

الطريق إلى الجودة في التعليم

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة
في التعليم

obeyikan.com

الجودة في التعليم

مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، « وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم »^(١).

كذلك ان الجودة في التعليم هي معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإلتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال الآن^(٢).

الجودة الشاملة في التعليم:

أن مفهوم الجودة في التعليم، ليس حديثاً وإنما هو قديم ومسبوق من خلال حث الإسلام على الإحسان في العمل وإتقانه .

(١) الرشيد، ١٩٩٥ .

(٢) الزواوي، ٢٠٠٣ .

وانتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مالكوم بالدري (Malcom Baldiry) حيث طبق مبادئ الجودة في التعليم من خلال :

- حث الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على السعي جميعاً من أجل تحقيق الجودة .

- التركيز على منع الطالب من الفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه .

- استعمال الضبط الإحصائي بدقة لتحسين عمليات الإدارة والعائد من الطلاب .

- التدريب لكل فرد في المؤسسة من أجل الجودة .

ويعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم ، أو «هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة»⁽¹⁾ .

ويعرف (Muchopachyay، 2001) إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها مجموعة الآراء التي تشمل ما يلي: امتياز العملية التعليمية، القيمة المضافة للعملية التعليمية، ملائمة مخرجات العملية التعليمية للاستخدام، توافق مخرجات التعليم مع الأهداف المخططة و المواصفات و المتطلبات، تجنب حدوث العيوب في العملية التعليمية، مقابلة التوقعات المتزايدة للعملاء .

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع

(1) النجار، ١٩٩٩ .

فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوافر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم و يجب أن تقدم خدمات تعليمية بحثية بأكفأ الأساليب التي ثبت نجاحها^(١).

ونظرًا لتعدد مفاهيم الجودة فقد حاول العلماء والمتخصصون التمييز بين خمسة مداخل لتعريف الجودة الشاملة هي: المدخل المبني على أساس التفوق، والمدخل المبني على أساس المستفيد، والمدخل المبني على أساس القيمة، والمدخل المبني على أساس المنتج، والمدخل المبني على أساس التصنيع^(٢).

إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم:

هناك فروقا كبيرة بين المجال الصناعي والمجال التعليمي التربوي، فنجد العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي منها:

أنها إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهج وفقا لها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معينة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل، وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج^(٣).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم بأنها: « عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي

(١) علاونة، ٢٠٠٤.

(٢) ابن سعيد، ١٩٩٧.

(٣) أحمد، ٢٠٠٣م، ص ١٦٦.

لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة^(١).

وعرفت إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها توجه جميع العاملين والنظم والسياسات والمناهج والعمليات من أجل خلق ظروف مؤاتية للإبداع والابتكار لضمان تلبية المتطلبات التي تهيم للمخرج بلوغ المستوى المرجو من التمييز وللمستفيد الانتفاع والرضا^(٢).

ويمثل هذا التعريف إطاراً مرجعياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من حيث المدخلات والمخرجات ويستدعي ذلك في المقام الأول إعادة النظر في أهداف وغايات واستراتيجيات المؤسسات التعليمية والتربوية، وتعرف معايير وإجراءات التقييم المتبعة فيها، ولذلك لم تصبح مسئولية المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي إعداد الخريجين وتقديم البحوث العلمية، وإنما هي مطالبة بتوفير البيئة التعليمية على ضوء المفهوم السابق في المقام الأول، بغرض توفير فرص العمل، وحل مشكلات المجتمع تمشياً مع ما تقدمه المؤسسات التعليمية في البلدان المتقدمة، خصوصاً وأنها تدخل أبواب الألفية الثالثة بما تحمل من تقدم تكنولوجيا هائل في جميع المجالات^(٣).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم:

تمثل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المنظمة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنجح حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة وتقسّم هذه المبادئ إلى قسمين:

١- مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة ومن هذه المبادئ:

(١) أحمد، ٢٠٠٣م، ص ١٦٦.

(٢) الفتلاوي، ٢٠٠٨م، ص ٢٩.

(٣) عليّات، ٢٠٠٤م، ص ٩٨.

- التركيز على أهمية التزام الإدارة العليا ودعمها ومشاركتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام بالتدريب والتعليم المستمرين لجميع العاملين في المؤسسة.
- النظر للمؤسسات كنظم متكاملة، حتى يتسنى لها العمل بانسجام لتتمكن من النمو وتحقيق أهدافها.
- التركيز على مفهوم العميل الداخلي، ومفهوم إدارة العمليات.
- إيجاد الوعي لدى العاملين بالتحسين المستمر لأداء العمليات وذلك من خلال حل المشكلات والتركيز على تقليل العيوب.

• تقديم كل برنامجا يصلح لأن يكون نموذجا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢- مبادئ خاصة بتطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية:

- أن نجاح إدارة الجودة الشاملة هو مسئولية الإدارة العليا فبدون الإخلاص الثابت والملموس من الجميع لجعل مبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارستها جزءاً لا ينفصم من ثقافة المنظمة فإن كافة الجهود محكوم عليها بالفشل.
- المعرفة الحقيقية لحاجات المستفيدين (سوق العمل) من المخرجات؛ لأن هؤلاء المستفيدين هم الذين يستثمرون مخرجات المنظمات التعليمية والذي يتوجب أن يحققوا حاجاتهم وطموحاتهم.
- عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة، وهذا يحتاج إلى كثير من البيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية بهدف اختيار الأشياء الصحيحة وتوجيه النتائج مباشرة نحو التحسينات المستمرة للنظام.
- التغيير في أسلوب الإدارة من أسلوب التسلط والتخويف إلى أسلوب التفويض

والتمكين.

• استحداث وحدة تنظيمية تسمى وحدة الجودة الشاملة وذلك لنشر ثقافة الجودة ومتابعة تطبيقها.

• التركيز على روح الفريق للتحويل إلى استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة من خلال استخدام الهياكل التنظيمية المفلطحة في مقابلة الهياكل شديدة الهرمية المستخدمة حالياً.

• تزويد العاملين بثقافة ومهارات السلوك التوكيدي (اكسب وساعد الآخرين على الكسب).

• العمل على رفع دافعية جميع منسوبي المؤسسة التعليمية من خلال توفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يجعل كل فرد مسؤولاً ومساهماً في تحقيق الأهداف الموضوعية^(١).

• التركيز على رضا وسعادة العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية كما هي، وكما يجب أن تكون من الناحية الإجرائية والإنسانية.

• دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة.

• تشجيع وتبني الأفكار المبدعة والمبدعين.

• التغيير في أسلوب التسلط والتخويف إلى أسلوب التفويض والتمكين.

• شمولية الجودة بحيث تشمل جميع مجالات الخدمة، وجميع العملاء الخارجيين وجميع العاملين.

(١) الموسوي، ٢٠٠٣م، ص ٩٠.

- تكامل السياسات لتحقيق الجودة والتميز في سلسلة عمليات الجودة، ومن ثم مخرجاتها وفي تقديم خدمة تعليمية متميزة بكل جوانبها.
- استحداث وحدة تنظيمية تسمى وحدة الجودة الشاملة تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى وذلك لنشر ثقافة الجودة ومتابعة تطبيقاتها.
- الاستخدام الرشيد لآليات الإدارة الفعالة للوقت والتعامل الإيجابي مع الصراعات.
- تزويد العاملين بثقافة ومهارات السلوك التوكيدي (اكسب وساعد الآخرين على الكسب).
- استحداث وتفعيل نظام للحوافز يراعي تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية^(١).

أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إن الإدارات التعليمية المختلفة في المؤسسات التعليمية تهدف بمجملها إلى تحقيق الأغراض المنشودة في عملية التعليم والتي تمثل النمو الأكاديمي والشخصي للطلبة. وتهدف إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلى إعداد الطلبة وتزويدهم بقدرات ومهارات مناسبة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات، وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط على تلقي المعرفة والإصغاء، ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكاف لخدمة عملية التعلم، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب استيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معه بفعالية، وتحولاً في دور المؤسسة التعليمية وعضو هيئة التدريس بحيث يعمل الجميع على توفير المناخ التعليمي الذي يسمح بحرية التعبير والمناقشة، ومساعدة الطلبة على

(١) أحمد، ٢٠٠٣، ص ١٦٧.

التعلم الذاتي والتعاوني، ومن أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي ما يلي:

- ضبط وتطوير النظام الإداري بالمؤسسة التعليمية نتيجة لتوصيف الأدوار والمسئوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.
- الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والاجتماعي والنفسي باعتبارهم أحد مخرجات النظام التعليمي.
- تحسين كفايات الأساتذة الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- توفير أجواء التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام التعليمي.
- تطوير الهيكلية الإدارية للمؤسسة التعليمية بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه العملية التعليمية وأهدافها مع توفير فرص للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.
- النظرة الشمولية لعملية التعلم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر عملية التعلم مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلبة والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

- ومن أهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الآتي:
- التركيز الواضح على الطالب أو الدارس.
- التكامل مع إستراتيجية الجهة التعليمية (وزارة التربية والتعليم، الإدارة التعليمية، المؤسسة التعليمية).
- الاهتمام بمشاركة الطلاب للمعلمين والجهاز الإداري بالمؤسسة التعليمية.
- استمرارية التحسين.
- الاهتمام بالفكر الإداري الحديث في كافة إدارات المؤسسة التعليمية ووظائفها ومستوياتها.
- اعتبار كل فرد في المؤسسة التعليمية مسئولاً عن الجودة.
- أن كل العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة وتمشى مع متطلبات التغيير الثقافي.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.
- ضبط وتطوير النظام الإداري، ووضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- الارتقاء بمستوى المتعلمين (العقلي، الاجتماعي، الجسمي، النفسي، الثقافي...).
- الوفاء بمتطلبات المتعلمين وأولياء أمورهم والمجتمع.
- إيجاد وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين.
- العمل بروح الفريق من خلال الترابط والتكامل بين العاملين بالمؤسسة.

- وضع حلول لمشكلات المتعلمين وأولياء أمورهم وتمكين إدارة المؤسسة على ذلك.
- رفع مستوى الوعي لدى المتعلمين وأولياء أمورهم تجاه المؤسسة بالالتزام بمعايير الجودة.
- أن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأي عمل بإتقان، وخاصة في مجال التعليم، ولا شك أن أهم الفروق بين مؤسسة تعليمية جيدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة، لذلك رأيت كثير من المؤسسات التعليمية وبالأخص في بعض الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة، ونظمها، الأمر الذي يضمن معه خدمات تعليمية غير متذبذبة، وانضباطاً إدارياً داخلياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز في الوقت نفسه، ومن أهداف إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وإرضائهم.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسئوليته ومشاركته في التطوير والتحسين.
- ربط أقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها منسجماً بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة لاختلاف بيئاتهم.
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- ترسيخ صورة المؤسسة لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.

- رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعايشة اليومية لها.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقفل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
- المساعدة على وجود نظام شامل ومدرّس للمؤسسة التعليمية.
- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسات التعليمية من حيث الموارد والوقت وغيرها.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراحل التعليم:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي يحتاج إلى جهود لا تتوقف لتطوير الأداء من خلال ضبط المدخلات والعمليات وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية بشكل عام.

ولتوجيه جهود وتحسين الأداء في الاتجاه المثمر الفعال لا بد من الوعي والقناعة بمبررات وأسباب تطبيق هذا النظام الإداري في المجال التعليمي حتى يتسنى للجميع المشاركة بإدراك ورغبة في عملية التحسين والتطوير.

وهناك مجموعة من المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي والتي تتمثل في الآتي:

١. ارتباط الجودة بالإنتاجية.
٢. ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
٣. عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث.
٤. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في

القطاعين الحكومي والخاص على مستوى العالم.

٥. ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقييم الشامل للتعليم في المؤسسات التعليمية^(١).

والاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة ليس حديثاً، فلقد وجهت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى أنظمتها التربوية نقداً لانخفاض مستوى الجودة بها، وقد ركزت كثير من الدول على دراسة الجوانب المرتبطة بالجودة على أثر اكتشافها لانخفاض التعليم فيها، وحيث كان ذلك على سبيل المثال في الخمسينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وفي غيرها من دول العالم.

وقد بدأ الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة في التربية في منتصف السبعينيات من القرن العشرين وذلك للعديد من العوامل التي كان الأثر في هذا الاهتمام والتي من أبرزها:

١. التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل التعليمية بما فيها التعليم الجامعي والعالي.

٢. الضغوط الاجتماعية الجديدة التي طرحتها تحديات العصر من زيادة وسائل الاتصال كما وكيفا، بالإضافة إلى الانفجار المعرفي وعمل المرأة بحيث أُلقت هذه الضغوط بمسئوليات متزايدة على المؤسسات التعليمية وبالتالي لا بد لهذه المؤسسات إثبات نجاحها في تحمل تلك المسئوليات.

٣. الرغبة الأكاديمية على المستوى العالمي في تنمية معارف جديدة عن الجودة مما دفع الباحثين للاهتمام بالجانبين النظري والتطبيقي للجودة في هذه

(١) أبو الهيجاء، ٢٠٠٧م، ص ٦١.

ويوجد عوامل عديدة أدت إلى الاهتمام بالجودة في التعليم منها:

١. إقبال معظم المجتمعات العربية على التوسع في التعليم مع بداية السبعينيات مع التضحية بالجودة في التعليم مما ساعد في زيادة معدلات البطالة.
٢. زيادة التسابق الاقتصادي والمنافسة جعلت العديد من دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمي باعتباره الوسيلة والسلاح في مواجهة المتغيرات العالمية، وذلك بتكوني أفراد ذوي قدرات فعالة لمواجهة التنافس الاقتصادي والعولمة.
٣. إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل تمثل تحدياً للعقل البشري، مما جعل المجتمعات تتنافس في تجويد نظمها التعليمية على أساس للجودة ناتجة من وفي اتجاه ظاهرة العولمة.
٤. تنادي ظاهرة العولمة بما يسمى بالحياة في قرية عالمية قائمة على أسس التنمية والتفاهم والتسامح بين الشعوب وتقوية الديمقراطية وكلها أسس لصبغ النظم التعليمية بصبغة معينة تحت اسم إدارة الجودة الشاملة.
٥. الاستجابة السريعة لحاجات الطلبة.
٦. عمل التحسينات بطريقة منتظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار.
٧. استثمار إمكانيات الأفراد وطاقاتهم الإبداعية.
٨. إيجاد مجموعة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في المؤسسة التعليمية.
٩. إيجاد نظام شامل لضبط الجودة والذي يسهل مراجعة وتطوير المناهج الدراسية.

(١) عليمات، ٢٠٠٤م، ص ١٥.

١٠. طريقة لنقل السلطة إلى فرق العلم مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.

١١. تطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.

١٢. الاتصال الفعال داخل المؤسسة التعليمية.

١٣. تغيير نمط الثقافة الإدارية بين موظفي المؤسسة التعليمية^(١).

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم:

يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي على مدى توفر هيكل تنظيمي جديد قادر على استيعاب مفاهيم الجودة واستخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التطوير من أجل تحسين نوعية المنتج (الطالب). وبهدف التطبيق والتنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة فلا بد من إحداث متطلبات أساسية للمؤسسات التعليمية حتى تتمكن من تقبل مفهوم الجودة ومعاييرها للوصول إلى رضا العميل الداخلي والخارجي ومواجهة التحديات. وهذه المتطلبات تتمثل في الآتي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني
- إدارة الجودة الشاملة حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تؤدي دوراً بارزاً في التطوير والتجديد لدى المؤسسات التعليمية.
- تنمية الموارد البشرية لأعضاء الهيئة التدريسية والمشرفين الأكاديميين

(١) أحمد، ٢٠٠٣م، ص ١٦٤-١٦٥.

الطريق إلى الجودة في التعليم

وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقييم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التعليمي المطلوب.

- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء التعليمي.

- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد القائمين على العملية التعليمية.

- التعرف على احتياجات العملاء الداخليين (الطلبة، والعاملين) والخارجيين (عناصر المجتمع المحلي) وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.

- تعويد المؤسسة التعليمية بصورة فاعلة على ممارسة التقييم الذاتي للأداء.

- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة.

- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة.

- تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات، والرضا عن العمل لدى العاملين مما يدفعهم إلى بذل جهوداً إضافية لتحقيق الأهداف.

- إدارة الوقت بشكل علمي سليم وعملية ترشيد إدارة الوقت في مؤسساتنا تتطلب التخطيط الجيد والتنظيم والرقابة على الوقت بأسلوب علمي حتى لا يحدث أي هدر تربوي عند التطبيق الحقيقي، وتنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة.

- اعتبار المشاركة في الإدارة أسلوباً إدارياً لتحقيق الجودة، وتتم المشاركة بين كافة المعنيين في التعليم سواء كانوا داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها.

- تدريب مستمر من أجل إتقان تنفيذ خطوات هذا النهج الحديث^(١).
- و تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي:
- ضرورة التزام وإيمان القيادة العليا في المؤسسات التعليمية بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك لا بد أن تقوم القيادة العليا بالتغيير في الهيكل واللوائح الإدارية والسياسات التعليمية التي تتبعها والتي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.
- أن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل، وضرورة تناسب الخدمة مع احتياجات العميل.
- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب.
- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة.
- منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله وذلك من خلال إعطائه السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط به ودون الرجوع أو التدخل من قبل الإدارة في كل شيء أثناء عملية التنفيذ.
- ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف.
- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة وذلك

(١) أبو الهيجاء، ٢٠٠٧م، ص ٧٦.

الطريق إلى الجودة في التعليم

- يتطلب وجود فرق عمل وذلك لتصميم وتطوير وتحسين جودة الخدمات.
- توفير أجهزة الكمبيوتر للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين في المؤسسة.
- أن تشارك كل المؤسسات والشركات المحلية والأفراد في تنفيذ مشاريع تطوير العملية التعليمية وتحسينها.
- وجود أنظمة وتعليمات تبين الواجبات والحقوق وتحدد معايير الترقية والتثبيت والمكافآت^(١).
- ومن أهم المتطلبات تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها، وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي أن يقوم بها كل من هذه المجالس وذلك على النحو التالي:
أولاً: مجلس الجودة: ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة ومن أهم مسؤوليات هذا المجلس:
 - وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
 - قيادة عملية التخطيط الشاملة.
 - إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس وتقويم الجودة.
 - توفير الموارد المالية البشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
 - وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
 - متابعة أعمال دوائر الجودة.
- ثانياً: فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس

(١) أحمد، ٢٠٠٣م، ص ١٥٦-١٥٨.

الجودة وتمثل مسؤولياته في الآتي:

- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
- تحديد متطلبات العملاء داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.

ثالثاً: لجنة توجيه الجودة: وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتمثل أهم مسؤولياتها في الآتي:

- توثيق الصلة بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات الأخرى.
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة.

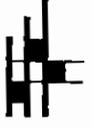
رابعاً: لجنة قياس الجودة وتقويمها: وتمثل مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

ومن خلال العرض السابق عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم نستنتج أن هذه المتطلبات تتمثل في الآتي:

- تغيير العادات القديمة.
- تغيير أسلوب التفكير.
- قدراً من الصبر على النتائج.
- معارف ومهارات جديدة.
- الاستعداد لمواجهة العمل الشاق.
- عدم الخوف من التغيير^(١).

(١) عليجات، ٢٠٠٤م، ص ص ١٠٠-١٠٢.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم



إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة التعليمية يمر بعدة مراحل وفقاً لتسلسل دقيق ومنظم بحيث تشمل التغييرات المصاحبة لعملية التطبيق كافة العاملين في المؤسسة التعليمية، إلى أن هذه المراحل تتمثل في الآتي:

المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد:

وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن تسميتها بمرحلة اقتناع وتبني الإدارة والقيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والعمل على بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات هذه المدخل الإداري الحديث على جميع العاملين في المؤسسة، وذلك يظهر من خلال إعداد القادة وإظهار التزامهم بالجودة الشاملة.

وفي هذه المرحلة يتم التركيز على إبراز دور الإدارة القيادي وتغيير الأنماط القيادية بشكل تدريجي إلى الأنماط القيادية الجديدة التي تتلاءم مع الفلسفة الحديثة وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

أن هذه المرحلة يسميها مرحلة إقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة التعليمية رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يبدأ المدبرون بالمدارس بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

يبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة، وقد أطلق عليها المرحلة الصفريّة لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع محترفين (مهيئين) في عملية التنسيق. ومن هنا يقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رسالة المنشأة والرؤية المستقبلية لها، كما يتم وضع الأهداف المشتركة ورسم سياسة المنشأة من خلال الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية المشتركة، وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الأولى: التخطيط:

يتم فيها وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة يتم اختيار أعضاء مجلس الجودة، وكذلك يتم اختيار منسق يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة، ثم يلي ذلك تدريب مجلس الجودة والمنسق على مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال إتباع الخطوات التالية:

- اختيار أعضاء مجلس الجودة.
- اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب مجلس الجودة ومنسق إدارة الجودة الشاملة.
- عقد أول اجتماع للمجلس وإعداد مسودة خطة التنفيذ.

وهذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنشأة حيث

يقوم الأفراد الذين يشكلون المجلس المشترك باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق. بعد ذلك يقوم المجلس المشترك بوضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وإظهارها إلى حيز الوجود. وتعتمد عملية التخطيط على نتائج المراحل التالية لتساعد على توجيه إنجازها وتطويره.

المرحلة الثانية: مرحلة التقدير والتقييم:

هذه المرحلة تشتمل على أربع خطوات تعتبر مدخلاً لمرحلة وعملية التنفيذ لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر أيضاً بمثابة المعلومات المرتدة (التغذية الراجعة) لكل من الإدارة وإدارة التدريب، وتقديم الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية لجودة بالمنظمة وتمثل هذه الخطوات بما يلي: التقييم الذاتي، والتقدير التنظيمي، والتعرف على مدى رضا المستهلكين، التغذية العكسية لتقييم التدريب، وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة.

- ما الأهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المؤسسة التعليمية القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما المداخل المطبقة حالياً بالمؤسسة التعليمية والتي تستهدف تحسين الأداء؟
- كيف يمكن إحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن؟
- ما المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ما متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المؤسسة التعليمية؟

- ما أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

وهذه المرحلة تشتمل على تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وكذلك مراحل التنوع الإنتاجي. كما تشتمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقويم والاستبانة وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنشأة وعلى جميع المستويات، بالإضافة إلى التقويم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة في المنشأة وعوامل ضعفها.

المرحلة الثالثة: التنفيذ:

تبدأ هذه المرحلة باختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بمهمة التنفيذ وهم مسهلوا المنظمة ومن ثم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة باعتبارهم جزءاً من الخدمات الداعمة كما يتم تدريب المديرين والموظفين وكذلك يتم تدريب فرق العمل على كيفية استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات وتحسين العمليات باستخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة وهي عبارة عن السماح بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية على كافة العاملين بها، ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل العاملين وبدعم ومساندة من إدارة المؤسسة التعليمية حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة.

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

وتسمى مرحلة التطبيق عند هذه المرحلة نجد أن أغلب الاستثمارات التي تم دفعها خلال المراحل السابقة قد تمت الاستفادة منها، وفي هذه المرحلة أيضاً تبدأ المبادرات الجادة في عمليات تدريب فعالة للمديرين والعاملين وبدعم كامل من المجلس المشترك، تقوم فرق محددة ومتخصصة في مجالات مختلفة بتقويم

وتطوير العمليات وإحداث التغييرات اللازمة.

المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

يرى أنه في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات الناجحة التي تم تحقيقها من تطبيق النظام حيث تدعي جميع الإدارات والأقسام للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من جميع المشاركة

وتسمى هذه المرحلة بمرحلة التنويع حيث أن تنفيذ المراحل الصفرية إلى المرحلة الثالثة يوفر للمنشأة قاعدة بيانات جوهرية^(١).

ويمكن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم عن طريق إتباع الخطوات التالية:

- تقييم الوضع السائد في المؤسسة التعليمية؛ من حيث الإمكانيات المختلفة، وظروف المؤسسة التعليمية ومنسبونها.
- وضع خطة للجودة تهدف إلى تطوير العمل، وذلك من خلال إعداد دليل للجودة وإجراءات وتعليمات العمل من أجل تطبيق الجودة المطلوبة وتعد خطة الجودة وثيقة تعرض ممارسات الجودة المحددة والموارد وتسلسل الأنشطة المتعلقة بالمشروع.
- تطبيق نظام الجودة على المؤسسة التعليمية وفق الدليل المعد لهذا الهدف.
- تدريب كوادر المؤسسة التعليمية على النظام وتطبيقاته بما يساعدهم على إجراء المراجعة الداخلية لتطبيقات النظام.
- إجراء المراجعة الداخلية عن طريق العمل في المؤسسة التعليمية للتأكد من تطبيق الإجراءات واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها.
- المراجعة الخارجية وتقوم بها الجهة التي تمنح شهادة الجودة من خلال

(١) أبو الهيجاء، ٢٠٠٧م، ص ٨٥-٨٨.

متابعة حالات عدم التطابق واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.

- إجازة نظام الجودة من قبل الجهة الخارجية وذلك لمتابعة تطبيقه في المؤسسة التعليمية ومنحها شهادة الجودة العالمية في حالة المطابقة التامة للمواصفة^(١).

و يتعين على الإدارة التعليمية التي تود الانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة إحداث عدد من التغييرات المطلوبة اللازمة في المؤسسة التعليمية لضمان نجاح التطبيق على أن أي تغيير أيا كان نوعه وشكله لابد من أن يلقي مقاومة من قبل المنسوبين داخل المؤسسة ، فالمعروف أن الجديد يلغي القديم الذي اعتادوا عليه، وعلى القائد التعليمي أن يتوقع هذه المقاومة ويعرف كيف يتعامل معها ويدافع عنها عن طريق التعامل المخطط والمدروس من أجل تحييد المقاومة وكسب ثقة المنسوبين وتأييدهم لهذه التغييرات وذلك من خلال برامج توعية تشرح من خلالها إدارة الجودة الشاملة وفوائدها وضرورتها الملحة لمستقبل المؤسسة التعليمية وأهميتها للتميز والريادة من جهة، وللتكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة من جهة أخرى.

و هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة تتلخص فيما يلي:

- أن يكون جو العمل مريحاً، وأن يكون العاملون متكاتفين وأن تكون هناك ثقة متبادلة بينهم وبين مرؤوسيهـم.
- التركيز على أهمية قيمة العمل الجماعي بين أفراد المنظمة الواحدة؛ لأن فشل أحد أفراد المنظمة في تحقيق هدف معين يؤثر سلباً على إنجاز الآخرين، ويؤكد على تحقيق الهدف العام للمنظمة.

(١) الرفاعي، ٢٠٠١م، ص ٥٢٠-٥٢١.

- ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة، وهذه الطريقة أكثر فعالية من محاولة تغيير ثقافة المنظمة مباشرة^(١).

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم:

إدارة الجودة الشاملة توفر للمنظمات والأفراد والمجتمعات العديد من الفوائد الملموسة وغير الملموسة للجميع على حد سواء، كما أن هناك العديد من الفوائد التي يحققها تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم والتي نلخصها في النقاط التالية:

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب (الجسمية، العقلية، الاجتماعية، النفسية، الروحية).
- ضبط شكاوي أولياء أمور الطلاب أنفسهم والإقلال منها، ووضع الحلول المناسبة لها.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والعاملين في المؤسسة التعليمية.
- تمكين إدارة المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

(١) بن سعيد، ١٩٩٧م، ص ١١٧-١١٩.

- مشاركة جميع العاملين في إدارة المنظمة التعليمية؛ لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسئوليته ومشاركته في التطوير والتحسين.
- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقبل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المنظمات التعليمية من حيث الموارد والوقت وغيرها^(١).
- وللمؤسسات التعليمية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بفعالية مجموعة من السمات تميزها عن المؤسسات الأخرى الأقل فعالية وهي:
 - إعداد مدير يتمتع بالقيادة التعليمية القوية.
 - إعداد عاملين ذوي اتجاهات إيجابية وتوقعات عالية يؤمنون أن باستطاعة طلبتهم فهم محتوى المنهج واستيعابه.
 - توفير نظام لتقويم أداء الطلبة يكون متصلاً بالبرنامج التعليمي، بحيث يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن تقدم الطلبة ونموهم نمواً مستمراً.
 - توفير مناخ تربوي يساعد على التعلم ويحث عليه ويوفر للمعلمين وللطلبة الأمن النفسي الذي يولد لديهم الرضى والدافعية للعمل.
 - النمو المهني المستمر عند العاملين وخاصة في مجال الاستراتيجيات التعليمية الفعالة^(٢).



(١) عليمان، ٢٠٠٤م، ص ١٢٨.

(٢) السعود، ٢٠٠٢م، ص ٩٢.

أبعاد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

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

أولاً : تحسين وتطوير العمل المدرسي :

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

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

والتحسين المستمر يشكل في الواقع العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة، فهو يضمن للمنظمة (المؤسسة

التعليمية) البقاء، ويأخذ هذا التحسين شكل السلسلة ذات الحلقات المترابطة مع بعضها البعض، حيث تؤدي كل حلقة فيها إلى الحلقة التالية^(١).

وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية التحسين المستمر للمؤسسات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية. ومن الضروري أن تلقي كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه وتستحقه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغيير تلك المحصلة النهائية، وكذلك لتعزيز الثقة وإمكان الاعتماد على إجراءات ونظم العمل.

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

وأن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير. ويعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات بأنواعها العامة والخاصة، التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يحافظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية^(٢).

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ فرص التحسين والتطوير لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء فهي ليست برنامج تعرف بدايته ونهايته، بل هي جهود للتحسين المستمر دون توقف في جميع العمليات حيث لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج أمر مقبول لتعطي نتائج بلا أخطاء. فعمليات التحسين المستمر هي فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليها التحسين

(١) عقيلي، ٢٠٠١م، ص ١٣٠-١٣١.

(٢) بن سعيد، ١٩٩٧م، ص ٩٣-٩٤.

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

و للتطوير والتحسين المستمر متطلبات منها:

- تحديد أهداف التحسين.
- تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين).
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
- تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسئولياتها.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.
- تطوير رؤية إستراتيجية وتكتيكية للمنظمة، يشارك في إعدادها جميع العاملين.
- تطوير أنماط إدارية تشجع على الثقة والتعاون.
- المحافظة على الهدف خصوصا خلال الأوقات الصعبة.

- صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
 - تطوير نظام الحوافز التي تشجع على التعاون.
 - تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل، والأجل القصير.
 - وضع برامج تدريبية مستمرة.
 - الاعتراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والفردية^(١).
- وتطوير الأداء للمؤسسات يتسم بالصفات الآتية:
- أن التطوير المستمر مسئولية جميع منسوبي المؤسسة التعليمية؛ وليس وفقاً على جماعة أو مستوى إداري معين.
 - أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ويهتم بالتائج، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها للوصول إلى النتائج الأفضل.
 - أن التحسين المستمر وفقاً لهذا المنهج هو مسئولية شاملة للإدارة وللمنسوبين أيضاً.
 - لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشكلة ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
 - تعتمد فلسفة كايزن على التسليم بأهمية المستفيد وضرورة إرضائه وإشباع رغباته، فالمستهدف في النهاية هو المستفيد.
 - وتتطلب عملية التطوير والتحسين المستمر توفر العديد من العناصر أهمها:
 - تحديد الهدف من إجراء التحسين.
 - تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين على أن تكون على هيئة خطة

(١) شاكر، ٢٠٠٨م، ص ١٢٣.

عمل.

- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
 - تشكيل فرق للتحسين وتحديد سلطاتها ومسئولياتها.
 - جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع المنسوبين في مجال التحسين.
 - التحفيز الدائم لجميع المنسوبين.
- وحتى تؤتي هذه العمليات ثمارها فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالية:
- إن التحسين عملية مستمرة ليس لها نهاية.
 - إن التحسين عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المؤسسة التعليمية.
 - إن التحسين يحتاج إلى جهود كافة منسوبي المؤسسة التعليمية.
 - لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين.
 - إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء بل يجب القضاء عليها تماماً^(١).
- مع ملاحظة أن دور الإدارة التعليمية ليس الإشراف فقط، إنما تشجيع منسوبي المؤسسة لتطوير وتحسين أدائهم ودعمهم لتحقيق ذلك وتقدير مجهودهم في تحقيق الجودة، كما يجب على الإدارة أن تعمل على تسهيل التطوير التنظيمي والأنشطة الإدارية، وهذا يحتاج إلى:
- فهم واضح ودقيق للمهام.
 - تقديم الإمكانيات والتي تتلاءم مع المهام.
 - تحديد منهجية منظمة لتنفيذ المشروعات التطويرية.

(١) نوح، ١٤٢٦هـ، ص ٦٨-٧١.

- تحديد أهداف ومعايير واضحة للعمليات.

- الاعتراف الواضح بالنجاح في تحقيق المهام.

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

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

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

ثانياً: التركيز على العميل والمستفيد:

التركيز على العميل أو المستفيد من أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة؛ إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة وهذا ما أكدت عليه جائزة (مالكوم العالمية) أعطت ٢٥٪ من علاماتها لاهتمام المنظمة (المؤسسة التعليمية) بعملائها وتحقيق رغباتهم.

و يمكن تقسيم العميل إلى قسمين هما:

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

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

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

وإدراك تلك المؤسسة لأهمية تقديم الخدمة بكفاءة وفاعلية^(١).

و تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة، ويتطلب الأمر التحديد المسبق لمن هو المستفيد؟ وما هي احتياجاته؟، حتى يمكن تصميم المنتج الذي يلبي هذه الاحتياجات.

ولتحديد المستفيد هناك عدد من الخطوات ينبغي إتباعها وهي:

- التعرف على المستفيدين.
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير جودة للمخرجات.
- تصميم العمليات الموصلة لإنتاج مخرجات تستوفي شروط المعايير المذكورة.

- تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ.

- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أية عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ^(٢).

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

(١) شاكر، ٢٠٠٨م، ص ١١٩.

(٢) الزيادات، ٢٠٠٧م، ص ١٧٩.

و الجودة تقوم على أساس أن استمرار ونجاح نشاطات المنشأة يعتمد إلى حد كبير على توافر احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم، حيث إن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنشأة في المستقبل.

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

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

و مفتاح نجاح أي منظمة في وقتنا الحاضر يتمثل في قدرتها على التعرف على حاجات المستفيدين والوفاء بها، وذلك من خلال تحقيق الاتصال المباشر بين المؤسسة والمستفيدين منها عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن احتياجاتهم ومتطلباتهم، وذلك بواسطة طرق الاتصال المتاحة لها؛ كاستطلاع رأي مجموعة من المستفيدين من داخل المؤسسة التعليمية (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإداريون)، وخارجها كالقيام بدعوة أولياء الأمور وذوي الخبرة والكفاءة من

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

ثالثاً: دعم العمل الجماعي وروح الفريق؛

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

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

- تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين لبعضهم البعض في فريق العمل.

- إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطرة والتقدم للأمام بروح الفريق^(١).

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

ويعرف فريق العمل بأنه تكوينات يتم من خلالها تدارس المشكلات وحلها وتحسين الخدمات^(٢).

و يعتبر تشكيل فريق العمل داخل المنظمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول، وإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات.

و تحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لا يكون إلا من خلال عمل الفريق وروح التعاون وتحلي الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية؛ لذلك

(١) بن سعيد، ١٩٩٧م، ص ٩٢.

(٢) شاكر، ٢٠٠٨م، ص ١٥٧-١٥٨.

يجب التوضيح لكل من يعمل في المنظمة أن العمل الفردي والنظرة الجزئية والمصلحة الشخصية لا وجود لها، فلا مجال للتنافس الشخصي، وذلك من خلال تبني سياسة حفز إنساني جيدة تساعد على إزالة أي تعارض وزرع روح الولاء والانتماء في نفوس جميع العاملين تجاه المنظمة، وكذلك تشجيع روح المنافسة الداخلية الشريفة، بحيث يسعى الجميع لأن يكون الأفضل في جودة أدائه.

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

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

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

- المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.
- أهداف الفريق توضع بمشاركة جميع أعضائه.
- المسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف.
- التحفيز الجماعي.
- لا مجال للتنافس الفردي بل المنافسة جماعية شريفة تخدم مصلحة العمل وتحقق رضا المستفيد، فلا يوجد شيئاً اسمه أنا في فريق العمل.

- الجميع يعلمون تجاه غاية مشتركة وهي إرضاء العميل من خلال تحقيق الجودة الشاملة.
- يمنح الفريق سلطة كافية لإنجاز مهمته، وبالتالي يحق له اتخاذ قرار جماعي ضمن المهمة المحددة له.
- التعاون وروح الفريق شعار الجميع.
- توفير درجة من الاستقلالية في العمل.
- الاحترام المتبادل والتفاهم مطلب أساسي من جميع أعضاء الفريق.
- إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق أن يؤديوا أكثر من عمل في الفريق من أجل أن يتقنوا أكثر من مهارة.
- أن يقوم الأفراد من خلال فرق العمل التي ينتمون إليها بتطويرها وتحسينها لصالح العميل.
- أن يعمل الفريق بالمعنى الأكثر شمولية في التنسيق التعاوني بين الإدارات، أو في الجهود المشتركة بين المنظمة والموردين والمشاركة في صنع القرار.
- وتشكيل فرق العمل يعتبر أسلوباً تلجأ إليه المنظمات لعلاج العديد من المشكلات التي تواجهها منها: زيادة الشكاوي والتذمر بين العاملين، وتراجع أداء الوحدات الإدارية، وظهور الصراعات والنزاعات الفردية والتنظيمية، وتراجع جودة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة^(١).
- و لا بد من تحقيق الانتماء ورفع مستواه لدى الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال مشاركتهم في فرق العمل واعتبارهم جزءاً من الجهد (أو الجهود) المستمرة لهذه الفرق بالإضافة إلى ظروف العمل وتحقيق الرضى لدى كل من العاملين والمستهلكين على حد سواء.

(١) عقيلي، ٢٠٠١م، ص ١٠٦.

وكلما ساد المؤسسة التعليمية مفهوم العمل الجماعي، وكلما ساندته المديرين، كلما دعم ذلك من ثقافة الجودة في المؤسسة، وذلك انطلاقاً من أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كلاً على حدة، وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء وانصهار الفرد في المجموعة من شأنها جميعاً أن توفر المناخ المؤسسي الذي تشده إدارة الجودة الشاملة.

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

- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.
- تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين بعضهم بعضاً في فرق العمل.
- إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها، وتقبل المخاطرة، والتقدم للأمام بروح الفريق^(١).
- ومن أهم الخطوات الضرورية لتشكيل فريق تطبيق الجودة بالمؤسسة التعليمية الآتي:
- يجب أن يتم تشكيل فريق تطبيق الجودة من كبار الموظفين (العاملين في المؤسسة التعليمية من معلمين وإداريين) بإدارة المؤسسة التعليمية.

(١) نوح، ١٤٢٦هـ، ص ص ٧٤-٧٥.

- يجب على فريق تطبيق الجودة أن يضع خطة شاملة لبرنامج الجودة تتضمن جداول زمنية للتطبيق.
- يقع على عاتق كل عضو من أعضاء فريق تطبيق الجودة مسؤولية التخطيط والتطبيق لواحد من مشاريع تحسين الجودة.
- يعتبر أعضاء فريق تطبيق الجودة مسئولين مسئولية تامة عن تطبيق برنامج تحسين الجودة ضمن حدود مسئولياتها بالمنظمة.
- يجب أن يقوم أعضاء فريق تطبيق الجودة بوضع قائمة مختصرة بأهم عوامل النجاح للمنظمة.
- على فريق تطبيق الجودة القيام بالمراجعة الدورية للجهود المبذولة لتطبيق برنامج تحسين الجودة وتحديد مستوى تقدمها والمشاكل التي تواجهها وما يمكن تعلمه من التجارب السابقة^(١).

رابعاً: بناء قاعدة معلومات؛

بعد توفير قاعدة البيانات والمعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية حيث يركز اتخاذ القرارات وتحليل البيانات وتفسيرها والتغذية المرتدة، كما أن هذه القاعدة تسهل الوصول إلى المعلومات بأسرع وقت وأقل كلفة، كما تسهل عملية الاتصال بين الأقسام والوحدات بعضها البعض في المؤسسة التعليمية.

وذلك استناداً إلى أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العميل المنظمة، ولا سبيل إلى ذلك إلا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح لمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة وذلك من خلال نشر

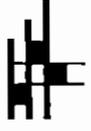
(١) شاكر، ٢٠٠٨م، ص ١٥٩-١٦٠.

الطريق إلى الجودة في التعليم

المعرفة بين جميع العاملين بالمؤسسة، مما يعتبر مساندة وتدعيم لنجاح تطبيق هذا المدخل الذي سوف يسهم بالتركيز على العميل وذلك لتوفير كافة المعلومات من تحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته.



معايير تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية



لقد وضع (ديمنج) برنامجاً لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمي، ويتكون هذا البرنامج من ١٤ (نقطة) أربع عشرة نقطة، هي:

- ١- خلق حاجة مستمرة للتعليم وتحسين الإنتاج والخدمة.
- ٢- تبني فلسفة جديدة للتطوير.
- ٣- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
- ٤- عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.
- ٥- منع الحاجة إلى التفتيش.
- ٦- الاهتمام بالتدريب المستمر.
- ٧- توفير قيادة ديمقراطية واعية.
- ٨- القضاء على الخوف لدي القيادات.
- ٩- إلغاء الحواجز في الاتصالات.
- ١٠- منع الشعارات التي تركز على الإنجازات والحقائق.

١١- منع استخدام الحدود القصوى للأداء.

١٢- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة.

١٣- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة.

١٤- التعرف على جوانب العمل من خلال دورة ديمينج.

وقد أكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة أن هذه المبادئ (لديمنج) لا بد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة الذي سيطبق في أي مؤسسة تعليمية، وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي.

ومن أبرز الأسس والمرتكزات التي يؤكد عليها (Glasser) لإنجاز عملية بناء الجودة في المؤسسة التعليمية بنجاح ما يلي :

- أن تتصف التربية بالديمومة والاستمرارية.

- إن النمط القيادي المتبع ينبغي أن يكون تشاركياً.

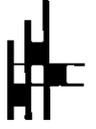
- إن تعزيز التفاهم بين العاملين في المؤسسة ينبغي أن يحظى بالاهتمام والتوجيه.

- إن معاملة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية يجب أن ينطلق من الثقة بهم وتؤكد على أنهم محترفون وماهرون في أدار مهاراتهم^(١).



معايير الجودة الشاملة في التعليم

عند بلديج Malcolm Baldeige



طور بلديج نظامًا لضبط الجودة في التعليم وتم إقراره ضمن المعايير القومية المعترف بها لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم، وذلك حتى تتمكن من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة ومطالب المستفيدين من النظام التعليمي. ويعتمد نظام بلديج بضبط جودة التعليم على مجموعة من القيم الأساسية التي توفر إطارًا للتطوير المتكامل وتتضمن ٢٨ معيارًا ثانويًا وتتكون القيم الأساسية من ١١ قيمة وتندمج في ٧ مجموعات هي:

- القيادة (٩٠ نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.
- المعلومات والتحليل (٧٥ نقطة) وتشمل: إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.
- التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي (٧٥ نقطة) وتشمل: التطوير الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.

- إدارة وتطوير القوى البشرية (٥١٠ نقطة) وتشمل: تقويم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.

- الإدارة التربوية (٥٠ نقطة) وتشمل: تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.

- أداء الأستاذ ونتائج الطلبة (٢٣٠ نقطة) وتشمل: نتائج الطلبة، والمناخ التعليمي وتحسينه والتتائج، والأبحاث في مجال الأداء، والنظر إلى أداء المؤسسات التعليمية كعمل اقتصادي.

- رضا الطلبة وممولي النظام التربوي (٢٣٠ نقطة) وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضا الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المؤسسات التعليمية.

وقد قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية، منها على سبيل المثال:

١- إدارة الجودة الشاملة في أمريكا

واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات منذ عام ١٩٩٩ وبخاصة منذ تخفيض الميزانية الخاصة بها، ومن ثم كان لابد من إعادة التقييم والمراجعة للمناهج والطلب وذلك للمساهمة في برنامج التطوير الاقتصادي حيث ظهرت بعض المشاكل بالموازنة بولاية (كاليفورنيا)، وحيث إن التقييم ونظمه المتعددة قد أسست لتقيس تأثير المؤسسات فيما يتعلق بتعليم الطالب من خلال التركيز على الجامعات وتعليم الطالب الجامعي لمقابلة متطلبات العمل دائمة التغير وكذلك تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة، « كما

أن نجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة قد شجع العديد من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على تبنيها؛ وذلك لمواجهة أزمة خلال نصف العقد الأخير، وهذا ما أظهرته التقارير الخاصة بهيئات التعليم مثل المعهد الوطني للتعليم، حيث أدركوا أنها غير مناسبة ومن هنا كان لابد من التدخل الملح في التعليم، والاستفادة من القطاعات المتعددة في الاقتصاد لوقف الانحدار في جودة خريجي الجامعات، ولقد كان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالكلية التقنية (فوكس فالي) حيث أصبح أكثر كفاءة في مجالات الخريجين، ورضا أرباب الأعمال وتحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في جامعة (سكونسن ماديسون)، وجامعة (شمال داكوتا)، وكلية مجتمع (ديلاوير) وجامعة ولاية (أوريغون)، وفي عام ١٩٩٦م هناك (١٦٠) جامعة في أمريكا تضمنت مبادئ تحسين الجودة، وحوالي (٥٠٪) منها قد أسس تركيباً تنظيمياً للجودة» .

وباستخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها التنظيمية يمكن زيادة رضا الزبون (الطالب) واختصار التكاليف، كما يستخدم أنموذج هندسة الجودة الشاملة (Total Quality Engineering) في أمريكا عناصر إدارة الجودة الشاملة في توجيه منتجاتها، وتقديم جائزة مالكوم (Malcolm Baldrige) أنموذجاً ومعياراً لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وتركز إدارة الجودة الشاملة لإنجاز النتائج علي: (الزبون، عملية التخطيط، الإدارة العملية، التحسين)^(١).

٢- إدارة الجودة الشاملة في اليابان:

في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلى أن زاد التأكيد على الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ويشعر الناس بأنفسهم وجهدهم في العمل، وتؤكد مبادئ (ديمنج) الأربعة عشر أو ثلاثية جوران (Juran)، أو الفكر

(١) خليل والزهيرى، ٢٠٠١.

لكارو يوشيكوا (Kaoru Ishikawa) علي وجود أربعة أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي:

- تركيز المنظمة وبشكل رئيس علي عملائها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون، حيث يوجد فريق المعلم والطلاب، والطلاب زبون للمعلم، وأن الخدمات التربوية تهتم بنمو الطالب وتحسينه، وأن المعلم والمؤسسة التعليمية هما الموردان للتعليم الفعال في بيئة الطالب، والمؤسسة التعليمية هي المسؤولة عن تقديم الرفاهية طويلة الأمد للطلاب، وذلك بتعليمهم كيف يتعلمون.

- يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة شخصيته للتحسين المستمر وبشكل جماعي.

- إن المدارس التي تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها تستثمر مصادر أساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد علي إدراك إمكانات كل شخص، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات الجزء الأكبر في الجودة.

- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا التي تقوم بالتحسين المستمر للمعلمين؛ لأجل تقديم إنجاز أكبر من الطلاب، حيث يخلق القادة التربويون بيئات تعليمية ذات جودة شاملة في تعلم الطلاب والمعلمين والمديرين وجميع العاملين وبمشاركة عناصر المجتمع المحلي بصورة فعالة؛ لأجل أن يساهموا بتحديد دورهم وحاجاتهم التنموية المطلوبة؛ وكي لا يكون التعليم الجامعي منفصلاً عن خدمة بيئته⁽¹⁾.

٣- إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا:

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنظر إلى التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل

(١) خليل والزهيرى، ٢٠٠١.

الطريق إلى الجودة في التعليم

الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (٩٪)، حيث كان عدد الطلاب عام ١٩٩٦م هو (١٧٥٦٩) طالباً، ثم زاد عام ١٩٩٧م إلى (٢٨٣٤٤) طالباً بعد الانفتاح علي التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (١١) إحدى عشرة جامعة عامة و (٦) وست جامعات خاصة، وزاد تخصيص (٣٠٪) من الميزانية للتعليم ابتداء من العام ١٩٩٧م، كما تنفق الحكومة علي (٥٠) خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من (١٠٠) مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.

وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في:

- ١- القيادة (Leadership).
- ٢- التحسين المستمر (Continuous Improvement).
- ٣- الوقاية (Prevention).
- ٤- مقياس الموارد (Measurement of Resources).
- ٥- رضا الزبون الداخلي والخارج (Internal and External Customer Satisfaction).
- ٦- إدارة الناس (People Management).
- ٧- العمل في فريق (Teamwork).

معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

تم تقسيم معوقات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية إلى (معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية ، معوقات تتعلق بالمناهج المدرسية، معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية، معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، معوقات تتعلق بالطالب ومعوقات تتعلق بالمجتمع) وبناء على ذلك سيتم في هذا الجزء سرد كل معوقات على حدى .

أولا : المعوقات التي تتعلق بالإدارة المدرسية .

تعتبر الهيئة الإدارية جزء مهم من المنظومة الإدارية لأي مؤسسة تعليمية، ومن الطبيعي أن تواجه هذه الهيئة المهمة عوائق ومشاكل تعمل على عرقلة جودة الأداء ومن ثم المنتج، وقد أشار (الترتوري ، وجويحات) إلى مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تطبيق الجودة في التعليم منها :

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة ان تتعلم أولا خطوات هذا البرنامج، ثم توجد هيكل تنظيميا، ونظام مكافئات يدعم هذا البرنامج.

- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- بعض المؤسسات التعليمية تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة، وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد ان ما يلي ذلك من جانبها فقط بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جدا وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، وقد تستغرق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق الجودة سنوات عديدة.
- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين، وكذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم. (الترتوري، وجويحات، ٢٠٠٦).
- قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة، ومن ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها.
- تواضع قدرة المديرين على تطبيق إدارة الجودة لاسيما التحسين المستمر.
- غياب أو قصور الادارة بالمشاركة، ومركزية السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة.
- قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية.
- قصور تدريب العاملين على تطبيق الجودة.
- غياب روح الفريق، لاسيما وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة.
- تقادم النظم وهبوط المستوى المعرفي، وبطء عملية التطوير في سياق

البرامج والمناهج، وطرق التدريس والإدارة.

- تضخم الهياكل الإدارية، وتقدم النظم الآلية والإدارية بما لا يتناسب وطبيعة المؤسسات التعليمية والبحثية^(١).

ثانياً : المعوقات التي تتعلق بالهيئة التدريسية.

تعتبر الهيئة التدريسية لأي مؤسسة تعليمية مرتكزا أساسيا من مرتكزات العملية التعليمية، ولذا يجب على أرباب هذه المؤسسات العمل على تذليل كل الصعوبات التي يمكن ان تواجه الهيئة التدريسية ، وأن تعمل على راحتهم والارتقاء بهم، ورغم الخطى الحثيثة للتحسين والتطوير في هذا المجال ، إلا أن هناك الكثير من المعوقات التي تعترض ذلك، ومنها:

- انخفاض فرص الابتعاث والانفتاح على الخارج.
- تزايد أعداد الطلاب وتضخم الكليات والمعاهد.
- تضخم الهياكل الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
- استمرارية التكوين الداخلي لهم في نفس المؤسسات التي تم الحصول منها على الدرجة العلمية الأولى.
- غياب اليات منظورة لمراجعة البرامج وتقييمها، إعادة النظر في المناهج والمقررات، ومن ثم عملية تباطيء عمليات التطوير والتحديث.
- عدم وجود أنظمة متطورة لا أعداد أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بما يكفل تنمية قدراتهم وتجديد أدائهم، وتحديث وسائلهم.
- عدم توفر الإمكانيات اللازمة بشك كاف (أجهزة، معدات ، أدوات،).

(١) مدوخ، ٢٠٠٨.

- قلة الدافعية لدى كثير من الطلبة وهذا ينعكس على دافعية الهيئة التدريسية في التحسين.
- عدم توفر البيئة المناسبة، كأن تكون القاعة مهيئة بشكل معين، والكراسي مرتبة على شكل معين بما يتناسب مع تحسين أساليب التدريس.
- زيادة العبء التدريسي للمعلم، والمهام الأخرى الملغاة على عاتقه.
- عدم وجود مراكز داخل المؤسسات التعليمية تعنى بتطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية.
- افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية في مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- قلة توافر حوافز كافية لأعضاء هيئة التدريس.
- عدم التجديد والابتكار لدى عضو هيئة التدريس وذلك بالاعتماد على معلوماته القديمة دون تحديث لهذه المعلومات.
- عدم اكتساب الكثير من أعضاء هيئة التدريس لمهارات استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.
- ضعف الدافعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بسبب غياب النشر والتقدير الأدبي (مدوخ، ٢٠٠٨).

ثالثاً : المعوقات التي تتعلق بالبيئة المدرسية.

- صغر المساحة المقامة عليها المؤسسات التعليمية في كثير من الأحيان، مما دعا الإدارة إلى البناء الرأسي وذلك أدى إلى اكتظاظ المباني.
- تجاوز القاعات الدراسية في بعضها البعض عمل على إشاعة الصخب والضوضاء.

- افتقار المؤسسات التدريسية إلى ساحات كافية للطلاب .
- عدم وجود صالات رياضية مغلقة وقلة القاعات والصالات التي تتيح للطلبة ممارسة أنشطتهم اللامنهجية.
- عدم توفر ميزانية خاصة للمدرسة.
- ضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي.
- عدم توفر صالة طعام مناسبة في المؤسسة التعليمية.
- عدم مراعاة الشروط الهندسية في المبنى.
- عدم توفر مسرح مدرسي.
- عدم توفر معمل حاسب آلي أو قاعة أنترنت (العارفة وقران، ١٤٢٨هـ).

رابعا : المعوقات التي تتعلق بالمجتمع.

يعتبر المجتمع المحلي من الناحية التربوية من أهم مجالات التخطيط لأي مؤسسة تربوية فاعلة، حيث تسعى المؤسسة التعليمية للإفادة والاستفادة من المجتمع المحلي . لذا تعتبر المجتمع المحلي من احد أهم ركائز تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية، من أبرز المعوقات المتعلقة بعلاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع ومن معوقات تطبيق الجودة في التعليم المتعلقة بالمجتمع الآتي :

- عدم حضور أولياء الأمور للمجالس المدرسية.
- ضعف دعم أولياء الأمور للبرامج والأنشطة المدرسية.
- ضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج المؤسسة التعليمية.
- عدم تعاون أفراد المجتمع في تعزيز السلوك .
- عدم وجود خطة للتكامل مع المجتمع الخارجي .

- ضعف علاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع المحيط بها .
- عدم تقبل المجتمع لأساليب التطوير.
- ضعف تعاون المؤسسات التعليمية لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم .
- ضعف الترابط بين المؤسسات التعليمية والمجتمع من خلال حماية البيئة.
- قصور تواصل المؤسسات التعليمية مع طلابها بعد تخرجهم ، مكتفية بالاهتمام بهم داخل المدارس وأثناء دراستهم.
- قلة ربط البرامج الجامعية بخطط التنمية في المجتمع.
- تعمل التحديتات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية على الحد من تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- غياب التنسيق من قطاعات المجتمع المختصة بتقديم خدمة التأهيل والتدريب للمجتمع المحلي.
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.

خامسا : المعوقات التي تتعلق بالطالب.

- الطالب لا يعد في الأصل هو المنتج العائد، إنما المنتج العائد هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات وقيم أخلاقية وجمالية تعمل على تنميته ذاتياً في الجوانب المتصلة بامتلاك المعارف والمهارات والخبرات والمبادئ التربوية ومن المعوقات المتعلقة بالطالب الآتي:
- ضعف دافعية الطلاب للتعليم والتعلم.
 - تدني رضا الطلاب عن واقعهم التربوي والتعليمي .
 - ضعف تفاعل الطلاب الصفي.

- زيادة عدد الطلاب في الفصل الدراسي.
- ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب بين الطلاب (العارفة وقران، ١٤٢٨هـ).

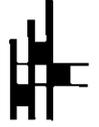
سادسا : المعوقات التي تتعلق بالمنهج الدراسية.

هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالمقررات الدراسية والتي تعوق تطبيق الجودة في التعليم ومن أبرزها:

- عدم قدرة المقررات على إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات.
- قلة التطبيقات العملية والمهارية.
- قصور المقررات في علاج مشكلات الطلاب ومتغيرات النمو.
- ضعف صلة المقررات بواقع الحياة.
- عدم ملاءمة المقررات الدراسية لسوق العمل.
- عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.
- استخدام كتب ومراجع قديمة لا تواكب ما طرأ على التعليم من تطور.
- لكي تساعد المناهج في تحقيق الجودة يجب أن تكون ملائمة لحاضر الطلاب ومستقبلهم، ومراعاة ميولهم واحتياجاتهم واستعداداتهم وعاملا مساعداً في تطوير سلوكهم (العارفة وقران، ١٤٢٨هـ).



المقترحات والتوصيات



لقد خلص الباحث إلى عدد من الاقتراحات لتكون حلولاً للمعوقات التي تقف أمام تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية:

أولاً : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص الإدارة المدرسية :

- قناعة الإدارة العليا بإحداث التغييرات اللازمة للتميز والإبداع.
- وضوح المهام والرؤى لجميع الهيئات الإدارية لكيفية التغيير والتميز.
- مراجعة مستمرة ودورية للأنظمة واللوائح المعمول بها بهدف تبسيطها وتسهيلها.
- مراجعة دورية وتقويم الهيكل الإداري لإدارة التعليم والمؤسسة التعليمية للتأكد من ملاءمتها لتحقيق رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها.
- مراجعة النظم والقواعد والإجراءات وأساليب العمل الداخلية في المؤسسة التعليمية والعمل على تطويرها بصفة دورية.
- مساعدة الموظفين في تطوير قدراتهم وتحفيزه.

- وضوح المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين.
 - وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
 - إعطاء الموظف الترقية الوظيفية التي يستحقها بناءً على تميزه في العمل.
 - إشراك أعضاء الإدارة العليا في دورات تأهيلية بما يناسب عمله.
- ثانياً : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص الهيئة التدريسية :**
- وجود نظام لاختيار المعلم المتميز فالمعدل التراكمي بمفرده ليس مقياساً كافياً.
 - توخي الحياد والموضوعية في اختيار المعلم.
 - متابعة أوضاع المعلمين والتأكيد على التحاقهم ببرامج الدراسات العليا.
 - إيفاد المعلمين إلى الجامعات لتنمية مهاراتهم مهنيًا وأكاديميًا في التخصصات المنتمين إليها.
 - إلحاق المنظمين (لمهنة) التعليم بدوره تدريبيّة في طرق التدريس قبل تعيينهم.
 - تطوير قدرات المعلم عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة وتسهيل الإجراءات الإدارية في ذلك.
 - تشجيع المعلم على التدريس المتميز (تخصيص جائزة).
 - تشجيع المعلم على البحث العلمي الجاد (تخصيص جائزة).
 - تشجيع المعلم على خدمة المجتمع والمساهمة في حل المشاكل.
 - تشجيع المعلم على النشر في مجلات علمية دولية متخصصة.
 - تشجيع المعلمين على تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.

- توفير خدمة الإنترنت في مكاتب المعلمين.
 - تدريب المعلم على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة.
 - توفير وسائل تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة (هاتف، فاكس، حاسب شخصي، بريد اليكتروني).
 - إعطاء المعلم كامل احترامه ومكانته و وقاره من قبل الإدارة والطلاب.
 - مراجعة دورية للأئظمة واللوائح التي تخص العملية التعليمية .
- ثالثا : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص البيئة المدرسية:
- توفير فصول ومعامل وورش مناسبة لعدد الطلاب.
 - توفير وتجهيز الفصول والمعامل والورش بأحدث الأجهزة والمعدات ووسائل تعليمية وتقنيات.
 - توفير جو مريح ومناسب لتدريس وتعليم الطلاب.
 - توفير القوى البشرية المدربة للقيام بالتدريس، والمعيار المقبول معلم لكل خمسة وعشرون طالباً.
 - العناية بتدريب وتطوير قدرات القوى الإدارية والفنية للقيام بالخدمات المساندة على أكمل وجه.
 - صيانة الأجهزة والمعدات والوسائل التعليمية بصورة دورية .
- رابعا : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص المجتمع المحيط :
- تنمية المجتمع محليا باعتباره يشكل مراكز إشعاع وقوة رائدة ودافعة نحو التقدم والازدهار لتلك المجتمعات.
 - العمل علي نقل المعرفة والتكنولوجيا مع تطويرها وإنتاجها للإفادة منها

بالمجتمع.

- إعداد الطلاب للقيام بالأعمال التي يتطلبها سوق العمل، مع كسبهم الاتجاهات والقيم العلمية والاجتماعية المرغوبة ومساعدتهم في الدخول في حياة المجتمع؛ لأجل تطويره والنهوض به في مختلف المجالات.
- التركيز علي العلاقة بين الجامعة وتنمية المجتمع المحلي وإدارة الجودة الشاملة علي تحقيقه.
- المنافسة بين الجامعات علي نيل ثقة واحترام المجتمع المحلي للمؤسسة التعليمية.
- تحديد المفاهيم الثقافية والعقائدية التي يعتنقها المجتمع.
- أن تتصف مؤسساتنا التعليمية المختلفة بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية، لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التعليم وللتطور المجتمعي.
- تهيئة الجو العام في المؤسسات التعليمية وخارجها لفهم ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين نوعية التعليم وتقبل المجتمع ومؤسساته لذلك التغير واستيعابه.
- زيادة نطاق المشاركة في المؤسسات التعليمية ومع المجتمع في تحديد نوعية التعليم المطلوب، وبأسلوب يسهم بصورة مباشرة في تحسين نوعية التعليم.
- الاعتماد علي كوادر قيادية فاعلة في العمل الإداري مستخدمة أساليب حديثة في الاتصال والتواصل وإقامة علاقات إنسانية تشجع علي العمل مع تزايد دافعية جميع الأفراد نحو التطوير المجتمعي.
- العمل علي نيل رضا المجتمع المحلي علي أداء المؤسسات التعليمية من

خلال تلبية احتياجات المجتمع الأساسية وبصورة فعالة.

- عقد اللقاءات والندوات عن ثقافة الجودة الشاملة ودورها في تنمية المجتمع سواء أكان ذلك في وسائل الإعلام أم المساجد أم المؤسسات الأخرى ذات العلاقة، مع إقامة المزيد من المؤتمرات حول هذا المفهوم الجديد .

خامسا : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص الطالب :

- توشي العدالة والموضوعية في كل ما يخص الطلاب.
- مراجعة دورية لشروط القبول للمرحلتين المتوسطة والثانوية.
- وجود خطة لجذب واختيار الطلاب المتميزين وتشجيعهم على الالتحاق بالمؤسسة التعليمية.
- العناية بنشاط الإرشاد المهني لطلاب المرحلة الثانوية ومساعدتهم في اختيار التخصص.
- العناية بنشاط الإرشاد الطلابي.
- العناية بالخدمات الطلابية (غذاء جيد، ترفيه يلبي حاجة الطلاب، رعاية طبية مناسبة).
- العناية بالنشاط اللاصفي للطلاب لتنمية مهاراتهم وإبداعاتهم.
- متابعة ومراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلاب.
- دراسة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى خريج الثانوية لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها .

سادسا : الحلول والتوصيات المقترحة بخصوص المناهج الدراسية :

- مراجعة دورية للتخصصات بما يتوافق مع الطلاب.

- مراجعة وتطوير المنهج الدراسي كل خمسة سنوات.
- مراجعة محتويات المقررات الدراسية لاستيعاب كل حديث بما يناسب الطلاب.
- احتفاظ المؤسسة التعليمية بملف خاص لكل مقرر لمتابعة ما يجري على المقرر من تعديلات.
- إدراج مقرر للتدريب الميداني لتعرف الطالب على نوعية بعض الأعمال.
- استخدام أحدث الكتب والمراجع والدوريات والمجلات في المقررات الدراسية.
- توفير أحدث الكتب والمراجع والدوريات والمجلات في المكتبة.
- زيادة حجم أوعية المعلومات في مكتبة المؤسسة التعليمية.
- تطوير نوعية أوعية المعلومات في المكتبة.
- إيجاد خدمة الإنترنت في مكتبة المؤسسة التعليمية .

خصائص جودة المنهج المدرسي :

- ١- الشمولية: أي أنها تتناول جميع الجوانب المختلفة في بناء المنهج وتصميمه وتطويره وتنفيذه وتقويمه.
- ٢- الموضوعية: وهي لا بد ان تتوافر عند الحكم على مدى ما توافر من أهداف.
- ٣- المرونة: مراعاة كافة المستويات وكافة البيئات.
- ٤- المجتمعية: أي أنها ترتقى مع احتياجات المجتمع وظروفه وقضاياه.
- ٥- الاستمرارية والتطوير: أي إمكانية تطبيقها وتعديلها.
- ٦- تحقيق مبدأ المشاركة في التصميم واتخاذ القرارات.