

أبعاد تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة

يمكن تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة من خلال التركيز على الأبعاد التالية :

أولاً: تحسين وتطوير العمل المدرسي:

يعد التحسين والتطوير المستمر كما يذكر (عقيلي، 2001 م، ص ص 130-131) مطلباً أساسياً لنجاح إدارة الجودة الشاملة؛ ذلك لأنه يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمر على الآخرين، فالتحسين ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة؛ بل هو عمل مستمر؛ لأن الآخرين (المنافسون) يقومون بنفس الشيء، وأي تأخير يعني التراجع للوراء وإعطاء الفرصة للمنافسين للتفوق، كما أن عملية التحسين عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية.

فالتحسين المستمر هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل كافة العمليات.



والتحسين المستمر يشكل في الواقع العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة، فهو يضمن للمنظمة (المدرسة) البقاء، ويأخذ هذا التحسين شكل السلسلة ذات الحلقات المترابطة مع بعضها البعض، حيث تؤدي كل حلقة فيها إلى الحلقة التالية.

ويؤكد (بن سعيد، 1997م، ص ص 93-94) على أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية التحسين المستمر للمنشآت (المدارس) التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية. ومن الضروري أن تلقي كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه وتستحقه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك المحصلة النهائية، وكذلك لتعزيز الثقة وإمكان الاعتماد على إجراء ونظم العمل.

كما أن التحسين المستمر يجسد المفهوم الأساس للجودة والمتمثل في دائرة شوهارت وهذه الدائرة تنطلق من عملية التخطيط ثم تمر بمرحلة الممارسة وبعدها مرحلة الفحص وأخيراً مرحلة التصرف أو التنفيذ.

وأن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير. ويعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات بأنواعها العامة والخاصة، التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يحافظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

ويضيف (شاكر، 2008م، ص ص 122-123) أن الإدارة تقوم على مبدأ فرص التحسن والتطوير لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء فهي ليست برنامج تعرف بدايته ونهايته، بل هي جهود للتحسين المستمر دون توقف في جميع العمليات حيث لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج أمر مقبول لتعطي نتائج بلا أخطاء. فعمليات التحسين المستمر هي فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات

على أساس مستمر يطلق عليها التحسين المستمر. كما يقصد بالتحسينات المستمرة أنها مجموعة من العمليات والتي يتم من خلالها التقليل أو الحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عملية إنتاج السلع أو الخدمة المقدمة، كما أن جوهر عمليات التحسن المستمر يقوم على التقليل من الاختلاف، وكذلك العمل على تلافى العيوب، فالهدف من عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى درجة الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة (المدرسة)، وبالرغم من أن الإتقان الكامل هدف صعب تحقيقه كاملاً لكن يجب أ، نبذل الجهود للوصول إليه.

ويؤكد (عقيلي، 2001م، ص 133) أن للتطوير والتحسين المستمر متطلبات منها:

- تحديد أهداف التحسين.
 - تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين).
 - توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
 - تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
 - تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسئولياتها.
 - جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
 - التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.
- ويضيف (شاكر، 2008م، ص 123) إلى أن المتطلبات الواجب توافرها في التحسين هي:
- تطوير رؤية إستراتيجية وتكتيكية للمنظمة، يشارك في إعدادها جميع العاملين.

- تطوير أنماط إدارية تشجع على الثقة والتعاون.
 - المحافظة على الهدف خصوصاً خلال الأوقات الصعبة.
 - صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
 - تطوير نظام الحوافز التي تشجع على التعاون.
 - تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل، والأجل القصير.
 - وضع برامج تدريبية مستمرة.
 - الاعتراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والفردية.
- وتطوير الأداء للمنظمة كما جاء في (نوح، 1426هـ، ص ص 68-71) يتسم بالصفات الآتية:
- أن التطوير المستمر مسئولية جميع منسوبي المدرسة؛ وليس وقفاً على جماعة أو مستوى إداري معين.
 - أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ويهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها للوصول إلى النتائج الأفضل.
 - أن التحسين المستمر وفقاً لهذا المنهج هو مسئولية شاملة للإدارة وللمنسوبين أيضاً.
 - لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشكلة ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
 - تعتمد فلسفة كايزن على التسليم بأهمية المستفيد وضرورة إرضائه وإشباع رغباته، فالمستهدف في النهاية هو المستفيد.
 - وتتطلب عملية التطوير والتحسين المستمر توفر العديد من العناصر أهمها:
 - تحديد الهدف من إجراء التحسين.
-

- تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين على أن تكون على هيئة خطة عمل.
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل فرق للتحسين وتحديد سلطاتها ومسئولياتها.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع المنسويين في مجال التحسين.
- التحفيز الدائم لجميع المنسويين.
- وحتى توثق هذه العمليات ثمارها فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالية:
- إن التحسين عملية مستمرة ليس لها نهاية.
- إن التحسين عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المدرسة.
- إن التحسين يحتاج إلى جهود كافة منسويين المدرسة.
- لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين.
- إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء بل يجب القضاء عليها تماماً.
- مع ملاحظة أن دور الإدارة المدرسية ليس الإشراف فقط، إنما تشجيع منسوي المدرسة لتطوير وتحسين أدائهم ودعمهم لتحقيق ذلك وتقدير مجهودهم في تحقيق الجودة، كما يجب على الإدارة أن تعمل على تسهيل التطوير التنظيمي والأنشطة الإدارية، وهذا يحتاج إلى:
- فهم واضح ودقيق للمهام.
- تقديم الإمكانيات والتي تتلاءم مع المهام.
- تحديد منهجية منظمة لتنفيذ المشروعات التطويرية.
- تحديد أهداف ومعايير واضحة للعمليات.

- الاعتراف الواضح بالنجاح في تحقيق المهام.

ويؤكد (شاكر، 2008م، ص 123) أن التحسين المستمر ليس برنامجاً يبدأ وينتهي بعد فترة محدودة، بل إنه لا نهاية لها، يركز على إجراء تحسينات مستمرة في العمليات والنتائج معاً، وهي بهذا تختلف عن مفهوم التحسين في الإدارة التقليدية ويتم التطوير منها لمرة واحدة فقط إلى أن تظهر الحاجة إلى ذلك مرة أخرى. وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن المنظمة يجب أن تسعى إلى الكمال في كل منتجاتها وخدماتها، ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في الإنتاج والخدمة وفقاً للظروف التي تخضع لها هذه المنظمة، وكما تعني فلسفة الجودة الشاملة، أن الجودة ليست هدفاً محدداً نحققه ونحتفل به ثم ننساه بل تعبر الجودة عن هدف متغير، والهدف هنا هو تحسين الجودة باستمرار.

والتحسين المستمر مرتبط بقدرة المدرسة أو المؤسسة التعليمية على جودة تقديم خدماتها إلى المستفيدين مباشرة أو من خلال الانترنت، وما من شك أن ذلك يتطلب تفكيراً إبداعياً من منسوبي المدرسة على مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم إضافة إلى قيادة إبداعية، كما يتعين على فرق التحسين المستمر أن تتسلح بمهارات العصف الذهني لتوليد أفكار مبتكرة للخدمات التربوية الجديدة وتطوير الحالية.

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية يجب أن تعمل على إيجاد آلية تهدف إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها للمستفيدين من داخل المدرسة وخارجها في حدود إمكانياتها المتاحة لمواكبة المتغيرات والمستجدات؛ كالحرص على إدخال الحاسوب وتقنيات التعليم المتطورة في الصف لتحسينها، وتشجيع الطلاب والمعلمين على استخدامها بعناية وإتقان، والحرص على تطوير الهيئة التدريسية والإدارية بصفة مستمرة وإتاحة الفرصة المناسبة لهم للالتحاق بالدورات التدريبية للاستفادة من كل ما هو جديد في طرق التدريس وإيصال المعلومة وكل ما من شأنه أن يلبي حاجات المستفيدين.

ثانياً: التركيز على العميل والمستفيد:

يذكر (حمود، 2005م، ص 98) أن التركيز على العميل أو المستفيد من أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة؛ إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة وهذا ما أشار إليه، إذ أن جائزة (مالكوم العالمية) أعطت 25٪ من علاماتها لاهتمام المنظمة (المدرسة) بعملائها وتحقيق رغباتهم. وذكر (شاكر، 2008م، ص 119) أنه يمكن تقسيم العميل إلى قسمين هما:

- المستفيد الداخلي: وهو كل من يشارك في تقديم الخدمة للمستفيد سواء كانوا أفراد أو أقسام أو إدارات، فإدارة الجودة الشاملة تركز على هذا النوع وتعمل على إرضائه، والمستفيد الداخلي في التعليم هو كل من يشارك في تقديم الخدمة من الموظفين والعاملين والإداريين حيث يعتبر كل فرد داخل إدارة التعليم مستفيد داخلي وكلا يكمل الآخر حتى تخرج هذه الخدمة لكل من يستفيد من خدمات إدارة التعليم سواء المعلم أو الطالب أو المجتمع الخارجي.

- المستفيد الخارجي: هو متلقي الخدمة وهو الذي أنشئت المنظمة (المدرسة) من أجله لخدمته، والمستفيد الخارجي في التعليم هو كل من كان خارج مبنى المؤسسات الإدارية التعليمية وأولهم هو الطالب.

وكذلك يعتبر المعلم وولي أمر الطالب والمراجع مستفيدين خارجيين، وإدارة الجودة الشاملة تحرص على خدمة المستفيد وإرضائه بأقل وقت وأقل جهد، فالعميل والمستفيد هو مراقب الجودة الأول وهو محور اهتمام المنظمات ومصدر دخلها وتطورها، ولا يقتصر اهتمام المؤسسة بالعميل الداخلي فقط، بل يتعداها إلى العميل الخارجي، فمتلقي الخدمة هو الهدف الأساسي للمنظمة وهو معيار النجاح لأي منظمة سواء من حيث تقديم خدمات عامة أو منتجات في كلا القطاعين العام والخاص، وهذا دليل على أن نجاح المنظمة يعتمد على قناعة

وإدراك تلك المؤسسة لأهمية تقديم الخدمة بكفاءة وفاعلية.

ويقول (الزيادات، 2007م، ص 179) أنه تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة، ويتطلب الأمر التحديد المسبق لمن هو المستفيد؟ وما هي احتياجاته؟، حتى يمكن تصميم المنتج الذي يلبي هذه الاحتياجات.

وأنه للقيام بهذه هناك عدة خطوات ينبغي إتباعها وهي:

- التعرف على المستفيدين.
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير جودة للمخرجات.
- تصميم العمليات الموصلة لإنتاج مخرجات تستوفي شروط المعايير المذكورة.
- تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ.
- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أية عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ.

ويضيف (بن سعيد، 1997م، ص 92) أنه تنطلق فكرة التركيز على العميل والمستفيدين من مبدأ رضا كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي، وأن كل فرد في المنظمة هو بحد ذاته من مقدمي الخدمة وكذلك عميل لفرد آخر، بمعنى أن جميع الأفراد في المنظمة الواحدة عملاء وممولون وأن عملهم يجب أن ينظر إليه على أنه عملية مفيدة، بحيث أن العملاء يستلمون النتائج (المخرجات) وأن الممولين يقومون بتزويد العميل بالمدخلات. فالجودة الشاملة تبدأ بالعميل وتلمس احتياجاته وتنتهي به؛ لمعرفة تقييمهم للمنتج أو الخدمة المقدمة لهم.

ويضيف (شاكر، 2008م، ص ص 91-92) من أن الجودة تقوم على أساس أن استمرار ونجاح نشاطات المنشأة يعتمد إلى حد كبير على توافر احتياجات

ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم، حيث إن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنشأة في المستقبل.

إن نظام إدارة الجودة الشاملة يوسع مفهوم ودائرة العملاء لتشمل أيضاً الموظفين العاملين داخل المنشأة (أي المعلمين، والطلاب والعاملين) ويعدهم عنصراً مهماً وحيوياً من عناصر مجموعة العملاء.

وأنه من العناية بالعميل والحرص على إرضائه رأي بعض الخبراء أهمية أن تتفوق المنظمة في تلبية توقعات ورغبات عملائها، وهذا يتطلب من المنظمات أن يكون لديها نظام تعرف من خلاله ما يريده العميل، وهذه هي القضية الأساسية في معايير جائزة مالكوم بالتدرّيج، ولا ينتهي الأمر عند معرفة رغبات العميل واحتياجاته فحسب، بل أن هناك جزء من الأشياء التي يجب على المنظمة فعلها مع العميل وهي وفقاً لكلمات «ديمنج»: «علمه الاحتياجات التي لم يعرف حتى الآن أنه في حاجة إليها فإن لم تخبره، لن يتسنى له معرفة مقدار ما يمكن أن تعمله المنظمة من أجله، وإذا لم تعلم المنظمة من العميل وما الذي يظن أنه بحاجة إليه، لن تستطيع تحسين نظامها للوفاء بهذه الاحتياجات، ويجب أن يكون العميل جزء من نظام المنظمة، وفي بؤرة اهتمامها».

ويؤكد الباحث على أن مفتاح نجاح أي منظمة في وقتنا الحاضر يتمثل في قدرتها على التعرف على حاجات المستفيدين والوفاء بها، وذلك من خلال تحقيق الاتصال المباشر بين المدرسة والمستفيدين منها عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن احتياجاتهم ومتطلباتهم، وذلك بواسطة طرق الاتصال المتاحة لها؛ كاستطلاع رأي مجموعة من المستفيدين من داخل المدرسة (الطلاب، المعلمون، الإداريون)، وخارجها كالقيام بدعوة أولياء الأمور وذوي الخبرة والكفاءة من المتخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي لزيارة إدارة المدرسة إطلاعهم على الخدمات التي تقدمها المدرسة، والاستفادة

من مقترحاتهم وآرائهم لتحسين الخدمات المقدمة بقدر ما يتوافر لها من صلاحيات وإمكانات، إضافة إلى ضرورة بناء نظام اتصال فعال بين إدارات التعليم في جميع المناطق ومختلف المنظمات والمؤسسات الحكومية والأهلية؛ سواء التعليمية أو غيرها، والتي تحتاج إلى مخرجات التعليم الثانوي تحديداً، وذلك للعمل على تلبية احتياجاتهم وتلبية رغباتهم كوسيلة للقضاء على مشكلة البطالة والعمالة الأجنبية، وإتاحة الفرصة لهم من لم تتح لهم فرصة الالتحاق بالتعليم الجامعي للعمل بتلك المؤسسات.

ثالثاً: دعم العمل الجماعي وروح الفريق:

يشير (الزيادات، 2007م، ص 184) إلى أن العمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكلما ساد المدرسة مفهوم العمل الجماعي، وكلما ساند المديرين كلما دعم ذلك من ثقافة الجودة في المدرسة، وذلك انطلاقاً من أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل على حدة، وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء وانصهار الفرد في المجموع من شأنها جميعاً أن توفر المناخ المدرسي الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة، مما يجعل المدرسة قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس مستويات رضاهم، وبالتالي تحديد مخرجاتها ومستويات الجودة الخاصة بهم وكذلك تحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيف يمكن إتمامه مع إمكانية مواجهة المشكلات بأنسب الحلول، وذلك من خلال:

- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.
- تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين لبعضهم البعض في فريق العمل.
- إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطرة

والتقدم للأمام بروح الفريق.

ويذكر (شاكر، 2008م، ص ص 157-158) أن بناء وتشكيل فرق العمل يعد من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لأن العمل في إدارة الجودة الشاملة جماعي يعتمد على المجموعة وليس على الأفراد فلو تغيب فرد أو تأخر فلن يتأثر العمل بغيابه، ولأن العمل الجماعي أكثر دقة من العمل الفردي، وهذا يؤدي إلى جودة المنتج، ولكن الملاحظ أن معظم الناس لم يجربوا العمل في فريق جماعي بالفعل لا في مجال العمل ولا في علاقتها الشخصية، قد يعمل الناس معا في نفس القسم لعدة سنوات أو قد يعملون في لجنة واحدة، أو يتقابلون بانتظام في مجموعات إدارية لكنهم ما زالوا لا يشكلون جزء من فريق، ولكي يعمل الفريق بفاعلية، يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الأعضاء الآخرين وتقديم الدعم الصادق لكل عضو في الفريق، أثناء تقدمه نحو تحقيق أهدافه.

ويعرف (شاكر، 2008م، ص 158) مفهوم فريق العمل بأنه: «تكوينات يتم من خلالها تدارس المشكلات وحلها وتحسين الخدمات».

كما يشير (اللوزي، 2010م، ص 239) إلى أنه يعتبر تشكيل فريق العمل داخل المنظمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول ذلك باستخدام ما يعرف بفريق العمل، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات.

ويؤكد (عقيلي، 2001م، ص 106) على أن تحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لا يكون إلا من خلال عمل الفريق وروح التعاون وتحلي الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية؛ لذلك يجب التوضيح لكل من يعمل في المنظمة أن العمل الفردي والنظرة الجزئية والمصلحة الشخصية لا وجود لها، فلا مجال للتنافس الشخصي، وذلك من خلال تبني سياسة حفز إنساني جيدة تساعد على

إزالة أي تعارض وزرع روح الولاء والانتماء في نفوس جميع العاملين تجاه المنظمة، وكذلك تشجيع روح المنافسة الداخلية الشريفة، بحيث يسعى الجميع لأن يكون الأفضل في جودة أدائه.

وأنه من الضروري النظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه مكون من فرق عمل، فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل، ولتفاعل هذه الفرق مع بعضها ولتعمل بشكل متعاون ومتناسق ومتناغم، لا بد من كسر الحواجز الإدارية التي تشتمل عليها الهياكل التنظيمية التقليدية، فهذا الكسر يتيح لفرق العمل تفعيل نشاطها التعاوني وتعمل بحرية ومرونة دون عوائق.

وإلى جانب هذه النظرة العامة لأسلوب العمل الجماعي داخل المنظمة ككل، تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى تشكيل فرق عمل متعددة وحسب الحاجة يسند لكل منها مهمة معينة لإنجازها بشكل تعاوني وجماعي، وبالتالي فهذه الفرق نجدها منتشرة في جميع أنحاء المنظمة.

وأنه لكل تنجح فرق العمل في إنجاز مهمتها لا بد من مراعاة الجوانب التالية:

- المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.
- أهداف الفريق توضع بمشاركة جميع أعضائه.
- المسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف.
- التحفيز الجماعي.
- لا مجال للتنافس الفردي بل المنافسة جماعية شريفة تخدم مصلحة العمل وتحقق رضا الزبون، فلا يوجد شيئاً اسمه أنا في فريق كذا.
- الجميع يعلمون تجاه غاية مشتركة وهي إرضاء الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة.
- يمنح الفريق سلطة كافية لإنجاز مهمته، وبالتالي يحق له اتخاذ قرار جماعي

ضمن المهمة المحددة له.

- التعاون وروح الفريق شعار الجميع.
- توفير درجة من الاستقلالية في العمل.
- الاحترام المتبادل والتفاهم مطلب أساسي من جميع أعضاء الفريق.
- إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق أن يؤديوا أكثر من عمل في الفريق من أجل أن يتقنوا أكثر من مهارة.
- ويشير (عليوة، 2001م، ص 53) إلى أن العمل بروح الفريق في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة له هدفان:
 - أن يقوم الأفراد من خلال فرق العمل التي يتمون إليها بتطويرها وتحسينها لصالح العميل.
 - أن يعمل الفريق بالمعنى الأكثر شمولية في التنسيق التعاوني بين الإدارات، أو في الجهود المشتركة بين المنظمة والموردين والمشاركة في صنع القرار.
 - وتشكيل فرق العمل يعتبر أسلوباً تلجأ إليه التنظيمات لعلاج العديد من المشكلات التي تواجهها منها: زيادة الشكاوي والتذمر بين العاملين، وتراجع أداء الوحدات الإدارية، وظهور الصراعات والنزاعات الفردية والتنظيمية، وتراجع جودة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة.
- ويضيف (العلي، 2006م، ص 503) إلى أنه لا بد من تحقيق الانتماء ورفع مستواه لدى الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال مشاركتهم في فرق العمل واعتبارهم جزءاً من الجهد (أو الجهود) المستمرة لهذه الفرق بالإضافة إلى ظروف العمل وتحقيق الرضى لدى كل من العاملين والمستهلكين على حد سواء.
- ويذكر (نوح، 1426هـ، ص ص 74-75) إلى أنه كلما ساد المدرسة مفهوم العمل الجماعي، وكلما ساندته المديرين، كلما دعم ذلك من ثقافة الجودة في

المدرسة، وذلك انطلاقاً من أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كلاً على حدة، وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء وانصهار الفرد في المجموعة من شأنها جميعاً أن توفر المناخ المدرسي الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة.

وأن تحقيق مفهوم العمل الجماعي يجعل المدرسة قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس مستويات رضاهم، وبالتالي تحديد مستويات مخرجاتها ومستويات الجودة الخاصة بهم، وكذلك تحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيف يمكن إنجازه، مع إمكانية مواجهة المشكلات بأنسب الحلول وذلك من خلال:

- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.

- تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين بعضهم بعضاً في فرق العمل.

- إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها، وتقبل المخاطرة، والتقدم للأمام بروح الفريق.

ويذكر (شاكر، 2008م، ص ص 159-160) إلى أن أهم الإجراءات الضرورية لتشكيل فريق تطبيق الجودة تشمل:

- يجب أن يتم تشكيل فريق تطبيق الجودة من كبار الموظفين (العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين) بإدارة المدرسة.

- يجب على فريق تطبيق الجودة أن يضع خطة شاملة لبرنامج الجودة تتضمن جداول زمنية للتطبيق.

- يقع على عاتق كل عضو من أعضاء فريق تطبيق الجودة مسؤولية التخطيط والتطبيق لواحد من مشاريع تحسين الجودة.

- يعتبر أعضاء فريق تطبيق الجودة مسؤولين مسؤولية تامة عن تطبيق برنامج تحسين الجودة ضمن حدود مسؤولياتها بالمنظمة.
- يجب أن يقوم أعضاء فريق تطبيق الجودة بوضع قائمة مختصرة بأهم عوامل النجاح للمنظمة.
- على فريق تطبيق الجودة القيام بالمراجعة الدورية للجهود المبذولة لتطبيق برنامج تحسين الجودة وتحديد مستوى تقدمها والمشاكل التي تواجهها وما يمكن تعلمه من التجارب السابقة.

رابعاً: بناء قاعدة معلومات:

بعد توفير قاعدة البيانات والمعلومات من أهم متطلبات تطبق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالمملكة العربية السعودية حيث يركز اتخاذ القرارات وتحليل البيانات وتفسيرها والتغذية المرتدة، كما أن هذه القاعدة تسهل الوصول إلى المعلومات بأسرع وقت وأقل كلفة، كما تسهل عملية الاتصال بين الأقسام بعضها البعض في إدارة التربية والتعليم وكذلك تسهل عملية الاتصال بالمدارس (شاكر، 2008م، 162-163)،.

وذلك استناداً إلى أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العميل وفكرة مدير المنظمة، إذن لا سبيل إلى ذلك إلا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح لمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى يصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة وذلك من خلال نشر المعرفة بين جميع العاملين بالمؤسسة، مما يعتبر مساندة وتدعيم لنجاح تطبيق هذا المدخل الذي سوف يسهم بالتركيز على العميل وذلك لتوفير كافة المعلومات ذات العلاقة به ما بداية من تحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته.