

## الباب الثاني

obeikandi.com

الفصل الأول

من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة

obeikandi.com

## المدرسة في عصر المعلومات...

### من التقليدية إلى الجودة.. رحلة مستمرة

في عام 2002م قامت شركة موتورولا بتوزيع دليل لجميع العاملين لديها يتضمن التحديات التي تواجه نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية ، ويذكر الدليل بأن موقع أمريكا في السوق العالمي في خطر ما لم يستطع نظام التعليم مواجهة هذه التحديات بكل كفاءة وفاعلية (Dave Nelson, 2004) .

الأمر الجوهري في الدليل أنه أعطى الطلاب الدور المحوري وبصورة ممارسة عملية لتحقيق المنافسة الاقتصادية على المستوى العالمي باعتبارهم " موظفو الغد " ، فإذا لم يتعلم هؤلاء الطلاب في فصول دراسية قادرة على المنافسة العالمية فإن المستقبل سيبدو كئيها لموتورولا والشركات الأمريكية الأخرى ، نعم . سيبدو المستقبل كئيها أمام المدرسة التقليدية التي لا تتمكن من ردم فجوة الأداء بينها وبين تطلعات مجتمعا ، وتتمكن من ردم فجوة المعرفة بينها وبين المتغيرات المستمرة والمتسارعة للمعرفة الإنسانية .

كما نوهت صحيفة (Asian Wall Street Journal)، في تقريرها الاقتصادي الاستطلاعي للفترة 1997-1998 بأن : " الكفاح طويل الأمد من أجل النجاح الاقتصادي سيكون في حلبة الفصل الدراسي أكثر منه في سوق العملات (دافني بان ، 2000م) .

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 غداً تقليدياً 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 الرؤية الأساسية لمدرسة الجودة.

#### - في مفهوم الجودة :

ارتبط مفهوم الجودة على نطاق واسع من العالم بالمنتجات الصناعية وقطاع الخدمات، لأنها حققت للمؤسسات قدرة عالية للمنافسة الاقتصادية، كما ارتبطت الجودة بالمنتجات اليابانية التي استطاعت أن تحسن سمعتها وتغزو الأسواق العالمية من خلال قدرتها على تجاوز تطلعات المستفيدين (Ashok Rao,1997).

وما حققته الصناعة اليابانية كان بفضل أفكار رواد الجودة (W.Edwards Deming - Joseph Juran - Kaoru Ishikawa)، الذين أسسوا لفلسفة الجودة والتي ظهرت في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، وكانت قصة الجودة قد بدأت من اليابان عندما قدم " W.Edwards Deming " محاضراته أمام قادة العمل الياباني الذي استقبلوا أفكاره بحماس شديد في الوقت الذي كانوا قد رفعوا شعارهم الشهير بعد هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية " التصدير أو الموت ". وتتلخص فلسفة ديمينغ في " رضا الزبون " من خلال تسليمه منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة وكان مدخله إلى ذلك من خلال " الرقابة الإحصائية " (Evans, 1998).

ووفق فلسفة الجودة فإنه ليس صحيحاً أن تنتج كثيراً بل لابد من التركيز على جودة هذه المنتجات بمعنى مدى توافقها مع احتياجات وتطلعات المستفيدين، فالمنتجات الأكثر كلفة لا تعني بالضرورة الأكثر جودة.

### - في تعريف الجودة :

تتفق معظم أدبيات الجودة بأن محاولة تعريف معنى الجودة يمكن تناوله من جوانب متعددة نظراً لاختلاف التصورات حول المفهوم ، يشير أليس ( Ellis,1993 ) إلى أن مصطلح " الجودة " يجد ذاته تعبير غامض إلى حد ما لأنه يتضمن دلالات يشير إلى المعايير Standards والتميز Excellence على حد سواء ، بينما ينصح الباحث بيرسينغ (Pirsig,2001) بأن ندع الجودة بلا تعريف " دع الجودة دون تعريف . هذا هو السر " وهو في ذلك يشير إلى أننا سنعرف الجودة عندما نشعر بها وهذه دلالة على أن المستفيدين من المنتج هم من يحكمون على مدى جودته .

في لغتنا العربية يعرف " أبن منظور " في معجمه لسان العرب كلمة " الجودة " بأن أصلها (جود) والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل .

أما في اللغة الإنكليزية فقد عرف قاموس ويبستر " Webster New World Dictionary " الجودة " أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز " .

الواقع إن محاولات تعريف الجودة لا تزال مستمرة نظراً لتطور المفهوم والأدبيات والتطبيقات المتعلقة به، فقد تطور مفهوم " الجودة " بمراحل عديدة منذ نشأته في خمسينيات القرن العشرين إلى يومنا هذا، لكن يكمن القول أن جميع محاولات التعريف تضمنت دلالة واحدة لتعريف الجودة وهي مقابلة الاحتياجات والتطلعات الحالية والمستقبلية للمستفيدين من المنتج أو الخدمة . وهذا ما أشار إليه الباحثان ( Jamas R.Evans&William M.Lindsay ) في كتابيهما الإدارة وضبط الجودة (أنظر قائمة المراجع) .

### - تحول فلسفة الجودة من الصناعة إلى التعليم :

بعد 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 أزيمته 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 ماهية آليات التطبيق ، فأهل التربية والتعليم يدركون تماماً أن ما يصلح للصناعة لا يصلح بالضرورة للتعليم " المدرسة ليست مصنعاً " ، فلا يمكننا في التعليم أن نقوم بتنميط سلوك الطالب كما هو الشأن بالنسبة للمواد الخام والمنتجات المصنعة ، وهذا ما أشار إليه تقرير منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلم (اليونسكو) حول " التعليم للجميع . . من أجل ضمان الجودة " الصادر في عام 2005م إلى " أن النهج 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 ، 2005 ) .

في النتيجة 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 " Accountability " وتقييم الأداء " Performance evaluation " وإدارة الجودة الشاملة " TQM " وضمن الجودة " Quality Assurance " ، بل أن هذه المصطلحات أصبحت جزءاً من لغة النظام التعليمي سواء في التعليم العام أو الجامعي .

### - تعريف الجودة في التعليم:

تختلف تعريفات الجودة في التعليم حيث يسهم في صياغتها اختلاف المنظور الوظيفي للجودة في نظام التعليم ومكوناته ، ومن التعريفات من ربط الجودة بمخرجات نظام التعليم وذهب إلى تعريف الجودة في التعليم على أنها " توافق ناتج التعليم للأهداف المخططة والمواصفات والمتطلبات (Crosby,1989) .

ومن التعريفات من ربط الجودة في التعليم بأداء المدرسة " أن جودة التعليم هي تحقيق لفكر المدرسة الفعالة التي تقدم إطاراً عاماً للممارسات التعليمية التي تساهم في تعليم التلاميذ وبناء معايير مرتفعة وتوقعات طموحة في ظل مناخ تربوي مناسب لجودة المنتج " (نبيل فضيل ، 2002م) .

وذهب تعريفات أخرى إلى التركيز على المستفيد الأول في نظام التعليم ونعني " الطالب " وفي ضوء ذلك عرفت الجودة في التعليم بأنها تعني " جعل التعليم متعه وبهجه " ( Trypus,2001 ) .

بينما تذهب هذه الورقة إلى محاولة أخرى لتعريف الجودة في التعليم من خلال ربط الجودة بجميع أصحاب الحصص من منتج التربية والتعليم ، ويكون تعريف الجودة في التعليم " إعداد عقل منظم ومبدع يحقق احتياجات وتطلعات جميع أصحاب الحصص " .

#### - مفهوم الجودة في المدرسة..الإصلاح من المكان الحقيقي :

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 1) من نظام التعليم في المدرسة ، وبالتالي تحقيق التنافسية على الصعيد العالمي .

| 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 |

الجدول رقم (1) : يوضح المستفيدين من نظام التعليم في المدرسة في ضوء فلسفة الجودة

كذلك لم يعد مقبولاً أن تقوم المدرسة بإعداد مخرجات تعليمية أو لنقل إعداد طالب لإرضاء مجتمعه 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 وتمسك في الوقت ذاته بقيم مجتمعه . إذاً على المدرسة وفق فلسفة الجودة أن تتجاوز تطلعات المستفيدين(أنظر الجدول 2) الأمر الذي يمكنها من ردم فجوة

الأداء وفجوة المعرفة لتتمكن من تحقيق الغرض من وجودها والذي اختلف كثيرا من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات .

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

الجدول (2) : يوضح تطلعات المستفيدين من نظام التعليم في المدرسة في ضوء فلسفة الجودة .

في الحقيقة إن جوهر الجودة في المدرسة يتمثل بإدراك إدارة المدرسة للاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة (أنظر الجدول 3 ) حتى تستطيع أن تبدأ بالتحول التدريجي نحو فلسفة الجودة وتقوم بممارساتها اليومية بما يتوافق ومبادئ إدارة الجودة ، ومن هذه النقطة يبدأ نجاح الجودة في المدرسة .

| المدرسة التقليدية                                               | مدرسة الجودة                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأخطاء في المدرسة سببها المعلمين والطلاب وبقية العاملين        | الأخطاء سببها النظام (94٪ من الأخطاء سببها النظام الذي تعمل به المدرسة - 6٪ فقط على المعلمين والطلاب وبقية العاملين ) . |
| مدير المدرسة يدير الأشخاص ، الوظائف                             | مدير المدرسة يدير النظام ويعمل على تحسينه بالتعاون مع المعلمين والطلاب ببقية العاملين .                                 |
| الوضع الراهن أفضل                                               | البحث عن الأفضل دائماً (التحسين المستمر)                                                                                |
| بيئة عمل وتعلم تنافسية                                          | بيئة عمل وتعلم تعاونية                                                                                                  |
| تقييم الأداء يستخدم للحكم على المعلمين والطلاب وإدارة المدرسة . | مدير المدرسة والمعلمين والطلاب يستخدمون تقييم التغذية الراجعة كأساس لتخطيط التحسين                                      |

الجدول (3) : يوضح مجالات الاختلاف الرئيسة بين المدرسة التقليدية ومدرسة الجودة .

## - معوقات التحول من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة :

### 1- المعوقات الداخلية:

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

#### 1.1 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 إن 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 ، 2006م) .

ومن اجل تحول ناجح للجودة في المدرسة فأن الفريق الإداري يجب أن يكون لديه قبل كل شيء غاية اتصال واضحة من اجل 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 تتأكد أهمية أفعال قيادة المدرسة وليس أقوالها .

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

بعد تجارب العديد من المدارس في تطبيق إدارة الجودة على صعيد الدول الأجنبية أو العربية أصبح بديهياً 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 اجمع الباحثين في الجودة على أن تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة لتتوافق مع فلسفة إدارة الجودة مسألة ليست سهلة وهي تحتاج إلى إرادة التغيير والصبر على النتائج

لأنها مرتبطة بالعنصر البشري وطرائق تفكيره وأنماط سلوكه ، وحدد إدوارد ديمينغ المدة الزمنية لهذا التوافق من (3-5 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 العلاقات 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) .

### 3.1 اختلاف التصورات لتطبيق الجودة في المدرسة :

إن الاختلاف في تحديد ماهية 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 لتطبيق النظام (Bryan R.cole,2002) ، وهناك أسباب عديدة لذلك من أهمها أن المعلمين لم يشعروا بملاءمة هذا النظام للتعليم داخل الفصول الدراسية والمدارس التي حصلت على شهادة المطابقة " ISO " لم تبين قدرة طلابها على منافسة المدارس الأخرى التي لم تحصل على نفس الشهادة .

### 4.1 تقنيات القياس غير المؤثرة :

إن استخدام تقنيات قياس غير مؤثرة في المدرسة ستؤدي إلى نتائج غير حقيقية سواء كانت النتائج ايجابية أو سلبية . تحتاج الجودة إلى اتخاذ القرارات بناء على بيانات وحقائق صحيحة ، وفي حال استخدمت المدرسة بيانات خاطئة يكون للاحساسات أو التخمين دور في جمعها ستؤدي القرارات المبينة على هذه البيانات إلى تدني الجودة ، بمعنى آخر سيؤدي الأمر إلى تدني رضا المستفيدين .

وتمثل الاختبارات 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 نشوء 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 والتي تؤدي إلى إعاقة الجودة في المدرسة.

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

ذكرنا سابقاً إن لكل مدرسة مستفيدين داخليين وخارجيين (أنظر الجدول 1)، والجودة في المدرسة هي مقابلة أو تجاوز احتياجات وتطلعات هؤلاء المستفيدين، لذلك فعندما تعمل المدرسة بعيداً عن تطلعات المستفيدين فإنها بذلك تحرم نفسها من فرص التحسين التي يقدمها المستفيدين.

تفترض المدرسة التقليدية إنها تعرف احتياجات وتطلعات المستفيدين وتقوم بتخطيط وتنفيذ وتقويم جميع برامجها بناء على افتراضاتها المسبقة الأمر الذي يؤدي إلى مخرجات لا تحقق رضا المستفيدين لأنها لم تبنى 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 يواجهها 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 وتمرکزها حول ذاتها يصيبها بالعمى الوظيفي الذي يحجب عنها رؤية منافع التحول نحو الجودة .

### 6-1 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 والخطابات التي تستخدمها إدارة المدرسة لإبلاغ منسوبيها بالاستعداد لتطبيق الجودة ستنتج مقاومة للتغيير عند المعلمين وجميع العاملين في المدرسة ، وهذا رد فعل طبيعي لتشكّل قناعات لديهم بأن الجودة برنامج جديد سيدخل المدرسة ، و المعلمين في الحالات الطبيعية يطلبون تخفيض نصابهم من الدروس لتخفيض ضغوط العمل وعبء التدريس ، فكيف يتم إدخال برامج جديدة تتطلب منهم أعمال إضافية . . . . ! .

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

### 7-1 قلة التعلم والتدريب :

نجاح الجودة في التعليم يحتاج إلى مدرسة دائمة التعلم ، 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 .

وتنطوي 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 اشيكوا " Ishikawa " أحد رواد الجودة اليابانيين إلى أن 90٪ من المشاكل

يمكن أن نحل 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 مسئول عن تعلمه .
- ج. غياب بعض المهارات الأساسية وأمية الكمبيوتر وغياب التعامل مع التقنيات الحديثة على مختلف أنواعها من قبل المعلمين والإداريين (الشيخ وأحمد ، 2004م)، وغياب مثل هذه المهارات يؤدي إلى تدني مستوى أداء المدرسة لأسباب من أهمها تأخر الإنجاز بسبب الاعتماد على أساليب العمل التقليدية .
- د. غياب المهارات الهامة التي يتطلبها عصر المعلومات مثل (التعلم الذاتي - حل المشكلات - مهارات التواصل على مختلف أنواعها - كيف نتعلم - 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 ليس لديهم الوقت الكافي للقراءة والبحث .

#### 8-1 التخطيط غير الصحيح للتحول نحو الجودة في المدرسة :

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

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

- ب. رؤية ورسالة المدرسة غير واضحة لمنسوبيها وللمستفيدين الخارجيين .
- ج. قلة وضوح الأهداف التي تريد المدرسة تحقيقها .
- د. مسؤوليات 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 .

### 9-1 اعتقاد منسوبي المدرسة بأن الجودة تنجح 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 التصورات 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 لتحويل المدرسة نحو الجودة :

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

#### 1- المناهج :

تعتبر المناهج الدراسية التي تعتمد على إنجاز الأهداف الكمية والتي تسيطر على محتواها ماهية 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، 2004م) 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 والمهارية بتصنيفاتها المتعددة والتي تعتبر مسألة جوهرية لتحقيق جودة التعليم .

فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن أكثر من نصف أصحاب الإجابات الأضعف دراسياً قالوا إنهم وجدوا الدراسة صعبة ، وأن أكثر من ثلثهم يرغبون في ترك المدرسة (دافني بان ، 2000م) .

وينتهي الأمر بالطلاب في ظل واقع هذه المناهج التقليدية إلى التعليم بهدف الحصول على الشهادة ، وتقل لديهم بالتالي الرغبة والقدرة للتعلم بالاكشاف والتفكير المستقل والمبدع ، بل إن التعلم بالنسبة لهم ينتهي بمجرد حصولهم على الشهادة لأن المناهج 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 وهو توافق محتوى المناهج وأنشطتها لتطلعات المجتمع وجميع أصحاب الحصص الحالية والمستقبلية .

## 2- المعوقات الخاصة بالسياق وخدمات الدعم ( مبنى المدرسة – التجهيزات) :

يتأثر المنتج " تربية وتعليم الطالب " بعوامل البيئة الطبيعية والمادية في المدرسة ، فقد أظهرت الدراسات الحديثة في مجال علاقة التعلم بالدماغ إن " البيئات الغنية تنمي فعلاً 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 بالنسبة لكل مرحلة دراسية ، وقلة الاهتمام بتصميم المباني المدرسية لعوامل التهوية والإضاءة والألوان والمساحات المناسبة داخل الفصول وخارجها ، جميعها 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 "مودا" أي "هدر"، فالمبنى النموذجي للمدرسة وتجهيزاته جميعها ميزات وليس بالضرورة أن تحقق الجودة. وتتحول "الميزات" في المدرسة إلى "جودة" عندما تلبي هذه الميزات احتياجات وتطلعات المستفيدين (الطلاب-المعلمين-أولياء الأمور).

### 3- قلة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي :

تعتبر مشاركة أولياء الأمور (كمستفيدين خارجيين) 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 بمجد 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، 1999م).

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

### 4- السياسات وأنظمة العمل التقليدية :

يتأثر نظام الجودة بالسياسات وأنظمة العمل القائمة فهي إما أن تعيق أو تدعم الجودة، في المدرسة 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 أيضا فأن تعدد الجهات الإشرافية على المدرسة واستخدام هذه الجهات  
 لأنظمة عمل تقليدية لا تتوافق وتطلعات المدرسة للجودة تشكل معوق 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 ، 2005م )، 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 تناولنا  
 أهمها في هذه الورقة ، وهذا أمر طبيعي يواجه أي تحول نوعي وبالأخص في مجال  
 إصلاح التعليم المدرسي . لكن إذا أردنا لهذا التحول النجاح فعلى أن نضع هذه  
 المعوقات كجزء من إستراتيجية التحول من خلال تصميم العمليات والأنشطة التي  
 تضمن جودة التحول حتى نوفر الوقت والجهد والمال ونحقق الجودة في مدارسنا بأقل  
 تكلفة وفي الوقت المناسب .

## المراجع:

1. جاك تايلور (1999م) : التعلم ذلك الكنز المكنون - منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم - باريس .
2. جينسن ايريك (2001) : كيف نوظف أبحاث الدماغ في التعليم - ترجمة دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع - الدمام .
3. دافني بان (2000م) : التعليم في سنغافورة " نموذج الجودة النوعية " - التعليم والعالم العربي - مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية - أبوظبي .
4. سليمان الشيخ ونعيمة أحمد (2004) : تحديات ومعوقات جودة التعليم - المؤتمر الرابع لوزراء التربية والتعليم العرب - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - بيروت .
5. عبد الرحمن المدرس و إبراهيم الحسين (2006) : رحلة الجودة الشاملة في تعليمنا - إصدارات مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة في التعليم - الأحساء .
6. منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (2005م) : نحو ضمان الجودة في التعليم - باريس
7. Cole, R.Bryan (2002) : Quality management in Education ..Building Excellence and Equity in Student Performance , quality progress journal.
8. Evans, R.james (1998) : The Management and Control of quality , west puplishing Company U.S.A .
9. Rao, Ashok(1997) : Total quality management , john wiley U.S.A .
10. Nelsen,Dave(2004): A Class Act , Quality progress journal U.S.A

11. Langford P.David (1998) : Orchestrating learning With quality , American Society For Quality . U.S.A
12. Mayron, Tripos (2001) : Total Quality Management in Education
13. Masters J.Bobert( 1995) : Overcoming The Barriers To TQM Success , Quality Progress Journal U.S.A .