

## الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة في التعليم  
ما قبل الجامعي



## تمهيد:

ثمة تحديات عظيمة نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في العصر الحالي، لذلك أصبحت كافة المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية بحاجة لتبني فلسفة الجودة الشاملة وتحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات.

فجودة التعليم من أهم القضايا التي تشغل أذهان التربويين والاقتصاديين وغيرهم من أفراد المجتمع.

ومن ثم فقد تزايد الاهتمام عالمياً، في الأونة الأخيرة بجودة التعليم للارتقاء بالثروة البشرية، وذلك الهدف لا يحققه إلا تعليم تتوافر فيه شروط الجودة الكلية في كافة مراحل ومستوياته.

ولكي تتحقق الجودة الشاملة في التعليم يجب أن تتحول ثقافة المؤسسات التعليمية من ثقافة المنح إلى ثقافة المنفعة المتبادلة، ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الابتكار والإبداع ومن ثقافة ردود الفعل Reactive إلى ثقافة الوقائية Protective.

فجودة المؤسسة التعليمية تؤكد على التفاعل القوي وتبادل المعلومات والتقييم المستمر للجهود المبذولة، والتعرف على جوانب القصور ومعالجتها وتجنب الخطأ، وذلك لأن الجودة تهدف للتحسين المستمر وليس التوقف عند مستوى معين، والإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعوق العملية التعليمية.

ومن ثم فلا بد من الاهتمام بجودة التعليم، وذلك لأن النظام التعليمي بمصر بحاجة لإعادة النظر فيه ومراجعة وتصويب مساره وعلاج مشكلاته وذلك على أسس علمية. وفيما يلي عرض مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، وتعريفها، ومبادئها، وروادها، وتطبيقها، وكذا مميزات وفوائدها.

## أولاً: مفهوم الجودة في التعليم

اهتم الإنسان منذ القدم بالجودة، وكان اهتمامه يأخذ أشكالاً بدائية وعفوية غير منظمة، فاهتم الإنسان البدائي بجودة طعامه ومدى صلاحيته للأكل من عدمه،

وجوده ملابسه وهل تقيه من العوامل الطبيعية أم لا؟، كما اهتم بجودة أدوات الصيد وجوده أسلحته الخشبية هل هي قوية أم لا.

وتعرف الجودة في التعليم بأنها "قدرة النظام التعليمي على تحقيق السبق والامتياز في ظل عمليات التحول والتغيرات المتسارعة، كما تعني أيضاً توافر معايير للجودة المحددة من قبل هيئات ضمان الجودة ومراقبتها في مختلف عناصر منظومة التعليم بما في ذلك المدخلات والعمليات والمخرجات النهائية، حيث تتلشى نسبة الخطأ تقريباً".

وهي "عملية تحسين تتصف بالاستمرارية في مراحل العمل التعليمي كافة وعلى نحو متواصل. ويشكل هذا الأسلوب فلسفة إدارية جديدة لبرنامج عمل محدد يحمل مبادئ هامة تستهدف عملية التحسين المستمر في أداء مؤسسات التعليم".

كما تمثل الجودة "عملية تطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات بهدف تحقيق نقلة نوعية في التعليم، والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب، من خلال إتقان الأعمال الخاصة بالعملية التعليمية بالمدرسة وحسن إدارتها.

يمكن النظر إلى الجودة من منظورين:

- منظور داخلي للمؤسسة يتضمن مدى المطابقة لمواصفات التصميم.
- منظور خارجي يتضمن مدى انطباق المستهلك عن الجودة، وفاعلية الاستخدام.

وبتحليل التعريفات السابقة نجدها قد ركزت في جملتها على ما يلي:

- رضاء واستحسان العميل (الطالب) في الخاصية المميزة للجودة الشاملة.
- عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة.
- الإبداع والابتكار. فعن طريقة الجودة تشجع المؤسسة العاملين على التحول من التفكير المنطقي إلى التفكير الإبتكاري الإبداعي.
- التحسين المستمر لكافة أنظمة وعمليات المؤسسة وكذا التقنيات المستخدمة.
- تنمية مبدأ روح الفريق بين جامعة العمل لتحسين الجودة بدلاً من الجهود الفردية.
- الكفاءة فتتخفف التكلفة دون المساس بمستوى جودة الأداء.

- الجودة تعادل السرعة في العمليات، فتحقق الأهداف في أقل وقت دون المساس بمستوى الجودة.

## ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يتكون مفهوم الجودة الشاملة من ثلاث مفردات هي:

- ❖ إدارة Management وتعني أسلوب تسيير العمل.
- ❖ الجودة Quality وهي درجة التميز في المنتج أو الدرجة المقدمة.
- ❖ الشاملة Total وتعني أن المسؤولية الخاصة بتنفيذ هذا النظام تشمل جميع فريق المدرسة، وتعني أيضاً أن الجودة تشمل جميع مجالات العمل وعناصرها صغيرة كانت أم كبيرة في المدرسة.

وإدارة الجودة الشاملة تعني: "أسلوب لتحسين فاعلية ومرونة العمل بشكل عام، وأنها طريقة للتنظيم تشمل المنشأة بأكملها، وفي ذلك جميع الأقسام والأنشطة والموظفون على جميع المستويات".

وهي أسلوب لتأكيد الفاعلية، والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات، والنظم التي تؤدي للتحسين، وتمنع الأخطاء وتؤدي إلى أن يكون كل نشاط بالمنظمة مرتبطاً بحاجات العملاء.

وتعني "ثقافة تنظيمية تهدف لإشراك وإدماج كل أعضاء المؤسسة في العمل المستمر من أجل تحسينه، والهدف النهائي من ذلك هو تحقيق رضا العميل".

فهي "عملاً يلتزم به جميع العاملين في المنظمة وبشكل متواصل في إطار تضافر الجهود وتعاون الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة".

وتعرفها هيئة المواصفات البريطانية (BSI) British Standards Institution بأنها مجموعة صفات، وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة التي تحمل نفسها عبء إرضاء الاحتياجات الضرورية".

وهي "فلسفة مبنية على مبادئ وأسس تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية تقود للجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل".

وهي "شكل تعاوني لانجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل".  
ويتجسد في هذا التعريف المقومات الثلاثة الرئيسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة وهي:

- ١- إدارة مشاركة: فيجب الاعتراف بقدرات وإسهامات العاملين والسماح لهم بالمشاركة بشكل رئيس مع الإدارة العلمية التعليمية.
- ٢- التحسين المستمر: فيجب العمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ٣- استخدام فرق العمل: ويتضمن كل فريق مجموعة من الأعضاء الذين يمثلون جزءاً من العملية التعليمية بدءاً من الأفراد الذين ينفذون العملية، الموردین للخدمات والموارد المستخدمة في العملية، والمستفيدين والعملاء.

### ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تنظر فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية على أنها نظام فني، واجتماعي يحتوي على أفراد تتفاعل مع بعضها البعض في مواقع العمل، ومن ثم يكون الهدف تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام ثالث هو النظام الإداري الذي يهتم بتحقيق حاجات العاملين بالمؤسسة وأصحاب الاموال مع تحقيق المتطلبات الفنية في نفس الوقت.

وتتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية في:

#### ١- التوجيه بالعميل (العميل الداخلي - العميل الخارجي)

تحقيق رغبات العملاء يعتبر المهمة الأساسية للمؤسسة والتي سوف يترتب عليها تحقيق كافة الأغراض الأخرى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مثل الاستمرارية، النمو، الربحية، وعلى ذلك فإن معايير الأداء يجب أن تبنى على تحقيق رغبات العملاء.

#### ٢- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

فتأخذ إدارة الجودة الشاملة بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر سعياً لمعرفة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي

وقوعها بدلاً من الانتظار حتى وقوع المشكلة ثم البدء بالبحث عن حلول لها، خاصة وأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج.

### ٣- التركيز على العمليات والنتائج معاً:

فيجب الاهتمام بإدارة وتحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج النهائي فقط ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة الخدمات.

### ٤- العنصر البشري هو الأساس:

فالعنصر البشري هو أعلى ما تملكه المؤسسة، وهي الوسيلة الأولى لتحقيق التميز والجودة، وتتنظر إدارة الجودة الشاملة إليه على أنه أهم عناصر المنهجية الجديدة فهو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية لذلك يجب التركيز على الأمور التالية:

#### أ- التدريب:

فالتدريب أوسع نطاقاً في نظام إدارة الجودة، لأنه يجب أن يشتمل على التدريب على المهارات المحددة اللازمة، والتدريب على العمل كفريق وكذا التدريب على الاتصال الفعال فيجب الاهتمام بتدريب جميع العاملين ليعكس ذلك بالإيجاب على المؤسسة "فالتدريب ليس مسألة رفاهية.

#### ب- بناء فريق العمل:

فلابد من تشكيل فرق عمل وإشراكه في تجديد أهداف المؤسسة حيث يزيد ذلك من قوته وحماسه.

#### ج- التحفيز:

فلابد من الاهتمام بالتحفيز لما له من فوائد إيجابية على المرؤوسين، منها انخفاض نسب التغيب، سلوك أفضل للعاملين، تحقيق الأهداف بفاعلية وفي أقل وقت، وانخفاض معدل فقدان أو تضرب العاملين.

## د- الإبداع والابتكار:

فعلى القائمين على أمر المؤسسة أن يشجعوا العاملين على الانتقال والتحول من التفكير المنطقي إلى التفكير الإبداعي والابتكاري لاستمرار نجاح المؤسسة وسط ظروف المنافسة الشديدة.

## ٥- اتخاذ القرارات بناءً على البيانات:

"فتتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوماً مؤسساً لحل المشكلات من خلال ما يطلق عليه فرص التحسين، ويشترك في تنفيذه كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم بالإضافة إلى المستفيدين، وهذا يتطلب الاعتماد على جهاز كفاء لنظم المعلومات في المؤسسة". فيجب الاعتماد على البيانات والمعلومات الرسمية المتاحة بدلاً من الآراء الشخصية في اتخاذ القرارات التي تخص مستقبل المؤسسة.

## ٦- تحديد مشاريع تحسين الجودة:

فعلى إدارة المؤسسة تحديد عدداً من مجالات العمل التي يمكن أن تنفذ بها برنامج تحسين الجودة لمساعدتها على التأكد فيما إذا كانت المؤسسة لديها القدرة على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والشعور بأنها أسلوب جديد لمعالجة مشكلات العمل.

## ٧- المناخ التنظيمي:

ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب زرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم لتهيئة العاملين في المنظمة لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتقليل مقاومتهم للتغيير إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تتسم مع ثقافة المؤسسة ككل في إطار الجودة وتكامل الأبعاد التي تنطوي عليها.

كما نجد أن الجودة الشاملة تركز أيضاً على مبدئين أساسيين:

**المبدأ الأول:** المشاركة الفعالة: فالهدف الأساسي لأي إدارة هو تحقيق رضا عملائها، وهذا لا يتحقق دون مشاركة كل أعضاء المؤسسة التعليمية (الإدارة - المعلم - الطالب) في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، وذلك حيث أنه بدون هؤلاء المشاركين لا يكون هناك عمل، وبدون عمل لا يكون هناك مؤسسة فمن خلال المشاركة الفعالة

تزداد دافعيتهم للعمل، وترفع الروح المعنوية لهم ومن ثم يتحقق الرضا عن العملية التعليمية (ديمنج ١٩٨٦).

المبدأ الثاني: ويتضمن احتياجات الإدارة للاستماع إلى المصادر الغير تقليدية للمعلومات من أجل تطبيق الجودة، فالعاملين بحاجة لتطبيق الجودة في العمل ولديهم القدرة على هذا التطبيق، ولكن لن يتم ذلك إلا إذا أعطتهم الإدارة حقهم في الاستماع إليهم والأخذ بأرائهم وأفكارهم (ديمنج).

ومن ثم يمكن الخروج بمجموعة من الأسس والتي من الممكن أن تتطلق منها المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- تجنب الأخطاء والانحرافات بدلاً من معالجتها.
- الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية لدى جميع الإداريين والعاملين بها، وخلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع ثقافة المؤسسة ككل في إطار الجودة حتى يسهم الجميع عن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.
- الأخذ بمبدأ العلاقات الإنسانية في البيئة التعليمية، والاعتراف بأهمية العنصر البشري وقيمة مساهماته في التحسين والتطوير.
- تعد عملية تحقيق حاجات ورغبات العميل (المستفيد من الخدمة التعليمية) من أهم أسس الجودة الشاملة.
- إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات، والاعتماد على نظام كفاء لنظم المعلومات عن طريق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.
- بناء قاعدة عريضة من البيانات للرجوع إليها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.
- التقييم المستمر للجهود المبذولة على جوانب القصور ومعالجتها من العناصر المهمة للجودة.
- الأخذ بمدخل المشكلة في تنفيذ جودة المؤسسة التعليمية، والتغلب على المعوقات التي تواجهها باعتبارها المدخل الملائم لتحسين الجودة.

- تطبيق مبادئ التعليم المستمر والتدريب المتواصل، والتركيز على العمل الجماعي وتحقيق الترابط والتعاون بين المدرسة والمجتمع، وكذا بين الجهات الإدارية والعاملين بالمدرسة وذلك من خلال توحيد الهدف والتركيز على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الغير.

وتبعاً للدلائل العلمية فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تساعد المدرسة في النقاط الآتية:

- ١- تحديد الأدوار والأهداف ومسؤوليات المدرسة.
- ٢- تطوير المدرسة كطريقة حياة.
- ٣- بناء خطط للتدريب على القيادة لكل المتعلمين في كل المستويات.
- ٤- خلق فريق عمل متطور.
- ٥- استخدام الأبحاث والمعلومات المعتمدة على التدريب لإرشاد كل المهتمين بالعملية التعليمية.
- ٦- تصميم بدائيات تطوير الطالب وتكوينه والتي تحققها أقسام إدارية متنوعة ومؤسسات متعددة.

ومن ثم يستطيع بعض الأفراد تحقيق النجاح السهل مع إدارة الجودة الشاملة عن طريق مهاراتهم في القيادة والإدارة والاتصال بين الأفراد وحل المشكلات والتعاون الخلاق فكل هذه الصفات هامة للتطوير الناجح لـ (TQM).

#### رابعاً: رواد إدارة الجودة الشاملة

يعود الفضل في الحديث عن الشمولية في إدارة الجودة الشاملة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين الذين بذلوا طاقات هائلة في دراسة قضية الجودة. ويجب التأكيد على حقيقة أن هؤلاء العلماء لم يتطرقوا صراحة لقضايا الجودة في التعليم، إلا أنه لا يمكن استكشاف الجودة والتعرف على معالمها دون التعرف على أفكارهم التي تساهم في إنارة الطريق نحو امتلاك ثقافة للجودة في التعليم مع ضرورة التأكيد على الحذر في التعامل مع هذه الأفكار لأنها نشأت وتطورت أساساً في البيئة الصناعية.

ومن أبرز العلماء ما يلي:

## ١- والترشيوارت Welter Swhart

وضع شيوارت عدة عناصر لإدارة الجودة الشاملة عام ١٩٢٥ عندما كان يعمل في مؤسسة "بيل" للهاتف الأمريكية، وأشار إلى أهمية تحديد مفهوم الجودة، واستخدام كل من التفكير الاستقرائي، والتفكير الاستدلالي، والإحصاء في عملية التحليل والمراقبة، كما ابتكر دورته المشهورة ذات المراحل الثلاث: الأولى: عملية تحديد ما هو مطلوب، والثانية: عملية ابتكار ما هو محدد، الثالثة: الحكم على ما إذا كانت الاحتياجات قد تم مواجهتها. وأوضح أهمية وجود عاملين لتحقيق الجودة وهما: التفكير بطريقة حقيقية، والعمل كيفما ن فكر ونشعر بنتيجة الموضوعية الحقيقية.

## ٢- إدوارد ديمينج W. Edward Deming

ولا شك أن "ديمنج" من أول العلماء الذين وضعوا الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، "وقد لقب بأبو إدارة الجودة الشاملة" فهو الرجل الأمريكي الذي علم اليابانيين السبيل لتحقيق الجودة العالية مع انخفاض تكاليف المنتج، ويؤكد أسلوبه في الإدارة أنه يساعد على تحويل الأقلية "الصفوة" في التفوق بحيث تكون غالبية التلاميذ في الفصل الدراسي عالية الأداء، ممتازة المستوى.

وقدم ديمينج إسهامات فعالة في مجال تحسين الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وسافر إلى اليابان وساهم في تحسين أسطوري لجودة المنتجات اليابانية، واعترفت اليابان بهذه الإسهامات اسماً مرتين هما:

### ١- إنشاء جائزة عام ١٩٥١ تحمل اسمه Deming Prize

### ٢- قيام الإمبراطورية هيروهيتو عام ١٩٦٠ بمنحه أرفع وسام ياباني.

وأوضح "ديمنج رائد" الجودة عدداً من المبادئ الهامة للإدارة عرفت بالمبادئ الأربعة عشر وهي تعد الأطر المحدد لأسلوب إدارة الجودة الشاملة وهذه المبادئ هي:

١- تحديد أهداف ثابتة للمؤسسة.

٢- تبني فلسفة الجودة الشاملة.

٣- تعديل وتحسين النظام الإداري باستمرار.

- ٤- التدريب على أسلوب الجودة الشاملة.
  - ٥- الإعداد والتدريب على القيادة الاجتماعية.
  - ٦- تشجيع التدريب باستمرار لجميع العاملين بالمؤسسة.
  - ٧- اتخاذ خطوات إيجابية دائماً للتحسين المستمر.
  - ٨- وقف الاعتماد على التفتيش من أجل تحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس.
  - ٩- التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر وحده.
  - ١٠- استبعاد الخوف وخلق الثقة وتهيئة المناخ للإبداع.
  - ١١- رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة.
  - ١٢- استبعاد الشعارات والتحذيرات.
  - ١٣- استبعاد النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة.
  - ١٤- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في الفخر ببراعة عملهم.
- ويلاحظ هنا أن السبع مبادئ الأولى يجب إتباعها، في حين أن السبع مبادئ الأخيرة يجب الإقلاع عنها.

### ٣- جوزيف جوران Joseph M. Juran

يرى "جوزيف جوران" أن الجودة تعنى الملائمة في الاستعمال، ويؤكد أن المهمة الأساسية لها تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء.

ويشتمل مفهوم جوران للجودة على الأبعاد الإدارية لـ (التخطيط - التنظيم - التحكم) والمعروفة باسم ثلاثية جوران، وركز على مسؤولية الإدارة لتحقيق الجودة، والحاجة إلى وضع الأهداف وتحقيقها داخل المؤسسات.

فقد أكد على ضرورة التخطيط للجودة، وأن أغلب المشاكل تأتي من سوء الإدارة وأسهم جوران في تطور حركة الجودة باليابان بعد الحرب الثانية، وتمكن من وضع ثلاث خطوات أساسية لتحسين الجودة وتحديد أسلوب باريتو، وكيفية التخطيط للجودة، وأوضح أهمية الجهود المستمرة لتحسين الجودة من خلال السلوكيات الإدارية التشاركية، واستخدام الرقابة الإحصائية، ودوائر الجودة لتحسين الاتصال الوظيفي

بالإضافة إلى أهمية ارتباط تدريب العاملين بمفهوم الجودة ومتطلباتها. وأكد على أن عملية التحسين عملية مستمرة لا تنتهي وإنما يجب أن تخاطب العميل وتتوجه له.

#### ٤- فيليب كروسبي Philip Crosby

بدأت أفكار كروسبي عام ١٩٦١م من خلال كتابه Quality Is Free الذي أسهم في تطوير مفهوم الجودة، ويعتبر كروسبي أول من وضع منع حدوث الأخطاء (Zero Defects) وأنشأ جمعية الجودة عام ١٩٨٠.

ويحدد كروسبي أربعة منطلقات لإدارة الجودة وهي:

١- يجب أن يعرف كل فرد ما هو المطلوب منه لأداؤه وعمله بشكل صحيح من أول مرة.

٢- نظام الجودة هو الوقاية من الأخطاء وليس مجرد اكتشاف الأخطاء.

٣- معايير الأداء الممتاز هو الخلو من العيوب، فالأخطاء لا يجب أن تكون متوقعة.

٤- مقياس الجودة هي التكلفة الناتجة عن عدم التطابق.

#### ٥- أرماند فيجنبوم Armand Feigenbom

وهو أو من نادى بمفهوم المراقبة الشاملة على الجودة TQC وعرفها على أنها:

نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة والتي تتولى بناء الجودة، والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من إنتاج السلع وتقديم الخدمات بأكثر الاساليب اقتصاداً مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

ويرى فيجنبوم أن هناك عنصرين أساسيين لتحقيق الجودة كاستراتيجية عمل.

١- تحقيق الرضا للمستهلكين يجب أن يكون الهدف الرئيس للجودة.

٢- تحقيق الأهداف يجب أن يقود الجودة الشاملة.

#### ٦- كارو إيشكاوا Kaora Ishikawo

يعتبره اليابانيون الأب الحقيقي لحلقات الجودة وذلك باعتباره أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين (٤-٨) عمال ينضمون طواعية لحلقات الجودة

ووظيفتها التعرف على المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لتطوير الأداء وتحسينه مع مراعاة البعد الإنساني في العمل.

## ٧- جينيش تاجوشي Genichi Taguchi

عمل "تاجوشي" مستشاراً لعدد من الشركات الكبرى مثل "فورد" و"آي. بي. إم". لمساعدتهم على تطوير السيطرة الإحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية ويرى "تاجوشي" أن الضبط المستمر للألات لم يعد فعالاً وأنه بدلاً من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كاف ومتحملة لأداء شاق برغم التباينات على خط الإنتاج وفي مواضع الأداء بشكل عام.

ومما سبق يتضح أن إسهامات هؤلاء العلماء قد أسهمت في تطوير مفهوم الجودة الشاملة، رغم اختلاف إسهامات هؤلاء العلماء إلا أنهم أكدوا على أن إدارة الجودة الشاملة خطوة هامة لتحسين المنتج من خلال تركيزها على كل العمليات التي تتم داخل المدرسة، وأن الجودة هي جوهر العملية الإدارية وتعتمد بدرجة كبيرة على المشاركة الفعالة للعاملين في إدارة التنظيم، كما أكدوا على أن الجودة تبني على وجهة نظر العميل، لذلك يجب التعرف على ماذا يريد العميل وما احتياجاته، وكيف يتم تثبيتها؟

### خامساً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

#### أ- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية:

يتضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم عدة متطلبات أساسية، والتي تعد بمثابة التربة الصالحة والبيئة المناسبة لتطبيق هذا المنهج الإداري الجديد، ويجدر الإشارة هنا أنه لا يوجد اتفاق على متطلبات التطبيق، والاختلاف تجده في عدد هذه المتطلبات وليس في محتواها، وهنا نجد أن "أي خلل في توفير هذه المتطلبات سوف ينعكس بالسلب على نجاح عملية التطبيق لهذا المنهج الإداري الجديد، ومن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

## ١- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

فمن أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمؤسسة التعليمية، فهي تملك اتخاذ القرار، وتملك القدرة على تطوير ونشر رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها، ولذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أما جميع المستويات الإدارية والعاملين والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق بين وحدات المؤسسة.

## ٢- التمهيد قبل التطبيق:

فينبغي للمسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة زرع القناعة بها لدى جميع من يعملون في المدرسة لتعزيز الثقة بهذه المنهجية، مما يسهل عملية التطبيق، والتزام العاملين بها.

## ٣- تعميق فكرة أن العميل (الطالب) يدير المنظمة:

فالعميل هو محور كل الجهود في إدارة الجودة الشاملة، وذلك لا بد أن تتخذ المنظمة كل التدابير التي تمكنها من تقييم رضا عملائها.

## ٤- تأسيس نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة:

فتوفير وتأسيس نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة سيسهم إلى حد كبير في مراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة، واستمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الأنشطة المختلفة، ومن ثم ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

## ٥- تحديد رسالة المؤسسة التعليمية:

"فتحديد رسالة المنظمة بكل دقة ووضوح يؤدي إلى إمكانية وضع أهداف لكل نظام فرعي من أنظمة المنظمة، وبالتالي يمكن تحديد مستويات الأداء المطلوبة في ظل تطبيق الجودة الشاملة".

## ٦- تتطلب إدارة الجودة الشاملة معارف ومهارات جديدة:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة تنمية الموارد البشرية لتأهيلها للعمل بهذا النظام، وعلى إدارات التدريب أن تعمل بسرعة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وترجمها في صورة معارف ومهارات جديدة مطلوبة لتطبيق هذه الفلسفة الجديدة، ونظام تعليم الجودة (QES) يتضمن الأدوات والأساليب التي تساعد على تطبيق الجودة وتجعلها جزءاً من كل وظيفة.

فإدارة الجودة الشاملة تتطلب بناء نظام شامل للجودة تتمثل مسؤولياته في قيادة التغيير وتوجيه التطوير، وتنمية ثقافة الجودة، وضرورتها تقنياتها ... إلخ، ويتميز بالقدرة على الانفتاح على البيئة المحيطة والمرونة بالإضافة لوضوح الأهداف والمهام المحددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

فتحقيق الجودة في المدرسة يتطلب منها الانفتاح الحضاري، فلا يستطيع المجتمع أن يعيش في عزلة مع عالم اليوم بما فيه من تقدم وانجازات علمية وتقنية متلاحقة حتى تستطيع مجابهة التحديات المختلفة بشكل يساعد المجتمع. لذا يجب تنظيم برامج تدريبية متخصصة لقيادات الإدارة العليا تتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، وكيفية تحديد متطلبات العملاء، والأدوار والمسؤوليات والسلوكيات للعاملين داخل المؤسسة.

إن متطلبات إدارة الجودة الشاملة من أهم المتطلبات لتطبيق الجودة الشاملة في إدارة المدرسة ما يلي:

- وجود أهداف واضحة ومحددة للتعليم الثانوي يشارك في صنعها جميع المهتمين بالعملية التعليمية بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي قصير وطويل المدى وتحقيق رغبات الطلاب والعاملين والإداريين وكذا المجتمع بأكمله.
- دعم الإدارة العليا واقتناعها والتزامها بنشر وتطبيق ثقافة الجودة الشاملة بإدارة المدرسة.

- تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة بشكل يتفق مع إدارة الجودة الشاملة، حيث لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل Structure Vertical Organization ذو المستويات الإدارية المتعددة مناسب لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه من مشاكل وتعقيد وبطء في العمل، ففي ظل إدارة الجودة الشاملة يكون الهيكل التنظيمي المطلوب هو مدخل النظام المتكامل The Whole Integrated System Approach.

- توفير المدخلات المناسبة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة للمدرسة وهذه المدخلات قد لا تعتمد - فقط على التلاميذ والمعلمين - بل أيضاً على الإداريين والتكنولوجيا التعليمية والمعدات الأخرى والتمويل الكافي لتحقيق الجودة الشاملة.

- تأسيس نظام للجودة الشاملة يضمن مخرجات تلبية المتطلبات.

- قيام الإدارة المدرسية بتحديد الأدوار التي يقوم بها كل العاملين بالمدرسة بشكل يحقق إدارة الجودة الشاملة وخاصة أدوار المدير والناظر والمعلم والوظائف الأخرى.

- عقد إدارة المدرسة ندوات توضح مدى أهمية جودة التعليم لجميع العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وكذا الطلاب.

- متابعة القيادات لبرامج الجودة والإشراف على تنفيذها.

### ب- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية:

على مدير المدرسة الكفاء أن يؤمن بتطبيق الجودة الشاملة وأن مؤسساتنا في حاجة لتقليل شكاوي العملاء والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالالتزام الإداري وتفادي مقاومة التغيير.

فتطبيق الجودة الشاملة يتطلب التغيير في ثقافة المؤسسة ونشر ذلك التغيير في جميع أنحاء المؤسسة وجعله جزءاً من الثقافة ذاتها.

ولتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، فعلى التخطيط للجودة وتحديد الخطوات التي تتبع لتحقيق الأهداف الموضوعية والمراد تحقيقها، وهذا بعد أن تقتنع الإدارة العليا للمؤسسة بجدوى الإدارة الشاملة للجودة. ولا بد من التنظيم لإدارة الجودة الشاملة، وتأتي هنا الخطوة الثالثة في حالة الاقتناع بنجاح التطبيق، ألا وهي تعميم فرق التحسين المستمر للجودة للقيام بحصر مشكلات الجودة وتحليلها للقضاء على أسباب هذه المشكلات. وفيما يلي عرضاً لتلك الخطوات:

## ١- مرحلة الإعداد:

وهي مرحلة تهيئة للعاملين بالمؤسسة التعليمية لتقبل مفهوم الجودة الشاملة والالتزام بهذا المفهوم ما يتطلبه من إجراءات ومتطلبات في العمل وتفرض هذه المرحلة على المسؤولين القيام بالخطوات التالية:

- ١- الالتزام بالجودة: وفيها تلتزم الإدارة العليا بالمؤسسة التعليمية بالبحث عن جودة الخدمات والمنتجات التي ستجلب أقصى رضا للطلاب والمجتمع.
- ٢- تحديد مدى الاحتياج لإدارة الجودة الشاملة، بحيث تتضح الرؤية لجميع العاملين بالمؤسسة كي تتواجد الرؤى لمستويات الجودة المطلوبة.
- ٣- مجلس الجودة: ويتولى هذا المجلس كإطار تنظيمي المسؤولية الكاملة عن تطبيق الجودة الشاملة، ويمثل مجلس الجودة المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرار ويرأسه مدير المدرسة.

## ٢- مرحلة التخطيط:

تحتوي الإدارة الشاملة للجودة على عدد كبير من الأنشطة يقوم بها عدد كبير من الأفراد على جميع المستويات، وبدون التخطيط تصبح هذه الأنشطة جهوداً متناثرة لا تتسقى بينها، مما يؤدي لضياع الوقت، والجهد والمال دون تحقيق الأهداف.

وهذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون المجلس المشترك للجودة باستعمال البيانات التي يتم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لبدء مرحلة التخطيط الدقيق وبعد ذلك يقوم المجلس المشترك بوضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وإظهارها إلى حيز الوجود.

### ٣- التنظيم للجودة:

وتهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الخطة التي وضعت للتطبيق، فمن أهم مسؤوليات الإدارة يأتي بتنظيم العاملين نحو الجودة مع خلق الظروف المناسبة لتطبيق نظام الجودة. ويتم تحديد هيكل تنظيمي بصفة رسمية على أساس إطار عمل لتخطيط المسؤولية والسلطة. وتتجسد فعالية البناء التنظيمي للمؤسسة بوضوح في الهيكل التنظيمي للمدارس الذي تحدد فيه المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية، حيث يتم توزيع وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية لكل إدارة أو قسم.

ولبناء الجودة في ثقافة المؤسسة، يشكل مجلس جودة يتكون من رؤساء تنفيذيين، ومديري الإدارة العليا للمناطق الوظيفية، ومنسق، وربما استشاري، ويكون المنسق شخصاً شاباً لامعاً حيويًا منفذاً لقرارات الإدارة العليا يقدم تقاريره إلى المدير التنفيذي. ولكي يكون الهيكل التنظيمي للجودة ناجحاً فيجب ربطه ببيئة المؤسسة ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة أن تتبع الآتي:

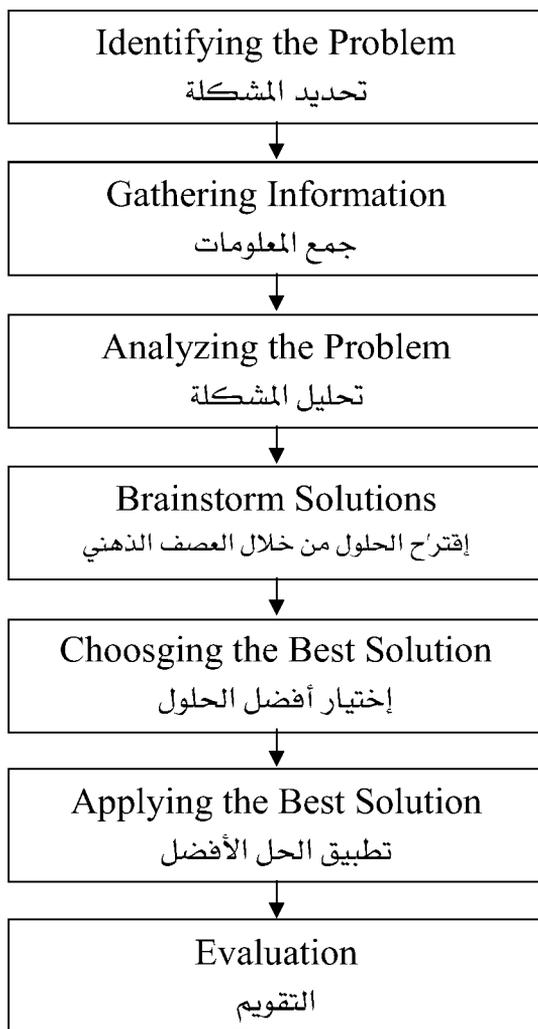
- ١- التأييد الكامل ومشاركة الإدارة.
- ٢- الاهتمام الزائد بالعاملين بالمؤسسة.
- ٣- الربط مع خطة الوحدات الاستراتيجية.
- ٤- التدريب عند الحاجة والتوسع في مواضيع التدريب.
- ٥- استخدام فرق العمل لأدوات حديثة.
- ٦- توجيه الاهتمام لمختلف فروع الأداء بالإضافة إلى الجودة.
- ٧- المداخل المنهجية للتطوير بواسطة فرق الإدارة يؤدي إلى معدلات ربحية أكبر في المدى الطويل.

### ٤- التحسين المستمر للجودة:

ويقصد به تبني الجديد والأحسن بشكل دائم في العملية التعليمية، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء والاستمرار، والتحسين المستمر يشمل كل مدخلات العملية التعليمية وكذا طرق التدريس والوسائل التعليمية وتحسين استخدام

التكنولوجيا. ويمر تحسين الجودة بعدة خطوات هي في مجملها خطوات حل المشكلة وهي كما يوضحها الشكل التالي:

شكل يوضح خطوات حل المشكلة



ونقدم فيما يلي خطوات التحسين:

## ١- تحديد المشكلة وإدراكها:

فلا بد من تحديد المشكلة وصياغة هذا التحديد صياغة سليمة ودقيقة، وإلقاء الضوء على المشكلة بجمع المعلومات والحقائق وتحديد الأثر المباشر للمشكلة على درجة رضا العميل.

## ٢- تحليل المشكلة:

ويعتمد تحليل المشكلة على قدر مناسب من المعلومات، وتقسيم المشكلة لمكوناتها الأولية وتحديد المكونات الأكثر أهمية التي يجب التركيز عليها لمعرفة الجذور الرئيسة المسببة للمشكلة.

## ٣- حل المشكلة:

وهنا يبدأ فريق الجودة مناقشة الإجراءات التي يجب إتباعها للقضاء على أسباب المشكلة واستتباط الحلول وتقييم جدوى وفعالية كل حل، وتكون الحلول المقترحة على شكل خطط تنفيذية وتحليل التكلفة والعائد لمعرفة الاستثمارات اللازمة لكل حل من الحلول البديلة والعائد لكل منها ويتم اختيار أفضل الحلول.

## ٤- متابعة الحل وتقييمه:

ثمة ضرورة لوضع نظام لمتابعة النتائج التي تحقق بعد تطبيق الحل على مدى فترة زمنية، وهناك العديد من الأدوات التي تسهم بشكل فعال في تحسين الجودة وتتمثل فيما يلي:

### ١- تحليل السبب والنتيجة:

ويعرف Ishikawa Diagram ويستخدم في تحديد أسباب مشكلة معينة، وتوضع هذه الأسباب على هيئة أسباب تتدرج في أهميتها وتسلسلها.

### ٢- العصف الذهني:

وفي طريقة تعتمد على طرح أفكار مبتكرة من خلال المناقشة المفتوحة لمشكلة ما.

### ٣- خريطة التدفق:

وتستخدم في توضيح خطوات عملية معينة، خاصة إذا كان هناك خطوات غير واضحة.

### ٤- شكل باريتو:

يستخدم بعد تجميع البيانات، وذلك لترتيب أسباب مشكلة معينة طبقاً للأولويات، ولذلك تستخدم هذه الطريقة في معرفة أهمية كل مشكلة بالنسبة للأخرى، وكذلك حجم تلك المشكلة.

### ٥- خريطة السرعة:

وهي تبين تتابع نتائج عملية معينة بالنسبة لعامل الزمن مثل نسبة الناجحين في عام بعينه.

### ٦- المدرج التكراري:

وتستخدم لقياس تردد حدوث عملية معينة بالنسبة لشيء ما يحدث.

### ٧- رسم بياني للعلاقة:

يبين قوة العلاقة بين متغيرين مثل الارتفاع والوزن وكذلك يبين ماذا يحدث لمتغير معين نتيجة تغيير في المتغير الآخر.

### ٨- خرائط المراقبة:

وتعتبر أحدث الأدوات التي تستخدم في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وتعكس التغيير في نظام معين، وكذلك في عرض النتائج حسب ترتيب حدوثها، وتحديد الحد الأقصى والحد الأدنى لمتغير معين.

ويمكننا بلورة خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية في

مجموعة النقاط التالية:

- ١- فهم وإدراك أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المؤسسة.
- ٢- تحويل هذا الفهم والإدراك لسياسة مكتوبة ومنشورة للأخذ بها داخل المؤسسة.

- ٣- وضع تنظيم أمثل لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة فالأفراد وحدهم لا يستطيعوا تحقيق الفلسفة بدون وجود تنظيم فعال يحدد الاختصاصات والمسؤوليات بالنسبة لفرق العمل التي تتولى هذه المهمة.
- ٤- القياس: تحديد التكلفة.
- ٥- التخطيط لتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- ٦- التصميم.
- ٧- وضع نظام الجودة.
- ٨- التأكد من إمكانية ومقدرة تطبيق هذا النظام.
- ٩- تحديد وسائل الرقابة على نظام الجودة.
- ١٠- تكوين فريق عمل.
- ١١- التدريب.
- ١٢- التطبيق.

#### ب- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لم يكن دائماً ناجحاً، ولذلك يجب الاهتمام بمعرفة الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق النظام أو بطئ نجاحه للنهوض بالمؤسسة وتجنب الفشل. فعلى الرغم من أهمية إدارة الجودة الشاملة وفائدتها للنظام التعليمي، إلا أنه يوجد العديد من المعوقات والعقبات التي تقف حائلاً أمام تطوير التعليم والوصول إلى جودة المؤسسة التعليمية، ومن هذه المعوقات ما يلي:

- الافتقار إلى هدف ثابت للتطوير المستمر في برامج التعليم الإداري.
- غياب الفهم الكامل والوعي لمعنى الجودة الشاملة وأهدافها ومسؤولية كل من يعمل في المؤسسة التعليمية عن المشاركة في تحقيقها.
- عدم وجود جهاز إداري نموذجي يستخدم نموذج إدارة الجودة الشاملة فبعض المؤسسات العربية تهتم بالشكل التنظيمي، بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات العمل، حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر لمناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.

- التركيز على تقويم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى، مما يؤدي إلى أن تتحول الإدارة إلى إدارة بالأرقام، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالترهيب.
- طول الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة، وذلك لتعدد خطوات برامج الجودة ولأسباب التعقيدات البيروقراطية السائدة، هذا بالإضافة إلى طول قنوات الاتصال، التي لا بد لأي قرار أن يمر من خلالها حتى تتم الموافقة عليه، فعملية استخدام نموذج إداري جديد كإدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى وقت طويل يتم خلاله التنسيق بين القيادات الإدارية، وتنمية ما يمكن له البقاء مع القيادات الإدارية الجديدة لتتولى قيادة المنظمة عند الحاجة إليها، وهكذا فإن تأجيل الجودة في المنظمة من أهم وسائل التغلب على هذه المشكلة.
- استخدام الأساليب الإحصائية لحل المشكلات بشكل غير صحيح يؤدي إلى نتائج خاطئة.
- صعوبة التنفيذ، بسبب ضخامة هذه المؤسسات، وتشعب هياكلها التنظيمية، وهيمنة المناخ البيروقراطي، والروتين العقيم، وقنوات الاتصال البطيئة.
- عدم توافر الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي. ونقص كفاءتهم بسبب تدني الرواتب وغياب التحفيز لهم.
- الثقافة غير المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالجودة الشاملة تستخدم مفهوم الاستقلال الذاتي للشخص، وتؤكد في ذات الوقت على ضرورة احترام التكامل بين الأفراد داخل المدرسة، وعندئذ فإن الجودة الشاملة تقدم وسيلة لإدارة كل ما هو متناغم مع نفسه أو مع غيره أخلاقياً وعقلياً ومنطقياً. والقضية لا تتعلق بمدى صدق الجودة الشاملة في المجال التعليمي، ولكن بمدى اتفاق رجال الأعمال على الهدف من التدريس وطبيعته.
- ولقد أشار التقرير الخاص The School Teacher Review Board إلى ثمة قضايا متعلقة بفاعلية الإدارة المدرسية وهي:

- ١- التطبيق غير الفعال للسياسات المتفق عليها في المنهج.
  - ٢- الوعي غير الكافي للرؤساء لطبيعة دورهم الإداري.
  - ٣- ضعف الصلة بين الإدارة والقيادة مما يساعد على عدم وجود مدخل ملائم للإدارة ليساعد على فاعلية تعلم الطالب.
- وقد أوضح "ديمنج Deming" أن هناك عدد من الأمراض القاتلة والتي يجب الابتعاد عنها وتجنبها، وعرفت بأمراض ديمنج السبعة المميتة ومنها.
- ١- عدم الاستمرارية في الهدف.
  - ٢- الاهتمام فقط بالأهداف قصيرة الأجل.
  - ٣- تقييم الأداء الفردي والاهتمام بمتابعة انجاز الفرد مما يحطم إمكانيات التعاون وعمل الفريق.
  - ٤- كثرة تغيير المديرين وعدم ثبات فريق الإدارة.
  - ٥- الاهتمام فقط بالأرقام الظاهرة وما يمكن قياسه في أداء المنظمة وإغفال الأهم وهي الأمور غير الظاهرة.
- ومما سبق عرضه، يمكن إيجاز أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة المدرسة فيما يلي:
- تطبيق نمط إداري مركزي يبدأ من الوزارة وينتهي بالمدرسة مما يؤدي إلى عدم قدرة المدرسة على توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
  - الروتين والمنشورات المعمول بها والصادرة عن الجهات الأعلى وعدم استقلالية اتخاذ القرارات.
  - عدم اقتناع بعض الكفاءات البشرية بمفهوم الجودة الشاملة، فظلت في أماكنها حتى صدأت ولم تعد تصلح إلا لحصاد الحوافز المجزية والمكافآت بينما تعاني القاعدة "الإدارة المدرسية حتى المعلم" من الجفاف مما أحدث فاصلاً وعازلاً بين القيادات العليا والمستوى الأدنى مما أضعف الطموح للوصول إلى مستوى القمة.

- عدم انتماء الطلبة للمدرسة وذلك لعدم شعورهم بأهميتها، وذلك لتفشي ظاهرة الدروس الخصوصية والتي أفرزت جيلاً في قوالب جامدة غير قادرة على التفكير.
  - الانفصال الإيديولوجي بين الواقع وما يجب أن يكون بالاعتماد على الشعارات المكتوبة على الورق دون عمل والاهتمام بالشكليات والابتعاد عن جوهر الإدارة التي تحقق الجودة.
  - تدني الثقافة المجتمعية وسلبيتها تجاه تفعيل دور المؤسسات التعليمية وذلك لقلة التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.
  - قصور في الهيكل الإداري للإدارة المدرسية لأنه يقتصر على مدير المدرسة فقط، فقد لا يسمح للمعلم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإذا سمح بمشاركة فتهتم فتكون "مشاركة ديكورية" أي عدم الاعتراض والتناقض مع فكرة الإدارة.
  - نقص تدريب العاملين القائمين بالعملية التعليمية على كيفية تطبيق الجودة الشاملة.
  - نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة بالمدرسة.
- ورغم بعض المشكلات والمعوقات التي قد تعترض تطبيق هذا النظام، إلا أنه يشكل البديل الأمثل للأساليب الإدارية السائدة حالياً والتي لم تحقق الأجهزة الإدارية المستوى المطلوب من الكفاءة والفعالية اللازمة لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الجودة في الأداء، ومن ثم يتعين على القائمين على أمور منظومة التعليم أن يبذلوا الجهد اللازم لتلافي مثل هذه المعوقات أو العمل على كل ما من شأنه الابتعاد عنها.
- ومما سبق نرى أنه يجب على إدارة المدرسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية مع ملاحظة:
- عدم التطبيق لفلسفة الجودة الشاملة دفعة واحدة، حيث أن ذلك سيحدث الفوضى والعديد من المشكلات في المدرسة.

- تجنب القرارات غير المؤسسة على معلومات صحيحة ودقيقة وحديثة لتحسين وتطوير العمليات.

كما يجب تبني أساليب مدروسة لتنمية الموارد التعليمية وتحسين تقنيات التعليم وتطوير المناهج ومرونة في تطبيق نظم وأليات التعليم الجديد المستتدة إلى تقنيات المعلومات والاتصالات واستخدام الحاسبات الآلية.

وضع نظم المتابعة وتقويم الأداء والرقابة على مستويات الجودة في جميع مرافق وفعاليات المؤسسات التعليمية، ومنح الإدارات المختصة السلطة الكافية للتدخل لتصحيح الانحرافات والأخطاء ومنع تكرارها.

### فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- ١- إيجاد نمط إداري أكثر تفاعلاً مع جميع العاملين.
- ٢- تفعيل العلاقات بين الأفراد والمنظمة.
- ٣- بناء القرارات على المعلومات والبيانات.
- ٤- زيادة مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار.
- ٥- زيادة فعالية عمليتي التعليم والتعلم.
- ٦- تشجيع عمل الفريق.
- ٧- تطوير البرامج الأكاديمية.
- ٨- تفعيل الخدمات للعاملين والطلبة.
- ٩- زيادة رضا المستفيدين.
- ١٠- تفعيل عملية الاتصال.

هذا وقد أشار "ماكدونالد (١٩٩٨)" للعديد من إيجابيات إدارة الجودة الشاملة في

التعليم يمكن إيجازها في:

- ١- التطوير الهائل في الخدمة المقدمة.
- ٢- زيادة الفعالية والإنتاجية.
- ٣- زيادة القدرة على المنافسة.
- ٤- التقليل من الفاقد.
- ٥- مشاركة جميع العاملين.

٦- التقليل من الخلافات التي عادة ما توجد في أنماط الإدارة الأخرى.

وتأسيساً على ما سبق فإن الجودة الشاملة تحقق العديد من الفوائد للمدارس ومنها:

١- تساعد إدارة الجودة الشاملة المدرسة في تقديم أفضل خدمة لعملائها من التلاميذ والموظفين.

٢- يعتبر التحسين المستمر للجودة الشاملة طريقة مستمرة لتلبية المتطلبات المناسبة للنظام التعليمي.

٣- تركز على تطوير العروض وجعلها أكثر إثارة وتغييراً للتلاميذ والمعلمين ومن هنا لا بد من العمل على تطوير بيئة التعلم وتطوير عملية التعلم ذاتها.

وبعد عرض فوائد ومميزات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية يمكن الخروج بمجموعة من الإيجابيات والفوائد والتي من الممكن أن تحققها المدرسة بتطبيق الجودة الشاملة منها:

- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المدرسة.

- تقليل الفاقد مما يسهم في زيادة قدرة المدرسة على المنافسة ومواجهة التحديات المتجددة.

- خلق روح التعاون والمشاركة. فتطور إدارة الجودة الشاملة الشعور بالذاتية والقيم المشتركة لتحقيق أهداف المستقبل.

- تحسين المناخ التعليمي، فتقدم إدارة الجودة الشاملة المزيد من الإثارة والتحدي للطلاب والمعلمين على بيئة التعلم.

- استخدام مقاييس للجودة واضحة ومرئية وقابلة للقياس ويمكن فهمها وإدراكها حتى من الشخص العادي.

- منع حدوث المشاكل بدل من العمل على تصحيح الأخطاء التي تحدث.

- التخطيط بعيد المدى وترتبط به الخطط القصيرة والمتوسطة.

- جعل المدرسة قادرة على مواجهة مشكلات البيئة، ويعتبر ذلك واجباً أخلاقياً وذلك حيث أن إدارة الجودة الشاملة وقضايا البيئة والمجتمع وجهاً لعملة

واحدة. وقد أقرح مصطلح (TQEM) بدلاً من (TQM) اختصار Total

## Quality Environment Management وذلك دلالة على مدى تركيز

واهتمام إدارة الجودة الشاملة بقضايا البيئة والمجتمع.

إن استجابة المدرسة للتحديات التي فرضها عالم معرفي معلوماتي سريع التغير يتطلب منها أن تكون أكثر قدرة على التعلم الدائم من المتغيرات التي تحدث داخل وخارج أسوارها، لأن ما نعتبره اليوم يتسم بالجودة فهو غدا تقليديا بفعل سرعة تغير المعرفة وتجدد احتياجات وتطلعات المستفيدين (الطلاب- المعلمين- أولياء الأمور- المجتمع- أصحاب الأعمال)، لذلك فرحلة المدرسة من التقليدية إلى الجودة مستمرة، لأن الجودة في هذا السياق "هدف متحرك" لا يمكن تحقيقه بل يستلزم التحسين المستمر لمحاولة الوصول إليه.

ومن خلال ذلك تغدو مهمة المدرسة في عصر المعلومات تكوين متعلمين يملكون المرونة والقدرة على التكيف مع المواقف الجديدة في ميدان المعرفة أو في ميدان العمل والمهنة، ويعرفون بالتالي كيف يكتسبون معارف جديدة ومهارات جديدة في شتى ميادين النشاط، القدرة على التعلم مدى الحياة، والقدرة على الابتكار، والقدرة على اكتساب الكفاءات المحورية اللازمة للعمل في شتى المهن (وعلى رأسها اللغات الأجنبية، واستخدام الحاسوب، ومهارات الاتصال، والتمرس بالعلوم والرياضيات، والقيم الشخصية والوطنية)، تلك إذن هي الرؤى الأساسية لمدرسة الجودة.

وبعد نجاح فلسفة إدارة الجودة في الصناعة وتحقيقها لنتائج أوصلت اقتصاد العديد من الدول إلى ذروة المنافسة العالمية، بدأ صناع السياسة التربوية يفكرون بالاستفادة من إدارة الجودة لإخراج التعليم من أزمتته التي يواجهها نتيجة تنامي وعي المجتمع باحتياجاته وتطلعاته التي تتزايد تحت ضغط التغير المستمر للمعرفة ومتطلبات سوق العمل والمهنة.

لكن نقل فلسفة الجودة من الصناعة إلى التعليم أحدث جدل كبير حول ما هيه آليات التطبيق، فأهل التربية والتعليم يدركون تماماً أن ما يصلح للصناعة لا يصلح بالضرورة للتعليم "المدرسة ليست مصنعا"، فلا يمكننا في التعليم أن نقوم بتتميط سلوك الطالب كما هو الشأن بالنسبة للمواد الخام والمنتجات المصنعة، وهذا ما أشار إليه تقرير منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) حول "التعليم

لجميع .. من أجل ضمان الجودة" الصادر في عام ٢٠٠٥م إلى "أن المنهج القائم على الوظيفة الإنتاجية يتجاهل إلى حد بعيد الطرائق التي تقوم من خلالها عملية التعلم والتعليم، التفاعل الإبداعي الذي يحدث في قاعة الدراسة وتأثيره في نوعية التعليم" (اليونسكو، ٢٠٠٥).

لقد قام المهتمين بالإصلاح التربوي بالاستفادة من إدارة الجودة المطبقة في الصناعة من خلال التوافق مع مبادئ هذه الفلسفة وليس التطابق معها، أي من خلال تكييف فلسفة إدارة الجودة إلى نظام التعليم وليس نقلها كما هي . لذلك بدأنا نشهد خلال السنوات الأخيرة تغيراً في لغة الإصلاح التربوي وتمثل التغير في ظهور مصطلحات جديدة مثل المساءلة/ أو المحاسبية "Accountability" وتقييم الأداء "Performance evaluation" وإدارة الجودة الشاملة "TQM" وضمان الجودة "Quality Assurance"، بل أن هذه المصطلحات أصبحت جزءاً من لغة النظام التعليمي سواء في التعليم العام أو الجامعي.

#### ❖ التحول من المدارس التقليدية إلى مدارس الجودة:

إن الحياة في عصر المعلومات والتميز فيه تتطلب أنماطاً جديدة من العمل المدرسي تتسم بالكفاءة والفاعلية في نظام المدرسة، وذلك للوصول إلى مخرجات قادرة دائماً على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين (أنظر الجدول رقم ١) من نظام التعليم في المدرسة، وبذلك تحقيق التنافسية على الصعيد العالمي.

الجدول رقم (١) : يوضح المستفيدين من نظام التعليم في المدرسة في ضوء فلسفة الجودة

المستفيدون من نظام التعليم في المدرسة في ضوء فلسفة الجودة	
المستفيد الداخلي	المستفيد الخارجي
الطلاب	أولياء الأمور
المعلمين - جميع العاملين في المدرسة	المجتمع - أصحاب الأعمال - الحكومة

كذلك لم يعد مقبولاً أن تقوم المدرسة بإعداد مخرجات تعليمية لإرضاء مجتمعها المحلي فقط، بل التحدي أمام المدرسة يتمثل بقدرتها على إعداد طالب عالمي لديه المعرفة والمهارات التي تمكنه من مقابلة أو تجاوز معارف ومهارات أقرانه على الصعيد

العالمي و متمسك في الوقت ذاته بقيم مجتمعه. إذا على المدرسة وفق فلسفة الجودة أن تتجاوز تطلعات المستفيدين (أنظر الجدول رقم ٢) الأمر الذي يمكنها من ردم فجوة الأداء وفجوة المعرفة لتتمكن من تحقيق الغرض من وجودها والذي أختلف كثيرا من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات.

الجدول (٢): يوضح تطلعات المستفيدين من نظام التعليم في المدرسة في ضوء فلسفة الجودة

المستفيدون	تطلعاتهم
الطلاب	يتطلعون من المدرسة إعدادهم بالقيم والمعلومات والمعرفة لمواجهة المستقبل بكل مستجداته.
المعلمين/العاملون في المدرسة	رواتب عادلة - دعم في مجال التنمية المهنية - المشاركة في اتخاذ القرارات.
أولياء الأمور	- تربية وتعليم أفضل لأبنائهم. - التدخل والمشاركة في تعليم أبنائهم.
المجتمع	- إعداد مواطنين متمسكين بقيم مجتمعه النبيلة. - مواطنون منتجين وفاعلين في التنمية المستمرة لمجتمعه.
أصحاب الأعمال	- تمكين الطلاب المهارات والمعرفة المتناسبة واحتياجات سوق العمل. - تنمية جوانب هامة في شخصية الطلاب (الحافز الذاتي - العمل في فريق - الإبداع - ..... الخ).
الحكومة	- الاستخدام الأمثل للموارد المخصصة للتعليم. - خفض التكاليف وتقليل الهدر مع المحافظة على جودة التعليم. - إعداد الطلاب للمنافسة عالميا ودخول سوق العمل بكل كفاءة وفاعلية.

في الحقيقة إن جوهر الجودة في المدرسة يتمثل بإدراك إدارة المدرسة للاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة (أنظر الجدول ٣) حتى تستطيع أن تبدأ بالتحول

التدريجي نحو فلسفة الجودة وتقوم بممارساتها اليومية بما يتوافق وإدارة الجودة، ومن هذه النقطة يبدأ نجاح الجودة في المدرسة.

الجدول (٣): يوضح مجالات الاختلاف الرئيسية بين المدرسة التقليدية ومدرسة الجودة

مدرسة الجودة	المدرسة التقليدية
الأخطاء سببها النظام (٩٤٪ من الأخطاء سببها النظام التي تعمل به المدرسة - ٦٪ فقط على المعلمين والطلاب وبقية العاملين).	الأخطاء في المدرسة سببها المعلمين والطلاب وبقية العاملين.
مدير المدرسة يدير النظام ويعمل على تحسينه بالتعاون مع المعلمين والطلاب وبقية العاملين.	مدير المدرسة يدير الأشخاص، الوظائف.
البحث عن الأفضل دائماً (التحسين المستمر).	الوضع الراهن أفضل.
بيئة عمل وتعلم تعاونية.	بيئة عمل وتعلم تنافسية.
مدير المدرسة والمعلمين والطلاب يستخدمون تقييم التغذية الراجعة كأساس لتخطيط التحسين.	تقييم الأداء يستخدم للحكم على المعلمين والطلاب وإدارة المدرسة.

#### ❖ معوقات التحول

- معوقات التحول من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة:

- المعوقات الداخلية:

يقصد بالمعوقات الداخلية تلك التي تكون جذورها ناشئة من داخل المدرسة وأهم هذه المعوقات هي كالآتي:

- قلة التزام مدير المدرسة بالجودة:

تبدأ رحلة التحول نحو الجودة في المدرسة بقرار من إدارة المدرسة، لكن الالتزام يمتد مباشرة ليشمل جميع العاملين فيها (إداريين - معلمين - الطلاب - عاملين)،

الحقيقة أن كل واحد من هؤلاء يمكن أن يضع العصا بين العجلات ويعيق نجاح التحول نحو الجودة في المدرسة، فجميع العاملين من إداريين ومعلمين وحتى الطلاب - الطالب عامل في المدرسة من منظور فلسفة الجودة في التعليم - يرون التناقضات، بمعنى إنهم يرون ماذا يقول مديرهم وماذا يفعل في حقيقة الأمر، هم سيفقدون الثقة بالجودة في حالة وجود التناقضات والقرارات الارتجالية الغير مبنية على الحقائق (المديرس والحسين، ٢٠٠٦م).

ومن أجل تحول ناجح للجودة في المدرسة فإن الفريق الإداري يجب أن يكون لديه قبل كل شئ غاية اتصال واضحة من أجل تبني فلسفة الجودة وذلك حتى تكون متوافقة مع ممارساتهم الفعلية في المدرسة التي تكون مرئية للعاملين، وهذا يحتاج إلى أن يتدرب الفريق الإداري تدريباً عالي الجودة، من هنا نتأكد أهمية أفعال قيادة المدرسة وليس أقولها.

#### - تدني القابلية الداخلية لتطوير الثقافة التنظيمية للمدرسة:

بعد تجارب العديد من المدارس في تطبيق إدارة الجودة على صعيد الدول الأجنبية أو العربية أصبح بديهاً القول بأن الثقافة التنظيمية للمدرسة إما أن تعيق أو تدعم جودة التعليم، وتعرف الثقافة التنظيمية في المدرسة بأنها مجموعة القيم والاعتقادات وأساليب التفكير والسلوكيات التي تميز كل مدرسة عن الأخرى (Stephen Stolp 1994). وكذلك أجمع الباحثين في الجودة على أن تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة لتتوافق مع فلسفة إدارة الجودة مسألة ليسن سهلة وهي تحتاج إلى إدارة التغيير والصبر على النتائج لأنها مرتبطة بالعنصر البشري وطرائق تفكيره وأنماط سلوكه، محدد "إدوارد ديمنج" المدة الزمنية لهذا التوافق من (٣-٥ سنوات). ومن أبرز المعوقات التي تقف أمام تطوير الثقافة التنظيمية للمدرسة هو الخوف من التغيير، وقيادة المدرسة عليها المسؤولية لإزالة هذا الشعور، والبداية تكون من خلال تحسين بين من هم في مهام قيادية وبين جميع العاملين، ومؤشرات تحسين العلاقات تتوضح من خلال تراجع العلاقات السيئة والبدء بالنظر أفقياً بمعنى إزالة النظرة من الرقبة (من أعلى إلى أسفل).

## - اختلاف التصورات لتطبيق الجودة في المدرسة:

إن الاختلاف في تحديد ما هيه مفهوم الجودة في التعليم أدى إلى نشوء اختلاف في التصورات حول التطبيقات العملية للمفهوم في المدارس، فعلى سبيل المثال أدى تطبيق نظام "ISO" في المدارس إلى مقاومة تطبيق النظام (Bryan R.cole, 2002)، وهناك أسباب عديدة لذلك من أهمها أن المعلمين لم يشعروا بملائمة هذا النظام للتعليم داخل الفصول الدراسية والمدارس التي حصلت على شهادة المطابقة "ISO" لم تتبين قدرة طلابها على منافسة المدارس الأخرى التي لم تحصل على نفس الشهادة.

## - تقنيات القياس غير المؤثرة:

إن استخدام تقنيات قياس غير مؤثرة في المدرسة ستؤدي إلى نتائج غير حقيقية سواء كانت النتائج إيجابية أو سلبية. تحتاج الجودة إلى اتخاذ القرارات بناءً على بيانات ونتائج صحيحة، وفي حالة استخدام المدرسة بيانات خاطئة يكون للإحساسات أو التخمين دور في جمعها ستؤدي القرارات المبنية على هذه البيانات إلى تدني الجودة، بمعنى آخر سيؤدي الأمر إلى تدني رضا المستفيدين.

وممثل الاختيارات القياسية في المدارس إحدى أشكال تقنيات القياس غير المؤثرة من منظور إدارة الجودة باعتبارها "تفتيش" والمنتجات التي تأتي نتيجة التفتيش تأتي متأخرة ومتدنية الجودة وستكون مكلفة من حيث الوقت والمال والجهد الإنساني (David P. Langford, 1995).

وإذا أردنا أن نحسن مخرجات نظامنا التعليمي علينا أن نهتم بعمليات التعلم والتعليم وعلى التقييم المستمر لأداء الطالب (Portfolio) وليس على إنجازاتهم في الاختبارات التي أدت إلى وجود ثقافة تعلم تقليدية تركز على القراءة من أجل الاختبارات، لذلك يلجأ الطلاب إلى الحفظ والاستظهار دون الاهتمام بالمستويات المعرفية والوجدانية والمهارية.

وهناك تقنيات قياس غير مؤثرة أخرى في المدرسة على سبيل المثال الأدوات التقليدية التي يستخدمها المرشد الطلابي لملاحظة سلوكيات الطلاب وأداة التقييم الوظيفي

لمدير المدرسة والمعلمين جميع هذه الأدوات وغيرها تؤدي إلى نتائج خاطئة تؤدي إلى إعاقة الجودة بالمدرسة.

### - قلة انتباه المدرسة إلى المستفيدين الداخليين والخارجيين:

ذكرنا سابقاً أن لكل مدرسة مستفيدين داخليين وخارجيين (أنظر الجدول ١)، والجودة في المدرسة هي مقابلة أو تجاوز احتياجات وتطلعات هؤلاء المستفيدين، لذلك تعمل المدرسة بعيداً عن تطلعات المستفيدين فإنها بذلك تحرم نفسها من فرص التحسين التي يقدمها المستفيدين.

تفترض المدرسة التقليدية أنها تعرف احتياجات وتطلعات المستفيدين وتقوم بتخطيط وتنفيذ وتقييم جميع برامجها بناءً على افتراضاتها المسبقة الأمر الذي يؤدي إلى مخرجات لا تحقق رضا المستفيدين لأنها لم تبني أساساً على احتياجاتهم وتطلعاتهم ولم يكونوا شركاء في أي مرحلة من مراحل العمل، من هنا نستطيع أن نفسر سبب تدني دافعية الطلاب للتعلم أو المعلمين للتعليم أو تدني رضا أولياء الأمور وإحجامهم عن حضور برامج وأنشطة المدرسة أو دعمها.

لذلك فإن قلة انتباه المدرسة للمشكلات التي يوجهها المستفيدين الداخليين (الطلاب - المعلمين - جميع العاملين بالمدرسة) أو المستفيدين الخارجيين (أولياء الأمور - المجتمع المحلي - المدارس الأخرى) تؤدي إلى زيادة اتساع فجوة الأداء بينها وبين المستفيدين، ومن المهم ذكره هنا أن تدني دافعية الإنجاز عند المستفيدين الداخليين يؤدي حتماً إلى تدني رضا المستفيد الخارجي (William L. Sickel, 2005).

والذي يعيق الجودة في المدرسة في هذا المجال قلة عناية إدارة المدرسة بالتغذية الراجعة من المستفيدين، لذلك فإن أزمة المدرسة التقليدية لا تتمثل في عدم قدرتها على حل المشكلات بل لأنها لا ترى هذه المشكلات أساساً، فقلة اهتمامها بالمستفيدين وتمركزها حول ذاتها يصيبها بالعمى الوظيفي الذي يحجب عنها رؤية منافع التحول نحو الجودة.

## - اعتبار منسوبي المدرسة أن الجودة برنامج يضاف إلى أعمالهم:

إن الممارسات غير المدروسة التي تهدف من خلالها المدرسة للترويج للجودة، لها دور هام في إعاقة التحول ونجاح الجودة في المدرسة، فالشعارات والخطايا التي تستخدمها إدارة المدرسة لإبلاغ منسوبيها لاستعداد تطبيق الجودة ستنتج مقارنة عند جميع المعلمين والعاملين في المدرسة، وهذا رد فعل طبيعي يمثل فترات لديهم بأن الجودة برنامج جديد سيدخل المدرسة، والمعلمين في الحالات الطبيعية يطلبون تخفيض نصابهم من الدروس لتخفيض ضغوط العمل وعبء التدريس، فكيف يتم إدخال برامج جديدة تطلب منهم أعمال إضافية.....!؟.

إن من أهم متطلبات نجاح التحول نحو الجودة أن تقوم المدرسة بنشر فلسفة الجودة وتطبيقها ضمن الأنشطة المدرسية الاعتيادية وبشكل تدريجي لأن الجودة ليست برنامج أو قطعة أثاث ندخلها إلى المدرسة بل هي ثقافة تعلم وحياة تنشأ من داخل المدرسة.

## - قلة التعلم والتدريب:

إن نجاح الجودة في التعليم يحتاج إلى مدرسة دائمة التعليم، مدرسة توفر بيئة ملائمة تدعم تنمية قدرات ومدارك طلابها ومعلميها وجميع العاملين فيها، حتى تنمو أساليب التفكير الإبداعي والعمل الجماعي والحماس للإنجاز وفق مبدأ "دائماً نحو الأفضل" وذلك لتحقيق مخرجات عالية الجودة تحقق رضا جميع المستفيدين من منتج التربية والتعليم.

وتتنوحي أهمية التدريب والتعلم في المدرسة باعتبارها مؤسسة قائمة على إبداع العنصر البشري، لذلك فمسألة التنمية المهنية في المدرسة هي بمثابة موطن القلب لجودة أدائها. ويشير إيشيكاوا "Ishikawa" أحد رواد الجودة اليابانيين إلى أن ٩٠٪ من المشاكل يمكن أن تحل من خلال التدريب والتعلم على استعمال تقنيات الجودة وغيرها من الأدوات (Williams, 2005).

ومن أهم مؤشرات قلة التدريب والتعلم في المدرسة والتي تعيق التحول نحو الجودة هي كالآتي:

أ- اعتماد المعلمين على أساليب التدريس القائمة على التلقين والحفظ والاستذكار.

ب- الجهد الأكبر في العملية التعليمية على المعلم وهذا لا يتوافق مع فلسفة الجودة في التعليم التي تركز على أن يكون للمتعلم الدور الأكبر في عملية تعلمه بمعنى أن يكون الطالب مسؤول عن تعلمه.

ج- غياب بعض المهارات الأساسية وأمية الكمبيوتر وغياب التعامل التقنيات الحديثة على مختلف أنواعها من قبل المعلمين والإداريين (الشيخ وأحمد، ٢٠٠٤م)، وغياب مثل هذه المهارات التي يؤدي تدني مستوى أداء المدرسة لأسباب من أهمها تأخر الإنجاز بسبب الاعتماد على أساليب العمل التقليدية.

د- غياب المهارات الهامة التي يتطلبها عصر المعلومات مثل (التعليم الذاتي - حل المشكلات - مهارات التواصل على مختلف أنواعها - كيف تتعلم - حل النزاعات ..... الخ) والتي يجب إكسابها للطلاب.

هـ- تدني دافعية المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة لحب الاستطلاع والبحث عن الجديد في تخصصاتهم الأكاديمية أو أساليب التدريس الحديثة لاعتقادهم بقلّة جدواها أو أنهم ليس لديهم الوقت الكافي للقراءة والبحث.

### - التخطيط غير الصحيح للتحويل نحو الجودة في المدرسة:

الجودة ليست نتاج الصدفة بل نتيجة للجهد الذكي والحماس والتخطيط، لذلك فغياب خطة للتحويل نحو الجودة في المدرسة يعوق النجاح ويتسبب في هدر الوقت والجهد والموارد المادية. ومن أهم مؤشرات التخطيط غير الصحيح للتحويل نحو الجودة في المدرسة هي الآتي:

أ- المدرسة لا تعرف من أين تبدأ للتحويل نحو الجودة.

ب- رؤية ورسالة المدرسة غير واضحة لمنسوبيها وللمستفيدين الخارجين.

ج- قلة وضوح الأهداف التي تريد المدرسة تحقيقها.

د- مسؤولية العمل غير واضحة لجميع العاملين بالمدرسة ليأخذوا زمام المبادرة للتحويل نحو الجودة.

هـ- عدم تحديد سلوكيات العمل المتوافقة مع فلسفة الجودة التي من شأنها أن تدفع بأداء المدرسة نحو الجودة.

- اعتقاد منسوبي المدرسة بأن الجودة تتجح في الصناعة وليس في التعليم: أدى ارتباط مصطلح "الجودة" بالمنتجات الصناعية لفترة طويلة إلى تشكل تصورات لدى الكثيرين على أن الجودة فلسفة وأدوات تستخدم في المصانع وبالتالي لا تصلح لتحسين أداء المدرسة، ويمكن لهذه التطورات أن تعيق اقتناع المعلمين والعاملين بالمدرسة للتحرك نحو تبني مبادئ الجودة، وتنشأ بالتالي ثقافة عمل مقاومة للتغيير الأمر الذي يتطلب من إدارة المدرسة الوعي بهذا الأمر وعليها أن تقوم بنشر ثقافة الجودة بصورتها الصحيحة في المدرسة يركز فيها على أن نظام الجودة المعمول به في الصناعة ليس هو ذاته نظام الجودة الذي ستعمل به المدرسة .

#### - المعوقات الخارجية لتحول المدرسة نحو الجودة:

يقصد بالمعوقات الخارجية تلك التي لا تكون للمدرسة دور رئيس في ظهورها وتؤدي إلى إعاقة أو تأخر عملية تحول المدرسة نحو الجودة ومن أهمها الآتي:

#### ١- المناهج:

تعتبر المناهج الدراسية التي تعتمد على إنجاز الأهداف الكمية والتي تسيطر على محتواها ما هييه المعلومات (Know What)، على المحتوى المعرفي دون توفير مساحة مناسبة لمعرفة كيف تعمل الأشياء (Know How)، وما يصاحبها من تنمية لقدرات التفكير العليا (الشيخ وأحمد، ٢٠٠٤) من أهم معوقات تحول المدرسة نحو الجودة، فهذا النوع من المناهج وآليات متابعة تنفيذها في المدارس تساهم في إحداث حالات الضغط والإجهاد على المعلمين لإنهاء المنهج بأي صورة كانت، وبالتالي يلجأ المعلمين للضغط على الطلاب لسرعة الحفظ والتذكر دون مراعاة المستويات المعرفية والإدراكية والمهاريه بتصنيفاتها المتعددة والتي تعتبر مسألة جوهرية لتحقيق جودة التعليم.

فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن أكثر من نصف أصحاب الإجابات الأضعف دراسيا قالوا أنهم وجدوا الدراسة صعبة، وأن أكثر من ثلثهم يرغبون في ترك المدرسة (دافني بان، ٢٠٠٠م).

وينتهي الأمر بالطلاب في ظل واقع هذه المناهج التقليدية إلى التعليم بهدف الحصول على الشهادة، وتقل لديهم بالتالي الرغبة والقدرة للتعلم بالاكتشاف والتفكير المستقل والمبدع، بل إن التعليم بالنسبة لهم ينتهي بمجرد حصولهم على الشهادة لأن المنهاج المبنية على أساس الأهداف الكمية لا تبعث روح الإبداع والتعلم مدى الحياة لدى المتعلمين.

يستلزم نجاح التحول نحو الجودة في المدرسة إلى مناهج معاصرة توفر مساحات مناسبة للمعلمين والطلاب لممارسة وتناول موضوعات معاصرة تتوافق وتطلعات المجتمع وأصحاب الحصص الآخرين، وهي بذلك أي المناهج تكون قد حققت أهم معايير الجودة في التعليم وهي توافق محتوى المنهاج وأنشطتها لتطلعات المجتمع وجميع أصحاب الحصص الحالية والمستقبلية.

## ٢- المباني التعليمية والتجهيزات:

يتأثر المنتج التربوي وتعليم الطالب "بعوامل البيئة الطبيعية والمادية في المدرسة، فقد أظهرت الدراسات الحديثة في مجال علاقة التعلم بالدماغ إن "البيئات الفنية تنمي فعلا أدمغة أفضل" (Jensen, 2001)، باعتبار أن ألفة الفكر "الدماغ" هي التي تشكل منتج التربية والتعليم.

إن زيادة عدد الطلاب في الفصول عن المعدلات العالمية المعتمدة لكل مرحلة دراسية، وقلة الاهتمام بتصميم المباني الدراسية لعوامل التهوية والإضاءة والألوان والمساحات المناسبة داخل الفصول وخارجها، جميعا تعيق الجودة في المدرسة، وإذا كنا نعتقد بأن تهيئة بيئة جاذبة للطلاب تتطلب تكلفة عالية فعلينا أن ننظر بالمقابل لتكلفة تدني الجودة في التعليم.

من جانب آخر ليس بالضرورة ربط مباني المدارس النموذجية بالجودة، فالتعليم الأكثر كلفة لا يعني تعليم أكثر جودة. وتشير ثقافة الجودة اليابانية إلى أن أي تجهيزات أو مواد أو مباني تتوفر في المؤسسة ولا يتم استخدامها بكفاءة فهي "مواد" أي

"هدر"، فالمبنى النموذجي للمدرسة وتجهيزاته جميعا ميزات وليس بالضرورة أن تحقق الجودة. وتتحول "الميزات" في المدرسة إلى "جودة" عندما تلبى هذه الميزات احتياجات وتطلعات المستفيدين (الطلاب - المعلمين - أولياء الأمور).

### ٣- ضعف مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي:

تعتبر مشاركة أولياء الأمور (كمستفيدين خارجين) في تربية أبنائهم معيار هام في جودة التعليم، فهم يدعمون دور المدرسة من خلال فرص التحسين التي يقدمونها لتحسين تربية وتعليم أبنائهم، وقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن الطلاب المتفوقين والموهوبين ينتمون لأسر تهتم بالتواصل مع المدرسة (Tong, 2002). لذلك فإن عزوف أولياء الأمور عن المشاركة في تربية وتعليم أبنائهم يضيع فرص تحسين تعتبر بحد ذاتها فرص زمنية مفقودة للاستثمار البشري لا يمكن تعويضها.

كما أثبتت الدراسات أن جودة التعليم ترتبط بمدى التزام المجتمع المحلي بتقديم كل أشكال الدعم للمدرسة، فمشاركة المجتمع المحلي في أي إستراتيجية لتطبيق الإصلاحات في المدرسة أمر جلي (جاك ديلور، ١٩٩٩م).

ولذلك فإن قلة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في برامج المدرسة وسياساتها يشكل عائقاً أمام تحول المدرسة نحو الجودة.

### ٤- السياسات وأنظمة العمل التقليدية:

يتأثر نظام الجودة بالسياسات وأنظمة العمل القائمة فهي إما أن تعيق أو تدعم الجودة، في مدرسة تفرض عليها من الأعلى في كثير من الحالات السياسات وأنظمة العمل، فعلى سبيل المثال فإن التعارض بين السياسات التي تفرض على المدرسة لتحقيق أهداف كمية (تنفيذ عدد من البرامج بمعزل عن مدى جودتها - تحديد عدد الدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة... الخ)، وبين السياسات الداخلية للمدرسة التي تركز على تحقيق مخرجات عالية الجودة سيؤدي إلى إعاقة التحول ونجاح الجودة في المدرسة. يضاف إلى ذلك أيضاً فأن تعدد الجهات الإشرافية على المدرسة واستخدام هذه الجهات لأنظمة عمل تقليدية لا تتوافق وتطلعات المدرسة للجودة تشكل معوقاً أمام تحول المدرسة للجودة، فهذه الجهات تعتبر من منظور نظام الجودة "موردون" بمعنى أنهم

يساهمون بخدماتهم الإشرافية في نظام المدرسة وبالتالي هم جزء من النظام فهم مؤثرين فيه، مشكلة المدرسة أنها لا تملك حرية اختيار مورديها وخاصة الجهات الإشرافية.

لذلك يوصي تقرير منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) الذي صدر بعنوان "نحو ضمان الجودة في التعليم" بضرورة إعطاء المدارس المزيد من الصلاحيات لإدارة شئونها (اليونسكو، ٢٠٠٥م)، ومن هنا بدأت الأصوات تتعالى إلى ضرورة الاتجاه نحو إصلاح التعليم من أسفل الهرم أي من المدرسة.

### خاتمة:

إن تحول المدرسة نحو الجودة ضرورة إستراتيجية تفرضها تحديات عصر المعلومات المتسم بالتغير السريع الذي يتطلب من المدرسة تحسين كفاءة وفاعلية عملياتها الإدارية والتعليمية، من أجل أن تكون أكثر قدرة للاستجابة مع هذه المتغيرات وردم الفجوة الأدائية والمعرفية لتحقيق احتياجات وتطلعات المستفيدين من خدماتها ونظامها التعليمي.

وبلا شك أن تحول المدرسة التقليدية نحو الجودة يواجه معوقات كثيرة والتي كما أوضحنا، وهذا أمر طبيعي يواجه أي تحول نوعي وبالخصوص في مجال إصلاح التعليم المدرسي. لكن إذا أردنا لهذا التحول النجاح فعلياً أن نضع هذه المعوقات كجزء من إستراتيجية التحول من خلال تصميم العمليات والأنشطة التي تضمن جودة التحول حتى توفر الوقت والجهد والمال وتحقق الجودة في مدارسنا بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب . من أجل دعم نجاح عملية تحول المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة نقدم فيما يلي مجموعة من التوصيات:

- أ- التركيز على إعداد القيادات التربوية الفعالة في المدارس.
- ب- حماس مدير المدرسة للجودة وقناعته والتزامه بما يسهل الطريق أمام رحلة المدرسة نحو الجودة.
- ج- أهمية ترسيخ ثقافة الجودة في المدرسة كمرحلة أساسية ومستمرة لنجاح الجودة.
- د- تدريب القيادات التربوية في المدارس والمعلمين على تطبيقات الجودة في التعلم مدخل أساسي ومستمر لنجاح الجودة.

- هـ- إعطاء المدارس مزيداً من الصلاحيات لإدارة شؤونها ، وتأتي هذه الخطوة بعد مرحلة إعداد القيادات التربوية الفعالة والقادرة على حمل زمام المبادرة وتحمل المسؤولية.
- و- عناية الجهات المسؤولة عن التربية والتعليم بمعلومات التغذية الراجعة من المدارس لدورها في دعم نجاح الجودة في المدرسة.
- ز- تطوير المناهج التربوية بما يتوافق مع فلسفة وتطبيقات إدارة الجودة في التعليم.

