

# الفصل الثامن

## إدارة الجودة الشاملة

### في المدرسة الثانوية العامة

#### مقدمة

- ١- منظومة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية العامة .
- ٢- مميزات استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة .
- ٣- عناصر إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها وأدواتها .
- ٤- التطوير بأسلوب إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته بالمدرسة الثانوية العامة :
  - أ - تطوير وظيفة التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة .
  - ب- تطوير وظيفة التوجيه بالمدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة .
  - ج- تطوير وظيفة الإشراف على الأنشطة الطلابية بالمدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة .
- ٥- قياس الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية العامة .



## الفصل الثامن

### إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية العامة

#### مقدمة :

جودة التعليم في مصر تعد مطلباً أساسياً لرفع كفاءة مخرجات العملية التعليمية بشتى المراحل التعليمية لا سيما مرحلة الثانوية العامة ، التى تعد مرحلة انتقال من مرحلة عمرية إلى مرحلة عمرية أخرى ، تكون مسنولة عن تخطيط مستقبل واتجاهات الأفراد ، وبما ينعكس أثره على رفح كفاءة الخريجين والارتقاء بمستوياتهم ، بحيث تصبح الشهادات التى يحصلون عليها معترف بها علمياً ، وهو ما يفنقده الخريج الحالى فى كثير من الأحيان .

من ثم يتناول هذا الفصل المحاور الآتية :

#### ١- منظومة الجودة الشاملة فى المدرسة الثانوية العامة :

لكى تنهىا المؤسسات التعليمية المختلفة فى مصر بما فيها المدرسة الثانوية العامة لتحمل أعباء تحديات المستقبل ، لابد وأن تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة فى جميع مكونات عملية التعليم ، بحيث تؤلف مكوناتها منظومة شاملة للجودة ، وهذه المكونات هى :

#### أ - المدخلات : وتشمل :

- ١- خصائص الطلاب : ويرتبط بها نظام القبول بالتعليم .
- ٢- خصائص البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة التعليمية .
- ٣- خصائص البيئة الخاصة بالمؤسسة التعليمية : وتشمل .

المبنى ، الموارد ، أعضاء هيئة التدريس ، الإدارة ، نظام الدراسة والخطط الدراسية ، المناخ العام والروح المعنوية .

#### ب- العمليات : وتشمل ما يلى :

#### ١- عمليات التعليم - التعلم : وتشمل :

البرامج والمناهج والمقررات ، الكتب ومواد التعليم ، الأجهزة وتجهيزات المعامل ، المكتبة ، طرق التدريس وأساليب التعلم ، رعاية نوى الاحتياجات الخاصة .

#### ٢- عمليات التقويم : وتشمل :

التقويم المبدئى وطرق التعليم التعويضى ، التقويم التكوينى وطرق التعلم العلاجى ، التقويم التجميعى للانتقال من فرقة لأخرى أو من مستوى تعليمى لآخر .

ج- المخرجات : وتشمل ما يلي :

- ١- النواتج التعليمية المقيسة ( باستخدام الامتحانات وأدوات التقويم ) .
- ٢- النواتج التعليمية غير المقيسة ( معرفية ، اجتماعية ، أخلاقية ، شخصية ) .
- ٣- نواتج عامة أو مهارات الحياة ( اقتصادية ، ثقافية ، مهنية ) .
- ٤- التخرج ومنح الشهادات .
- ٥- التقويم البعدي ( تتبع الخريجين ) .
- ٦- إعادة إنتاج آثار التعليم ونواتجه فى الأجيال التالية .

تتوقف مؤشرات نجاح أية مدرسة فى المقام الأول على التلاميذ ، والمعلمين وأولياء الأمور ، وأعضاء المجتمع المحلى الممثلين من مختلف الأوساط الاجتماعية ، ومدى رضاهم عن المدرسة ، وما تقدمه لهم ، ومن ناحية أخرى فإن هناك شبه اتفاق على أن المدرسة الثانوية العامة تمثل محور الارتكاز فى بناء مناخ مناسب للتعليم والتعلم ، وفى نفس الوقت فإنها تجعل عملية التعليم والتعلم عملية محببة ومفضلة ، فالمدرسة التى تحافظ على بقاء الدفء فى العلاقات ، والاتجاهات الإيجابية نحو التعليم ، وتعمل على دافعية التلاميذ وتمتعهم بالتعليم ، وكذلك خلق هذا الاتجاه لدى أولياء الأمور ، كل ذلك يعد من المؤشرات المهمة لنجاح إدارة المدرسة .

الكتاب الحالي يستهدف استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة فى

المدرسة الثانوية العامة للأسباب الآتية :

- ١- عدم الرضا عن أداء المدرسة الثانوية العامة لوظائفها .
- ٢- التغيرات المجتمعية التى لحقت بالبيئة التى توجد فيها المدارس الثانوية العامة فى مصر .
- ٣- قوى السوق المتزايدة والتنافس فى مجال التعليم الجامعى والعالى ، وتطلعات الطلاب إلى تزويدهم بتعليم ومهارات ذات جودة منذ تعليمهم بالمدرسة الثانوية العامة .
- ٤- التطورات التكنولوجية المعاصرة واستحداث الوسائل التعليمية والمستجدات العصرية فى المدارس الثانوية العامة .
- ٥- تطلع التربويين إلى الاهتمام بجودة الأداء فى المدرسة الثانوية العامة .

- ٦- أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يتفق مع النموذج العلمي المعتمد في الأوساط الأكاديمية ، فإذا كان النموذج العلمي مبنياً على : حلل واختبر ، وراجع ، ونفذ ، وقيم ؛ فإن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يتضمن :
- أ- خطط ( ادرس الموقف أو العملية ) .
- ب- أفعّل ( نفذ ) .
- ج- راجع ( قيم النتائج ) .
- د- تصرف ( ادرس نتائج التنفيذ ) .

فإن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعني تطبيق هذه المشتملات على مكونات منظومة التعليم ، بما يتضمنها من موارد وإمكانيات بشرية ومادية لتحقيق الكفاءة والفاعلية لهذه المنظومة ، وهي أعضاء هيئة التدريس - الطلاب - المناهج - الإدارة .

## ٢- مميزات استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة :

لا يزال أسلوب الإدارة بالمدرسة الثانوية العامة يتم بمفهوم الرقابة الصارمة والضبط المتشدد أكثر من مفهوم التوجيه والمشاركة الجماعية في المسؤولية ، مما يتسبب في إيجاد انفصال بين المدرسة الثانوية العامة والإدارة التعليمية ، أو بينها وبين المديرية التعليمية التابعة لها ، وبين المديرية التعليمية والوزارة المركزية ، طبقاً للتسلسل الإداري .

فبالأسلوب الغالب في العمل بمستوى المدرسة الثانوية العامة هو أسلوب المجاملة أكثر من المواجهة الجماعية لحل المشكلات ، التي تعترض جميع تلك المستويات .

فقد أكدت إحدى الدراسات أن الشكوى تتعد من سلبيات المركزية الشديدة بالمدرسة الثانوية العامة ، فالمركزية الشديدة تحول دون قيام مدير المدرسة بواجباته ، وتؤدي إلى تأجيل البت في كثير من الأمور وتعطيل العمل أو تأجيله ، لحين موافقة الجهات المسئولة ، وذلك عن طريق نواح عديدة مثل تزويد المدرسة بالأجهزة والأقوات ، وأثر التعقيدات المالية على سير العمل بالمدرسة ومستوى الأداء ، والكتاب الحالي يتناول أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتطوير أداء وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة لأن هذا الأسلوب يتميز بما يلي :

- ١- يجعل المدرسة تتجه نحو العمل على قياس جودة الأداء بصفة مستمرة .
  - ٢- إعطاء كل فرد بالمدرسة قدراً كبيراً من الحرية في بذل الجهود المستمرة للتحسين المستمر في أداء الأعمال بالمدرسة .
  - ٣- قيام مجموعة من العاملين بالمدرسة في التصرف لإيجاد الحلول المناسبة عند وقوع أية مشكلة من المشكلات ، وهذا ما يمثله فريق العمل الذي يؤكد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تواجده في كل مؤسسة من المؤسسات .
  - ٤- الاهتمام بالتحسين المستمر لضمان جودة الأداء على مستوى المدرسة .
- بالتالي تتضح أفكار أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة في تحسين مستوى جودة الأداء طوال الوقت ، المراجعة المستمرة لأداء العمل وتحفيز الأفراد ، وضرورة مشاركة الأفراد والعاملين بالمدرسة الثانوية العامة في التعرف على المشكلات التي تعوق العمل المدرسي ، وضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في إيجاد الحلول المناسبة لها .

بالإضافة إلى المزايا السابقة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة وإدارتها ، توجد مجموعة من الخصائص والصفات التي ينطلق منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة تتضح في الآتي :

- الخصائص التكنولوجية :
  - تتمثل في جدية إدارة المدرسة الثانوية العامة في استخدام التكنولوجيا الإدارية في تقديم الخدمات للأفراد والعاملين بالمدرسة ، كاستخدام الحاسب الآلي وشبكات الإنترنت .
  - الخصائص السيكولوجية :
    - تتمثل في سلوكيات القيادة التربوية بالمدرسة الثانوية العامة ، أثناء قيامهم بأدوارهم ومهامهم الإدارية ، يتضح ذلك من خلال الأنماط الإدارية التي يتبعونها في مدارسهم .
    - الخصائص الزمنية :
      - تتمثل في مدى ثبات صلاحية الخدمة المقدمة من جانب إدارة المدرسة الثانوية العامة إلى أفرادها أثناء العام الدراسي .

• الخصائص التعاقدية :

تمثل في ضمان جودة الخدمة بعد تقديمها للأفراد بالمدرسة .

• الخصائص الخلقية :

تتمثل في تصرفات القادة التربويين المسؤولين عن إدارة المدرسة العامة ، أثناء الإعداد للخدمة أو عند تقديمها للأفراد ، أثناء تواجدهم بالمدرسة أو أثناء اليوم الدراسي أو خارج المدرسة ، تتضح هذه الخصائص في طبيعة العلاقات التي تنشأ بين انفيادات المدرسية وبين أفراد المدرسة من طلاب ومعلمين وإداريين وعاملين بالمدرسة .

كما توجد مجموعة من المحددات لخصائص الجودة التي تقدمها إدارة المدرسة

الثانوية العامة لأفرادها أهمها ما يلي :

• جودة التصميم :

يقصد بها رتبة الخدمة ، فبالرغم من اختلاف متطلبات وحاجات الأفراد من إدارة المدرسة إلا أنه توجد مستويات للكمال ، يمكن عن طريقها تقديم الخدمات التي تحتاج إليها .

• جودة المطابقة :

وتعني درجة مطابقة الخدمة النهائية للتصميم الذي كانت عليه ، وتعتبر جودة المطابقة محصلة المحددات الآتية : جودة التكنولوجيا - جودة العمالة (الأفراد) - جودة الموارد - جودة الإدارة .

• جودة الاستمرارية :

وتعرف بمدى استمرارية اللياقة للاستعمال وهي محصلة المحددات الجزئية الآتية : مدى الاستعداد لتقديم الخدمة ، مدى صلاحية الخدمة ، مدى حاجة الخدمة للصيانة .

• جودة الخدمات الميدانية :

تعني مدة جدية الأفراد من المعلمين والتلاميذ في الإقبال على الخدمة التي تقدمها إدارة المدرسة لضمان استمرارية لياقة الخدمة للاستعمال ، وتعتبر جودة الخدمة الميدانية محصلة المحددات الجزئية الآتية : طبيعة العلاقة التعاقدية بين المدرسة والأفراد ، سرعة الخدمة التي تقدمها المدرسة للأفراد ، كفاءة الخدمة المقدمة ، أمانة أداء الخدمة .

### ٣- عناصر إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها وأدواتها :

- اختلفت الآراء التربوية حول مكونات وعناصر إدارة الجودة الشاملة .  
فقد حددت إحدى الكتابات التربوية عناصر إدارة الجودة الشاملة في الآتي :
- أ - قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها .
- ب- الاقتران بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها .
- ج- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة أو فشلها ، وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل في تقييم أداء الإدارة .
- د - استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر أساسي لتفكير الإدارة واختياراتها .
- هـ- الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها .
- و - قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق السبق على المنافسين والأفراد من خلال إيجاد التميز .
- ز - إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لجميع الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كافة قدرات المؤسسة .
- ح - إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة تعتمد عليه في إيجاد المنافع والإيجابيات .
- ط - إدراك العالم كوحدة متكاملة ، وضرورة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلي في التعامل إلى الحيز العالمي .
- ي - إدراك أهمية التكامل مع الآخرين .
- ك - أهمية الفرد كمحور أساسي بالمؤسسة وضرورة الاقتراب منه واتخاذ معياراً أساسياً في الاختيارات الإدارية .
- ل - الابتعاد عن منطلق الفردية والتشتت ، وضرورة الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة .

- م - أهمية التعامل في المستقبل وعدم الاكتفاء على الماضي أو الإحصار في الحاضر .  
ن - رفض التنظيمات والأنماط التقليدية الجامدة في الإدارة .  
ش - الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إتجاح الإدارة ،  
من ثم تتبوأ تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة  
المعاصرة .

وتوصلت نتائج إحدى الدراسات أن الهيكل التنظيمي لأسلوب إدارة الجودة  
الشاملة يشمل خمسة عناصر تميزه عن أي أسلوب إداري آخر هي :

- ١ - تطبيق مبدأ الإدارة الجماعية في قيادة المؤسسة .
- ٢ - التركيز على الفرد وتلبية احتياجاته .
- ٣ - الاعتماد على الحقائق الثابتة المؤكدة في العملية الإدارية بالمؤسسة .
- ٤ - التحسين المستمر في العمل الإداري .
- ٥ - المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار واستخدام فرق العمل .

يمكن من خلال العناصر السابقة لإدارة الجودة الشاملة القول بأن عناصر  
ومكونات أسلوب إدارة الجودة الشاملة تشتمل على ثلاثة مكونات أساسية هي ؛ جودة  
التكنولوجيا المادية ، وهي تمثل الإمكانيات المالية المتوافرة لاقتناء التكنولوجيا المادية  
ويمثله بالمدرسة الثانوية العامة ، الورش والمعامل والحاسب الآلي وشبكات الأنترنت  
التي تسهم بصورة فعالة في إثراء العملية التعليمية بالمدرسة .  
والمكون الثاني هو جودة التكنولوجيا البشرية ، وهذا يعني ضرورة  
إحداث تطور في تكنولوجيا الأداء الإنساني طبقاً لاستخدامه لإمكانيات الجودة التكنولوجية  
المادية .

والمكون الثالث هو جودة البيئة ، التي تتم بها العملية الأدائية والتعليمية من  
مدرسة ثانوية عامة وغيرها من المؤسسات والمنظمات ، وهي ذات أهمية لأسلوب إدارة  
الجودة الشاملة ، لأنها المكان الذي يعد ملكاً للأفراد بما يحويه من نظم فرعية مكونة  
للنظم الرئيسية للعمل ، فإدارة المدرسة الثانوية العامة هي محور العمل للأفراد والعاملين  
بها من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وقيادة تربوية ، وهي بدورها تخضع للإدارة  
التعليمية التي تخضع بدورها للإدارة العامة للتربية والتعليم .

مما سبق يتضح أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة نظام كبير يتفرع إلى نظم فرعية أخرى ، فالجودة الشاملة تعني أشياء كثيرة لدى عديد من الأفراد ، فالبعض يرى أنها أداء العمل بصورة صحيحة من أول مرة ، وبعضهم يرى أنها التخلص من أي عيوب ، والبعض الآخر يرى أنها تعني الامتياز في خدمة الفرد والتحسين المستمر في نفس الوقت ، وهي أنواع تستخدم بواسطة تنظيمات ، ولكن مكوناتها ربما تختلف اختلافاً طفيفاً ، ولكنها أساساً متشابهة .

يمكن تناول هذه المكونات فيما يلي :

١- الخطة الاستراتيجية التي تركز على الفرد : وهي وسائل لتحديد تنبؤات الفرد الداخلية والخارجية والإجابة عن هذه الأهداف الداخلية والتحسينات في الأدوار والمسئوليات والتصرفات .

٢- الأفراد : على اعتبار أنهم المصادر الأساسية التي تؤثر فيهم المصادر الأساسية سواء داخلياً أم خارجياً .

٣- النشاط : الذي يوضح التحسين المستمر على مستوى المدرسة .

٤- اعتماد التنمية وسيلة النظام داخل المؤسسة وأداتها الوسائل وتقنيات الجودة .

فتعتبر مدخلات أسلوب إدارة الجودة الشاملة عن : أهداف الإدارة بالمدرسة وسياساتها في أداء الأعمال التي تؤديها ، كما تشمل الهيكل التنظيمي بالمدرسة وخصائص الأفراد وخبراتهم ، بالإضافة إلى أعداد الأفراد وكفاءة أدائهم ، والأنشطة التي يقومون بها ، وتشمل رغبات الأفراد وحاجاتهم ، والإمكانات المتوافرة وحجم وجودة المعلومات المتاحة .

بالنسبة للمدرسة الثانوية العامة المدخلات متوافرة فتقوم المدرسة الثانوية العامة على أهداف تسعى إلى تحقيقها ، ولها هيكل إداري ووظيفي يمثلها قيادات تربوية على قمتهم مدير المدرسة وناظرها ثم الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين ثم الإداريين والعاملين بالمدرسة ، وهؤلاء الأفراد لهم خصائصهم وخبراتهم طبقاً للشهادات الحاصلين عليها أو سنوات الخدمة والبرامج التدريبية التي يتلقونها .

ويعد الطلاب المحور الرئيسي للعملية التعليمية ، وهؤلاء لهم رغبتهم وحاجاتهم التي تتطلب إشباعها مما يؤدي إلى ضرورة وجود الخدمات الطلابية بالمدرسة ، وتنتطلب إدارة المدرسة الثانوية العلمية توافر الإمكانيات البشرية والمادية لضمان سير العملية التعليمية بها ، بالإضافة إلى توافر معلومات متزايدة لمواجهة التحديات العصرية .

وتعتبر أنشطة أسلوب إدارة الجودة الشاملة عن : تحديد أهداف الجودة وكيفية تحقيقها ، بالإضافة إلى التنظيم والتنسيق بين وظائف الإدارة ، وضرورة توافر القيادة التي تقوم بتوجيه الجودة ، ومتابعة الجودة وتقويمها ، للوصول إلى تحسين الجودة .

وإدارة المدرسة الثانوية العامة كمؤسسة تعليمية تواجه بنرجات متفاوتة تحديات خطيرة ، وعليها أن تتصدى لها حرصاً على بقائها واستمرارها في أداء وظائفها الحيوية ، ولا سبيل لها إزاء هذه التحديات إلا الأخذ بمعايير الكافية وأساليب الفعالية ومؤشرات الجودة حتى تحقق أهدافها .

فهي تتطلب مستوى عال من الجودة لتطوير أداء وظائفها التي تقوم بها ، ومن أهمها وظيفة التنظيم والتنسيق لأداء الأعمال ، وضرورة أن يواكب ذلك القيادة التربوية على مستوى المدرسة ، التي تهتم بجودة الأداء وتقوم بتوجيه الأفراد من طلاب ومعلمين وإداريين وعاملين بالمدرسة مع مراعاة المراجعة المستمرة وتقويم الأعمال بهدف تطوير جودة الأداء .

وتعتبر مخرجات أسلوب إدارة الجودة الشاملة عن : أهداف الجودة وسياسات الجودة وخطط الجودة وفريق عمل الجودة ومعاييرها ومؤشراتها .

فيسعى أسلوب إدارة الجودة الشاملة من المدخلات والأنشطة السابقة إلى الوصول إلى مخرجات ، تمثل تحقيق أهدافه وتوضع خطط للجودة يتم تنفيذها عن طريق فريق العمل ، وفي ضوء الشروط والمعايير المطلوبة ثم التعرف على مؤشرات الجودة .

## مراحل تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة :

تمر عملية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية على

النحو التالي :

أولاً : مرحلة الإعداد لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة :

في هذه المرحلة تعد إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، وبناءً على ذلك يبدأ القادة وكبار المديرين بالمؤسسات بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلباتها والمبادئ التي تستند عليها ، ثم بعد ذلك تقوم طبقة الإدارة انعليا بنقل أفكار هذا الأسلوب إلى العاملين بالمؤسسة ككل .

ثانياً : مرحلة التخطيط :

في هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم للعمل والموارد اللازمة لتطبيق الأسلوب ، وفي هذه المرحلة يتم اختيار فريق الجودة والمشرفين ، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق .

ثالثاً : مرحلة التقييم :

تبدأ هذه المرحلة من منطلق تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، وما الذي يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف ، والتعرف على المداخل المطبقة بالمؤسسة التي تستهدف تحسين الأداء ، والتعرف على إمكانية إحلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدلاً من الأساليب الإدارية المعمول بها : التي لا تحقق الأهداف ، وكذلك التعرف على الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، والتعرف على متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بفعالية داخل المؤسسة ، والتعرف على العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق هذا الأسلوب .

رابعاً : مرحلة التنفيذ :

في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ، ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المرتبطة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة .

## خامساً : مرحلة تبليل ونشر الخبرات :

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات ومراحل النجاح التي تم تحقيقها من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، إذ تدعو جميع الإدارات وأقسام المؤسسة ، وكذلك المتعاملين معها من الأفراد للمشاركة في عملية تحسين وتطوير الأداء .

تقوم إدارة المدرسة الثانوية العامة بتحديد منهجها في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، وبذلك يبدأ المديرين والمدارس بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلباتها ومبادئها .

ثم تقوم إدارة المدرسة الثانوية العامة بوضع خطط تنفيذ وتحديد هيكل عمل الجودة وتوفير إمكانيات تطبيق هذا الأسلوب ، وتقوم خلال هذه المرحلة باختيار فريق قيادي على مستوى المدرسة يشمل المقررين والمشرفين على هذا الأسلوب .

ثم تقوم إدارة المدرسة الثانوية العامة بمرحلة التقييم للتعرف على مدى تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وفوائد هذا الأسلوب ، والعقبات التي يمكن أن تواجه بالمدرسة .

في المرحلة الرابعة تقوم إدارة المدرسة الثانوية العامة باختيار الأفراد الذين سيعهد لهم بعملية التنفيذ وتدريبهم على أحدث وسائل التدريب المرتبطة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة .

في المرحلة الأخيرة تستثمر إدارة المدرسة الثانوية العامة الخبرات الناجحة التي تم تحقيقها من تطبيق هذا الأسلوب ، وتسعى بالتالي إلى التحسين المستمر لأداء وظائفها .

يأتي استخدام المدارس لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في صورة مشابهة إلى حد كبير لاستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التجارة وإدارة الأعمال ، ومن نواحي استخدام هذا الأسلوب ، التخصير في الخدمات وغياب قيم العمل الجماعي ، واعتماد الإدارة على الأسلوب البيروقراطي ، كما أن هذا الأسلوب يتيح فرص التدريب الشائع لاستخدام طرق وعمليات الجودة لمعالجة المشكلات المحيطة بالمدرسة ، مثل الغياب المستمر للطلاب ، بالإضافة إلى محاولة تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في المدرسة أو في النظام التعليمي ككل .

مما يدل على أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة بقطاع التعليم عامة والمدارس بصفة خاصة .

توجد مجموعة من الأدوات والوسائل والأساليب التي تستخدم في إدارة الجودة الشاملة ، وهي بمثابة طرق لتحديد المشكلات وحلها بشكل ابتكاري ، ويجب تدريب العاملين بالمؤسسات الإنتاجية والخدمية على استخدامها بشكل جيد لكي تصبح جزءاً من ثقافة صنع القرار على مستوى المؤسسة التي تستخدم أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

هذه الأدوات تم تحديدها طبقاً لاستخدامها على مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة استناداً إلى مصادر تربوية متخصصة في هذا المجال ، تم ترتيبها طبقاً لخطوات الجودة الشاملة وهي كالآتي :

#### أدوات ووسائل وأساليب إدارة الجودة الشاملة :

##### ١- العصف الذهني ( إثارة الأفكار ) :

تعني هذه الأداة تشجيع التفكير الإبداعي لمجموعة من الأفراد لاستنباط الآراء ، عن طريق عرض الهدف أو عرض المشكلة على الأفراد بالمؤسسة والسماح لهم بإبداء الآراء وتنسيقها ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء .

##### ٢- تحليل باريتو :

يستخدم هذا التحليل لجمع بيانات إحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والآثار المترتبة عليها ، والهدف من هذه الأداة هو تحديد المشكلات الأكثر تكراراً في الحدوث ، والبدء في تحليلها واستنتاج الحلول للتغلب عليها .

##### ٣- عوامل النجاح الحاكمة :

تعنى تحديد الأهداف لإبجاز رسالة المؤسسة ، عن طريق إثارة الأفكار لجميع عوامل النجاح الممكنة مثل : رضا الأفراد والإدارة الفعالة بالمؤسسة ، وتحديد جودة الطالب وما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه .

##### ٤- أهداف الجودة :

تعنى التحديد الواضح للأهداف الخاصة بتحسين الجودة ، ويتم تحديد هذه الأهداف بناءً على آراء فريق الجودة بالمؤسسة أو الأفراد المشاركين في عملية تحسين الجودة .

٥- دوائر ديمينج :

تسمى بدائرة : التخطيط - العمل - الفحص أو الدراسة والتطبيق ،  
تستخدم في تحسين النظام وسير العمل عن طريق التخطيط بهدف التحسين ثم  
التطبيق لحدوث التغيير ثم دراسة النتائج ، ثم حدوث الخطوة الأخيرة وهي تبنى  
التغيير أو تركه ، وإعادة التطبيق في ظروف مختلفة داخل المؤسسة .

٦- عرض الأفكار :

يستخدم هذا الأسلوب لتنمية المهارات الإدارية لأعضاء دوائر الجودة ،  
وكيفية عرض أفكارهم بكفاءة وفعالية .

٧- الأشكال البيانية :

تعد هذه الأداة جزءاً رئيسياً في التحليل وطريقة عرض البيانات ، ويتم  
تدريب فريق العمل على كيفية تفسير الأرقام والبيانات ، وتحويلها إلى أشكال  
بيانية أو مصورة بهدف توضيحها وسهولة فهمها من جميع المستويات الإدارية  
بالتنظيم على مستوى المؤسسة .

٨- وضع العلامات :

هي علامات يقاس بها الأداء الحالي ، يتم عن طريقها بحث أفضل  
الطرق للمنافسة وإنتاج الجودة ، فهي وسيلة للحصول على ميزة تنافسية  
وإيجاد ما هو أفضل ، وبحث كيفية تحسينه وتطويره .

٩- خريطة تخطيط الجودة :

وضعها *Juran* وهي ترجمة لمفاهيم الجودة من منظور تنظيمي إلى

أشكال يمكن أن يفهمها الفرد وتتكون من :

أ - تحديد الفرد الذي يعمل بالمؤسسة .

ب- تحديد احتياجات الأفراد .

ج- ترجمة حاجات الفرد إلى لغة تنظيمية .

د - تطوير إنتاج يقابل حاجات الأفراد .

هـ- تطوير عملية الإنتاج وتسليم المنتج .

و - زيادة فعالية العمل لأفضل أداء ممكن .

ز- إثبات التأكد من أن العمل يسير بشكل صحيح بعمل التجربة على نطاق ضيق .

ح - القيام بتنفيذ العمل .

#### ١٠- تحديد العملية :

هذه الأداة تمكن من تحديد متطلبات الفرد للقيام بأداء عمل ما ؛ ويقصد بالعملية النشاط الذي يبذله الفرد بالمؤسسة ويمكن مراقبته وتقويمه .

#### ١١- خرائط ضبط الجودة :

تستخدم هذه الأداة كوسائل مراقبة تغيير العملية وضبطها ، وتستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء القيام بالعمل أو بعد عملية التحسين و التطوير في أداء العمل على مستوى المؤسسة .

#### ١٢- نموذج العملية :

تستخدم هذه الأداة لتحليل العمليات الأكثر تعقيداً ، وتسهم في تحقيق الاتصال والفهم المشترك بين الأفراد ، وتعمل على تناول جميع مكونات المؤسسة ، والعلاقات بينها وبين أفرادها .

#### ١٣- الخريطة التاريخية :

توضح هذه الأداة نجاح وتقدم الفرد في مهنته وعمله ، كما أنها توضح خط سير الطالب في المؤسسة التعليمية ، وهي وسيلة لإعطاء علامات بارزة وبيان العوائق المحتملة ، التي يجب عليهم التفاوض فيها أثناء وجودهم بالمدرسة ، وكل علامة توضح مشكلة معينة .

#### ١٤- هدف الرسالة :

تعني تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة في ضوء القيم والمبادئ المحددة للمؤسسة .

من الأدوات والوسائل والأساليب السابقة التي تستخدم في إدارة الجودة الشاملة يتضح أنها متعددة ومتطورة ، وتتناول جميع عناصر العملية التي يقوم بها الأفراد على مستوى المؤسسة منذ أن تكون هدفاً حتى يتم المقصود منها في صورة نتائج ومخرجات ، تعمل على أداء الأعمال بصورة صحيحة وجيدة ، كما أنها تتناول المشكلات التي تظهر أثناء أداء العمليات ، ومحاولة اقتراح ووضع الحلول المناسبة لها في صورة جماعية عن طريق فريق عمل الجودة واختيار المناسب منها .

#### ٤- التطوير بأسلوب إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته بالمدرسة الثانوية العامة :

الإصلاح التعليمي ضروري وحتمي ، وكجزء من مجتمع دائم التغير ، فمن غير الممكن أن يبقى التعليم بعيداً عن التحولات الجارية ، والابتكارات في كل مجال - اقتصادي ، واجتماعي ، وثقافي ، وفني - تساعد المؤسسات التربوية على التكيف مع الأوضاع الجديدة ، وعلى النظم التعليمية مواجهة التغيرات في المجتمع والتي تمنعها من الوصول إلى أغراضها .

فقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة ، وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته ، وتحقيق أهدافه ، وكان نتيجة هذا المفهوم ، زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع .

وقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي ، وتوفير كافة الظروف التي تساعد على إبراز فريدة تلاميذها ، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها ، ووجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة والمجتمع ، فكيفت من أساليبها وعدلت من طرق العمل بها لتحقيق هذا التقارب وهذه المشاركة . ويعد هذا من الاتجاهات الحديثة في التربية .

يأتى ذلك من منطلق أن تحقيق التربية الشاملة في المدارس يتطلب إحداث التوازن المنشود بين أضلاع المثلث الذهبي لعلاج بيئة التعلم : وهي الثقة في الإمكان المتعلم والمعلم على السواء ، واحترام أفكاره ، وذكائه ومشاعره ونوازعه دون أن يكون في ذلك خشية أو قلق بأن ينتج هذا تهديداً أو خطراً على الأفكار أو الأهداف الكبرى ، وإيلاء حركة المركز الأول في سلم القيم التي تسيّر المتعلم وتوجه عملياته ، على أن يكون للأشخاص المجال الرحب للتعبير ، وأن ينظم هذا حسب الأصول الديمقراطية المعروفة ، وتحصين المتعلم بجرعة دينية وظيفية في الأخلاق والآداب والقيم ، تربي الأعماق ، وتشكل النفس المطمئنة بعد أن يتحول تعليم الدين إلى سلوك ، وبعد أن يصبح مادة أساسية داخل المنهج الدراسي ، شريطة أن تجد انعكاساتها في التاريخ الذي يعنى الوعي ويقدم القدوة من رجالات الأمة العربية ونسائها للخالدات ، دون تعصب لجنس على آخر .

فيجب الاستماع إلى التلاميذ ، وتقبل ما يبذون من نقد ، وضرورة مشاركتهم في البحث عن حلول للمشكلات التي يتعرضون لها ، وضرورة توفير الفرص أمامهم وتيسير الطرق لممارسة الأنشطة المدرسية .

مما سبق يتضح أن جودة التعليم تبدأ من الفصل وفي وجود المعلم الكفاء المؤهل أكاديمياً وتربوياً ونفسياً وتكنولوجياً ، الذي يجدد معلوماته عن طريق القراءة المهنية والقراءة الناقدة لكل ما حوله .

وعلى المستوى التنفيذي بالمدرسة الثانوية العامة يتطلب أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأسس من أهمها :

١- القيادة .

٢- إدارة الموارد البشرية وتنميتها .

٣- الاندماج الشامل : أي : نشاط تنظيمي على مستوى المدرسة .

٤- التحسين المستمر كعملية مستمرة .

٥- التوجه بالفرد : أي : تعريف الفرد بأداء الجودة .

فأسلوب إدارة الجودة الشاملة يحتاج هذه المتطلبات كي يعكس نظامه آراء قيادة المدرسة ويعبر عن موقفها الثقافي والتنافسي .

لذا فلتحقيق التطوير بأسلوب إدارة الجودة الشاملة يتطلب الآتي :

١- إنشاء نظام وبرنامج إرشادي للتدريب على أداء الوظائف .

٢- التدريب على القيادة ، بحيث يجب أن تكون مساعدة للأفراد بهدف الأداء الأفضل للعمل .

٣- التخلص من المشكلات التي تعوق كفاءة العمل لدى الأفراد .

٤- تشجيع العمل في فريق لبحث مشكلات المؤسسة والاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة .

لأن العمل بروح الفريق ، عملية أساسية من عمليات تنمية البشر ، ويهدف إلى مساعدة الأفراد لتنمية مهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها ، من خلال تنمية المعارف وتعديل الاتجاهات ، وتغيير السلوك. وزيادة قدرات الأداء ، ونجاح الفرد في العمل بروح الفريق يجعله مشاركاً في صنع التنمية ومستفيداً منها .

مما يؤدي في النهاية إلى زيادة فاعلية وتحسين أداء الأعمال الحالية والسمعي إلى تجويد الأداء المستقبلي ، و بالتالي تحقيق مزيد من رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة المعدلات الإنتاجية .

- ٥- العمل على زيادة مستوى أداء العمل عن طريق النشاط وليس الشعيرات .
- ٦- العمل على تطوير الأداء عن طريق تطوير الإدارة وليس الأهداف فقط .
- ٧- تغيير مسئولية المشرف نحو تحقيق الجودة .
- ٨- الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير الذاتي للأفراد .
- ٩- تخصيص الأعمال المحددة لكل فرد من أفراد المؤسسة بجعل كل فرد مناسب في العمل المناسب له للعمل من أجل التطوير .

من المتطلبات السابقة يتضح أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يقوم على العنصر البشري وإعطائه الأهمية الأولى ، حيث يعمل على تحقيق متطلبات الأفراد وإشباع رغباتهم وحاجاتهم ، كما أن هذا الأسلوب يقوم على المشاركة في الأداء والدافعية والحفز ، وتطوير أداء الأفراد ، ويعتمد على التخطيط والاتصال المستمر لتحقيق الجودة في الأداء .

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يتضمن في جوهره الممارسات الآتية :

- ١- العمل مع الأفراد للتأكد من أن الموارد المستخدمة في أنشطة وممارسات العمل قد تم تصميمها لتناسب مع الاستخدام .
  - ٢- مواصلة قيام الفرد بتحليل أنشطة وممارسات العمل من أجل تحسين مهام هذه الأنشطة والممارسات و الحد من أخطائها .
  - ٣- الاتصال عن قرب مع الأفراد لتحديد ما يريدون وفهمه وكيف يعرفون الجودة .
- تحسين الجودة المستمرة في الأداء يتطلب أسلوباً جديداً لإدارة العمل ، لا تقتصر على إصدار الأوامر للأفراد والعاملين ، ولكن أن يطلب منهم التفكير والمشاركة في تنظيم العمل .

ذلك أن جميع أعضاء المؤسسة - وفقاً لأسلوب إدارة الجودة الشاملة - قد تم تدريبهم داخل المؤسسة ، بالتالي يتوقع منهم أن يحلوا أنشطة العمل وأن يعملوا سوية مشاركين من أجل التحسين والتطوير ورفع كفاءة الأداء .

ولكي تستفيد إدارة المدرسة الثانوية العامة من أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظائفها وتحسين أدائها ينبغي أن تقوم بعمل الآتي :

١- بناء سياسة إدارة المدرسة الثانوية العامة تبعاً للسياسة السابقة لها ، والعمل على تدارك أخطاءها ، وضرورة مواصلة اهتمامات المديرين للأعمال الإدارية .

٢- عدم التركيز على الأهداف القصيرة المدى فقط ، إنما ينبغي الاهتمام بالأهداف الطويلة المدى .

٣- تحديد أولويات الخدمات التي يجب توافرها وتحديد معايير لقياس جودة الخدمات .

٤- التركيز على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق جودة الأداء .

٥- التركيز على توفير الاحتياجات اللازمة للطلاب .

٦- العمل على تواجد الاتصال الفعال على مستوى المدرسة .

٧- الاعتماد على التقنيات الحديثة في نقل المعلومات وتوصيلها لصانعي القرار في الوقت المناسب .

٨- توفير المعلومات الصحيحة عن النظام التعليمي والإدارة المدرسية وتطويرها .

٩- التطوير المستمر لجميع وظائف الإدارة بالمدرسة مع ضرورة التركيز على وظائف التنظيم والتوجيه والإشراف على الأنشطة الطلابية بالمدرسة .

١٠- تكوين فريق عمل لمتابعة جودة الأداء بالمدرسة والتقييم المستمر للأعمال .

١١- بناء الوعي بأسلوب إدارة الجودة الشاملة وأهميته للمدرسة لدى المديرين والنظار والطلاب وجميع العاملين والإداريين .

توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى الاهتمام بالعمل الجماعي ، والتركيز على قيم العاملين بالمدرسة ويعمل على التحسين المستمر ، وتطوير خطط تحقيق أهداف المدرسة ، ويستخدم في تطوير الإدارة المدرسية ، لأن رفع مستوى أداء وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة وتجويدها يشكل أحد المداخل المهمة لرفع مستوى العملية التعليمية ، وبالتالي جودة الإنتاج فيها .

فالمطلوب هو تحسين إدارة الموارد الموجودة بالمدرسة الثانوية العامة ، دون الإضرار بالعدالة والجودة وأن يتم ذلك على أساس طويل الأمد ، وينبغي أن تفحص

الطرق المختلفة لتحسين كفاءة النظام التعليمي بها ، وأن يحقق التعليم الثانوي العلم توافقاً أفضل مع الحاجات المحلية ، وأن يصبح التعليم أكثر فعالية من حيث التكلفة . وينبغي أن تتلاءم اللامركزية والاستقلالية مع التطوير التنظيمي الشامل ، وتحسين فعالية الإنفاق من خلال جودة استخدام المصادر المتاحة مثل : تحسين استخدام الزمن المتاح للعام واليوم الدراسي ، تطوير استخدامات المبنى المدرسي ونظم إبنائه ، تطوير كفايات المعلمين والطلاب ، استخدام التكنولوجيا في التعليم وتحسين جودة التعليم .

فيطلب تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة ضرورة اعتماد الجودة الشاملة لجميع مكوناتها من العناصر البشرية والمادية والاستغلال الأمثل للوقت المدرسي ، والاعتماد على تدريب المعلمين ، وتوجيه الطلاب وتحقيق التنمية المتكاملة لهم .

يمكن تناول كيفية تطوير وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الآتي :

#### أ - تطوير وظيفة التنظيم التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

إدارة الجودة الشاملة هي بالأحرى طريقة حياة جديدة دخل المنظومة التعليمية ، تنظر إلى التنظيم على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك - أي من إدارة المدرسة الثانوية العامة والمعلمين إلى التلاميذ - مرة بعمليات الإنتاج والعطاء نفسها ، وهي شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية ؛ كالطلاب كمدخلات ومخرجات والبيئة والبرامج التعليمية ومستويات الأداء .

فيتناول أسلوب إدارة الجودة الشاملة وظيفة التنظيم التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية العامة لتحقيق أهداف التعليم الثانوي العام ، من جميع الجوانب من المعلمين والطلاب ومن المجتمع والبيئة المحيطة ، ويرسم الطرق لتنفيذ مستوى الأداء الأمثل على مستوى المدرسة .

كما يتطلب تطوير وظيفة التنظيم بالمدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

- ضرورة اعتبار المعرفة وتكنولوجيا المعلومات هي أساس التنظيم .
- تنظيم العمل على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين ، تتكون كل مجموعة (حلقة) من ٤ - ١٠ أفراد شريطة أن يكون الانضمام لهذه الحلقات طوعية .
- اعتماد أسلوب المجموعة (الحلقة) واعتباره الأساس في جودة العمل وتحسينه .
- الحد قدر الإمكان من عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم المدرسي بحيث تقل المسافة بين أعلى المستويات وأدناها ، وتسود روح التفاهم والانسجام بين جميع العاملين بالمدرسة .

يضاف لما سبق أن يتمثل أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة كصيغة وقائية في بناء الجودة من الأساس في بنية التنظيم : فمثلاً من خلال الاهتمام بجودة المناهج الدراسية ومحتواها ووضوح غاياتها ومصداقيتها من تلبية رغبات المستفيدين وحاجاتهم سواء أكانوا من ( الطلاب ، أولياء الأمور ، المجتمع ) . فضلاً عن الاهتمام المماثل بجودة التدريس ووسائل التقويم ، التي يجب أن تكون في قمة أولويات العمل على تحقيق التحسين المستمر في عمليات التعليم والتعلم والمستهدفة تحقيق التحسن في قدرات الطلاب ومهاراتهم على نحو مستمر وبدءاً من سنوات الدراسة الأولى مما سيكون مفاده تجنب الهدر الهائل في الموارد البشرية على مستوى المدرسة ، ضرورة إيجاد قاعدة عريضة من المعلومات والبيانات الخاصة بالمدارس الثانوية العامة ، خاصة بالتلاميذ والبرامج التعليمية والمعلمين حتى يمكن الارتكاز عليها عند تطبيق الجودة الشاملة .

بالإضافة إلى ضرورة أن تقوم المدرسة الثانوية العامة بتحديد الحاجات والمهام ، والمسئوليات وفرق العمل ومواعيد التنفيذ ، ويتطلب الأمر ، زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ لدى كل من المعلمين والإداريين وأولياء الأمور والتلاميذ .

ضرورة توزيع المهام والمسئوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم ، وتحديد السلطات المناسبة لكل منهم بما يتفق مع مسئولياته .

فينظر أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى التنظيم المدرسي على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المدخلات إلى المخرجات مارة بالعمليات ، وهي شاملة لجميع

جوانب العملية التعليمية من الطلاب كمدخلات ومخرجات ، والبيئة والبرامج التعليمية ، ومستويات أداء العاملين .

بالتالي إن تحقيق الجودة على نحو شامل داخل المؤسسات التعليمية هي مسئولية يقع عبؤها على كاهل المدرسة والتلميذ ، من جهة أن المدرسة بتوفيرها لأنوات التعليم الفعالة والبيئة التنظيمية الملائمة لها ، إنما تمثل تقديم الخدمة التعليمية .

لهذا فإن مسئولية المدرسة هي ؛ توفير التعليم الذي يجعل التلاميذ نافعين على المدى الطويل ، بينما يمثل التلميذ المستفيد الأول من المدرسة ، في حين يكون أولياء أمور التلاميذ هم المستفيد الثاني من المدرسة بالإضافة إلى المجتمع معهم ، والذين من حقهم توقع نمو قدرات ومهارات أبنائهم التلاميذ ، وتطور شخصياتهم ليصبحوا نافعين لذويهم ولمجتمعهم .

مما سبق يتضح أنه يمكن تطوير وظيفة التنظيم في المدرسة الثانوية العامة باستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة عن طريق الآتي :

- ضرورة التأكيد على الاحتياجات التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة .
- ضرورة تدريب المظمين على استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية العامة ، والتأكيد على العمل الجماعي .
- القيادة المتفتحة والاعتماد على مبدأ المشاركة في الإدارة وجماعية القيادة ، للسعي نحو التقدم والتخلص من الأساليب الإدارية التقليدية المعوقة للتقدم وتحقيق أعلى جودة ممكنة على مستوى المدرسة .
- ضرورة استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير الإداري على المستوى التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة .

ب- تطوير وظيفة التوجيه التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

يتطلب تطوير هذه الوظيفة التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية العامة وضع احتياجات ورغبات التلاميذ في المقام الأول ، عند تحديد أهداف الجودة بالمدرسة بشرط ألا يتعارض ذلك مع العملية التعليمية ، ضرورة تشجيع العاملين

بالمدرسة الثانوية العامة عند التقدم بالأفكار المبتكرة ، ومنحهم السلطات الكافية لأداء العمل المنوط بهم من جانب الإدارة ، ضرورة وضع برامج للتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالمدرسة حتى يمكنهم إتقان المهارات الضرورية التي تساهم في تحسين الجودة المستمرة على مستوى المدرسة .

بالإضافة إلى تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه ، وضرورة التركيز على تصحيح العمليات وليس لوم الأفراد وتوبيخهم ، بالإضافة إلى توضيح الخصائص والصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام والإدارات على مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة بدقة من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية .

لتطوير وظيفية التوجيه في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة لا بد من وجود القيادة التي تتسم بالقدرة على نشر رؤية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة وترجمة فكرها إلى أداء ، ضرورة الإلمام بالطرق التي تمكنها من إدارة الموارد البشرية داخل المدرسة ، وتحديد الاحتياجات وتوفير التجهيزات التي تمكن العاملين من أداء عملهم بنجاح ، لديهم القدرة على حث الآخرين على المساهمة في المناقشة الجماعية والابتكار والتجديد .

في المدرسة الثانوية العامة يمكن تطوير وظيفة التوجيه باستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة عن طريق : الاهتمام بجودة التلميذ ، جودة البرامج التعليمية والمناهج الدراسية المقدمة ، جودة المعلمين ، جودة المباني التعليمية ، جودة الإدارة المدرسية والتشريعات اللازمة لتسيير شئون التعليم في هذه المدرسة .

توجد مجموعة من المتطلبات ينبغي مراعاتها عند تطوير وظيفة التوجيه التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي :

أهمية اقتناع القيادة التربوية في مصر - بكافة مستوياتها - بأهمية التغيير نحو الجودة ، حتى لو أدركت بعض القيادات - وجود مقاومة للتغيير من جانب بعض القيادات الأخرى ، لاعتقادهم بأن التغيير - ولو كان للأفضل - قد يمس مواقعهم الوظيفية ، فعليهم - حينئذ - بالتدرج غرس بذور ثقافة الجودة في حقل الإدارة التعليمية ، ومن ثم مراعاة هذه البذور حتى تكبر وتنمو وتؤتي بالثمرة المرجوة .

وهذا يحتاج إلى جهد كبير من جانب القيادات حتى ولو كانت تكلفة هذا العمل في البداية كبيرة . فمع تبني ثقافة الجودة ستخفص التكلفة مرة بعد أخرى ، ويتوقف ذلك على العملية التعليمية ، ويعرف ذلك بالتحسين المستمر في الأداء . ويتوقف أيضاً على مدى اقتناع القادة التربويين في مصر بأهمية التغيير نحو ثقافة الجودة والتحسين المستمر في الأداء ، ومدى تأثيرهم على الأفراد .

ج- تطوير وظيفة الإشراف على الأنشطة الطلابية التي تقوم بها إدارة

المدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

يتطلب تطوير وظيفة إشراف إدارة المدرسة الثانوية العامة على الأنشطة الطلابية في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، ضرورة وجود إدارة للتغيير تقود عملية التغيير نحو الجودة ، وكذلك للقضاء على مثل الأفكار التي تؤدي إلى تدهور الإنتاجية في حقل التعليم والعمل على نشر ثقافة الجودة بين المعلمين والتلاميذ ، وتقييم أنشطة التلاميذ في ضوءها وآدابهم داخل المدارس الثانوية العامة ، إعادة النظر نحو إدراك حاجات التلاميذ لتغيير الطريقة التي يؤدون بها الأنشطة على مستوى المدرسة .

أن يتبنى التلاميذ السلوك الأفضل باستمرار في ممارستهم للأنشطة بالمدرسة ، العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية في المدارس الثانوية العامة تجعل رجال الإدارة والمعلمين والإداريين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد ؛ من خلال تشجيع مواهبهم وتحريك قدراتهم على التجديد والابتكار ، وتمتعهم بحرية المشاركة في إدارة المدرسة والأنشطة بالمدرسة ، وحل المشكلات التي تعترضهم بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لمهام وظائفهم ومسئولياتهم ؛ الأمر الذي يضيف تغييراً واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي المدارس الثانوية العامة .

مما سبق يتضح كيفية تطوير وظائف التنظيم والتوجيه والإشراف على الأنشطة الطلابية في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة كناحية تنظيرية ، وسيقوم الكتاب الحالي بتقديم تصور مقترح لتطوير أداء هذه الوظائف في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

يتطلب الأمر ضرورة إلقاء الضوء على كيفية قياس الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية العامة كإحدى متطلبات الجودة بها .

## ٥- قياس الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية العامة :

يعني قياس الجودة مراجعة النتائج وفق معايير محددة ، ومثل هذه المراجعة والضبط لا تتمان في نهاية المرحلة ، بل وفي كل خطوة من الخطوات ومع كل برنامج من البرامج ، وكل عملية من العمليات ، بحيث تتأكد من مطابقة الإجراءات للمواصفات المطلوبة والمعايير المحددة .

هذا يدل على أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة أسلوب متغير ، بناءً على حالة المدرسة وبناءً على مستويات الجودة التي تهدف المدرسة الوصول إليها .  
يمكن قياس الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة من خلال مجموعة من المؤشرات وذلك على النحو التالي .

- قدرة المدرسة على صياغة فلسفتها وأهدافها الخاصة بالجودة وربطها بالسياسة التعليمية وتفسيراتها على المستويات الإقليمية والمحلية .
- تحديد مجالات العمل بالمدرسة وتعيين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها .
- تحديد معيار النجاح والتفوق بالمدرسة .
- تحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة والمعايير المحققة لها .
- التزام إدارة المدرسة بتنفيذ أهداف الجودة الشاملة ومعاييرها .
- قدرة المدرسة على فتح قنوات الاتصال بينها وبين المجتمع المحلي والمستويات الإدارية العليا .
- توفير مناخ ملائم يشجع على التعاون والعمل في فريق بالمدرسة .
- اهتمام المدرسة بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقائمين بالأعمال الإدارية .
- إجراء بعض التغييرات التنظيمية بالمدرسة لضمان فعالية التنفيذ .
- مشاركة أولياء الأمور والطلاب في تطبيق مبادئ ومعايير أسلوب إدارة الجودة الشاملة على مستوى المدرسة .
- الاهتمام برفع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب .
- مدى مساهمة أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء وظائف المدرسة .

من المؤشرات السابقة يتضح أنها إذا توافرت بالمدرسة الثانوية العامة ؛ فإنها تدل دلالة واضحة على مدى قدرة أسلوب إدارة الجودة الشاملة على إحداث التطوير المنشود في أداء وظائف المدرسة الثانوية العامة ، مما يسهم في تطوير النظام التعليمي ، والتقدم نحو التطوير لجودة العملية التعليمية بجميع محورها ومرتكزاتها .

يتوقف الحصول على نتائج عالية الجودة على ضرورة العناية بالطلاب في المدرسة ، فيحتاج مديرو المدارس إلى أن يدركوا أن جودة العمل لا تتحقق دون اعتماد الاهتمام وإشباع حاجاتهم ، جنباً إلى جنب مع جودة النتائج .

ومديرو المدارس في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، يحتاجون إلى أن يصبحوا قادة ، ليس فقط يعملون داخل نظام معين ، ولكن أيضاً أن يصبحوا جزءاً من النظام نفسه .

فمدير المدرسة الثانوية العامة يحتاج إلى التركيز على الجودة في بيئة المدرسة ، لأن الجودة تدعم أنواع الأنشطة والقيام بالوظائف والأعمال التي تحقق الجراءة والإقدام في مجالات الجودة .

يقع على المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة أهمية كبرى في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة ؛ إذ تطالب إدارة الجودة الشاملة بضرورة التغيير في علاقات المعلمين مع كل من الطلاب ومديري المدارس ، ويحتاج المعلمون إلى أن ينظروا إلى التربية والتعليم من منظور الطلاب ، ويحتاجون للعمل مع مديري مدارسهم كفريق .

فالعامل في فريق يزيد من مسؤوليات مديري المدارس ، مما يتطلب ضرورة تفويض بعض مسؤولياتهم وسلطاتهم إلى الأكفاء من المعلمين على مستوى المدرسة .

وبالنسبة للطلاب : تستطيع إدارة الجودة الشاملة التأثير فيهم من خلال تفعيل دور الإدارة المدرسية بالثانوية العامة تجاههم .

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى الطلاب كأفراد يمثلون محور ارتكاز العملية التعليمية ، ويحتاج مدير المدرسة أن يشمل الطلاب عن طريق تربيتهم من خلال تدريبهم على التساؤل واستخدام طريقة الحوار والمناقشة في عملية التعلم ، وأن يأخذ مدير المدرسة الثانوية العامة في حسبانته مقترحات وآراء الطلاب تجاه التغيير من حولهم .

والقيادة الفعالة هي القدرة على إحداث التغيير الناجح ، لتحقيق الثقافة التنظيمية الصحيحة ، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ، كما أن القيادة الفعالة هي التي تحفز الأفراد على قيادة التغييرات اللازمة للتطبيق على مستوى المدرسة الثانوية العامة .

مما سبق يتضح أن هناك اهتمام بأسلوب إدارة الجودة الشاملة كأحد الأساليب الحديثة في الإدارة ، نظراً لفعاليتها في المجالات الصناعية والإنتاجية والخدمية ، لذا يعد الكتاب الحالي محاولة لاستخدامه في تطوير أداء بعض وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة .

يأتي هذا من منطلق أن قضية جودة التعليم وإدارته في المدارس أصبحت من الأولويات العصرية سعياً نحو التقدم .