، ص 86) إلى أن هذه المرحلة تشتمل على أربع خطوات تعتبر مدخلاً لمرحلة وعملية التنفيذ لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر أيضاً بمثابة المعلومات المرتردة (التغذية الراجعة) لكل من الإدارة وإدارة التدريب، وتقدم الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية لجودة بالمنظمة وتتمثل هذه الخطوات بما يلي: التقييم الذاتي، والتقدير التنظيمي، والتعرف على مدى رضا المستهلكين، التغذية العكسية لتقييم التدريب، وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة.

- ما الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المدرسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما المدخل المطبقة حالياً بالمدرسة والتي تستهدف تحسين الأداء؟
- كيف يمكن إحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المدخل المعمول بها في الوقت الراهن؟
- ما المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ما متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المدرسة؟

- ما أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

ويؤكد (بن سعيد، 1997م، ص 85) إلى أن هذه المرحلة تشتمل على تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وكذلك مراحل التنوع الإنتاجي. كما تشتمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقويم والاستبانة وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنشأة وعلى جميع المستويات، بالإضافة إلى التقويم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة في المنشأة وعوامل ضعفها.

### المرحلة الثالثة: التنفيذ؛

تذكر (أبو الهيجاء، 2007م، ص ص 87-88) أن هذه المرحلة تبدأ هذه المرحلة باختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بمهمة التنفيذ وهم مسهلوا المنظمة ومن ثم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة باعتبارهم جزءاً من الخدمات الداعمة كما يتم تدريب المديرين والموظفين وكذلك يتم تدريب فرق العمل على كيفية استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات وتحسين العمليات باستخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة وهي عبارة عن السماح بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المدرسة على كافة العاملين بها، ويصحح ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل العاملين وبدعم ومساندة من إدارة المدرسة حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة.

ويرى (أحمد، 2003م، ص 182) أن في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعلمية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

وفي ذلك يشير (بن سعيد، 1997م، ص 86) ويسميا بن سعيد مرحلة التطبيق ويقول عند هذه المرحلة نجد أن أغلب الاستثمارات التي تم دفعها خلال

المراحل السابقة قد تمت الاستفادة منها، وفي هذه المرحلة أيضا تبدأ المبادرات الجادة في عمليات تدريب فعالة للمديرين والعاملين وبدعم كامل من المجلس المشترك، تقوم فرق محددة ومتخصصة في مجالات مختلفة بتقويم وتطوير العمليات وإحداث التغييرات اللازمة.

### **المرحلة الرابعة : مرحلة تبادل ونشر الخبرات**

يرى ( أحمد، 2003م، ص 182) أنه في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات الناجحة التي تم تحقيقها من تطبيق النظام حيث تدعي جميع الإدارات والأقسام للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من جميع المشاركة.

وفي ذلك يشير ( بن سعيد، 1997م، ص 86) ويسمي هذه المرحلة بمرحلة التنويع أن تنفيذ المراحل الصفرية إلى المرحلة الثالثة يوفر للمنشأة قاعدة بيانات جوهرية.

ويرى ( الرفاعي، 2001م، ص 520-521) أنه من الممكن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام عن طريق إتباع الخطوات التالية:

- تقييم الوضع السائد في المدرسة؛ من حيث الإمكانيات المختلفة، وظروف المدرسة ومنسوبيها.

- وضع خطة للجودة تهدف إلى تطوير العمل، وذلك من خلال إعداد دليل للجودة وإجراءات وتعليمات العمل من أجل تطبيق الجودة المطلوبة وتعد خطة الجودة وثيقة تعرض ممارسات الجودة المحددة والموارد وتسلسل الأنشطة المتعلقة بالمشروع.

- تطبيق نظام الجودة على المدرسة وفق الدليل المعد لهذا الهدف.

- تدريب كوادر المدرسة على النظام وتطبيقاته بما يساعدهم على إجراء المراجعة الداخلية لتطبيقات النظام.

- إجراء المراجعة الداخلية عن طريق العمل في المدرسة للتأكد من تطبيق الإجراءات واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها.
  - المراجعة الخارجية وتقوم بها الجهة التي تمنح شهادة الجودة من خلال متابعة حالات عدم التطابق واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.
  - إجازة نظام الجودة من قبل الجهة الخارجية وذلك لمتابعة تطيقه في المدرسة ومنحها شهادة الجودة العالمية في حالة المطابقة التامة للمواصفة.
- ويؤكد (السعود، 2002م، ص 82) أنه يتعين على الإدارة المدرسية التي تود الانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة إحداث عدد من التغييرات المطلوبة اللازمة في المدرسة لضمان نجاح التطبيق على أن أي تغيير أيا كان نوعه وشكله لابد من أن يلقي مقاومة من قبل المنسويين داخل المدرسة، فالمعروف أن الجديد يلغي القديم الذي اعتادوا عليه، وعلى مدير المدرسة أن يتوقع هذه المقاومة ويعرف كيف يتعامل معها ويدافع عنها عن طريق التعامل المخطط والمدرّوس من أجل تحديد المقاومة وكسب ثقة المنسويين وتأييدهم لهذه التغييرات وذلك من خلال برامج توعية تشرح من خلالها إدارة الجودة الشاملة وفوائدها وضرورتها الملحة لمستقبل المدرسة وأهميتها للتميز والريادة من جهة، وللتكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة من جهة أخرى.
- ويرى (بن سعيد، 1997م، ص 117-119) أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة تلخص فيما يلي:
- أن يكون جو العمل مريحاً، وأن يكون العاملون متكاتفين وأن تكون هناك ثقة متبادلة بينهم وبين مرؤوسيهـم.
  - التركيز على أهمية قيمة العمل الجماعي بين أفراد المنظمة الواحدة؛ لأن فشل أحد أفراد المنظمة في تحقيق هدف معين يؤثر سلباً على إنجاز الآخرين، ويؤكد على تحقيق الهدف العام للمنظمة.

- ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة، وهذه الطريقة أكثر فعالية من محاولة تغيير ثقافة المنظمة مباشرة.

### **فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام:**

إدارة الجودة الشاملة توفر للمنظمات والأفراد والمجتمعات العديد من الفوائد الملموسة وغير الملموسة للجميع على حد سواء، كما أن هناك العديد من الفوائد التي يحققها تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العام والتي يوجزها (الرفاعي، 2001م، ص 522-523) في النقاط التالية:

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب (الجسمية، العقلية، الاجتماعية، النفسية، الروحية).

- ضبط شكاوي أولياء أمور الطلاب أنفسهم والإقلال منها، ووضع الحلول المناسبة لها.

- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين في المدرسة.

- تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.

- تطبيق نظام الجودة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

ويذكر (عليما، 2004م، ص 128) إلى أن هناك العديد من الفوائد في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي منها:

- مشاركة جميع العاملين في إدارة المنظمة التعليمية؛ لكون كل فرد على علم

---

- ودراية واضحة بدوره ومسئوليته ومشاركته في التطوير والتحسين.
- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقبل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المنظمات التعليمية من حيث الموارد والوقت وغيرها.
- ويذكر (السعود، 2002م، ص 92) مجموعة من السمات التي تميز المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة عن المدارس الأخرى الأقل فعالية وهي:
  - إعداد مدير يتمتع بالقيادة التعليمية القوية.
  - إعداد معلمين ذوي اتجاهات إيجابية وتوقعات عالية يؤمنون أن باستطاعة طلبتهم فهم محتوى المنهج واستيعابه.
  - توفير نظام لتقويم أداء الطلبة يكون متصلاً بالبرنامج التعليمي، بحيث يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن تقدم الطلبة ونموهم نمواً مستمراً.
  - توفير مناخ تربوي يساعد على التعلم ويحث عليه ويوفر للمعلمين وللطلبة الأمن النفسي الذي يولد لديهم الرضى والدافعية للعمل.
  - النمو المهني المستمر عند العاملين وخاصة في مجال الاستراتيجيات التعليمية الفعالة.