الفصل الثامن
إدارة الجودة الشاملة
فى المدرسة الثانوية العامة

مقدمة

١- منظومة الجودة الشاملة فى المدرسة الثانوية العامة .

٢- مميزات إستخدم 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 فى المدرسة الثانوية العامة .

الفصل الثامن

إدارة الجودة الشاملة فى المدرسة الثانوية العامة

مقدمة :

جـودة التعليم فى مصر تعد مطلباً أساسياً لرفع كفاءة مخرجات العملية التعليمية بشـتى المـراحل التعليمـية لا سيما مرحلة الثانوية العامة ، التى تعد مرحلة انتقال من مـرحلة عمرية إلى مرحلة عمرية أخرى ، تكون مسئولة عن تخطيط مستقبل واتجاهات الأفـراد ، وبمـا يـنعكس أثره على رفع كفاءة الخريجين والارتقاء بمستوياتهم ، بحيث تصبح الشهادات التى يحصلون عليها معترف بها عالمياً ، وهو ما يفتقده الخريج الحالى فى كثير من الأحيان .

من ثم يتناول هذا الفصل المحاور الآتية :

١- منظومة الجودة الشاملة فى المدرسة الثانوية العامة :

لكـي تتهـيأ المؤسسات التعليمية المختلفة فى مصر بما فيها المدرسة الثانوية العامـة لـتحمل أعباء تحديات المستقبل ، لابد وأن تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة فى جمـيع مكـونات عملـية التعليم ، بحيث تؤلف مكوناتها منظومة شاملة للجودة ، وهذه المكونات هى :

أ – *المدخـلات :* وتشمل :

١- خصائص الطلاب : ويرتبط بها نظام القبول بالتعليم .

٢- خصائص البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة التعليمية .

٣- خصائص البيئة الخاصة بالمؤسسة التعليمية : وتشمل .

المبنـى ، المـوارد ، أعضـاء هيئة التدريس ، الإدارة ، نظام الدراسة والخطط الدراسية ، المناخ العام والروح المعنوية .

ب- *العمليـات :* وتشمل ما يلى :

١- عمليات التعليم – التعلم : وتشمل :

البرامج والمناهج والمقررات ، الكتب ومواد التعليم ، الأجهزة وتجهيزات المعامـل ، المكتـبة ، طـرق التدريس وأساليب التعلم ، رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة .

٢- عمليات التقويم : وتشمل :

التقويم المبدئي وطرق التعليم التعويضى ، التقويم التكوينى وطرق التعلم العلاجي ، التقويم التجميعى للانتقال من فرقة لأخرى أو من مستوى تعليمي لآخر .

ج- *المخرجـــات* : وتشمل ما يلى :

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 .

تـــتوقف مؤشـــرات نجاح أية مدرسة فى المقام الأول على التلاميذ ، والمعلمين وأولـــياء الأمور ، وأعضاء المجتمع المحلى الممثلين من مختلف الأوساط الاجتماعية ، ومـــدى رضاهم عن المدرسة ، وما تقدمه لهم ، ومن ناحية أخرى فإن هناك شبه اتفاق علـــى أن المدرســـة الـــثانوية العامـــة تمثل محور الارتكاز فى بناء مناخ مناسب للتعليم والـــتعلم ، وفـــي نفس الوقت فإنها تجعل عملية التعليم والتعلم عملية محببة ومفضلة ، فالمدرسة التى تحافظ على بقاء الدفء فى العلاقات ، والاتجاهات الإيجابية نحو التعليم ، وتعمـــل علـــى دافعـــية التلامـــيذ وتمتعهم بالتعليم ، وكذلك خلق هذا الاتجاه لدى أولياء الأمور ، كل ذلك يعد من المؤشرات المهمة لنجاح إدارة المدرسة .

الكـتاب الحالـي يسـتهدف اسـتخدام أسـلوب إدارة الجـودة الشـاملة فـى المدرسة الثانوية العامة للأسباب الآتية :

١- عدم الرضا عن أداء المدرسة الثانوية العامة لوظائفها .

٢- التغيرات المجتمعية التي لحقت بالبيئة التى توجد فيها المدارس الثانوية العامة في مصر .

٣- قـــوى السوق المتزايدة والتنافس فى مجال التعليم الجامعي والعالي ، وتطلعات الطلاب إلى تزويدهم بتعليم ومهارات ذات جودة منذ تعليمهم بالمدرسة الثانوية العامة .

٤- الـــتطورات التكنولوجـــية المعاصرة واستحداث الوسائل التعليمية والمستجدات العصرية في المدارس الثانوية العامة .

٥- تطلع التربويين إلى الاهتمام بجودة الأداء في 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- أفعل (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 وإمكانات 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 المسئولية ، مما يتسبب في إيجاد انفصال بين المدرسة الثانوية العامة والإدارة التعليمية ، أو بينها وبين المديرية التعليمية التابعة لها ، وبين المديريات التعليمية والوزارة المركزية ، طبقاً للتسلسل الاداري .

فالأسلوب 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 تتعدد 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 والأدوات ، 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 يلى :

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 لآداء 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 الآتى :

- الخصائص التكنولوجية :

تتمثل في جدية إدارة المدرسة الثانوية العامة في استخدام التكنولوجيا الإدارية في تقديم الخدمات للأفراد والعاملين بالمدرسة ، كاستخدام الحاسب الآلى وشبكات الأنترنت .

- 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 المسئولين 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 القيادات 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 وهى محصلة المحددات الجزئية الآتية : مدى الاستعداد لتقديم الخدمة ، مدى صلاحية الخدمة ، مدى حاجة الخدمة للصيانة .

- **جودة الخدمات الميدانية :**

تعنى 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 الآتى :

أ - قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها .

ب- الاقتناع 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 .

ى - إدراك أهمية التكامل مع الآخرين .

ك - أهمية الفرد كمحور أساسي بالمؤسسة وضرورة الاقتراب منه واتخاذه معياراً أساسياً في الاختيارات الإدارية .

ل - الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت ، وضرورة الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة .

م – أهمية التعامل في المستقبل وعدم الاتكفاء على الماضي أو الانحصار في الحاضر .

ن – رفض التنظيمات والأنماط التقليدية الجامدة في الإدارة .

ش– الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح 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 بإن عناصر ومكونات أسلوب إدارة الجودة الشاملة تشتمل على ثلاثة مكونات أساسية هي ؛ جودة التكنولوجيا المادية ، وهى تمثل الإمكانات المالية المتوافرة لاقتناء التكنولوجيا المادية ويمثله بالمدرسة الثانوية العامة ، الورش والمعامل والحاسب الآلى وشبكات الأنترنت التي تسهم بصورة فعالة في إثراء العملية التعليمية بالمدرسة .

والمكون الثانى هو جودة التكنولوجيا البشرية ، وهذا يعني ضرورة إحداث تطور في تكنولوجيا الأداء الإنساني طبقاً لاستخدامه لإمكانات 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 ترتكز 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 .

فتعبر مدخلات أسلوب إدارة الجودة الشاملة عن : أهداف الإدارة بالمدرسة وسياستها 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 يمثله 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 رغباتهم وحاجاتهم التي تتطلب إشباعها مما يؤدي إلى ضرورة وجود الخدمات الطلابية بالمدرسة ، وتتطلب إدارة المدرسة الثانوية العامة توافر الإمكانات البشرية والمادية لضمان سير العملية التعليمية بها ، بالإضافة إلى توافر معلومات متزايدة لمواجهة التحديات العصرية .

وتعبر 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 بدرجات متفاوتة تحديات خطيرة ، وعليها أن تتصدى لها حرصاً على بقائها واستمرارها فى أداء وظائفها الحيوية ، ولا سبيل لها إزاء هذه التحديات إلا الأخذ بمعايير الكفاية وأساليب الفعالية ومؤشرات الجودة حتى تحقق أهدافها .

فهي تتطلب مستوى عال من الجودة لتطوير أداء وظائفها التى 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 .

وتعبر 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 فرق العمل ، وفي ضوء الشروط والمعايير المطلوبة ثم التعرف على مؤشرات الجودة .

مراحل تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة :

تمـــر عملـــية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية على النحو التالي :

أولاً : *مرحلة الإعداد لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة :*

فـــي هـــذه المـــرحلة تعد إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق أسلوب إدارة الجـــودة الشاملة ، وبناءً على ذلك يبدأ القادة وكبار المديرين بالمؤسسات بتلقي بـــرامج تدريبـــية متخصصـــة عـــن مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلباتها والمـــبادئ التى تستند عليها ، ثم بعد ذلك تقوم طبقة الإدارة العليا بنقل أفكار هذا الأسلوب إلى العاملين بالمؤسسة ككل .

ثانياً : *مرحلة التخطيط :*

في هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم للعمـــل والموارد اللازمة لتطبيق الأسلوب ، وفي هذه المرحلة يتم اختيار فريق الجـــودة والمشـــرفين ، ويـــتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق .

ثالثاً : *مرحلة التقويم :*

تـــبدأ هـــذه المرحلة من منطلق تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقـــيقها ، ومـــا الـــذي يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف ، والتعـــرف علـــى المـــداخل المطـــبقة بالمؤسسة التي تستهدف تحسين الأداء ، والتعـــرف علـــى إمكانـــية إحلال أسلوب إدارة الجودة الشامة بدلاً من الأساليب الإدارية المعمول بها : التى لا تحقق الأهداف ، وكذلك التعرف على الفوائد التي يمكـــن تحقـــيقها 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 :*

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

خامساً : *مرحلة تبادل ونشر الخبرات :*

فـــي هـــذه المرحلة يتم استثمار الخبرات ومراحل النجاح التي تم تحقيقها مـــن تطبـــيق أســـلوب إدارة الجـــودة الشاملة ، إذ تدعو جميع الإدارات وأقسام المؤسســـة ، وكـــذلك المتعاملـــين معها من الأفراد للمشاركة في عملية تحسين وتطوير الأداء .

تقـــوم إدارة المدرســـة الـــثانوية العامة بتحديد منهجها في تطبيق أسلوب إدارة الجـــودة الشـــاملة ، وبذلك يبدأ المديرون بالمدارس بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلباتها ومبادئها .

ثـــم تقـــوم إدارة المدرســـة الثانوية العامة بوضع خطط تنفيذ وتحديد هيكل عمل الجـــودة وتوفيـــر إمكانات تطبيق هذا الأسلوب ، وتقوم خلال هذه المرحلة باختيار فريق قيادي على مستوى المدرسة يشمل المقررين والمشرفين على هذا الأسلوب .

ثـــم تقوم إدارة المدرسة الثانوية العامة بمرحلة التقويم للتعرف على مدى تحقيق الأهـــداف التـــي تسعى إلى تحقيقها وفوائد هذا الأسلوب ، والعقبات التي يمكن أن تعوقه بالمدرسة .

فـــي المـــرحلة الـــرابعة تقوم إدارة المدرسة الثانوية العامة باختيار الأفراد الذين ســـيعهد لهم بعملية التنفيذ وتدريبهم على أحدث وسائل التدريب المرتبطة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة .

فـــي المـــرحلة الأخيـــرة تستثمر إدارة المدرسة الثانوية العامة الخبرات الناجحة التـــي تـــم تحقيقها من تطبيق هذا الأسلوب ، وتسعى بالتالي إلى التحسين المستمر لأداء وظائفها .

يأتي استخدام المدارس لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في صورة مشابهة إلى حد كبيـــر لاســـتخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التجارة وإدارة الأعمال ، ومن دواعي اســـتخدام هـــذا الأســـلوب ، التقصير في الخدمات وغياب قيم العمل الجماعي ، واعتماد الإدارة علـــى الأســـلوب البيروقراطي ، كما أن هذا الأسلوب يتيح فرص التدريب الشائع لاســـتخدام طـــرق وعمليات الجودة لمعالجة المشكلات المحيطة بالمدرسة ، مثل الغياب المســـتمر للطلاب ، بالإضافة إلى محاولة تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في المدرسة أو في النظام التعليمي ككل .

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

تـــوجد مجموعة من الأدوات والوسائل والأساليب التي تستخدم في إدارة الجودة الشـــاملة ، وهـــي بمـــثابة 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 .

هـــذه الأدوات تـــم تحديدها طبقاً لاستخدامها على مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامـــة 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 ، عـــن طـــريق 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 كـــل 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 :

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

٤- أهداف الجودة :

تعنـــي التحديد الواضح للأهداف الخاصة بتحسين الجودة ، ويتم تحديد هـــذه 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 وهى 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 فى 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 فردية تلاميذها ، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانات 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 .

يأتي ذلك من منطلق أن تحقيق التربية الشاملة في المدارس يتطلب إحداث التوازن المنشود بين أضلاع المثلث الذهبي لعلاج بيئة التعلم : وهي الثقة في الإنسان المتعلم والمعلم على السواء ، واحترام أفكاره ، وذكاءه 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 تسير 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 يعمق الوعي ويقدم القدوة من رجالات الأمة العربية ونسائها الخالدات ، دون تعصب لجنس على آخر .

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

مما سبق يتضح أن جودة التعليم تبدأ من الفصل وفي وجود المعلم الكفء 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 بآداء 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 الآداء 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 الآداء ، ونجاح الفرد في العمل بروح الفريق يجعله مشاركاً فى صنع التنمية ومستفيداً منها .

ممـــا يـــؤدي في النهاية إلى زيادة فاعلية وتحسين أداء الأعمال الحالية والســـعي 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 الشعارات .

٦- العمل على تطوير الآداء عن طريق تطوير الإدارة وليس الأهداف فقط .

٧- تغيير مسئولية المشرف نحو تحقيق الجودة .

٨- الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير الذاتي للأفراد .

٩- تخصـــيص 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 البشـــري وإعطائـــه الأهمـــية الأولى ، حيث يعمل على تحقيق متطلبات الأفراد وإشباع رغـــباتهم وحاجـــاتهم ، كمـــا أن هـــذا 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 لتتناسب مع الاستخدام .

٢- مواصلة قيام الفرد بتحليل أنشطة وممارسات العمل من أجل تحسين مهام هذه الأنشطة والممارسات و الحد من انحرافاتها .

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 علـــى إصـــدار الأوامـــر للأفراد والعاملين ، ولكن أن يطلب منهم التفكير والمشاركة في تنظيم العمل .

ذلـــك أن جمـــيع أعضاء المؤسسة - وفقاً لأسلوب إدارة الجودة الشاملة - قد تم تدريـــبهم داخل المؤسسة ، بالتالي يتوقع منهم أن يحللوا أنشطة العمل وأن يعملوا سوياً 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 الآداء 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

الطـرق المخـتلفة لتحسين كفاءة النظام التعليمي بها ، وأن يحقق التعليم الثانوي العام توافقاً أفضل مع الحاجات المحلية ، وأن يصبح التعليم أكثر فعالية من حيث التكلفة .

وينبغـي أن تـتلاءم اللامركـزية والاسـتقلالية مع التطوير التنظيمي الشامل ، وتحسين فعالية الإنفاق من خلال جودة استخدام المصادر المتاحة مثل : تحسين استخدام الـزمن المتاح للعام واليوم الدراسي ، تطوير استخدامات المبنى المدرسي ونظم إنشائه ، تطويـر كفايـات المعلمـين والطـلاب ، استخدام التكنولوجيا في التعليم وتحسين جودة التعليم .

فيـتطلب تطويـر إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشـاملة ضرورة اعتماد الجودة الشاملة لجميع مكوناتها من العناصر البشرية والمادية والاسـتغلال 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 الجـودة الشـاملة هـي بالأحرى طريقة حياة جديدة داخل المنظومة التعليمـية ، تنظـر إلـى التنظيم على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المسـتهلك - أى مـن إدارة المدرسة الثانوية العامة والمعلمين إلى التلاميذ - مارة بعملـيات الإنـتاج والعطـاء نفسها ، وهي شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية ؛ كالطلاب كمدخلات ومخرجات والبيئة والبرامج التعليمية ومستويات الأداء .

فيتـناول أسـلوب إدارة الجودة الشاملة وظيفة التنظيم التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية العامة لتحقيق أهداف التعليم الثانوي العام ، من جميع الجوانب من المعلمـين والطـلاب 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 .
- تنظـيم العمل على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين ، تتكون كل مجموعة (حلقة) من ٤ - ١٠ أفراد شريطة أن يكون الانضمام لهذه الحلقات طواعية .
- اعتماد أسلوب المجموعة (الحلقة) واعتباره الأساس في جودة العمل وتحسينه .
- الحد قدر الإمكان من عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم المدرسي بحيث تقل المسـافة بـين أعلـى المستويات وأدناها ، وتسود روح التفاهم والانسجام بين جميع العاملين بالمدرسة .

يضـاف لما سبق أن يتمثل أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامـة كصيغة وقائية في بناء الجودة من الأساس في بنية التنظيم : فمثلاً من خلال الاهـتمام بجودة المناهج الدراسية ومحتواها ووضوح غاياتها ومصداقيتها من تلبية رغبات المستفيدين وحاجاتهم سواء أكانوا من (الطلاب ، أولياء الأمور ، المجتمع) .

فضـلاً عن الاهتمام المماثل بجودة التدريس ووسائل التقويم ، التي يجب أن تكـون فـي قمـة أولويات العمل على تحقيق التحسين المستمر في عمليات التعليم والـتعلم والمستهدفة تحقيق التحسن في قدرات الطلاب ومهاراتهم على نحو مستمر وبـدءاً من سنوات الدراسة الأولى مما سيكون مفاده تجنب الهدر الهائل في الموارد البشـرية علـى مسـتوى المدرسـة ، ضرورة إيجاد قاعدة عريضة من المعلومات والبـيانات الخاصـة بالمدارس الثانوية العامة ، خاصة بالتلاميذ والبرامج التعليمية والمعلمين حتى يمكن الارتكاز عليها عند تطبيق الجودة الشاملة .

بالإضـافة إلـى ضـرورة أن تقوم المدرسة الثانوية العامة بتحديد الحاجات والمهـام ، والمسـئوليات وفـرق العمـل ومواعيد التنفيذ ، ويتطلب الأمر ، زيادة القـدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ لدى كل من المعلمين والإداريين وأولياء الأمور والتلاميذ .

ضـرورة توزيـع المهـام والمسئوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم ، وتحديد السلطات المناسبة لكل منهم بما يتفق مع مسئولياته .

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

جـوانب العملـية التعليمـية مـن الطـلاب كمدخلات ومخرجات ، والبيئة والبرامج التعليمية ، ومستويات أداء العاملين .

بالتالـي إن تحقـيق الجودة على نحو شامل داخل المؤسسات التعليمية هي مسـئولية يقع عبؤها على كاهل المدرسة والتلميذ ، من جهة أن المدرسة بتوفيرها لأدوات التعلـيم الفعالـة والبيـئة التنظيمـية الملائمة لها ، إنما تمثل تقديم الخدمة التعليمية .

لهـذا فإن مسئولية المدرسة هي ؛ توفير التعليم الذي يجعل التلاميذ نافعين على المدى الطويل ، بينما يمثل التلميذ المستفيد الأول من المدرسة ، في حين يكون أولـياء أمور التلاميذ هم المستفيد الثاني من المدرسة بالإضافة إلى المجتمع معهم ، والـذين مـن 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 المعلمين على استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية العامة ، والتأكيد على العمل الجماعي .
- القـيادة المتفـتحة والاعتماد على مبدأ المشاركة في الإدارة وجماعية القيادة ، للسـعي نحـو الـتقدم والتخلص من الأساليب الإدارية التقليدية المعوقة للتقدم وتحقيق أعلى جودة ممكنة على مستوى المدرسة .
- ضـرورة اسـتخدام 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 :

يـتطلب تطويـر هذه الوظيفة التي تقوم بها إدارة المدرسة الثانوية العامة وضـع احتـياجات ورغـبات التلامـيذ في المقام الأول ، عند تحديد أهداف الجودة بالمدرسـة بشـرط 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 وظيفة التوجيه في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة لابد 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 – بالتدريج غرس بذور ثقافة الجودة في حقل الإدارة التعليمية ، ومن ثم مراعاة هذه البذور حتى تكبر وتنمو وتؤتى بالثمرة المرجوة .

وهـذا يحـتاج إلـى جهد كبير من جانب القيادات حتى ولو كانت تكلفة هذا العمـل في البداية كبيرة ، فمع تبني ثقافة الجودة ستنخفض التكلفة مرة بعد أخرى ، ويتوقف ذلك على العملية التعليمية ، ويعرف ذلك بالتحسين المستمر في الأداء .

ويـتوقف أيضـاً 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 :

يـتطلب تطويـر وظيفة إشراف إدارة المدرسة الثانوية العامة على الأنشطة الطلابـية في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، ضرورة وجود إدارة للتغيير تقود عملـية التغيير نحو الجودة ، وكذلك للقضاء على مثل الأفكار التي تؤدي إلى تدهور الإنتاجـية فـي حقل التعليم والعمل على نشر ثقافة الجودة بين المعلمين والتلاميذ ، وتقـيم أنشـطة التلامـيذ في ضونها وآدائهم داخل المدارس الثانوية العامة ، إعادة النظـر نحـو إدراك حاجـات التلاميذ لتغيير الطريقة التي يؤدون بها الأنشطة على مستوى المدرسة .

أن يتبنـى التلامـيذ السـلوك الأفضـل باسـتمرار 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 مواهـبهم وتحـريك قدراتهم على التجديد والابتكار ، وتمتعهم بحرية المشاركة في إدارة المدرسـة والأنشطة بالمدرسة ، وحل المشكلات التي تعترضهم بطريقة تضمن التحسـين المستمر في أداء الأفراد لمهام وظائفهم ومسنولياتهم ؛ الأمر الذي يضفي 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 الحالى بـتقديم تصـور مقتـرح لتطويـر أداء هـذه الوظائـف 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 :

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

هـــذا يـــدل على أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة أسلوب متغير ، بناءً على حالة المدرسة وبناءً على مستويات الجودة التي تهدف المدرسة الوصول إليها .

يمكـــن قـــياس 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 .
- اهـــتمام المدرســـة بالتنمـــية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقائمين بالأعمال الإدارية .
- إجراء بعض التغييرات التنظيمية بالمدرسة لضمان فعالية التنفيذ .
- مشـــاركة 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 محاورها ومرتكزاتها .

يتوقف الحصول على نتائج عالية الجودة على ضرورة العناية بالطلاب فى 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 الجرأة 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 .

فالعمل في فريق يزيد من مسئوليات مديري المدارس ، مما يتطلب ضرورة تفويض بعض مسئولياتهم 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 حسبانه مقترحات وآراء الطلاب تجاه التغيير من حولهم .

والقـيادة الفعالـة هـي القـادرة علـى إحداث التغيير الناجح ، لتحقيق الثقافة التنظيمية الصحيحة ، والقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ، كما أن القيادة الفعالة هـي التـي تحفـز الأفـراد على قيادة التغييرات اللازمة للتطبيق على مستوى المدرسة الثانوية العامة .

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

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