

# الدراسة الثامنة

معايير جودة

الإدارة التعليمية والمدرسية

Quality Standarded of  
Educational Administration  
& School Management

obeikandi.com

# معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية

## المقدمة :

إن عمليات إصلاح التعليم حظيت باهتمام كبير فى معظم دول العالم ، وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الإهتمام إلى الحد الذى جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر " عصر الجودة الشاملة " ، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذى تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها ، فأصبح المجتمع العالمى ينظر إلى الجودة والإصلاح التربوى ، باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هى التحدى الحقيقى الذى سيواجه الأمم فى العقود القادمة .

أصبح موضوع الجودة والرقابة عليها من الموضوعات الهامة خلال سنوات العقد الأخير من هذا القرن فى كافة أنحاء العالم النامى منه والمتقدم ، ولم نعد نجد مرجعاً علمياً أو تطبيقاً فى المجالات الإدارية إلا وقد تناول قضية الجودة . إن هذا الإهتمام بموضوع الجودة كان نتيجة منطقية بعد أن تنبّهت إلى أهميته كافة المؤسسات التعليمية وكذلك الأجهزة الحكومية والمهتمين بتطوير الأساليب الإدارية ، كمدخل أساسى لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية والتي بدأت فى مواجهة هذه المنظمات . ولذلك فليس بمستغرب أن نجد الآن الخطوات السريعة والمتلاحقة فى الدراسات والكتابات نحو تطوير مفاهيم جديدة ، وفلسفات جديدة تتعرض لموضوع الجودة من أجل تطوير الأساليب التقليدية للجودة ومراقبتها لتنماشى مع طبيعة التحديات الجديدة وحجمها ونقل وطأتها حيث لم تعد المفاهيم التقليدية كافية لمتطلبات الواقع الجديد .

إن هذا العصر تجوبه ثورة إدارية بمعنى إحداث تغييرات جذرية فى الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية وفى كل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية ، ومن ثم فإن الثورة الإدارية ليست مجرد تحسينات فى تقنية الإدارة بقدر ما هى تغييرات فى فلسفة ومناخ الإدارة التعليمية ، حتى تساير هذا العصر بما فيه من تحديات قومية وعالمية تواجه العملية التعليمية ، ونتيجة لكل تلك التغييرات والتحويلات أصبحت الإدارة التعليمية تواجه العديد من الإلتزامات فى عصر المعلوماتية وتتركز فيما يلى :

◆ الأخذ بمفاهيم التنافسية التى تعتمد على التطوير والتحسين والتحديث لتحقيق ميزات متصاعدة فى مستوى الأداء والكفاءة وترشيد التكلفة وتعظيم العائد فى النهاية .

◆ استثمار الطاقات كلها وتنسيقها فى مجموعات متكاملة ومرابطة لإحداث الأثر الأكبر المستهدف ألا وهو الحصول على نوعية متميزة من المخرجات .

◆ اعتبار الموارد البشرية الركيزة الأساسية فى نجاح المؤسسة التعليمية والتركيز على استثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية وتيسير فرص المشاركة الفعالة وإمكانيات الإبداع والابتكار والتنمية المتكاملة والمتواصلة .

وتأتى الجودة الشاملة كإتجاه تطويرى معاصر ليمثل إطاراً محورياً فى معظم دول العالم فى مجالاتها اليوم ، لنقويم الأداء وتطويره . ويرجع ذلك إلى الأزمة التى تعيشها المؤسسات التعليمية ، نتيجة لضعف قدرتها على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات المجتمعية والعالمية ، والتحديات المطلوبة للتنمية، التى تستدعى تغييراً فى طريقة تعامل المؤسسة التعليمية مع مشكلات المجتمع بصورة تحقق لها الفاعلية والكافية .

ففى إطار الجودة الشاملة والألفية الثالثة نحتاج أن نرى مدير المستقبل متعدد المهارات القيادية ذاتية ، فنية ، اجتماعية وغيرها وأن يكون المدير دارساً وممارساً ويحرص على التعليم مدى الحياة فيجب أن يتمتع أيضاً بصفات الألفية الجديدة للمدير ومنها :

- ♦ استئعار كل ما هو جديد " تدريب الحواس " Sensitivity Training
- ♦ الثراء الوظيفي Job Enrichment
- ♦ برنامج تحسين حياة العمل Quality of Work Life Programs

وتطبيق الجودة الشاملة لا يشمل المدير ووظائفه فقط وإنما يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أيضاً على التهيئة الشاملة لثقافة المؤسسة من جميع جوانبها لتكون متوافقة تماماً مع متطلبات نجاحها .

إن الوصول إلى نظام تعليمي متكامل ومنتشع بالجودة ، يتطلب تغييراً جذرياً فى المناخ التنظيمي القائم ومحدداته ؛ كما يتطلب هذا المفهوم تدريباً مكثفاً من أجل بناء ثقافة الجودة . فتهيئة المناخ الملائم شرط أساسى لتطبيق إستراتيجية الجودة بمفهومها الحديث ، كما يتطلب أيضاً التفاعل والتكامل مع الأنظمة المجتمعية المكونة للمجتمع .

إن قدوم الألفية الثالثة وبما تتسم به من ثورة علمية وتكنولوجية واتصالات ، أصبحت المعرفة قوة حقيقية تؤدي إلى التقدم ، وأنه لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال نظام تعليمي كفاء قادر على إنتاج تلك المعرفة وتطويرها . وتحقيق ذلك يحتاج إلى البحث عن هياكل تربوية حديثة ورؤية جديدة للمؤسسة التعليمية ودورها التربوى من خلال إدارة (قيادة) تربوية واعية متعددة الكفايات تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الجديدة . كما تتميز بالقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات .

إن القرن الحادى والعشرين يتطلب أفراداً ذوى مواصفات خاصة ، ومهارات عالية ، ومستوى أداء مرتفع ، ومستوى محاسبة عال ، لموجهة التحديات التى تواجه المؤسسات المختلفة ، بما فيها المؤسسات التعليمية . لإعداد أفراد لهم دور فى سوق العمل ، فى إطار الاهتمام بالجودة الشاملة .

ولقد ذكر " Dale & Cooper " أن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر أهم التحديات لبرنامج الجودة الشاملة ، إذ ليس من المنطقى البدء بتطبيق هذا المدخل فى بيئة أو ثقافة مناوئة لا تتوافر لها مقومات النجاح والاستمرار .

إن المدخل التقليدى لإدارة الجودة بمراحله المختلفة أصبح غير قادر بسماته وخصائصه على الوقوف أمام تلك التحديات - التكنولوجية ، المعلومات ، الاقتصادية ، الصناعية ، التكتلات الاقتصادية ، النقد التكنولوجى . ومن هنا ظهر فكر فلسفى جديد أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة يقوم على الإيمان بأن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة وما يرتبط بها من رضا الستهلك يمثل مفتاح النجاح لأى مؤسسة .

كما أننا نجد أن رئيس الجمهورية أكد فى كلمته الافتتاحية للمؤتمر القومى لتطوير التعليم فى مصر أن الدول الكبرى تراجع نظامها التعليمى ، وتدق نواقيس الخطر عندما ترى أن تطوير التعليم لا يواكب تطور العلم ، ولا يلبي الحاجات والمطالب الجديدة للمجتمعات . وهذه المراجعة أوجب بطبيعة الحال بالنسبة إلينا سواء بالنظر إلى حجم المشكلة . وبسبب ضخامة العقبات والتراكمات .

إن مدير الإدارة التعليمية والمدرسية - يحيا هذا العصر (التغيرات المتلاحقة) - لابد له وأن يتبنى مفاهيم ومبادئ وفلسفات جديدة ، فضلاً عن قيامه

بعمنية إنمائية يطور فيها مهاراته وإمكاناته الإدارية والسلوكية فتتطور بذلك الإدارة داخل المؤسسات التعليمية .

والجودة الشاملة هي بالأحرى طريقة حياة جديدة داخل المؤسسات ، تنظر إلى التنظيم على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك ماراً بعملية الإنتاج نفسها . وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية : الطلاب كمدخلات وكمخرجات ، والبيئة والبرامج التعليمية ، ومستويات الأداء .

إن الإدارة المستقبلية التي ننشدها سوف تتطلب إحساساً يومياً مستقبلياً ، وقدرة على التركيز على فهم واستيعاب التغيرات المعقدة ، وتأكيد القدرة على التعامل بمهارة عالية التكيف مع المتغيرات الحادثة بل والقدرة على إحداث تغيير في العمليات والبنى المدرسية كلما تطلبت الظروف المتغيرة ذلك ، وبسرعة مواتية .

ولابد لقائد المدرسة بهذا المعنى أن يكون صاحب رؤية فى خلق وقائع تربوية جديدة تطلق قوى الإبداع الخلاق بين تلاميذ ومعلمى المدرسة . وأن يتمتع بمزيد من الاستقلال حتى يتمكن من الخروج عن إطار البنية الهرمية البيروقراطية التقليدية التى هيمنت على النظام التعليمى فترة طويلة من الزمن . ومن ثم نتجه الوزارة إلى أن يصبح العمل فى النظام التعليمى على كل المستويات مؤسساً على المبادئ الثلاثة الآتية :

- تفويض السلطة . - المشاركة فى توزيع المسئولية . - المساعلة .

إن العمل على تعميق هذه المبادئ الثلاثة هو الطريق الذى يودى إلى تحقيق اللامركزية والإدارة الذاتية ، وتوسيع قاعدة المشاركة والديمقراطية . ومن هنا

يتضح مدى احتياج المجتمع المصرى بصفة عامة ، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة إلى إدارة واعية رشيدة تتفهم أثر المتغيرات العالمية والمحلية على أداؤها ، وتحسين العمليات داخل المدرسة ، وإدارة التعليم ، لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف معه . إدارة لا تتمسك بالقديم المألوف ، ولا تخشى التغيير تحسباً لمخاطره وتجاهلاً لعوائده الإيجابية . وهكذا لم تعد الإدارة بأساليب الأمس مناسبة. مع تحديات الغد .

إن اهتمامنا بإدارة الجودة الشاملة لا يعنى أننا نخطط لجعل المدارس منشآت تجارية أو صناعية ، تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها . ولكن ما ينبغي أن نستفيد به من مدخل إدارة الجودة الشاملة فى التعليم ، هو تطوير أساليب الإدارة التربوية (التعليمية) تحقيقاً لجودة المنتج ، وسعياً إلى مضاعفة استفادة المستفيد الأول ، من كافة الجهود التعليمية ، وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعاته وأفراده . وفى مجال التعليم ، ما أوجدنا أن نطلق شرارة المنافسة بين المدارس من أجل تحقيق أفضل نتائج وأفضل منتج ، يرضى عنه المجتمع الذى هو المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية .

## الفصل الأول : واقع الإدارة التعليمية والمدرسية :

لوحظ فى السنوات العشر الأخيرة تدنى مستوى العملية التعليمية فى المدارس بكل مراحلها ، ووجود نوع من التعليم الموازى الذى يتم خارج المدارس عن طريق الدروس الخصوصية التى أصبحت ظاهرة مستشرية ؛ لذا برزت الحاجة إلى مراقبة العملية التعليمية حتى يمكن الحد من تدنى مخرجات التعليم والفقير الواضح فى العائد منه ، كما يتمثل فى نقص المهارات اللازمة التى يتطلبها سوق العمل فى الخريجين من هذا التعليم .

إن النظرة الفاحصة للممارسات الإدارية السائدة فى المدارس توضح أن الإدارة المدرسية بوضعها الحالى ، وما تعانيه من مشكلات تمثل عائقاً فى سبيل أى تطوير تعليمى منشود ؛ فما زالت المؤسسات التعليمية فى مجتمعنا متمسكة بالكثير من الممارسات العقيمة والتقليدية . وعلى الجانب الآخر ، تدل الشواهد أن الإدارة التعليمية والمدرسية تعاني منذ فترة غير قصيرة من أزمة خطيرة جعلتها " الجانب المريض " فى النظام التعليمى ، على الرغم من كونها أحد المداخل الصحيحة لإصلاح التعليم .

ومن الملاحظ تدنى واقع الإدارة التعليمية والمدرسية وربما يرجع ذلك إلى عدم تطبيق الإدارة التربوية للمبادئ الإدارية الصحيحة ، حيث وجد أن هناك سوءاً فى الإدارة ، وعدم تخطيط ، ومركزية الإدارة المفرطة ، وغياب البعد المستقبلى فى التخطيط ، وعدم الاهتمام بالمتابعة ، وعدم التجديد التربوى ، والإبقاء على أساليب الامتحانات التقليدية ، التى لا تتناسب مع المطلوب للتفكير المستقبلى ونحن فى بداية القرن الحادى والعشرين ، الذى يتطلب وجود الجودة فى المنتج التعليمى .

وبناء على وثيقة عام ١٩٩٢م عن " أزمة التطعيم " أكدت انعدام الرقابة على التعليم ، بما تتضمنه من متابعة وتقويم للأداء داخل الفصول والمدرسة على المستويين المحلى والمركزى ، وديكتاتورية القرار التعليمى ، وخلل فى عمليات الاتصال ، وضعف التنسيق بين الأجهزة التعليمية ، وعدم تحديد المسئوليات والاختصاصات ، والإحجام عن تفويض السلطات .

## وتتجلى أزمة الإدارة المدرسية فى النواحي التالية :

- ١- الفلسفة والمفاهيم : الاهتمام بالشعارات - التركيز على النواحي الميكانيكية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح والقوانين " غموض " .
- ٢- البنية والعلاقات : تملك الأجهزة السلطة الحقيقية وسيطرة المركزية بيروقراطية " .
- ٣- الطرائق والأساليب : الاعتماد على الأساليب التقليدية فى إنجاز الأعمال ، وضياح الأساليب العلمية الحديثة وسطها " إدارة النشاط ورد الفعل " .
- ٤- الكفافية البشرية : الاهتمام بالكم وإهمال الكيف " أنانية النفع المتبادل " ، "شيلنى وأشليك " .

وتعتبر ظاهرة القصور الإدارى للعاملين فى المؤسسات التعليمية من أهم المعضلات التى تواجه المهتمين بقضايا التعليم والمسئولين والقيادات التربوية والعاملين بها ، لما لها من آثار سلبية مختلفة على إنتاجية العمل . بالإضافة إلى فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء ، والذى يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل .

بالإضافة إلى أن كثيراً مما نعانيه من مشكلات داخل المدرسة ، إنما يكمن فى عدم إدارتنا للوقت بطريقة فعالة ، وتؤكد الدراسات التى أجريت فى هذا الشأن أن إحساسنا بقيمة الوقت ما زال ضعيفاً ، وأن جزءاً كبيراً من الوقت المخصص للعمل يضيع هدراً ، كما أن الكثير من الوقت يضيع دون استفادة حقيقة منه أى استثمار جاد له .

إن عدم فعالية التنظيم الإدارى فى المدارس ربما يرجع إلى بعض المظاهر منها : التحيز فى توزيع الأعمال على العاملين فى المدرسة ؛ تداخل

الاختصاصات ، وعدم وجود حدود فاصلة بين المناصب الإدارية في المدرسة ،  
وتنشى الدروس الخصوصية، والتعدد في المناصب الإدارية داخل المدرسة .  
وكثرة غياب الطلاب وخاصة في السنة النهائية ، وخروج بعض الطلاب عن  
القواعد والقوانين ، وكثرة غياب بعض المعلمين وانصرافهم عن التدريس ،  
وقصور السلطات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل الواجبات المطلوبة ، وضعف  
تحمس بعض المعلمين للعمل المدرسى ، وقلة متابعة المسؤولين فى المديرىات  
التعليمية للجوانب التنظيمية ، وانعدام الصلة بين مؤهلات بعض العاملين بالجهاز  
الإدارى والمهام الموكولة إليهم .

إن واقع المدارس فى مصر يعانى العديد من أوجه القصور والتى تجسدها  
المشكلات التالية :

← افتقار الإدارة المدرسية - فى كثير من الأحيان - إلى القدرة على تحقيق  
أهداف المدرسة فى تربية أبناء المجتمع وتعليمهم ، بل قد تعوق هذه الإدارة  
ذاتها العاملين فى المدرسة عن القيام بأدوارهم وأداء وظائفهم بالصورة التى  
تحرص عليها فلسفة المجتمع فى تربية أبنائه .

← تنذب إدارة المدرسة فى تحقيقها لأهدافها نتيجة عدم تكافؤ السلطة الفعلية مع  
المسئولية المحددة .

← تكرار المسئوليات والواجبات بحيث يقوم بها المدير أو الوكيل أو مدير عام  
مما يودى إلى نوع من الصراع فى الأدوار والوظائف ، ويؤثر ذلك - بدوره -  
على مدى فاعلية العملية الإدارية وسير العمل بالمدرسة (تداخل الاختصاصات  
فى القيادة المدرسية) .

- ← انتشار العنف والخوف فى المدارس بصورة غير طبيعية وظهور السلوكيات غير المرغوبة من قبل الطلاب ، ومشكلات النظام داخل الفصول .
- ← قصور أنظمة الرقابة وصورتها داخل المؤسسة التعليمية .
- ← المركزية الشديدة وعدم التفويض ، والبيروقراطية ، وتباين وتعقد الإجراءات .
- ← الاختيار غير السليم للقيادة المسؤولة عن إدارة مؤسسات التعليم أو تلك المسؤولة عن تطوير القوانين واللوائح التى تحكم سير العمل بها .
- ← غياب الفهم الكامل والواعى لمعنى الجودة الشاملة وأهدافها ومسئولية كل من يعمل فى المؤسسات التعليمية عن المشاركة فى تحقيقها .
- ← الاعتقاد بأن المعدات والأجهزة الحديثة والحاسبات الآلية هى التى ستؤدى إلى تحسين الجودة وعدم إعطاء الاهتمام الكافى للأفراد اللازمين لاستخدام هذه الأجهزة وصيانتها .
- ← تناقض رؤى القادة والإداريين التربويين حول أسلوب التطوير والتجديد ؛ وصعوبة التحاور فى إطار ديمقراطى .
- ← ندرة المدير الكفاء (إعداداً - وتدريباً) للقيام بالمهام القيادية والتعليمية داخل المدرسة وخارجها .
- ← عدم ملاءمة معظم المدارس الموجودة حالياً خاصة المستأجرة والصغيرة ، وغير المكتملة التجهيزات والورش لمباشرة العملية التعليمية كاملة .
- ← غياب الفلسفة التربوية فى مجال القيادة ، حيث لازال الفكر الشائع لدى صانعى القرار والجماهير فى مجتمعنا أن هدف القيادة هى تأدية خدمة لأبناء

المجتمع ، ونسى أو تناسى الجميع أن فلسفة القيادة في جوهرها (علم وفن ومهنة) .

◀ عدم كفاية التجهيزات وسرعة استهلاكها .

◀ تعدد الفترات في بعض المدارس .

◀ غياب الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة المدرسة .

◀ تسبب العاملين بالمدرسة بمعنى تخلى العاملين وانصرفهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود ، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدنى مستويات الكفاءة والكفاية التنظيمية .

وفي ضوء ذلك ، يتضح أن ثمة مظاهر سلبية تتوء بها المدارس ، وأن هناك عديداً من الانتقادات التي وجهت إلى العملية التعليمية ، وخاصة عن فاعلية قيام المدرسة بوظائفها التعليمية والتربوية . الأمر الذي يشكك في فاعلية هذه العملية ويترتب عليه إخفاق الإدارة المدرسية والتعليمية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

## الفصل الثاني : أهم ملامح الجودة الشاملة في الإدارة :

### - المنظور التاريخي للجودة الشاملة :

ولقد نشأ نظام الجودة خلال الأربعينيات من القرن العشرين على يد الأخصائي الأمريكي إدوارد ديمينج Edward Deming والذي لقب بأبي إدارة الجودة الشاملة . وقد انتشر نظام الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة والإحصاء والعلوم الهندسية في منتصف الخمسينيات عندما تم نشر أول مقالة عام ١٩٥٦م عن هذا الموضوع في مجلة Harvard Business Review . وقد تعددت مداخل وأساليب دراسة الجودة تعدداً كبيراً ، فمثلاً

استخدم مدخل " ديمينج " Deming مدخل الأساليب والمقاييس الإحصائية لتحسين الجودة ، على حين وضع " جوزيف جوران " Joseph Juran الأساس الفلسفى لتنمية وتطوير الجودة من خلال التركيز على عمليات المشاركة ، والتخطيط للجودة ، ومراقبتها والتحسين المتواصل لها . ولقد ركز " فليب كروسبى " Philip Crosby على أهمية الاهتمام بالمخرجات من خلال الحد من حجم العيوب لدرجة يمكن أن تقترب من مستوى العيوب الصفرية . ولقد نادى " اشيكافا " بأهمية تكوين حلقات مراقبة الجودة كعمل تطوعى يشارك فيه جميع العاملين بالمؤسسة . وبعد سنوات من الحرب العالمية الثانية ، أخذ الأخصائى الأمريكى " إدوارد ديمينج " صاحب النظرية الجديدة فى الإدارة ، أخذ أفكاره إلى اليابان . لقد كان اليابانيون المدمرون بعد الحرب يتطلعون إلى إعادة بناء اقتصادهم فأصبحت مبادئ ديمينج هى ورقة المحتوى التخطيطى الذى أرادوه . والآن وبعد أكثر من أربع عقود من الزمن ، أصبحت المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمى . لقد جعلت قصة النجاح اليابانى من نظرية ديمينج فى الإدارة التى يسميها البعض " إدارة الجودة الشاملة " ظاهرة أعيد الانتباه إليها فى أمريكا من خلال تركيزها على عمليات إرضاء الزبون وتفويض السلطات إلى الموظفين ، وجودة المنتج بدأ المديرين الأمريكيون يهتمون بها ، بداية من مصنعي السيارات إلى مديري المستشفيات ورجال التربية حديثاً . وهذا العرض التلخيصى ينظر إلى مبادئ الجودة الشاملة وتطبيقاتها على المدارس .

وفى عام ١٩٩١م تم عمل مسح شامل لأراء المستهلكين الأمريكيين من أجل التعرف على مدى فاعلية الجودة فى أمريكا وقد أظهرت النتائج تراجعاً تاماً فى هذا النطاق مقارنة بدول أخرى مثل اليابان . ومن العلماء الذين أشاروا لذلك هما " ديمينج " W.E. Deming و " جوران " Joseph M. Juran الذى حضر إلى

اليابان لاستقصاء معايير الجودة وجاء شعار صنع اليابان " Made in Japan " مقترناً بجودة الإنتاج وانخفاض سعره وقد كان لذلك رد فعل قوى على أمريكا؛ فيما بعد حيث دعت إلى التنافس من أجل الجودة ، ويرى البعض أن سر تقدم اليابان يرجع إلى مديري الجودة Quality Managers الذين يهتمون بعمليات التفتيش وأساليب قياس الجودة الإحصائية Statistical Quality Control Techniques فضلاً عن ذلك كان لتغيير اليابان اتجاهاتهم تجاه العمل دوراً كبيراً فى ذلك ، ولا يقف الأمر على ذلك فقط بل تعدى إلى موارد المواد التى أدت إلى جودة المنتجات ، وتعتبر عملية تحسين مستوى العمال فى تطوير أدائهم الوظيفى وعملية التحكم داخل العمل ذات طبيعة دائرية ، وقد ساهمت برامج دوائر الجودة المكثفة Extensive Quality Circle Programs فى تحقيق نجاح المعجزة اليابانية وقد أخذت اليابان من تبنى مستوى الجودة الأمريكية نقطة انطلاق نحو تحقيق هذا التقدم .

### - هل إدارة الجودة الشاملة موضة (بدعة) ؟

إن جده إدارة الجودة الشاملة وقلة عدد أنظمة وإدارة الجودة الشاملة فى التعليم ، كل ذلك أدى إلى اعتقاد كثير من الناس أن الجودة مجرد موضة أو بدعة . فهؤلاء يعتقدون أن إدارة الجودة الشاملة مثل العديد من النظريات الإدارية السابقة التى حاول علماء التربية أن يستعبروها من عالم الأعمال وذلك فى أنها قد قدر لها أن تسير نحو الغموض .

وبالفعل يوجد دلائل على أنه حتى فى مجال الأعمال يتم التعامل مع الجودة شفهيأ فى الغالب أكثر من تصديقها . وفى عام ١٩٩٢م ظهرت دراسة خاصة بجمعية الجودة الأمريكية وأوضحت هذه الدراسة الانتشار الواسع للجودة .

وأظهرت الدراسة أن الكثير من الشركات طبقت ممارسات إدارة الجودة الشاملة بدون أن تفهم أن هذه الممارسات تحتاج الانتقال التدريجي فهذا التحسن المستمر يحدث فقط عندما يكون لدى مدير المنظمة الرؤية البعيدة والتركيز على التغيير النظامي . إن التركيز الأساسي في أغلب مجالات الأعمال لا يزال على الفوائد قصيرة المدى وعلى الأداء الفوري وليس على العمل الجماعي (فريق العمل) وإرضاء العميل .

إن أفضل وصف للوضع الراهن لإدارة الجودة الشاملة ربما يكون وصف Schmoker لقد كتب عن إدارة الجودة الشاملة بعض الكتابات ولكن المدارس وقطاعات الأعمال الأمريكية لم تفهم أو تؤمن أو تطبق من هذا الكتابات إلا القليل . ويمكن تفسير ذلك بأن التغيير النظامي يتطلب وقتاً ، ولكن ذلك يمكن أن يكون دليلاً أيضاً على أن حركة الجودة لم تكتمل رؤيتها (لم يتم تكوين رؤية لها) .

#### - فلسفة الجودة الشاملة :

خلال السنوات القليلة الماضية بدأت معالم فلسفة إدارية جديدة في الوضوح والتبلور . ويمكن حصر عناصر هذه الفلسفة في الآتي :

- ◆ قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها .
- ◆ الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها .
- ◆ الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة (أو فشلها) ، وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل في تقييم أداء الإدارة .

- ◆ استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها .
- ◆ الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم للتنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها .
- ◆ قبول المنافسة كواقع ضرورى والسعى إلى تحقيق السبق على المنافسين من خلال خلق التميز .
- ◆ إدراك أهمية الاستثمار الأمتل لكل الطاقات والموارد وحشدتها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنشأة .
- ◆ إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسى للإدارة تعتمد عليه فى خلق المنافع والإيجابيات .
- ◆ إدراك أهمية التكامل مع الآخرين . والسعى نحو تكوين تحالفات إيجابية (حتى مع المنافسين) .
- ◆ أهمية العميل Customer وضرورة الاقتراب منه واتخاذ معياراً أساسياً فى الاختيارات الإدارية .
- ◆ الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت ،الأخذ بمفاهيم العمل الجماعى Teamwork وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة • Networking
- ◆ أهمية التعامل فى المستقبل وعدم الانكفاء على الماضى أو الانحصار فى الحاضر .
- ◆ رفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة فى الهياكل والتنظيمات والأساليب .

♦ رفض المبادئ والمسلّمات الكلاسيكية فى الإدارة والتنظيم ، والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية .

♦ رفض المنطق القائم على التسلسل والتتابع فى التفكير أو العمل sequential ، وقبول منطق التفكير المقلوب up-side down ، أو التفكير الجانبي Lateral بكل ما يعنيه ذلك من تداعيات .

♦ الإيمان بأن العنصر البشرى هو الأساس الأقوى فى إنجاح الإدارة ، ومن ثم تحتل تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة .

### والجودة الشاملة ترتكز على مبدئين أساسيين :

\* **المبدأ الأول والأكثر أهمية** هو أن الزبائن Customers يمثلون شيئاً حيوياً جوهرياً لأداء المنظمة . فبدون الزبائن لن يوجد أى عمل ، وبدون العمل لن يكون للمنظمة وجود ، وبالتالي يجب أن يكون الهدف الأساسى لأى إدارة أن نحافظ على رضا زبائننا من خلال إمدادهم بالمنتجات ذات الجودة . إن هذه الأفكار ليست غريبة على أغلب المؤسسات إلا أن ما يجعل إدارة الجودة الشاملة نظرية فريدة ، هى مناداتها بإعادة بناء وسائل الإدارة من أجل خلق هذه الجودة . إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحث المنظمات إلى أن تغيّر قصر بصرها . وتقلب إدارتها رأساً على عقب - من أسفل إلى أعلى - وذلك عن طريق إدخال كلاً من الزبائن والموظفين فى القرارات .

\* **أما المبدأ الثانى** فهو أن الإدارة تحتاج إلى أن تبحث عن مصادر غير تقليدية للمعلومات من أجل تحقيق الجودة . وهذا المبدأ يرتكز على الإيمان بأن

الناس يرغبون فى أداء أعمال ذات جودة ، وعلى أنهم سوف يقومون بأعمال ذات جودة لو أن المديرين أنصتوا لهم وخلقوا مؤسسة عمل تركز على أفكارهم .

ومن وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة ، يجب أن يصبح المديرين قادة وسوف تحقق الشركة تحسن مستمر فى المنتجات ، وذلك فقط عندما يفهم المديرين كل الأنظمة تلك التى تتكون من أجزاء معتمدة على بعضها ويتجهوا بكل هذه الأجزاء نحو رؤية للجودة ، وتشجيع الموظفين مثل هذه النوع من القيادة ضرورة للتأكد من أن جودة المنتج تتحسن " بثبات وإلى الأبد " وهذا النوع من القيادة يرضى الزبائن حقاً .

وتعتبر فلسفة الجودة الشاملة فلسفة إدارية جديدة تركز على أهمية الاستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية للمؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها من جهة ، وإشباع احتياجات العملاء من جهة أخرى . فهى فلسفة ذات معالم جديدة تتبلور وتتضح فى الآتى :

- قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة .
- السعى إلى تحقيق سبق والتميز .
- التركيز على الجودة .
- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعى .
- الرؤية المشتركة .
- توفير قاعدة بيانات متكاملة .
- التركيز على العميل داخل المنظمة .
- القيادة الفعالة .

من خلال هذه المبادئ والأسس يتضح أن هذه الفلسفة تركز على مبدأ التنافس لنجاح الجميع ، فالكل يشترك فى هدف واحد هو نجاح العمل . ويتبع احتياجات العملاء ، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، وذلك فى إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع ، وكما أكد كثير من العلماء أن الجودة الشاملة عملية عمل متواصل ، تبدأ بمتطلبات العملاء وتنتهى برضاهم .

إن إدارة الجودة الشاملة أكثر من مجرد فلسفة فهى تشجع التغيرات المحدودة التى يجب أن يقوم بها المدبرون إذا كانوا يريدون تحسين النظام ، هذا بالإضافة إلى إقتراح نظريات جديدة عن العمل (مكان العمل) - أما عن التغيرات التى يجب أن يقوم بها المدبرون فيشرحها ديمنج فى أربعة عشر نقطة نلخصها فى أربع فئات كما يلى :

#### ١- علاقات الزبون :

يمكن أن يكون الزبائن إما زبائن داخلىن أو زبائن خارجين بالنسبة للمنظمة . ذلك ، لأنه كما أن الزبون هو الشخص الذى يشتري منتج من محل فإن الموظف هو الزبون بالنسبة للإدارة ويجب أن يدرك المدبرين أن العمل ذو الجودة لن يتم إذا لم يقم المدبرون بتزويد الموظفين بالمنتجات ذات الجودة لكى يستخدموها .

#### ٢- تفويض الموظف :

إن إدارة الجودة الشاملة تبدأ من القمة إلا أنها يجب أن تتخلل إلى مكان العمل ؛ فسوف تقشل هذه الإدارة إذا لم تدخل الموظف . لأن العاملين يعرفون عن وظائفهم أكثر مما تعرفه الإدارة عن هذه الوظائف ، إن ما يعرفه الموظفون هو شىء ضرورى لتحسين النظام ، إن من مسئولية المدبر أن يدرب الموظفين باستمرار على وسائل إدارة الجودة الشاملة ، وأن يدخل الموظفون فى قرارات

الإدارة باستمرار ، وأن ينصت باستمرار لاقتراحات الموظفين بخصوص التغييرات الخاصة بالنظام وأن يعزز المنير على تطبيق هذه التغييرات .

### ٣- التجميع والاستخدام المستمران للبيانات الإحصائية :

إن أغلب الشركات تعدل جودة منتجاتها عن طريق عمل برامج رقابية تحدد عدد الأصناف منخفضة الجودة التى تنتج ، ولكن " ديمينج " Deming ينادى بتعديل عمليات الإنتاج عن طريق تجميع البيانات الإحصائية باستمرار حتى يمكن التعرف على تحديد المشكلات عند حدوثها بدلاً من التعرف عليها عندما يكون الوقت متأخراً بشكل لا يمكن من علاجها عندما يتم التعرف على المشكلات ، ويجب أن تكون (المشكلات) محل النقاش ، ويجب على المجموعات التى تقوم بمناقشة هذه المشكلات أن تعتمد البيانات بهدف تحقيق التغيير بدلاً من إلقاء اللوم بطريقة شوائية على أفراد أو أقسام .

### ٤- خلق بيئة تدعم الوحدة والتغيير :

إن الموظفين محتاجون لأن يشعروا بالراحة من خلال مناقشة المشكلات واقتراح الحلول . يجب أن يزيل المديرين الحواجز التى بين الأقسام حتى يحدث النقاش التفاعلى ، ويجب إزالة الخوف ، ويجب أن يتخلص المديرين من الشعارات ، لأنها لا تشجع المنافسة بين العاملين ، وتجعل التركيز على نتائج الأفراد وليس على العملية ككل .

### - أساس ثقافة إدارة الجودة الشاملة :

من الحقائق التى كشف عنها دكتور ديمينج أن ثقافة المنظمة تلعب دوراً على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق الجودة ، وأن ثقافة المنظمة تعنى مشاركة القيادات فيما تعبر عنه من قيم ومعتقدات ترتبط بتدعيم مفهوم الجودة .

ولقد لخص بعض العلماء عناصر ثقافة الجودة الشاملة فى ثمان عناصر فى غاية الأهمية وهى :

◆ جودة المعلومات . . وهذه المعلومات ينبغى استخدامها من أجل التحسين، وليس من الحكم أو الرقابة على الأشخاص

Quality information must be used for improvement, not to judge or control people .

◆ ينبغى أن تتناسب السلطة مع المسؤولية

Authority must be equal to responsibility.

◆ ينبغى أن يكون هناك مكافأة للنتائج المحققة

There must be rewards for results.

◆ ينبغى أن يكون التعاون ، وليس التنافس ، هو أساس العمل معاً

Cooperation, not competition, must be the basis for working together.

◆ ينبغى أن تحظى القوى الوظيفية بالشعور بالأمان فى وظائفها

Employees must have secure job.

◆ ينبغى أن يسود مناخ من الوضوح والعدالة

There must be a climate of fairness.

◆ ينبغى أن تكون هناك عدالة فى دفع المرتبات

Compensation should be equitable.

◆ ينبغى أن يكون للقوى الوظيفية نصيب فى ملكية المنظمة

Employees should have an ownership stake

## - الحاجة إلى الجودة الشاملة :

وعندما يظهر على أداء المنظمة (المؤسسة) بعض الشواهد السلبية فى الأداء يصبح من الضرورى عليها أن تتجه إلى تبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ويمكن حصر هذه المظاهر فى :

- انخفاض جودة الناتج من العمل .
- استهلاك وقت أكثر من المقرر فى العملية الإنتاجية .
- تعدد صور وأشكال الرقابة .
- هروب العاملين من نوى الخبرات المتميزة من المنشأة .
- استهلاك الكثير من الوقت فى الاجتماعات .
- تبادل الاتهامات واللوم بين العاملين .
- كثرة الشكوى داخليا (الموظفين) وخارجياً (العملاء) .

أما فى المجال التعليمى فنظهر الحاجة إلى هذا المدخل للأسباب التالية :

♥ العجز التعليمى Educational Deficit والمقصود به استثمار فى التعليم دون العائد نظراً لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تكفى الطلب الفعال فى أسواق العمل بالدرجة المطلوبة .

♥ معدلات البطالة المرتفعة : High Rate of Unemployment فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية أو العكس .

♥ إتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم Production - Educational Gap حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التى لا يوفرها التعليم الحالى أو العكس لا توجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج .

- ♥ ارتفاع تكلفة التعليم Rising Educational Cost فى جميع مراحل التعليم .
- فالظاهر أن التعليم مجانى والواقع أنه ذو تكاليف متزايدة .
- ♥ انخفاض العائد على الاستثمار التعليمى .
- ♥ التعليم يركز على المعارف والمعلومات وينسى ولا يهتم بالسلوكيات والمهارت .
- ♥ عدم المشاركة فى تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات .
- ♥ الخلل فى الأدوار التنظيمية .
- ♥ أصبح العديد من خريجي الجامعات يعملون فى وظائف أو فى غير التخصصات العلمية .
- ♥ التأخر فى توظيف الخريجين .

### - متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة :

تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملى :

◀ ضرورة التزام وإيمان القيادة العليا فى المؤسسات التعليمية بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ولذلك لابد أن تقوم القيادة العليا بالتغيير فى الهيكل واللوائح الإدارية والسياسات التعليمية التى تتبعها والتى تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

◀ ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول فى إدارة الجودة الشاملة .

٤ أن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل ، وضرورة تناسب الخدمة مع احتياجات العميل .

٥ ضرورة التوحيد والتنسيق والتعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي في تطبيق مدخل الجودة الشاملة .

٦ ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع تدريب المدربين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب .

٧ ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية إتخاذ القرارات داخل المنشأة .

٨ 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 .

٩ ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتي قد تتمثل في شكل أو آخر وهذه النقطة السابقة .

١٠ التدريب المستمر لجميع العاملين بالمنشأة ، ينبغي أن يشتمل التدريب على دورات تشييطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة .

١١ النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة وذلك يتطلب وجود فرق عمل وذلك لتصميم وتطوير وتحسين جودة الخدمات .

١٢ يجب الاستفادة من المعلومات الآتية من العملاء الخارجين بشأن المخرج التعليمي من أجل تطوير تربية الخريج .

◀ 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 وتحديد معايير الترقية والتثبيت والمكافآت.

من هذا العرض السابق يمكن عرض متطلبات إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي :

- ♥ تغيير العادات القديمة .
- ♥ تغيير أسلوب التفكير .
- ♥ قدرأ من الصبر على النتائج .
- ♥ عدم الخوف من التغيير .
- ♥ معارف ومهارات جديدة .
- ♥ الحكمة إحدى متطلباتها الهامة .
- ♥ الاستعداد لمواجهة العمل الشاق .

### - منظومة الجودة الشاملة : T.Q. System

هناك ثلاثة منظومات فرعية تترايط داخل منظومة الجودة الشاملة هي منظومة الإدارة ، والمنظومة الاجتماعية ، والمنظومة الفنية .

### أولاً : منظومة الإدارة : Management

ما دام هدف الإدارة هو رضا المستهلك وتبنيه للقيم المرغوبة ، لذلك على المدير أن يقوم بالأعمال التالية :

- معرفة جودة التطوير كمنظومة .
- تعريف الآخرين هذه الجودة .

- تحليل السلوكيات اللازمة للتطوير .
- إجابة العمل مع المرؤوسين في التصوير .
- قياس جودة النظام .
- تطوير التحسين في النظام .
- قياس مكاسب التطوير وربطها برضا المستهلك .
- وضع خطوات لدعم المكاسب .
- نقل التحسينات إلى محاولات أخرى للنظام .
- إخطار الآخرين بالدروس المستفادة .

### ثانياً : المنظومة الاجتماعية : Social

تؤثر ثقافة المجتمع في أداء فريق العمل ، وتحفيزه إلى الإبداع ولذلك يكون على الإدارة الاستفادة من العناصر التالية للمنظومة الاجتماعية :

- البيئة .
- السلع والخدمات في المجتمع .
- طرق الحياة .
- البشر : ثقافتهم ، وأخلاقياتهم ، وعلاقاتهم .
- بنية المؤسسات .
- الإدارة العقلانية للجودة الشاملة .

### ثالثاً : المنظومة الفنية : Technical

تضمن المنظومة الفنية المحاور التالية :

- استخدام تكنولوجيا العلم .
- متابعة القياس المعياري Standardization

- انسيابية العمل ، مما يستلزم توافر كل متطلبات العمل الدائم .
- توصيف العمل ومسئوليته .
- تعامل الأشخاص بكفاءة مع الماكينات .
- تحديد خطوات العمل التفصيلية وتسلسلها .
- إمكانية الحصول على المعلومات واستخدامها .
- عمليات صناعة القرار .
- توافر الأدوات اللازمة لحل المشكلات المتوقعة الطارئة .
- الترتيب المكاني والزمني لكل من المعدات والأدوات والبشر ليسهل توظيفهم في أسرع وقت (فيليب إسكاروس ، ٢٠٠٢ ، ٥٥ : ٥٦) .

#### - أهمية وفوائد الجودة الشاملة :

من هذه الفوائد تؤكد مدى أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة فى تحسين الإنتاجية ، وإذا أخذت إدارة المدرسة أسلوب الجودة فى إنجاز مهامها فإن ذلك يؤدي إلى :

- تحسين الإنتاج .
- تقليل الأخطاء .
- وجود مناخ علمى أفضل .
- تشجيع وتنمية مهارات العاملين .
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المدرسة .
- الرؤية الواضحة والواعية لكل مكان فى المدرسة .
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسئوليات .
- العمل يستمر من أجل تقليل الهدر أو الفقد .

وهناك مجموعة من الحقائق وراء تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة منها :

- ١- المتغيرات المستمرة والمتسارعة الشاملة لكل مجالات الحياة .
- ٢- الالتجاء الضروري لابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار المتغيرات .
- ٣- ثبوت عدم كفاءة أو فعالية الأساليب الجزئية أو غير المتكاملة وأهمية وجود حل شامل متكامل Total Solution Approach .

إن إدارة الجودة تعمل على ما يلي :

- ❖ منع حدوث المشكلات بدلاً من العمل على تصحيح الأخطاء التي تحدث .
- ❖ يمكن تحسين المنتج باستمرار .
- ❖ الاهتمام بالأمر الصغير بنفس قدر الاهتمام بالأمر الكبير .
- ❖ أن تتماشى برامج الجودة مع الأهداف التنظيمية وخطط الإنتاج .
- ❖ تعنى المطابقة للمعايير .
- ❖ أن تتغلغل في كل أجزاء العمل .
- ❖ تتطلب الالتزام .

- مفهوم الجودة الشاملة :

لقد تعددت تعريفات الجودة وتباينت من فرد لآخر بشكل يصعب معه وضع تعريف شامل وجامع يتفق عليه الكتاب والمهتمين بموضوع الجودة . وبصفة عامة يمكن أن تعرف الجودة بأنها اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج . أو بعبارة أخرى بأنها عملية تطبيق معايير ومواصفات الجودة لتحقيق توقعات ورغبات المستهلك ، وذلك بواسطة كل عامل ومدير في جميع جوانب العمل بالمؤسسة . وعلى هذا تهدف الجودة الشاملة T.Q.M. إلى محاولة إيجاد ثقافة في أداء العمل

بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق الجودة بصورة أفضل وبفعالية عالية .  
وقد عرفتها هيئة المواصفات البريطانية (BSI) British Standards Institution  
على أنها " مجموع صفات ، وملاح ، وخواص المنتج أو الخدمة التي تحمل  
نفسها عبء إرضاء الاحتياجات الملحة والضرورية " . وتعرفها المنظمة  
الأوروبية لضبط الجودة European Organization for Quality Control  
(E.O.Q.C) على أنها " مجموعة الملاح المتعلقة بالإنتاج أو الخدمات والتي  
تعتمد على قدرتها الخاصة لتلبي حاجات مقدمه " . وقد أكد "جوزيف جوران"  
Joseph Jouran وهو صاحب المقولة المشهورة " الجودة لا تحدث بالصدفة ، بل  
يجب أن يخطط لها " Quality does not happenen by accident, it has to be  
planned. وهذا المفهوم يبني على عدة أسس تتمثل في :

♥ التعريف الذي يبني على أساس الإنتاج Product based ويرتبط تعريف  
الجودة هنا بالإنتاج، ودرجة تقديم المنتج ومضمونه ، ويعنى الجودة أنها المدى  
الذي تظهر من خلاله ملاح ومكونات الإنتاج .

♥ التعريف المرتكز على استخدامات المستهلك Customer User Emphasis وهذا  
التعريف يركز على مناسبة المنتج للغرض ، وذلك كما يراه المستهلك .

♥ طريقة لإدارة المؤسسة تهدف إلى التعاون ، والمشاركة الفعالة من كل  
العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين منتجاتها ، وخدماتها ، وأنشطتها حتى تحقق  
رضاء العملاء ، وأهداف المؤسسة لمصلحة الجميع وبما يتفق مع متطلبات  
المجتمع .

♥ يشير هذا المفهوم إلى ثقافة جديدة في التعامل بمعايير متفق عليها عالمياً ،  
وتسعى إلى الإستخدام الفعال للموارد البشرية ، بهدف إشباع احتياجات التنمية  
الشاملة ، وتحقيق أهداف المجتمع .

♥ يعبر مصطلح الشاملة Total عن دراسة ثلاثة جوانب معا هي :

- (١) العمليات Processes
- (٢) المهام Jobs
- (٣) الأشخاص Persons

♥ الجودة الشاملة : هي مجموعة الفلسفات التي بواسطتها تحقق نظم الإدارة أكفاً

• إنجاز لتحقيق أهداف المؤسسة في رضا وراحة المستهلك Customer .

♥ فلسفة توجه نظم الإدارة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لإرضاء العميل ، وزيادة كفاءة العاملين ، من خلال التحسين المستمر لنظام جودة الذي يتكون من نظم اجتماعية وتقنية وإدارية .

♥ فلسفة إدارية عامة تركز على الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية للمنظمة في إشباع احتياجات العملاء ، وتحقيق أهداف المنظمة ، وذلك في إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع سواء أكانت هذه المتطلبات مقننة أم متعارف عليها .

♥ فلسفة يستخدمها النظام الإداري لتوجيه وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك لكي يضمن إرضاء المستهلك ، ويتم تحقيق ذلك من خلال التحسين المستمر لنظام الجودة ، والذي يحتوى على كل من النظام الإداري والاجتماعي ، لذا فقد أصبح طريقة للحياة العملية داخل المنظمة بكامل هيئتها .

وعلى ذلك بالجودة تعنى أن العمليات الإدارية تتم دون خطأ أو نقص من أول محاولة مع إشباع رضا الأفراد من الخدمة ويحتوى هذا المفهوم على عدة خصائص أهمها :

- ❖ الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية .
- ❖ خفض التكلفة من أجل رفع الطلب أو زيادته .
- ❖ أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة .
- ❖ تقديم الخدمة بصورة تشبع حاجات الأفراد .
- ❖ وضع بعض المعايير لقياس الأداء .
- ❖ معنويات أفضل للعاملين .

وتمثل الجودة شكلاً تعاونياً لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية ، والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل ، وبذلك تتضمن إدارة الجودة الشاملة ثلاثة مقومات أساسية لنجاحها فى أى منظومة وهى :

- ♥ إدارة تشاركية .
- ♥ التحسين المستمر فى العمليات .
- ♥ إستخدام فرق العمل .

- تطور مفاهيم الجودة :

**المرحلة الأولى : جودة المنتج (السلعة) :**

- تخفيض نسبة الإنتاج المعيب .
- أداء العمل صحيحاً من المرة الأولى .
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب .
- تحفيز عمال الإنتاج للإلتزام بشروط الجودة (رقابة الجودة) .
- المرونة .

## المرحلة الثانية : إشباع رغبات العميل :

- الاقتراب من العميل .
- تفهم حاجاته وتوقعاته .
- جعل كل القرارات أساسها رغبة العميل "Customer Driven" .

## المرحلة الثالثة : الجودة كعامل في المنافسة :

- جعل السوق أساس كل القرارات Market Driven .
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين .
- التعرف على المنافسين ومحاولة التمييز عليهم .
- البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المنشأة .

## المرحلة الرابعة : إدارة الجودة الشاملة :

- إعداد استراتيجيه تحسين الجودة .
- تحديد معايير (مستويات) الجودة .
- تحديد معدل (سرعة) تحقيق المعايير .
- اشتراك كل الأفراد الممكنين .
- استخدام المرونة .
- المحافظة على الكفاءة / الإنتاجية .
- حفز العاملين .
- تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي .



\* Kaizen كلمة يابانية تعنى التطوير الشامل

- الأسباب الرئيسية لإدخال نظام (إدارة الجودة الشاملة) فى النظم التعليمية:

- إقبال معظم المجتمعات على التوسع فى التعليم مع بداية السبعينيات مع التضحية بالجودة فى التعليم ، مما ساهم فى زيادة معدلات البطالة .
- زيادة التسابق الإقتصادى والمنافسة جعل دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمى ، باعتباره الوسيلة والسلاح فى مواجهة المتغيرات العالمية ؛ وذلك بتكوين المواطن ذى القدرات الفعالة فى مواجهة التنافس الإقتصادى والعولمة .

▪ إن الثورة التكنولوجية الشاملة ، والقائمة على تدفق علمى ومعرفى لم يسبق له مثيل ، يمثل تحدياً للعقل البشرى ، واسترجاعها ، واستخدامها فى الوقت المناسب بسرعة متناهية . وهو ما جعل المجتمعات تنافس فى تجويد نظمها التعليمية ، على أساس للجودة ناتجة من ، وفى اتجاه ظاهرة العولمة .

▪ تتادى ظاهرة العولمة بما يسمى بالحياة فى قرية عالمية قائمة على أساس التنمية والتفاهم والتسامح بين الشعوب وتقوية الديمقراطية وكلها أسس لصبغ النظم التعليمية بصبغة معينة تحت اسم إدارة الجودة الشاملة .

وبالنسبة لمصر فإن التطورات الدولية ، وأبرزها ظاهرة العولمة ، سوف يكون لها تأثير على المجتمع الداخلى ، مما يحتم ضرورة الاهتمام بالجودة التعليمية . وهو ما يجعل النظام التعليمى مسئولاً عن الحفاظ على ذاتية وهوية المجتمع المصرى عن طريق اعتماد طرق التعليم على الحوار والنقاش والتحليل .

▪ تركيز المصادر المحدودة للمؤسسة على الأنشطة التى ترضى حاجات الطلبة .

▪ الاستجابة السريعة لاحتياجات الطلبة .

▪ عمل التحسينات بطريقة منتظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار .

▪ استثمار إمكانيات الأفراد وطاقتهم الإبداعية .

▪ إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التى تركز على جودة التعليم فى المؤسسة التعليمية .

▪ إيجاد نظام شامل لضبط الجودة الذى يسهل مراجعة وتطوير المناهج الدراسية .

▪ طريقة لنقل السلطة إلى فرق العمل مع الإحتفاظ فى نفس الوقت بالإدارة المركزية .

▪ تطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل .

▪ الاتصال الفعال داخل المؤسسة التعليمية .

▪ تغيير نمط الثقافة الإدارية بين موظفى المؤسسة التعليمية .

### - مفهوم الجودة الشاملة فى مجال التعليم :

تطبيق هذا التعريف فى التعليم هى مجموعة فلسفات واضحة فى الإدارة التى

تسهم فى تحقيق هدفين :

(١) رضا أطراف العملية التعليمية .

(٢) تشرب وتبنى جميع الأطراف للقيم المرغوبة ويتحقق ذلك بأسلوبين

قيمان معاً هما : البحث عن لماذا ؟ ؛ واعتبار أدوار المدير أساسية

لتحسين منظومة العمل .

فيمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة فى التربية بأنها " استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهج وفقاً لها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معينة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسى 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 فى سوق العمل ، وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج .

مما سبق يمكن تحديد مدخلات العملية التربوية فى المؤسسات التعليمية كما

يلى :

- المناهج التدريسية .
- المستلزمات المادية .
- الأفراد وأعضاء هيئة التدريس ، الطلبة ، الموظفون ، الإدارة .
- الثقافة : وهى مجموعة القيم والاتجاهات التى ترتبط بتدعيم مفهوم الجودة الشاملة لدى عملاء هذا المفهوم .

بأنها جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين بمجال التعليم (هيئة التدريس ، الإدارة التعليمية، العاملين ، الخ) لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمى (طالب ، أم فصل ، أم مدرسة ، أم مرحلة . . . الخ) وبما يتناسب مع رغبات المستهلك (رغبة كل وحدة على حدة ، وأيضاً رغبة المجتمع وأفراده فى أن واحد) هذا من جهة ، ومع قدرات وسمات وخصائص هذه الوحدة للمنتج التعليمى من جهة أخرى . أو بعبارة أخرى ، هى عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمى بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفى جميع جوانب العمل التعليمى والتربوى بالمؤسسة . وعلى هذا تهدف الجودة الشاملة T.Q.M فى التعليم إلى محاولة إيجاد ثقافة متميزة وسائدة بين العاملين بالمؤسسات التربوية حول سبل أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج التعليمى بصورة أفضل وبفاعلية أعلى .

#### - مبادئ الجودة فى التعليم :

- هناك مجموعة من مبادئ الجودة فى التعليم هى على النحو التالى :
- التركيز على رضا وسعادة العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية كما هى ، 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 الإدارة من أسلوب التسلط والتخويف إلى أسلوب التفويض والتمكين .
- شمولية الجودة بحيث تشمل جميع مجالات الخدمة ، وجميع العملاء الخارجين ، وجميع العاملين .
- تكامل السياسات لتحقيق الجودة والتميز في سلسلة عمليات الجودة ، ومن ثم مخرجاتها وهي تقديم خدمة تعليمية متميزة بكل جوانبها .
- استحداث وحدة تنظيمية تسمى وحدة " الجودة الشاملة " تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى ، وذلك لنشر ثقافة الجودة ومتابعة تطبيقاتها .
- التركيز على روح الفريق للتحويل إلى إستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة Self-Managing Teams من خلال استخدام الهياكل التنظيمية المفلطحة flat Organization في مقابلة الهياكل شديدة الهرمية المستخدمة حالياً .
- الاستخدام الرشيد لآليات الإدارة الفعالة للوقت والتعامل الإيجابي مع الصراعات .
- تزويد العاملين بثقافة ومهارات " السلوك التوكيدي " Assetive skills (اكتسب وساعد الآخرين على الكسب) Win-Win Approach .
- استحداث وتفعيل نظام للحوافز يراعى تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية Organizational Justice .

## إدارة الجودة الشاملة والعملية التعليمية :

فإدارة الجودة الشاملة للعملية التعليمية تعنى تحقيق النقاط التالية :

- التركيز الواضح على الطالب أو الدارس .
- التكامل مع استراتيجيات الجهة التعليمية (المدرسة / الإدارة التعليمية / الوزارة) .
- الاهتمام بمشاركة الطلاب لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإدارى بالمدرسة .
- استمرارية التحسين .
- الاهتمام بالفكر الإدارى الحديث فى كافة إدارات المدرسة ووظائفها ومستوياتها .
- اعتبار كل فرد فى المدرسة مسئول عن الجودة .
- إن كل العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة وتتمشى مع متطلبات التغيير الثقافى .

تم بذل جهد كبير لترجمة أفكار إدارة الجودة الشاملة إلى التعليم وتم إدخال الـ ١٤ نقطة الخاصة بـ " ديمنج " فى المقالات الصحفية التعليمية الحالية .

### • دور الطلاب :

إن إدارة الجودة الشاملة ترى الطلاب كزبائن وكموظفين فى النظام التعليمى يجب على المديرين أن يدخلوا الطلاب فى عملية التعليم الخاصة بهم أنفسهم عن طريق تدريبهم على التساؤل " الشك " فى عملية التعليم وعندما يتساءل الطلاب عن عملية التعليم بعدها يجب أن يقوم المديرين بالاهتمام باقتراحات الطلاب من أجل التغيير .

## • دور المعلمين :

تتأدى إدارة الجودة الشاملة بالتغييرات فى علاقات المعلمين مع الطلاب والمديرين . يجب على المعلمين أن ينظروا إلى التعليم من خلال أعين التلاميذ ويجب على المعلمين أن يعملوا مع المديرين كفريق عمل . فريق العمل هنا هو مسئولية المديرين الذين يجب عليهم أن يفضوا بعض مسئوليتهم وسلطتهم للمعلمين .

## • الاختبارات والتقييم :

بدلاً من استخدام الاختبارات المقننة والدرجات المقننة لقياس مستوى تقدم الطلاب ، تحاول المدارس التى تتبنى إدارة الجودة الشاملة أن تقيم مستوى تقدم التلاميذ تدريجياً طوال العام الدراسى ومن خلال ذلك تتجنب هذه المدارس المشكلات الخاصة بتركيز الانتباه عند الطلاب بحيث لا يمكن مساعدتهم . نفس هذا النوع من العمليات يستخدم لتقييم المعلمين والمديرين أيضاً فبدلاً من تأسيس عملية تقييم المعلم على زيارة واحدة لفصله يتم تقييم المعلمين طوال العام .

## - جودة الإدارة التعليمية :

ويقصد جودة العملية الإدارية التى يمارسها كل مدير أو قائد فى النظام التعليمى ، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الأداء . وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية ( مثل المبنى ، المكتبة ، المعامل والتجهيزات) والمالية والمعلوماتية ، حتى وإن تواضع قدرها .

إن جودة القيادات التعليمية هى تلك القيادات يجب أن يحسن اختيارها وبناء على أسس موضوعية سليمة بعيداً عن المصالح الشخصية أو الاعتبارات السياسية

وغيرها . فالهدف النهائي هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التى تضمن الارتقاء بجودة البرامج التى تقدمها الإدارة التعليمية . وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك معايير للحكم على نرجة الجودة الشاملة للخدمة التى يمكن أن تطبقها على الخدمة التعليمية داخل المؤسسة التعليمية وتتمثل فى :

- ❖ تناسق الأداء التعليمى والثقة .
  - ❖ درجة استجابة القائمين بالعملية التعليمية لأداء الخدمة .
  - ❖ التنافسية (توافر المهارات والمعرفة المطلوبة) .
  - ❖ سهولة وفعالية الاتصال .
  - ❖ العمل بروح الفريق لجميع العاملين بالخدمة التعليمية .
  - ❖ الجدارة التعليمية (الثقة / الصدق / الأمانة / الاهتمام الخاص بالطلاب) .
- جودة الإدارة المدرسية :

الجودة فى التعليم تعنى التعبير عن مناخ إدارى وتنظيم تتكامل فيه وجهات النظر حول طبيعة الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها والمستويات المعيارية والسلوكية المعبرة عنها وأن يدرك كل فرد من العاملين مسئولياته وواجباته فى تحقيقها . ولكى يتم تنفيذ الجودة الشاملة فى المدرسة لابد من تنمية استراتيجيات التنفيذ وأن تتبع هذه الاستراتيجيات من المدرسة ذاتها ، حيث أن المدرسة هى المسئولة عن صياغة وتعديل وتنفيذ الجودة الشاملة بها . وذلك على اعتبار أن التغيير يجب أن يحدث من داخل المدرسة ولا يفرض عليها وتحاول كثير من الدول المتقدمة تطوير العمل ودفعه إلى أرقى المستويات بالأخذ بإدارة الجودة الشاملة نظراً لأهميته .

ويقصد بذلك جودة العملية التعليمية التي يمارسها كل مدير أو قائد . وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الأداء . وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية (المباني ، الكتب ، المعامل ، التجهيزات) والمالية والمعلوماتية ، حتى وإن تواضع قدرها . ويدخل فى إطار جودة الإدارة المدرسية جودة التخطيط الاستراتيجى للإفادة مما تتيحه البيئة من فرص وتحييد ما تفرضه من تحديات .

### \* القيم الأساسية للجودة الشاملة :

استطاع " أركارو " Aracro أن يحدد عشرة قيم أساسية تضمنها إعلان " رونالد براون " Ronald Brown عن الجودة فى التعليم وهى :

١- جودة يقودها المستهلك : وهى قيمة ومفهوم استراتيجى يقوم على أن التربية تتحسن كلما تحمل الطلاب والآباء ورجال الأعمال المسؤولية .

٢- القيادة : وتشير هذه القيمة إلى أن أعضاء هيئة التدريس والإداريين يجب أن يخلقوا لأنفسهم - وبأنفسهم - قيم جودة محددة داخل المؤسسة . كما يجب أن يكون لكل عضو هيئة تدريس ، مهما كان موقعه ، أن يخلق لنفسه استراتيجيات ونظم وطرائق وفنيات من أجل تحقيق التميز والجودة .

٣- التحسين المستمر : التحسين المستمر يجب أن يكون توجيهاً كاملاً للإدارة والأفراد لتدعيم قيمة التربية لدى الطلاب ، وهذا يتم بالاعتماد على دوائر للتخطيط والتقويم .

٤- المشاركة الشاملة : تحقيق الجودة فى كل من أجزاء التنظيم هى مسئولية شاملة تقع على كل فرد بما فيهم الطلاب أنفسهم .

٥- الاستجابة السريعة : وهي تعنى الاستجابة السريعة لمتطلبات سوق العمل  
يؤدى إلى تحسين متزامن فى الجودة .

٦- منع المشكلات : وهي تشير إلى قيمة الفعل السريع الذى يصحح المسار  
ويمنع حدوث المشكلات والفاقد ويقلل التكلفة المرتبطة بالمشكلات .

٧- النظرة البعيدة المدى : وهي تعنى الرؤية المستقبلية لدى الطلاب وأعضاء  
هيئة التدريس وسوق العمل وترجمتها إلى خطط واستراتيجيات ومصادر  
وتدريب مستمر .

٨- الإدارة بالوقائع : وتعنى الاعتماد على البيانات والمعلومات والتحليلات  
الإحصائية الموثوق بها ، وذلك عن أداء الطلاب والاتجاهات ، والبرامج  
والكفة والعائد والتكنولوجيا المساعدة .

٩- الشراكة : وهي قيمة تبادل المنافع مع المجتمع المحيط من خلال الاتفاقيات  
مع النقابات والاتحادات والمنظمات .

١٠- مسئولية المجتمع المحلى : وهي قيمة تعكس مسئولية المؤسسة  
والمجتمع المحيط فى حل المشكلات الخاصة بحماية البيئة ، والصحة ،  
والتعليم .

وتأسيساً على ما سبق ، نرى أنه يمكن الوصول إلى نظام تعليمى متكامل  
ومتشعب بالجودة يتطلب تغييراً جذرياً فى المناخ التنظيمى القائم ومحدداته ، كما  
يتطلب هذا المفهوم تدريباً جذرياً فى المناخ التنظيمى القائم ومحدداته ، كما  
يتطلب هذا المفهوم تدريباً مكثفاً من أجل بناء ثقافة الجودة ، فتهيئة المناخ الملائم  
شرط أساسى لتطبيق استراتيجية الجودة بمفهومها الحديث ، كما يتطلب أيضاً  
التفاعل والتكامل مع الأنظمة المتجمعة المكونة للمجتمع .

## \* معايير وركائز الجودة الشاملة :

ومن أهم العلماء الذين أسهموا في بناء مدخل الجودة الشاملة " أدوارد ديمينج " Edward Deming - عالم إدارة أمريكي الجنسية توفى عام ١٩٩٤م - كانت له مجموعة من النظريات والأساليب في الإدارة الحديثة ، خاصة إدارة المدارس لتخريج دارس جيد المستوى ، وإدارة المصانع لإنتاج منتج جيد المستوى . ولم يجد هذا العالم في أمريكا أذناً صاغية ، لا من رجال التعليم ، ولا من رجال الصناعة ، بينما اكتشفته اليابان ، وأدركت أنها امتلكت كنز ثمين ، وأقام باليابان ثلاثين عاماً من عمره ، يخرج أجيالاً من أكفأ رجال الإدارة الحديثة في أهم المؤسسات التي صنعت نهضة اليابان العظيمة مثل المؤسسات التعليمية والصناعية .

فقد كان " ديمينج " Deming هو الرجل الأمريكي الذي قاد اليابانيين إلى تحقيق الجودة العالية مع إنخفاض تكاليف المنتج . ويؤكد أسلوبه في الإدارة أنه يساعد على تحويل الأقلية (الصفوة) في التفوق بحيث تكون غالبية التلاميذ في الفصل الدراسي عالية الأداء ، ممتازة المستوى ويكون العمال كذلك في المصنع وأهم أفكار " ديمينج " على النحو التالي :

- ١- تطوير أهداف ثابتة للمؤسسات التربوية ترتكز على الجودة في تعليم الطلاب والخدمات المقدمة لهم بحيث تظهر روح المنافسة ، وإعدادهم للمستقبل وتزويدهم بخبرات تعلم ممتعة تنمي إمكاناتهم بشكل كامل .
- ٢- تبني فلسفة تربوية جديدة للتحسين المستمر اللانهائي تتماشى مع عصر الاقتصاد .

٣- استبعاد عمليات التفتيش وإحلال الجودة الشاملة .

٤- إيجاد علاقات عمل تبني على الثقة والانتماء .

- ٥- تحسين خدمات المواد التعليمية وزيادة الإنتاجية .
- ٦- وضع برامج تدريب أثناء الخدمة .
- ٧- إيجاد القيادة التشاركية وتحديث الإجراءات القيادية باستمرار .
- ٨- إيجاد الجو النفسى الملائم للعمل ، بمعنى استبعاد الخوف بحيث يمكن لكل فرد أن يعمل بفعالية فى المؤسسة .
- ٩- كسر الحواجز الإدارية والكل شريك ومساهم فى الإنتاج .
- ١٠- إبعاد الشعارات والعمل على إيجاد نواتج جيدة .
- ١١- إحلال القيادة للجميع ، وإبعاد الإدارة بعدد الأهداف .
- ١٢- إبعاد التدرج الهرمى الإدارى ، وإيجاد الانتماء والاحترام للأفراد .
- ١٣- التربية المستمرة وإعادة التدريب .
- ١٤- إيجاد اتجاهات تشير إلى أن الكل يعمل ويشارك ويغير .

ومن خلال أفكار ديمنج المطروحة فإن ذلك يدعونا إلى مراجعة أساليب الإدارة فى المدارس المصرية .

ويحدد " فيليب كروسبى " Philp Crosby أحد مستشارى الجودة على المستوى العالمى أربعة معايير لابد منها لضمان وصول المؤسسات إلى الجودة الشاملة وهى :

- ١- التكيف أو التعديل طبقاً لمتطلبات الجودة .
- ٢- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد / السيئ ، العالى / المنخفض .
- ٣- تحديد مستويات الأداء للأفراد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد .

٤- تقويم الجودة ، فإذا ما تم تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال قياسها بناء على المعايير الموضوعية .

هناك مجموعة من المعايير لضمان نجاح وضبط الجودة تتمثل في :

❖ اشتراك جميع العاملين بالمؤسسة في حل المشكلات التي تواجهها .

❖ تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة .

❖ التركيز في التعليم والتدريب على جميع أشكال التقويم والمتابعة .

❖ استخدام الطرق الإحصائية ، والتركيز على تلافى حدوث المشكلات .

❖ تقويم عمل المؤسسة بواسطة الرئيس وأعضاء مجلس الجودة (مرتين سنوياً) .

❖ تقويم العلاقة بين العاملين في المؤسسة ودوافعهم تجاه العملاء والمستفيدين .

ويشتمل مفهوم الجودة الشاملة على ثلاثة معايير تتمثل في :

الأول : يشتمل على كل العمليات التي تؤدي إلى دقة وبناء وتصميم المنتج " الخدمة التعليمية المقدمة داخل المؤسسة التعليمية " ، والذي تتطلب التجديد المستمر في الوظائف والعمليات التي يجب أن تعمل على تحسين الجودة .

الثاني : يشتمل على محصلة كل عمل يوازى الأفضلية في تقدم الإنتاج المعقد ، والذي لا يتوقع أن يحدث فيه أية أخطاء .

الثالث : يجب أن يكون كل فرد في النظام مسئولاً ، أو قادراً على الوفاء والالتزام من أجل جودة العمل الذي يقوم به .

## - معايير الجودة في المجال التعليمي :

تتعدد معايير الجودة الشاملة في المجال التعليمي لتشمل :

١- جودة البرامج التعليمية من حيث العمق والشمول والتكامل وحسن مخاطبته للتحديات القومية في مجال التكنولوجيا والتحديات الاقتصادية والثقافية . وكذلك مرونة هذه البرامج بتطويعها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المتلاحقة .

٢- جودة عضو هيئة التدريس (المعلم) بتأهيله علمياً وسلوكياً .

٣- جودة طرق التدريس والتي تعتمد على تكامل المفاهيم والممارسات النظرية الأكاديمية مع تلك العملية أو التطبيقية وربط ما يدرس بالقضايا والمشكلات البيئية .

٤- جودة التجهيزات والمكتبات ومدى كفايتها وتحديثها .

٥- جودة الإدارة فكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية ، وتطبيق عمليات تطوير النظم التعليمية كالتحليل والتنفيذ والتقييم .

٦- جودة التمويل فيما يختص بالتجهيزات والمشروعات البحثية .

٧- جودة تقييم الأداء والذي يتطلب معايير التقييم كل المحاور السابقة .

وقد حدد المهتمون بالجودة مجموعة من المعايير والركائز التي تقوم عليها

إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي :

♦ تبنى فلسفة وفكر إداري يهدف إلى ضمان الجودة .

♦ الاهتمام بالفكر الابتكاري في الإدارة .

- ♦ التركيز الواضح على الطالب داخل المؤسسة وخارجها .
- ♦ التركيز على التشاركية بين الطلاب والمعلمين والجهاز الإدارى (التركيز على مشاركة وحماس العاملين) .
- ♦ اعتبار كل فرد فى المؤسسة التعليمية مسئولاً عن الجودة .
- ♦ تحديد احتياجات العملاء .
- ♦ التركيز على أوجه القصور وتدعيم أوجه التفوق .
- ♦ استمرارية التحسين والتطوير .
- ♦ تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين فى المؤسسة .
- ♦ اشتراك جميع العاملين بالمؤسسة فى حل المشكلات التى تواجهها .
- ♦ التركيز على منع الطالب من الفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه .
- ♦ التدريب لكل فرد فى المؤسسة من أجل الجودة .

ومن خلال هذه المعايير والركائز نجد أن إدارة الجودة الشاملة تتمثل فى أنها منهج علمى لتطوير شامل ومستمر يشمل كافة مجالات النشاط على مستوى المؤسسة ، ويقوم على جهد جماعى بروح الفريق لإدارة المؤسسة ، كما يشمل نطاق إدارة الجودة مراحل التعامل مع الطالب منذ القبول والتهيئة مروراً بعمليات التعليم والتدريب وحتى التقويم إلى التخرج والانفتاح إلى سوق العمل .

- مؤشرات الجودة فى التعليم :

يمكن تحديد بعض المؤشرات فى المجال التربوى تعمل فى تكاملها ، وتشابكها على تحسين العملية التعليمية تتمثل فيما يلى :

- \* المحور الأول : معايير مرتبطة بالطالب : من حيث الانتقاء ، ونسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات التي تقدم لهم ، ودافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم .
- \* المحور الثاني : معايير مرتبطة بالمعلمين : من حيث حجم الهيئة التدريسية، وكفايتهم المهنية ، ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع ، واحترام المعلمين لطلابهم .
- \* المحور الثالث : معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية : من حيث أصالة المناهج وجودة مستواها، ومحتواها ، والطريقة والأسلوب ومدى ارتباطها بالواقع ، وإلى أى مدى تعكس المناهج الشخصية القومية أو التبعية الثقافية .
- \* المحور الرابع : معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية : من حيث التزام القيادات بالجودة ، والعلاقات الإنسانية الجيدة ، واختيار الإداريين وتدريبهم .
- \* المحور الخامس : معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية : من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات ، اللامركزية ، تغيير نظام الأدمية ، العلاقات الإنسانية الجيدة ، واختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم .
- \* المحور السادس : معايير مرتبطة بالإمكانيات المادية : من حيث مرونة المبنى المدرسى وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من المكتبة والأجهزة والأدوات ، والمساعدات وحجم الاعتمادات المالية .

• المحور السابع : معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع : من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته ، وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته ، والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية . وبسبب المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية .

- دراسات في إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

ففي دراسة Motwani ، ١٩٩٥م وعنوانها " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم " " جهود حديثة واتجاهات البحث المستقبلية " والتي تضمنت الدراسات النظرية أربع اتجاهات للجودة الشاملة في التعليم وهي :

١- التعريف والإجراءات .

٢- الدراسات المعيارية .

٣- النماذج التصويرية .

٤- التطبيق والتقييم واشتملت الدراسة على مراحل تطبيق إدارة الجودة في التعليم وهي الوعي والالتزام ، التخطيط ، تطبيق البرنامج والتقييم والاتجاهات المستقبلية لتلك النواحي المقترحة .

بينما نجد دراسة Herman ، ١٩٩٥م في إدارة الجودة الشاملة في التعليم أنها ناقشت إدارة الجودة الشاملة كنموذج مثالي لإعادة بنية المدرسة Restructuring school وقد تم شرح عناصر هذا النموذج متضمنة الدعم الإداري وتقييم الحاجات ومحددات الجودة والتخطيط الاستراتيجي وتم وصف ثلاثة أنواع من التغيير داخل المدرسة .

أما دراسة Murray ، ١٩٩٦ - الجودة الشاملة في التعليم : تفويض السلطة لمجتمع المدرسة (استراليا) فإنها توضح دور كل من القيادة التطوير في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم وفلسفتها وممارستها في المدارس الأسترالية الابتدائية ، واشتملت الدراسة على خمس أسئلة هي :

١- ما هو اهتمام المدرسة؟

٢- ما هي استراتيجيات القيادة المستخدمة في تطبيق TQM ؟

٣- ما ملامح المدرسة بعد تطبيق هذا الأسلوب ؟

٤- ما هي استراتيجيات التدريب والتطوير التي تم توضيحها؟

٥- ما هي الاستراتيجيات التي تم استخدامها لتدعيم العلاقة بين الوالدين والمدرسة؟

وقد أبرزت الدراسة أهمية تدعيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأيضاً القيادة التربوية والتركيز على العميل وصنع القرار التعاوني في المدرسة على الرغم من قلة أهمية تدعيم التحسين المستمر للعمليات والقرارات القائمة على الحقائق والبيانات واستخدام الأدوات الملائمة مثل القضايا الواضحة ضمن الممارسات القيادية .

وتحاول دراسة " ديتيرت وموريل " Detert & Mauriel ، ١٩٩٧م الإجابة عن هذا السؤال : هل يستطيع مدخل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) تحسين الأداء للنظم المدرسية بطريقة لها معنى؟ وتقدم هذه الدراسة تفويماً لهذا المدخل كبرنامج لتحسين التعليم عن طريقة مقارنة ووصفه بالنظريات والبحوث الإجرائية للمدى الطويل لعمليات تغيير التنظيم بصفة عامة وإصلاح المدرسة بصفة خاصة . وتم عرض مقدمة ونظرية مختصرة لأساليب هذا المدخل . ومن بين

مظاهر القوة لوحظت على مدخل الجودة الشاملة T.Q.M. كأداة لتحسين البرنامج المدرسى تركيزه على دراسة وتقويم العمليات ، تجميع المعلومات القائمة على اتخاذ القرار ، تحسين الأنظمة ، التعليم المستمر والتطوير لكل هيئة العاملين . وعلى الجانب الآخر ، هناك نواحي الضعف فى مدخل T.Q.M. تعتبر عادية وتشمل قلة الاهتمام بالطبيعة السياسية للمدارس ، وصعوبة تحديد زبون التعلم ، وقد قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات فى الإطار النظرى المستقبلى وبحوث العمليات لمدخل T.Q.M. باعتباره برنامج الإصلاح أو التطوير التربوى .

بناء على المناقشات بين التربويين ورجال الأعمال والمشرعين والمصلحين التربويين ، كما تمت فى دراسة كل من " أليكسندر وكيلر " Alexander & Keeler ، ١٩٩٥م على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M فى التربية . وتؤكد الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة أنها حقاً تحل المشكلات التربوية . وتم تنظيم هذه الدراسة فى أربع أقسام مرتبطة بنموذج إدارة الجودة الشاملة : تطبيق نموذج (T.Q.M.) فى الصناعة والأعمال فى المدارس ، لغة الثقافة ، استخدام صيغة بلاغية للمدرسة كمصنع ، والتوضيح الدقيق للمديرين فى مدخل إدارة الجودة الشاملة . لقد ناقشت الدراسة أن مدخل إدارة الجودة الشاملة على أنه مدخل لنموذج آخر للإدارة ويتعرض للمدرسة على أنها طريق واحد صحيح لتحقيق الإصلاح التربوى والتحذير من خطورة استخدام لغة بمفهوم ضيق فى تحديد المعلمين كما لو كانوا مديرين ، والتلاميذ كما لو كانوا عمال . ويجب أن ينظر إلى المديرين كما لو كانوا خدم أو مضيفون ممارسين للقيادة الخلقية ، فضلاً عن ممارستهم للإدارة . وعلى الجانب الآخر ، تسهم إدارة الجودة الشاملة فى ترقية القائمة المبنية على التنظيم والهيكل فى المصنع ، لغة المصانع ، وتعاون سلطة القيادة فى إعادة بناء التربية .

- إدارة المدرسة على أساس مدخل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M :

ويعتمد هذا النمط الجديد في إدارة المدرسة على تشجيع الإدارة الذاتية للمدرسة ، ومساعدة أولياء الأمور ، والاستفادة من أوقات التعلم ، وقد اتخذت الإدارة المدرسية المبنية على معايير الجودة الشاملة عدة مسميات مثل :

١ - الإدارة الذاتية للمدرسة .

٢ - المشاركة في الإدارة المدرسية .

٣ - الإدارة المتمركزة حول الموقع .

٤ - مدرسة داخل مدرسة .

وسوف يتم عرض موجز عن كل نمط من أنماط الإدارة المدرسية في إطار

الجودة الشاملة على النحو التالي :

١ - الإدارة الذاتية للمدرسة :

ويهدف هذا النمط إلى ضمان مزيد من الفعالية عن طريق استخدام المدرسة

- وليس الإدارة التعليمية في منطقة معينة - كوحدة رئيسية لصنع القرار التعليمي ، وذلك فيما يختص بالمنهج والأفراد . وللمدرسة في هذا النمط مجلس منتخب يدير المدرسة فنياً في ضوء مراقبة السلطة المحلية ، ولهذا المجلس الحق في تحديد الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لممارسة مهنة التعليم ومتطلبات التخرج والتعديل في البناء المدرسي .

٢ - المشاركة في الإدارة المدرسية :

وذلك بمشاركة أولياء الأمور في الإدارة كمجلس استشاري ، ويتكون المجلس

من المدير / الناظر وموظف إداري ، وأربعة من أولياء الأمور وسبعة معلمين

وذلك لتحسين الخدمة التعليمية والنمو المهني للمعلمين . ويتخذ القرار في هذه المجالس بشكل تشاركي ما بين الإدارة والمعلمين واتحاد الطلبة .

### ٣ - الإدارة المتمركزة حول الموقع : Site-Based Management

وهي نموذج تنظيمي يضمن مشاركة المعلمين والإداريين وأعضاء المجتمع المحلي والطلاب في اختيار وإدارة البرامج المدرسية ، وهي تضمن أن المسؤولية عن تحديد الحاجات ووضع الأهداف وتحسين فعاليات المنهج وتعلم الطلاب وضمان النمو المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس . وتوفير الموارد وغيرها يقع على عاتق المدرسة والهيئة التدريسية بالإدارة المدرسية برمتها ، ويقتصر دور السلطات التعليمية المحلية على تقديم العون والمساعدة والنصح والمشاركة في عمليات تحديد المسؤولية .

وهي تغيير معين في هيكل الحكم الذي يزيد نطاق السلطة ويوسعه في موقع المدرسة ، ويهدف إلى تحديث تشكيل البيئة التعليمية المدرسية . وهذا النمط من الإدارة يعمل وفق خطط لها درجات متنوعة من حرية الاختيار والعمل ، حيث تبذل الإدارة المزيد من الجهد لتقليل المركزية في الإدارة وتوزيع المسؤوليات بين كل العاملين بالمدرسة ، وتبادل أدوار السلطة لحل مشاكل الطلاب والعاملين بالمدرسة ، والمرونة لدفع العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المحدودة للمدرسة ، وكذلك زيادة حافزية العاملين بالمدرسة لتحسين أوضاعهم ، وتشجيعهم على تقديم الأفكار المبتكرة المبدعة في العملية التعليمية ، وذلك لتشجيع الوسائل الحديثة في تعليم الطلاب .

والإدارة المتمركزة حول الموقع ، هي إدارة تسمح بالمشاركة الواسعة بين أفراد المدرسة ، وليس بنقل القرارات الخاصة بالسلطات التعليمية إلى المدرسة . حيث تتمتع المدرسة في ظل هذا النمط بالقوة والنفوذ في تحديد مسؤوليات

أفرادها، وتصحيح البرامج المدرسية المناسبة لطلابها. وقد أدى هذا النوع من الإدارة لظهور التعليم المتداخل الاختصاصات Interdisciplinary Teaching وبالتالي فإن الإدارة المتمركزة حول الموقع هي أداة لتحسين مسئولية وإنتاجية ومرونة المدرسة في ضوء المحاسبية التعليمية.

#### ٤ - مدرسة داخل مدرسة :

وهو نمط من الإدارة تقسم فيه المدرسة إلى ٣ أو ٤ وحدات تعليمية مدرسة بداخل المدرسة الكبيرة ، وكل وحدة تشتمل على أقسام تعليمية ، ولكل قسم أعضاء هيئة تدريس وأنشطة طلابية خاصة به من خلال المجالات المعرفية المختلفة في علوم التكنولوجيا والفنون واللغات . والهدف من هذه التقسيمات الصغيرة تنمية مشاعر الولاء والانتماء ، واحتواء الطلاب من خلال الإقامة والحياة داخل المدرسة ، مما يساعد على التركيز والتنسيق في المواد التعليمية بما يحقق أعلى جودة تعليمية ، ويضمن للمعلمين المشاركة في صنع القرارات المدرسية . ويساهم هذا النوع من الإدارة في تقوية وتعزيز جسور التآلف والاحترام بين المعلمين والطلاب .

#### - الملامح الأساسية لإدارة الجودة في المدرسة :

- ١- الاهتمام بالطالب .
- ٢- تقسيم العمل داخل المدرسة .
- ٣- الالتزام واشتراك جميع العاملين وشعورهم بدورهم فيما يؤدونه من عمل .
- ٤- تحقيق المشاركة عن طريق فرق العمل .
- ٥- تدريب القوى العاملة ورفع روحهم المعنوية .

٦- المرونة فى مواجهة التحديات التى تواجه الإدارة المدرسية .

٧- الاهتمام بكل من الأفراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء .

والمدرسة هى مركز اتخاذ القرارات الإدارية والفنية فى مجال العملية التعليمية ، والمدرسة شأنها فى ذلك شأن أى مؤسسة خدمية تقوم بالعمليات الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتوجيه والتنظيم والتنسيق والرقابة .

وتطبيق الجودة الشاملة يتطلب أهمية دور كل فرد فى المدرسة واعتباره مسئولاً عن الجودة ابتداء من حارس المدرسة وحتى أعلى درجة فى التنظيم (مدير المدرسة) . فقد تكون هناك درجة عالية من إلتزام المديرين (جودة المديرين) ؛ وقد تكون هناك أيضاً درجة عالية من إلتزام المعلمين (جودة المعلمين) ؛ وقد تكون هناك درجة عالية من إلتزام الطلاب (جودة طلابية) ؛ وقد يكون هناك أيضاً درجة عالية من إلتزام الإداريين (جودة الإداريين) . مع ضرورة التأكيد بأن العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة وتتمشى مع متطلبات التغيير الثقافى . وتعنى العمليات المنفذة داخل المدرسة : بالنسبة للطلاب . . . . قد تم الاستيعاب العلمى لكافة المواد المقررة . وبالنسبة للمعلم . . . . إن نقل المعلومات إلى الطلاب قد تم بالكف والكيف المناسب . وبالنسبة للمدير . . . . تم إدارة المدرسة بكفاءة وفاعلية . وبالنسبة للموجه . . . . أن كل من الطالب والمعلم قد قام بدوره الجيد . وبالنسبة للأعمال الكتابية . . . . أن جميع الأعمال الكتابية المطلوبة داخل المدرسة قد تمت بشكل جيد . وبالنسبة للتجهيزات والمعامل . . . . أن جميع التجهيزات والمعامل المتواجدة داخل المدرسة على درجة أداء جيد .

مع ملاحظة أن جميع العمليات المنفذة السابقة تتمشى مع متطلبات التغيير الثقافى أى أنها تتميز بالمرونة وغير جامدة بحيث يمكن تغييرها وتطويرها بما يتطلبه احتياجات العصر من العمليات التعليمية .

إن إرساء ثقافة الجودة الشاملة يحقق ما يلي :

- تفعيل إنتاجية المدرسة .
- تدعيم مسيرة الإصلاح والتقليل من عوامل المقاومة للتغيير والتجديد .
- تأكيد الإلتزام الخلقى والتميز لدى المعلمين والتلاميذ والإدارة .
- تنظيم دافعية وحيوية المعلمين والتلاميذ .
- زيادة الوعي بالأولويات التي ينبغي إنجازها .
- ضمان تحقيق الجودة التربوية من خلال تطبيق المعايير العالمية في :
  - طرائق التعليم / التعلم .
  - المحتوى والمصادر التعليمية .
  - أدوار المدرسة والشراكة مع البيئة . - المبنى المدرسى .
  - المسئولية والمساءلة .

إن التأكيد على ثقافة الجودة الشاملة من شأنه أن يربط النظام التعليمي بالمفاهيم والمبادئ العالمية التي تحكم العملية التعليمية المعاصرة . ومن أهمها :

Integratoin	* التكامل	Partnership	* الشراكة
Transparency	* الشفافية	Participation	* المشاركة
		Community	* المجتمعية

- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي على

النحو التالي:

١- مرحلة إقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة : وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المدرسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، وبذلك يبدأ المديرون بالمدارس بتلقى برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها .

٢- مرحلة التخطيط : وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام ، وفي هذه المرحلة يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة والمقررين والمشرفين .

٣- مرحلة التقييم : وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة :

◀ ما الأهداف التي تسعى المدرسة الى تحقيقها؟

◀ ماذا يجب على المدرسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟

◀ ما المداخل المطبقة حالياً بالمدرسة والتي تستهدف تحسين الجودة .

◀ كيف يمكن إحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلاً 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 المدرسة؟

◀ ما أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

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

٥- مرحلة تبادل ونشر الخبرات : وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات الناجحة التي تم تحقيقها من تطبيق النظام حيث تدعى جميع الإدارات والأقسام للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من جميع المشاركة.

وفي مجال آخر ، خطوات تطبيق الجودة الشاملة هي :

- ١ - فهم وإدراك أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة من قبل إدارة المدرسة.
- ٢ - هذا الفهم والإدراك يجب أن يحول إلى سياسة مكتوبة ومنشودة للأخذ بها داخل المدرسة.
- ٣ - وضع تنظيم أمثل لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ٤ - القياس : تحديد تكلفة النظام.
- ٥ - التخطيط لتطبيق النظام.
- ٦ - التصميم.
- ٧ - وضع النظام.
- ٨ - التأكد من إمكانية تطبيق النظام.
- ٩ - تحديد وسائل الرقابة على نظام الجودة.
- ١٠ - تكوين فريق العمل.
- ١١ - التدريب.
- ١٢ - التطبيق.

من هذا يتضح أن مراحل وخطوات إدارة الجودة الشاملة تمر بمرحلتين أساسيتين هما :

\* المرحلة الأولى : التمهد لمبدأ التحسين المستمر والتطوير والأساليب المؤدية لذلك والتهيئة .

\* المرحلة الثانية : تغيير المناخ العام والتهيئة بقبول وتطبيق التغيير .

وتطبيقهما يحتاج إلى ثلاثة خطوات رئيسية هي :

- الخطوة الأولى : التعلم : والمقصود بالتعلم فى الإدارة بالجودة الشاملة هو تكوين ثقافة لدى العاملين عن هذا النظام وإدراك العاملين للفلسفة وقبول الأسلوب والنماذج والأفكار التى يتطلبها النظام ، ويتم اكتساب المعارف من خلال التدريب والدراسة .

- الخطوة الثانية : المعاشية : وتعنى المحاولة الدائمة لتحويل ما نريده إلى الواقع ، نعيش ونجرب ونتفهم بصورة واضحة وسابقة لهذه الفلسفة حتى يمكن أن تتولد الخبرة والحكمة .

- الخطوة الثالثة : التقدم : ويتحقق التقدم من خل زيادة المعرفة والحكمة والخبرة ، مما يعنى سهولة ومساعدة القيادة فى تطبيق النموذج الجديد وإدارة التغيير .

- معوقات تطبيق الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من معوقات رئيسية تحول دون تحقيق الجودة الشاملة هي :

أولاً : المعوقات الإستراتيجية :

▪ انحراف الأهداف عن رضا وارتياح المستهلك وتبنيه للقيم المرغوبة إلى  
تقليل النفقات وزيادة الربح .

- شيوع قيم لا أخلاقية في المؤسسة .
- ضعف الصفات القيادية في اتخاذ القرارات الحاسمة .
- قصور التخطيط في المؤسسة .
- نقص وعى العاملين بسياسة المؤسسة .
- ضعف الضبط والربط في المؤسسة .

ثالثاً : معوقات ربط المؤسسة بالبيئة :

عناصر تفاعل المؤسسة مع البيئة هي :

- الأفراد .
- الآلات .
- طرق الإنتاج .
- المواد والخامات .
- المقاييس .

وإذا حدث قصور في أحد هذه العناصر فإن تحقيق أهداف الجودة الشاملة يتأثر  
سلباً .

رابعاً : المعوقات الاجتماعية :

يعوق تحقيق الجودة الشاملة كل من الضغط الاجتماعي ، ووجود جماعات  
خارجية، وسلوك الأفراد وتوقعاتهم التي تتعارض مع متطلبات الجودة الشاملة .

خامساً : معوقات التواصل :

هناك مجموعتان من معوقات التواصل هي :

(١) معوقات التواصل الداخلية :

- أ - ضعف تواصل الإدارة مع العاملين .
- ب - سيادة عدم الثقة والشللية وعدم الموضوعية .
- ج - عدم تناول المعلومات فى سهولة ويسر .
- د - غموض أهداف المؤسسة وسياستها وإجراءاتها وتوقعاتها .

(٢) معوقات التواصل الخارجى :

- أ - غياب المعلومات عن المستهلك .
- ب - استبعاد متطلبات البيئة من مفهوم الجودة الشاملة .

سادساً : معوقات ثقافية :

تتأثر الجودة بالثقافة السائدة فى المؤسسة :

(١) تحقق ثقافة تغير الأجر مع تغير الإنجاز فى تحقيق جودة شاملة أفضل .

(٢) تحقق ثقافة آلية السوق فى تحسين الجودة لأن البقاء فى المنافسة لما هو أفضل .

سابعاً : معوقات تتعلق بالاتجاهات :

تشكل المعوقات الثلاثة الأخيرة ، وهى الاجتماعية ، والتواصل ، وثقافة أنماط

الاتجاهات العقلية التى تؤثر فيما يرضى أو لا يرضى المستهلك الآن ومستقبلاً

(فيليب اسكاروس ، ٢٠٠٢ ، ٥٦ ، ٥٨) .

يوجد العديد من الموانع التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والمنظمات الأخرى . حيث يسود هيكل تنظيمي قديم ، ومن ثم كان لابد من تصميم وحدة كاملة ، لإدارة جديدة ، تجارى التحديات الملائمة ، ومن أهم هذه المعوقات :

◀ عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم : بمعنى تعاقب المديرين على المدرسة الواحدة لا يتيح الفرص أمامهم لفهم وتطبيق اهتماماتهم التي تختلف عن اهتمامات المدير السابق أو اللاحق له .

◀ التركيز على الأهداف قصيرة المدى .

◀ التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى .

◀ تعدد المستفيدين من المدرسة يترتب عليه صعوبة تحديد الأولويات بين الخدمات الواجب توافرها مع صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات .

◀ تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها .

◀ تعجل المؤسسة التعليمية لتحقيق نتائج سريعة .

◀ التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى ، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف .

◀ عدم توافر العناصر البشرية (العاملين) المدربين على إدارة الجودة الشاملة .

◀ المركزية في رسم الخطط واتخاذ القرارات .

◀ اعتراض بعض العاملين .

- ◀ تفضيل البعض لاتباع الأساليب التقليدية فى التعليم والإدارة .
- ◀ إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى مزيد من الوقت والجهد فى بداية التطبيق .
- ◀ قد لا تقتنع القيادة العليا فى المؤسسات التعليمية بأهمية الحصول على التغذية المرجعية من الطلبة .
- ◀ صعوبة نقل وتداول المعلومات ووصولها إلى صانعى القرار فى الوقت المناسب لعدم الاعتماد على التقنيات الحديثة .
- ◀ عدم الاهتمام بالطبيعة السياسية للمدارس .
- ◀ عدم التقدير الكافى بأهمية الموارد البشرية .
- ◀ اللبس حول التدريب وتقييم الأداء : وهذا يعنى إهمال احتياجات العاملين التدريبية لفهم هذا الأسلوب بالإضافة إلى إهمال اعتباراته أو معاييرها عند تقييم أداء العاملين .
- ◀ إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا يتوافق مع مدخل الجودة الشاملة .
- ◀ ضعف النظام المعلوماتى للمدرسة ، بمعنى اعتمادها على التقنية الحديثة فى بناء أجهزة الاتصال التى تنقل هذه المعلومات بين الأطراف المعنية فى المدرسة وتوصيلها لصانعى القرار فى الوقت المناسب .
- ◀ عدم اتساق سلوكيات القادة أقوالهم .
- ◀ تسبب العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً .
- ◀ إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل .

◀ ندرة توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته ، وذلك لعدم توفر أنظمة المعلومات الفعالة بل الاعتماد على الأساليب التقليدية في جمع المعلومات والبيانات عن الإدارة المدرسية وتطويرها .

◀ الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة .

◀ عدم الإنصات الكافي للمستفيدين من العملية التعليمية .

فقد أوضح " ديمينج " Deming أن هناك عدد من الأمراض القاتلة يتعين الانتباه لها وتحاشيها والعمل على كل ما من شأنه الابتعاد عنها ، وبذلك يعرض ديمينج نقداً لإدارة الجودة الشاملة ممثلاً في معوقات تطبيق هذا الأسلوب والتي أطلقت عليها أمراض ديمينج الخمسة المميّنة وهي :

- ١- عدم وجود استقرار في الهدف .
- ٢- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل .
- ٣- تقييم الأداء على فترات متباعدة .
- ٤- عدم ثبات الإدارة .
- ٥- الإدارة باستخدام الأرقام والمشاهدة فقط .

وعلى الجانب الآخر ، هناك عقبات بدء برنامج الجودة الشاملة منها :

- الاعتقاد في الشعارات دون الفعل .
- ضعف طرق تدريس حل المشكلات والأساليب الإحصائية .
- الاعتقاد بأن الاعتماد على الآلات الجديدة والصيانة المستمرة المكثفة سيضمن تحسين الجودة .

- انخفاض المستوى التعليمى بالمدارس والجامعات ، فلم تعد ا التعليمية تعلم المهارات اللازمة للعمل فى الشركات الجيدة .
- تبنى وصفات جاهزة لتحسين الجودة قد لا تتفق مع احتياجات المؤسسة .
- ولقد أشار التقرير الخاص بـ The School Teacher Review Board إلى بعض القضايا المتعلقة بفاعلية الإدارة المدرسية وهى :
  - ١- التطبيق غير الفعال للسياسات المتفق عليها فى المنهج .
  - ٢- عدم إدراك رؤساء أقسام المواد أو ما يطلق عليها بالإدارة الوسطى " Middle Management" لدورهم الإدارى .
  - ٣- عدم الصلة بين الإدارة والقيادة مما يساعد على عدم وجود مدخل ملائم للإدارة ليساعد على فاعلية تعلم الطالب .
- المهارات التى يجب أن يتحلى بها مدير الإدارة :

#### -Group Works Skills

- مهارات العمل الجماعى

كيف تكون عضواً فعالاً فى جماعتك؟

#### -Group Works Skills.

- مهارات العمل الجماعى :

كيف تكون عضواً فعالاً فى جماعتك؟

#### - Leading others Skills.

- مهارة قيادة الآخرين :

كيف تكون قائداً متميزاً فى عملك؟

#### - Delegation authority.

- مهارات التفويض :

كيف تحصل على ما تريد؟

- مهارات تنظيم وإدارة الوقت :

- **Time Organization and Management Skills.**

كيف تدير وقتك؟

- **Building skills.**

- مهارات بناء الفريق :

كيف تكون فريق العمل؟

- **Effective communications Skills.** : مهارات الاتصال الفعال :

فن الاستماع والحديث .

- مهارات التدريب (إعداد المديرين) :

- **Training Skills (Administrators preparation).**

كيف تغير أداء الآخرين؟

- **Creative Thinking Skills.** : مهارات التفكير الإبتكاري :

كيف تكون مبدعاً؟

- **Crisis Management Skills.** : مهارة إدارة الأزمات :

الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها .

- **Adult Education Skills.** : مهارة تعليم الكبار :

الطريق إلى التعليم المستمر .

- **Performance Management Skills.** : مهارات إدارة الأداء :

معايير تطبيق الجودة في الأداء .

- مهارات إدارة الجودة الشاملة فى التعليم والتدريب :

## - TQM Skills in Training and Education.

تطبيق الأيزو ٩٠٠٠ فى التعليم والتدريب .

- مهارات الإرشاد أثناء الإشراف :

## - Counseling Skills During Supervision.

التوجيه أثناء العمل (محمد عبد الغنى حسن هلال : ١٩٩٦)

## الفصل الثالث : توصيات وآليات لتحقيق معايير الجودة الشاملة فى الإدارة :

- نتائج تطبيق أفكار الجودة الشاملة فى بعض الإدارات التعليمية والمدارس الثانوية :

تم تكليف بعض طلاب الدراسات العليا - الدبلوم الخاص - لمعرفة مدى تطبيق العاملين (القيادات التعليمية والمدرسية) بالحقل التعليمى أفكار إدارة الجودة الشاملة . وبصورة أدق تم تطبيق استبانة على إدارة بنها التعليمية ، وإدارة قويسنا التعليمية ؛ بالإضافة إلى ذلك تم التطبيق على خمس مدارس ثانوية بمنطقة بنها التعليمية . ولقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على النتائج التالية :

❖ أن الإدارة على مستواها الإجمالى وعلى مستوى كل أبعادها غير مهيأة تماماً لتقبل إدارة الجودة الشاملة .

❖ الإدارة العليا تميل إلى تركية تصرفاتها ؛ مما ينعكس على استجابتها ، وهذا يعنى أن الإدارة التعليمية هنا تميل دائماً إلى المدخل التقليدى للإدارة ، وأنها ترجع رداءة وانخفاض الجودة دائماً إلى العاملين وتلقى عليهم

بالمسئولية وأنهم لا يعترفون بأن مشكل الجودة يمكن إرجاعها إلى الإدارة نفسها والنظام المركزى .

❖ أن إهتمام الإدارة بالجودة مركز على محاولة تقليل مساهمة العنصر البشرى غير المنضبط والإلتجاء إلى الآلية كلما كان ذلك ممكناً .

❖ تؤكد الدراسة أن قيادة الإدارة تعتمد على قوة منصبها والسلطات الممنوحة لها ، فنجد أن الإدارة هنا لم تحاول أن تبحث فى عيوب النظام ومشاكله وثغراته لمعالجة مشاكل الجودة ولكنها تحكم سيطرتها وقبضتها وإجراءاتها على العاملين مفترضة أنهم المسئولين عن مشاكل الجودة .

❖ عدم استخدام الإدارة التقنيات الحديثة فى تنفيذ عمليات الإشراف .

❖ تضخم أعداد الموظفين الإداريين وإلى الإخلال بنسبهم فى هيكل العمالة بالإدارة التعليمية وبالتالي ارتفاع تكاليف العمل الإدارى داخل ميزانية التعليم .

❖ وجود قصور فى عملية إمام مديرى للتعليم بالأساليب الحديثة فى الإدارة .

❖ عدم قيام مديرى التعليم بواجبهم ومسئولياتهم وذلك لنقص برامج التدريب .

❖ التوسع فى إعداد المؤسسات التعليمية لم يقابله فى الواقع إعداد القيادات التربوية المدربة لمواجهة التحديات والمتغيرات التى تواجه العملية التعليمية .

❖ على الرغم من محاولة الإدارة التعليمية تحسين العملية الإدارية داخلها إلا أنها لا تستخدم نظم الجودة فى تحقيق ذلك .

❖ تمنح الإدارة التعليمية الصلاحيات الخاصة بعملية المتابعة والتوجيه ولكن ذلك لا يساعدها فى إدارة ثقافة المدرسة .

- ❖ تسعى الإدارة إلى تلبية احتياجات الطالب الذي يمثل لب العملية التعليمية والارتقاء بمستواه.
- ❖ الاستئثار بصنع القرار هو سمة مميزة في الإدارة التي تعمل على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة أى قصور وهذا بالطبع له أثر سلبي على الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ❖ تشجيع الإدارة العاملين على تحسين أدائهم من خلال التهديد وليس من خلال توفير كل ما يحتاجه العاملين لإنجاز عملهم وبالتالي تتخفف الروح المعنوية لدى العاملين.
- ❖ تعمل إدارة التعليم على تحسين المناهج بحيث تتلاءم مع روح العصر وكذلك طرق التدريس من خلال برامج تدريب المعلم على الأساليب الحديثة.
- ❖ تعمل الإدارة التعليمية على توثيق العلاقة بين الطالب والمدرسة بحيث تدعم رغبة الطالب في أن يذهب هو إليها.
- ❖ تسعى إدارة التعليم إلى احتواء آليات سوق العمل من خلال تحسين المناهج وذلك من خلال تطبيق السياسات المنفق عليها.
- ❖ تحسين مستوى المعلم عامل هام في تحسين جودة العملية التعليمية.
- ❖ مازالت مفاهيم نظرية 1 × 1 تلقى قبولاً لدى العاملين بالإدارة فهي تنتظر إلى العاملين على أنهم سلبيين - وأنهم لا يتحملون المسؤولية ودائماً يحتاجون إلى التوجيه الملاحق.
- ❖ المناخ السائد به كثيراً من الثغرات التي تتعارض مع المنهج الإداري الحديث للجودة حيث :

- يوجد فائض في أعداد العمالة بمعظم الوظائف الإدارية والخدمية .
- نقص التدريب وعدم الاهتمام به .
- الافتقار إلى وجود تخطيط سليم للقوى العاملة .
- التركيز على تحقيق العمل دون اعتبار لمناسبته وجودته .
- الافتقار إلى نظام جيد للرقابة على الجودة .
- الميل إلى مركزية الإدارة وجمود اللوائح .
- تدهور المستوى التكنولوجي وتقادمه .
- تدنى الرضا الوظيفي للعاملين .
- الافتقار إلى نظام المعلومات كلها أمور تؤكد أن مفهوم مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يتعمق بعد لدى العاملين في المؤسسة التعليمية .

#### أولاً : الإدارة التعليمية :

يعمل مديري التعليم على وضع السياسات الملائمة التي تمكن كل من القيادة التربوية والمؤسسات على تحقيق الأهداف التعليمية التي ترغب في جعلها أمر ضروري في الإدارة . ويقوم هؤلاء المديرون بتحديد المعايير التربوية والإجراءات لتنفيذ ذلك مع توفير بعض البرامج الأكاديمية التي تساعد على تحسين مستوى الطلاب والمعلمين أيضاً من خلال البرامج التدريبية . ولإدارة التعليمية دور كبير في تحسين الأداء داخل المدارس حيث يقوم مديري التعليم بالإشراف على المديرين وتوفير كل من المعلمين والمرشدين الذين يساهمون بدور كبير في تطوير العمل داخل المدارس .

ويمكن تحقيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية من خلال الآليات

التالية :

♦ إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا ، ويتم ذلك من خلال تطبيق الأربع عشر مبدأ لـ " ديمينج " Deming ولذلك لا بد أن يركز قادة المدارس على تأسيس السياق الذي يمكن الطلاب من تقديم إنجاز أفضل من خلال إمكانياتهم، وذلك عن طريق التحسين المستمر للمعلمين ، وعمل الطلاب سوياً ، حيث يخلق التربويين بيئات مدرسية ذات جودة شاملة ، وذلك من خلال تحسين نتائج الاختبار ورموز التقييم ، مع الاهتمام بالتقدم الحقيقي في عمليات تعلم الطلاب والمعلمين والمديرين ، وكل من بالمدرسة .

♦ إعادة النظر في رسالة هذه المؤسسات التعليمية : أهدافها ، وغاياتها ، والتعريف بطبيعة التصور المثالي لما نريد - الرؤية - والعمل المطلوب لإنجازه .

♦ التوجيه المتقن لبرامج العملية التربوية - الممارسة - وانتقاء خبرات المواقف التعليمية بما يسهم في تحقيق الأهداف المتوقعة وتحديد مساحات العمل التربوي وبين النتائج الراهنة والنتائج المفروضة تحقيقها (النموذج الأمثل لجودة التحقيق) .

♦ التعرف على متطلبات المجتمع وحاجات التلاميذ ، والتعرف على نوعية التعليم الذي يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف المستقبلية .

♦ الحصول على موافقة جميع العاملين واتفاقهم على أفضل الطرق لتحقيق رضا المستفيدين ، وكيفية قياس ذلك الرضا في ضوء التصور المثالي لما يراد تحقيقه .

◆ تحديد عناصر الإلتزام الفردي ومقومات العمل الجمعى ، بما يساعد على تحديد ما يجب أن يقوم به كل شخص من عمل وما هو المطلوب إنجازه ، مع ضمان استمرار حسن الأداء وتجويد النتائج .

◆ الاستمرار فى توظيف نظام متابعة الجودة الإحصائى ، المتعلق بنسب النجاح والامتياز ، معدلات التحسن فى الأداء ، طبيعة المشكلات ودرجة تكرارها ، حجم الهوة بين النظرية والتطبيق عند اتخاذ القرارات التربوية ؛ لتزويدنا بالبيانات اللازمة والمعلومات عن مستوى التقدم فى العمل والمشكلات التى تعوق تحقيق الأهداف ؛ مما يتيح لنا فرصة مراجعة للتطبيق وإدخال ما يلزم من التعديل لتحقيق أفضل النتائج (أحمد سعيد درباس : ١٩٩٤ ، ١٥ : ٤٩) .

◆ يجب أن يكرس كل فرد فى المؤسسة التعليمية شخصية للتحسين المستمر ، وبشكل جماعى من خلال البرامج المختلفة .

◆ فيما يتعلق ببنية إدارة التعليم فى مصر (المركزية) ، فهى بحاجة ماسة لقرار سياسى بتفويض العديد من صلاحيات ومسئوليات ديوان الوزارة إلى المحليات والمناطق التعليمية بالمحافظات والمراكز ، مع الإبقاء على دور الوزارة فى الإشراف والتوجيه العام المتعلق بالمصلحة إذ أن نجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على القاعدة الممثلة (مديرى المدرس - المعلمين - الطلاب) كركيزة أساسية ومصدر المعلومات والبيانات اللازمة لنجاح هذا النموذج أثناء التطبيق .

◆ إشراف المحليات إشرافاً كاملاً على التعليم الأساسى فى إطار تعميق مبدأ اللامركزية : ويتعين أن تتحمل المحليات مسئولية إدارة وتسيير المدرس التى تقع فى نطاقها والمصادر المخصصة لها من أجل تحقيق التوسع

التعليمى بكفاءة وفاعلية . وتكون الحكومة مسؤولة فى ظل النظام الجديد عن تعميم السياسات وعمليات التقويم ، وتوفير مصادر التمويل للمحليات، فى حين تكون أقسام التعليم بالوزارة والمحليات مسؤولة عن الدعم الفنى وتدريب المعلمين .

◆ وما يتعلق بمقاومة بعض المعلمين للتغيير وتخوفهم من مرحلة التحول لنمط إدارة الجودة الشاملة ؛ فيجب الحصول على موافقة (جميع العاملين) على التغيير مهما كانت مناصبهم بالإدارات التربوية ، وتحديد دور كل فرد فى العمل ، وما المطلوب إنجازه مع ضرورة التأكيد على أن الجودة فى الأداء والنتائج هى عملية مستمرة ، وأن أدوار المدير والمساعد والمعلم فى هذا النموذج لم تعد مستقلة ، بل الجميع يعملون من خلال القيادة التشاركية واتخاذ القرار هى مسئولية الجميع .

◆ ضرورة تبنى المسئولين والمخططين على المستويين القومى والمحلى عملية إعداد نماذج لإدارة الجودة الشاملة بحيث تتوافق مع فلسفة وأيديولوجية المجتمع المصرى وبيئاته المختلفة ونظامه التعليمى ، وافتتاح أقسام ملحقة بالإدارات التعليمية بالمحافظات تعنى بأمور الجودة وتشرف على تطبيق نماذجها بالمدارس .

◆ ولتحقيق الجودة فى الإدارة التعليمية يتطلب :

- أن القيادة والتعهد للجودة يجب أن يأتى من القمة .
- إسعاد الزبائن Customers هو هدف إدارة الجودة الشاملة .
- تشكيل فرق فحص الجودة Steering Group .
- عقد سمينارات للمديرين العموميين لتقويم الجودة .
- استخدام مستشارين من الخارج .

- لبدء بتدريب هيئة العاملين من أجل الجودة .
- تطبيق أدوات الجودة وأساليبها من خلال تطوير جماعات العمل الفعالة .
- تقويم البرنامج على فترات منتظمة .
- تستخدم الإدارة التعليمية أدوات وأساليب تحسين الجودة وتعتبرها جزءاً من ثقافة صنع القرار في المؤسسة التعليمية ، ومنها العصف الذهني ، والخرائط المتدفقة ، ودوائر ديمنج وخريطة تخطيط الجودة .
- إدراك الإدارة التعليمية إلى وجود " الفريق " لتحسين الجودة وتحسين أخلاق الأفراد ونشر المعلومات وحل المشكلات وتحسين فرص التعليم وتطوير هيئة التدريس .
- ♦ تعمل وزارة التربية والتعليم على تأكيد ثقافة الجودة الشاملة في مدارسنا ونظامنا التعليمي ، ذلك أن ثقافة الجودة هي التي تضمن عملية تقويم وتطوير مستمرة لكل جوانب وأبعاد البيئة المدرسية وفق المعايير والأسس العالمية . ولقد أنشأت الوزارة هذا العام " جهاز التفتيش والمتابعة " ، والهدف منه تأكيد ثقافة الجودة الشاملة لضمان سير العمل نحو تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية .
- ♦ تتجه الوزارة حالياً لتحقيق المزيد من الإجراءات التالية :
- إعطاء المديریات والمدارس مزيداً من الصلاحيات في التخطيط والتقويم وصنع القرارات اليومية .
- تفعيل دور مجالس الآباء في الإدارة المدرسية .

- تنشيط نور مجالس الاتحادات الطلابية في الإدارة المدرسية من خلال تحقيق مشاركة فعالة لهذه المجالس في العمل المدرسي .

وقد صاغ " ديمنج " Deming مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية على النحو التالي :

- قيادة تعرف أهدافها وتتفق عليها ، كما تعرف شروط وعقبات أدلة الجودة الشاملة .

- قيادة تعيين مديراً لتحسينات الجودة ، وتكون قادرة على الوصول للإدارة العليا مباشرة .

- قيادة يكون لديها شجاعة التخاصم مع الأشياء التقليدية .

- قيادة تشكل بشكل سريع ، وتعمل على تصاعد المنظمة ، وعلى التحسينات المستمرة من خلال المؤسسة التعليمية .

- قيادة توضح للمستخدمين ضرورة التغييرات الضرورية ، التي تتضمن كل شخص في المنظمة .

- قيادة توضح كل نشاط وكل عمل ، لعملائها الخصوصيين ومورديها .

- قيادة تضمن لكل مستخدم في المؤسسات التعليمية المشاركة بشكل نشط ، من خلال فريق عمل ودائرة الجودة .

♦ التركيز على القيادة الصحيحة والفعالة لإدارة الجودة الشاملة وبصفة خاصة الإدارة العليا وليس في مرحلة التخطيط فقط ، ولكن في مرحلة التنفيذ أيضاً . حيث أنه من الضروري أن تقدم القيادات العليا المثل حتى تسهل إجراء عمليات التنفيذ والتخلص عن الأساليب التقليدية المستهلكة للوقت والجهد .

♦ الاختيار الجيد للقيادات المعاونة ممن تتوافر فيهم :

- القدرات الإدارية والفنية .
- والجدارة والنزاهة .
- وتحمل المسؤولية .
- الحزم كل الحسم .
- الحرص على المصلحة العامة .

ويرتبط ذلك ضرورة مساندة هؤلاء معاونين ومنحهم كافة السلطات التي تمكنهم من ممارسة أعمالهم بأقصى كفاءة .

♦ تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات على أساس إتاحة الفرصة لمعاوني القائد في عملية صنع القرار ، وبذلك يمكن للقائد الاستعانة بالرأى والرأى الآخر ، وبوجهات النظر المختلفة ، مما يساعده على اتخاذ القرار الصحيح . ويمثل ذلك المنهج قمة الديمقراطية في اتخاذ القرار .

♦ إعادة البناء Restructing في الإدارة التعليمية لتحقيق الجودة وهذا يتحقق من خلال :

- ينبغي أن تعمل إدارة التعليم على زيادة قدرة الفرد على التفكير الإبداعي ووضع نموذج جديد لتقويم أداء العاملين ومحاولة إشراك الطالب في الحياة المدرسية وان تتضمن مناهج التعليم احتياجات السوق .

- ينبغي أن تهتم الإدارة بالأفراد ومنتجاتهم من خلال تحسين الأداء عن طريق زيادة الدافعية لدى العاملين .

- يجب أن تلتزم إدارة التعليم بتنفيذ أهداف ومعايير الجودة الشاملة في تنظيم البرامج التربوية ووضع استراتيجيات واضحة ومحددة المعالم .

- لا بد أن تعمل إدارة التعليم على خلق مناخ يشجع على التعاون والعمل في فريق والعمل على زيادة دافعية الأفراد .
- على إدارة التعليم أن تساعد المدرسة على ربط مستوى الأداء بتوجهات مستقبلية تعبر عن مسيرة التنمية .
- ينبغي أن تساعد الإدارة المدرسية على تحديد الأهداف الخاصة بها وضوابط العمل التنظيمي في إطارها والمعايير المحققة لها .
- لا بد من مشاركة جميع العاملين في جميع مستويات القيادة التربوية : صناعة القرار وتحديد الأهداف وتخطيط البرامج وتقييم الأنشطة وهذا ما يعرف بـ " مسؤوليات المشاركة في الإدارة التعليمية "
  - Collaborative Education Management
- ينبغي أن تساعد إدارة التعليم المدرسة على وضع أفضل الضمانات الممكنة لمشاركة المعلمين والإداريين والطلاب في اختيار وإدارة البرامج المدرسية ، وهذا يساعد على تحديد الحاجات وواقعية صياغة الأهداف وتحسين فعاليات المنهج وهذا ما يعرف بالإدارة الذاتية للمدرسة
  - Scool Self-Management
- يعتبر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة مسؤولية كل فرد لذا لا بد أن يتلزم كل فرد بأداء واجباته جزئياً وكلياً .
- لا بد أن تركز إدارة التعليم على تقييم الأداء والقيادة التربوية الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى .

- لقد أصبح للإدارة التعليمية دور كبير في زيادة فاعلية النظام التربوي وفي ترشيد العملية التربوية وأهم ما يوجد في هذا الجانب تكوين الكفاءات التربوية ، وتطوير فن الإدارة وفق أسس حديثة .
- لا بد أن تتبع الإدارة التقنيات الحديثة في الإدارة .
- إذا لم يتوافر نظام فعال للإتصالات التربوية تظل المدرسة جامدة لا تتحرك ولا تتفاعل برغم توافر مقوماتها لمؤسسة تعليمية .
- تطلعات وخبرة متخذ القرار تؤثر بالضرورة على مدى صلاحية القرار السليم .
- لا بد من تطوير برامج التدريب للقادة والإداريين لقيادة العمل التعليمي والتربوي وإدارته بكفاءة عالية .
- تحقيق العملية التعليمية التربوية لأهدافها مرتبط بوجود المدير المدرب تدريباً جيداً .
- حيث يصبح مديري التعليم فإنهم يحتاجون المعرفة الضرورية لتنفيذ وظائفهم الإدارية حيث يرى Koontz أن :

A simple way for a manager to start in to ask: What do I really need to know for my job "or" what would happen if I did not get this information on a regular basis.

- يجب أن تتمتع الإدارة بالمرونة للإستجابة لتحديات المستقبل ولكي تلبي احتياجات سوق العمل ولتحقيق ذلك ينبغي عليها أن تستخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارتها للتعلم .

- ينبغي أن تركز إدارة التعليم على تحقيق أهداف العملية التعليمية وتلبية احتياجات العاملين وهذا يتطلب تدعيم علاقتها بالمجتمع لضمان تحسين جودة العملية التعليمية .
- على الإدارة أن تتبنى برامج تدريبية في مجال الجودة تتلاءم مع المؤسسات التعليمية بحيث يتم تحسين أداء مديري التعليم والعاملين .
- لا بد أن تعمل إدارة التعليم على رفع مستوى كفاءة الخدمة التعليمية من خلال معايير الجودة مثل الأيزو ٩٠٠٠ في التعليم وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل لدى العاملين .
- تغيير في الأدوار والبنية التنظيمية والثقافية الأساسية التي تقوم عليها الجودة .
- صنع القرار القائم في مستوى الموقع Site Based Decision Making فيما يتعلق بالمجالات الهامة الخاصة بالميزانية ، وتطوير هيئة التدريس والمناهج والإداريين .
- التحول إلى التوجه نحو السوق Market Driven Orientation على أساس اختيار الآباء للمدرسة واعتبارهم شركاء لضبط العملية التعليمية Partnership واعتبار الآباء والطلاب زبائن المدرسة .
- التحول من استخدام التكنولوجيا في التدريب البسيط إلى زيادة استخدامها في تقديم رزمة تعليمية متكاملة .
- تحول من التسلسل الهرمي للسلطة الذي يعكس مختلف مستويات المسؤولية داخل التدريس إلى جماعات من الطلاب متنوعة الحجم .

- التحول من التوجه نحو الأداء فى المحاسبة أو المساعدة التعليمية إلى تقويم الحياة الواقعية للطلاب .

- من الأفضل البدء بتدريس مفاهيم وأساليب الجودة الشاملة ، وتضمينها تدريجياً بمناهج التعليم الأساسى والثانوى .

♦ ضرورة إعداد وتنمية القيادة التالية للقائد الإدارى فى جميع مواقع العمل ، وإعداد وتأهيل تلك القيادة ، لكى تكون قادرة على أن تحل محل القائد فى حالة غيابه ، وإحاطتها بالمعلومات الكاملة التى تتعلق بالظروف المحيطة . بالعمل وإشراكها لصيغة دائمة فى عملية اتخاذ القرارات .

♦ ضرورة حصول القيادات الإدارية على قسط كاف من الراحة والاسترخاء لتجديد نشاطها حتى تتمكن من مواصلة البذل والعطاء ، وهذا من شأنه التقليل من ضغوط العمل والإجهاد . كما أن إيمان الإنسان بالله وقدره وبالتزامه بأداء عمله بكل نزاهة وإخلاص وبضمير حى وإحساس بالمسئولية ، وحرصه على اتخاذ كل ما يرضى الله من أعمال ، هى أولى مراحل الهدوء والتوازن النفسى .

♦ ويمكن تحقيق جودة الإدارة التعليمية من خلال :

- تطبيق مبدأ اللامركزية الإدارية .

- وتفويض السلطات إلى المستويات الأقل .

- إقامة نظام اتصالات فعال يربط بين القيادات ووحدات العمل الفرعية .

- التركيز على محاسبة المرعوسين عن تحقيق الأهداف والنتائج .

- عدم التدخل فى الأعمال الروتينية المتكررة .

- إدارة وتنظيم الوقت خلال ساعات العمل الرسمية ، والحد من المقابلات الشخصية .

- وضع قواعد منظمة لها تكفل توافر وقت كاف للقيادات وكبار المسؤولين يمكنهم من التخطيط والتفكير الاستراتيجي ، والمتابعة المستمرة للأنشطة ، والدراسة المتأنية للمشاكل التي تواجه أداء أعاليهم .

◆ المهارات الإدارية لمديري الإدارة في ضوء معايير الجودة الشاملة هي :

- تنمية العلاقات المبنية على الصراحة والثقة .

- بناء التعاون وروح الفريق .

- الإدارة بالحقائق .

- تعزيز الإنجازات عن طريق التقدير والمكافأة .

- بناء المؤسسة التعليمية القادرة على التعلم والتحسين المستمر .

◆ هناك بعض مداخل تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية منها:

- تدعيم اللامركزية .

- الإدارة بالاستثناء .

- إدارة الوقت .

- المشاركة في الإدارة .

- الإدارة بالأهداف .

◆ تعديل التنظيمات الإدارية : واستبدال التنظيم البيروقراطي الرأسي بأساليب تنظيمية وإدارية أكثر ديمقراطية بحيث تصبح مهمة الأقسام الإدارية

بالوزارة استحداث الإصلاحات والتجديدات التربوية وليس مجرد الاقتصار على النواحي الإدارية فقط .

♦ تقويم جودة التعليم والتعلم : وإنشاء " الجهاز القومى لتقويم الجودة " ومهمته دراسة وتقدير النتائج والإنجازات السنوية وتوفير معلومات دقيقة عن المدارس والمعلمين وعن التلاميذ .

♦ الاستفادة بأساليب الإدارة والتنظيم فى القطاع الخاص .

♦ جمع المعلومات عن المبادرات التعليمية الناجحة من السلطات التعليمية المحلية فى الأقاليم والمناطق المختلفة ، وعن المدارس التى انتهجت أساليب مبتكرة ، ودراستها ونشرها على جموع المعلمين والمدارس .

ثانياً : الإدارة المدرسية :

لاشك أن مدير المدرسة وأسلوبه فى إدارته لهما دور كبير فى تحقيق فاعلية كفاءة المدرسة . فالمدير الذى يشارك وكتائه فى وضع سياسة المدرسة وصنع القرارات التى تتعلق بالعمل داخلها يستطيع تحقيق الجودة التعليمية . أما المدير الذى يستأثر بالأمر داخل مؤسسته ولا يشجع الاتصال الفعال بينه وبين العاملين لا يدرك ذلك . وجدير بالذكر أن كل شىء تفعله القيادة التربوية (الإدارة أو المدرسة) يقاس بالإجابة عن هذا التساؤل : هل هذا القرار يساعد الطالب على التعليم بصورة أفضل ؟ وإلى أى مدى يحسن أدائه ؟ . فالمدرسة فى الواقع ليست سوى :

الطالب : لب العملية التعليمية ؛ المعلم : ما يفعله من تدريب ومعلومات وثقة وحرية له دور كبير فى تحسين أدائه ؛ فريق العمل : العاملين فى المدرسة والهدف المشترك بينهم .

♦ ويرى "برنهام" Burnham أن هناك بعض الأشياء التي تساعد على تطبيق الجودة الشاملة وهي :

١- **الدافعية** : تحتاج المدرسة إلى زيادة دافعية العاملين تجاه العمل بغض النظر عن موقع كل فرد في المدرسة ويتحقق ذلك من خلال الربط بين حاجاتهم داخل المدرسة أو حاجات الأفراد الخاصة .

٢- **الفريق** : تزداد فاعلية المدرسة عن طريق العمل بروح الفريق .

٣- **التغيير** : حيث يجب على المدرسة أن تواكب التغيير الحادث داخلها أو خارجها .

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد أن تعمل المدرسة على إشراك الطلاب بأى مؤسسة أخرى . وما يحتاجه الطالب هو التشجيع على مواصلة العمل والتخطيط من جانب كل من المدرسة والطالب .

٤- **التدريب** : ويشير إلى أهمية العنصر البشرى حيث أنهم مشاركون فى تحسين الأداء داخل المدرسة عن طريق إشباع حاجات الطلاب ولا بد أن يكون التدريب محدداً لحاجاتهم ، مرتبط بالهدف المنشود .

٥- **الأدوار والمسئوليات** : تطبيق الجودة الشاملة هو جزء من مسئوليات كل فرد لذا يجب تحديد أدوار العاملين .

♦ تطبيق الإدارة اللامركزية فى مستوى المدرسة وتعامل المدرسة كوحدة مستقلة As A Unite لها صلاحيات ومسئوليات مستقلة ، والإدارة اللامركزية تعتبر أحد مظاهر الإصلاحات فى إدارة وتنظيم المدرسة وإعادة البناء فى نظام التعليم ويطلق على هذه الإدارة مسميات عديدة منها :

- |                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| School Autonomy            | * استقلالية المدرسة           |
| School Based Management    | * الإدارة القائمة على المدرسة |
| School site Management     | * الإدارة من موقع المدرسة     |
| Delegated Budgeting        | * الميزانية المفوضة           |
| School self Management     | * الإدارة الذاتية للمدرسة     |
| Local Management of School | * الإدارة المحلية للمدرسة     |
- ◆ الإدارة المدرسية الفعالة ، يمكن تحقيق مواصفات الإدارة المدرسية الفعالة من خلال :
- ♣ الاستقلالية Autonomy والمرونة Flexibility والاستجابة
- Responsiveness
  - ♣ التخطيط بواسطة المدير ومجتمع المدرسة .
  - ♣ تبنى المدير أدواراً جديدة (تنسيق ، منح السلطة ، والتمكين والتعليم) .
  - ♣ بيئة مدرسية مشاركة تزيد من الإحساس بالجدارة والافتدار .
  - ♣ التعاون والزمالة بين هيئة التدريس .
  - ♣ معنى وشعور واضح للمديرين بالافتدار والجدارة الشخصية للمعلمين .
- ◆ للقيادة التربوية سواء المدرسية أو التعليمية دوراً هاماً في تطبيق الجودة في التعليم بهدف زيادة فاعلية المدرسة ، ويتم ذلك من خلال تنمية استراتيجيات التنفيذ وأن تتبع هذه الاستراتيجيات من المدرسة ذاتها ، وهي المسؤولة عن صياغة وتعديل هذه الاستراتيجيات من المدرسة ذاتها ، على

اعتبار أن التغيير يجب أن يحدث داخل المدرسة ولا يفرض عليها ، ويستمر ذلك عن طريق :

- مشاركة جميع العاملين داخل المدرسة .
- إتقان العمل .
- العمل بروح الفريق .
- التدريب .
- تغيير طريقة العمل .
- الاهتمام بالطالب .

♦ تحسين كفاءة المدارس واستخدام مبدأ المحاسبة :

منح المدارس استقلالاً في اختيار وإدارة المعلمين ، وتحديد جزء من مضمون المنهج التعليمي ، وإدارة التمويل المتصل بجوانب تعليمية محددة بالإضافة إلى مشاركة أولياء الأمور والمعلمين والطلاب مشاركة فعالة في إدارة شئون المدرسة .

♦ تحسين نوعية التعليم وتطوير آليات مساعلة المعلمين والإداريين :

وينبغي - من أجل تحقيق هذا الهدف - تشجيع التنافس بين المدارس ، وحصول الآباء وأولياء الأمور على فرص أكبر لاختيار مدارس أبنائهم من خلال نظام الكوبونات Vouchers ، وتعميم وأدوات وإجراءات جديدة لتقويم المعلمين ، وجنباً إلى جنب مع هذه الإجراءات ، سوف يجرى تحسين مرتبات المعلمين ومخصصات التدريب وتوفير الكتب الدراسية والأجهزة والأدوات التعليمية بالمدارس .

♦ يمكن تحقيق جودة الإدارة المدرسية عن طريق :

- يجب أن يخلق كل أفراد الجماعة المدرسية والمعلمين والقيادات المدرسية والإداريين قيم للجودة واضحة ومرئية داخل نظام التعليم .

- تشجيع المشاركة والإبداع عن ضيق كل الأعضاء والطلاب .
- تشجيع المشاركة الشخصية المنتظمة لكل أفراد جماعة المدرسة والإداريين فى الأنشطة المرنية مثل التخطيط ومراجعة مستوى أداء الجودة التعليمية .
- تبنى إدارة الجودة على أساس تجميع واستخدام المعلومات وذلك لتحديد وتحليل المشكلة ، فالقرارات تعتمد أساساً على المعلومات ، وبإمكان القيادات التعليمية من استخدام آليات وأساليب إدارة الجودة الشاملة فى جمع وتحليل المعلومات المدرسية لتحديد وتحليل المشكلة موضع الدراسة .
- يجب على المدير أن يؤمن بأن تطبيق الجودة الشاملة تحتاجه المؤسسة لتقليل شكاوى العملاء (العاملين / المؤسسة) ، والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالالتزام الإدارى وتفادى مقاومة التغيير .
- أن المدارس التى تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها ، تستثمر مصادر أساسية فى اكتشاف الطرق الجديدة ، التى تساعد على إدراك إمكانيات كل شخص ، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات حتى تأخذ الجودة فى تلك العمليات الجزء الأكبر .

♦ الإدارة القائمة على أساس المدرسة : School-based Management

وجوهر هذا النظام أن تدار المدارس أو المعاهد بواسطة مجلس إدارة Board of Management يمتلك كافة صلاحيات تعيين المعلمين والنظار ورجال الإدارة المدرسية وإعنائهم، كما أن له سلطات كاملة فيما يتعلق بقبول الطلاب وفصلهم ،

وإدارة الشؤون المالية ، وتنظيم قواعد استخدام إمكانات المدرسة ومرافقها المختلفة .

♦ مدير الإدارة المدرسية : حيث أنه الشخص الذى تناط إليه مهام قيادة العاملين بالمدرسة من تلاميذ ومعلمين وإداريين وغيره وتنسيق جهودهم فى سبيل تحقيق أهداف مدرسته ، وعليه ، فالمدير الفعال Effective Principal هو الذى يعرف كيف يهئ جواً من العمل ؟ ويوفر الانسجام والمنأخ الصحى الملائم للعاملين ؛ وهو الذى يعرف كيف يعمل على زيادة فعالية العاملين معه ؟ كيف يحصل على تعاونهم الكامل ؟ وهذا يفرض عليه أن يكون على دراية بشبكة العلاقات الإنسانية التى تربط بينه وبين العاملين معه وبين العاملين أنفسهم .

وأخيراً لضمان فكر الجودة الشاملة لدى القيادات التعليمية والمدرسية ، يتطلب ذلك أن يكونوا عادة سلوكية تجاه هذه المفاهيم الحديثة وتمثل قيمة مستقرة مغروسة وهذه العناصر :

- ❖ القيادة المتفتحة .
- ❖ بناء الوعى .
- ❖ فتح خطوط الاتصال واستمراريتها .
- ❖ العمل على خلق ثبات الهدف .
- ❖ التركيز على المستهلك .
- ❖ تكوين فريق العمل .
- ❖ تقديم الدعم ، والتدريب ، والتعليم للموارد البشرية .
- ❖ بناء الصدق والاحترام .
- ❖ خلق بيئة يكون فيها التحسين المستمر أساس حياة .

❖ اتساع الثقافة لتشمل كل الموردين . (فريد زين الدين ، ١٩٩٧ ، ٩٠) .

**ثالثاً : نظام مقترح لإدارة جودة تعليمية شاملة :**

يمكن تعريف النظام المقترح بأنه نظام يقوم على إدارة العملية التعليمية كلها بمدخلاتها وعملياتها ينطلق من أن التعليم نظام متكامل وليس مجرد محصلة لمجموعة من المنظومات الفرعية .

ويهدف هذا النظام إلى التأكد من أن كل المنظومات الفرعية للتعليم ونواتجه على مستوى عال من الجودة ويقوم النظام على ما يلي :

- **تبنى فلسفة لتعليم يحقق الجودة الشاملة :**

وإذا كانت فلسفة التعليم تعنى ذلك الإطار الفكرى المنظم الذى يتخذ للفلسفة أسلوباً وطريقاً لتنظيم التعليم وتوضيح القيم والأهداف التى يسعى المجتمع إلى تحقيقها من خلال نظامه التعليمى ، فإن هذا الإطار الفكرى المنظم يختلف إذا لم يكن مراده تحقيق جودة تعليمية شاملة ومن المهم نشر هذه الفلسفة فى :

- المجتمع والبيئة الخارجية .
- منظمات المعلمين .
- الإدارة التعليمية المركزية والمحلية والمدرسية .
- المدرسة معلمين وإداريين وطلاباً .

- **وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق لتحقيق الجودة الشاملة :**

وأهداف التعليم تعد من أسباب وجود النظام التعليمى ذاته ولكل نظام تعليمى أهدافه المختلفة وذات مستويات متعددة ويمكن أن يكون هناك تنافس بينها ومن هنا فإن على صناع القرار ومتخذيها أن يضعوا أولويات .

وتتدرج أهداف التعليم من أهداف عامة Goals وطموحة للنظام ككل (إعداد مواطن صالح أو جيد أو تخريج قادة متعلمين أحرار أو دعم التنمية الوطنية إلى أهداف أو أغراض Aims محددة (تعلم أساسيات الفيزياء أو تنمية القدرة الأساسية للتحدث بلغة أجنبية أو تنمية مهارات إصلاح السيارات) وقد يحدد النظام التعليمي أهدافاً تختلف بشكل واضح عن أهدافه الواقعية ، وما لم يكن هناك وعى فى أى نظام تعليمى بأهدافه المحددة وأولوياته فإنه سينقصه وجود أسس رشيدة ونقاط للبدء لتحسين أداءه والتخطيط للمستقبل . أو الاستخدام الأفضل لتحليل الكلفة لهذه الأغراض ، ومن هنا كانت أهمية صياغة أهداف محددة ومنتجة وقابلة للتحقيق يمكن الوصول عن طريقها إلى تحقيق الجودة الشاملة لكل جوانب العملية .

وتتضمن هذه الأهداف ما يراد من مخرجات التعليم بما تتضمنه من كل ما ينبغي اكتسابه من أنماط التفكير والمهارات والإتجاهات وتنمية القدرات والإمكانات بشكل يعكس ما أداه التعليم بالنسبة للفرد .

بمعنى أن المخرجات هنا ستكون هى القيمة المضافة إلى The Education Value Added التلاميذ بتعرضهم لعمليات تعليمية محددة تحقق الجودة الشاملة .  
• وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق الأهداف تبنيها وتنفيذها :

والسياسات التعليمية مبادئ مرشدة وموجهات للقيام بخطوات مقبلة واتخاذ قرارات تتناسب ما وضع من أهداف . ومن هنا فإن مثل هذه السياسات ترتبط بالفلسفة المتبناه كما ترتبط بالأهداف الموضوعه .

ونجاح هذه السياسات يتطلب توافر عدة شروط فيها ومنها :

- ديناميته ومرونتها .
- قابليتها للتطبيق وتوفر مقومات تنفيذها .

- إنجاحها الإصلاحي والتجويدي .
- استمراريتها .
- شمولها .
- جدواها الاقتصادية .
- الاتفاق عليها .
- إعلانها ونشرها بين أفراد المجتمع والعاملين بالتعليم .

#### • توصيف الوظائف التعليمية :

- بما فيها وظائف المعلم والإدارة التعليمية والمدرسية : المدير - الناظر - الموجه - الأخصائي الاجتماعي - الأخصائي النفسي - الموظفون الكتابيون ، وطبيعي أن يتطلب هذا التوصيف تحليلاً للعمل والعاملين وهي عملية هامة يحتاج إليها تطوير التعليم كما تحتاج إليها إدارته وفقاً لنظام الجودة الشاملة .
- وضع شروط لشغل الوظائف التعليمية في ضوء التوصيف :

وهنا ينبغي أن نسلم أنه نتيجة لعدم توصيف وظائف الإدارة التعليمية فإن شغلها يسير وفق إجراءات لا تخدم تطوير التعليم وتجويده .  
ولذلك يصير ضرورياً في إطار نظام إدارة جودة تعليمية شاملة أنه يشغل المنصب التعليمي الفني والفني الإداري (فرد تتوفر فيه شروط موضوعية محددة وفق أسلوب علمي) .

#### • توفير مدخلات جيدة :

وهذه المدخلات هي بمثابة المصادر والعناصر المختلفة المطلوبة ليتمكن النظام التعليمي من أداء وظيفته .  
وتشمل المدخلات ليس فقط التلاميذ والمعلمين بل أيضاً الإداريين والمواد التعليمية والتسهيلات المادية والمعدات وغيرها .

ولا تتوقف كمية ونوعية ونسب المدخلات المختلفة المطلوبة على —  
المتعلمين من التلاميذ ولكن أيضاً على الطبيعة الخاصة لنظام التعليم وأهدافه  
وبيئته واحتياجات المتعلمين أنفسهم .

وطبيعي أن يكون هناك مقياس لاختيار التلاميذ وفق معايير محددة وشروط  
ينبغي أن تتوافر فيهم ، تختلف من مرحلة إلى أخرى ومستوى محدد للمعلمين  
والإداريين وتوافر كفاءات معينة فيهم وبرامج لتدريبهم في أثناء الخدمة وشروط  
للمواد التعليمية اللازمة والمبنى والمعدات والتمويل الكافي لأداء النظام وتحقيقه  
لأهدافه . بل أن هناك شرطاً آخر ينبغي ألا يغفل وهو شرط الكلفة الفعلية .

- تطوير الأداء التعليمي وتحسينه :

ذلك أنه حتى يمكن تحقيق الأهداف والحصول على مخرجات ذات جودة من  
العملية التعليمية . فإنه ينبغي أن يكون للنظام التعليمي طرقه الفعالة لأداء هذا  
العمل ويتضمن ذلك توافر تقنيات ملائمة وطرق تربوية وبناء تنظيمي فعال  
ونزيبات وأسس للتسيير والإدارة كما تتضمن وسائل ملائمة للحكم على نوعية  
مخرجات التعليم والرقابة عليها وقياس أداءه .

وتتضمن من وجهة أخرى مناهج يرتبط محتواها بأهداف النظام التعليمي  
واحتياجات المتعلم ومتطلبات التنمية والبيئة .

كما أنها تتضمن قيام المعلم بدوره بشكل فعال . ويحتاج ذلك إلى أن يكون  
المعلم راضياً عن عمله مستقبلاً لوظيفته ، مقتنعاً بدوره ، ويؤديها بإخلاص  
وإتقان .

- ربط المدرسة بما حولها :

والاهتمام بإدارة الجودة الشاملة اعتبار التعليم سعيًا فرعيًا لنسق مجتمعي  
أكبر ويعنى هذا ربط المدرسة بالبيت وربطها بالبيئة والوسائط التربوية الأخرى .

• خلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة يهتم بما يلي :

- القيادة الإدارية الديمقراطية .
- التشجيع ورفع الروح المعنوية .
- العمل الجماعي وتنمية روح العمل في فريق .
- اعتبار العلم هدفاً ووسيلة .
- تحكيم العقل والمنطق .
- تنمية القيم الخلقية .

• إتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي :

والشاركية مبدأ هام ترتبط بالمناخ التنظيمي ، وتساعد على تحقيق هدف نظام إدارة الجودة الشاملة ، بل إنه قبل ذلك يتفق مع التعريف المحدد له .

• مشاركة أولياء الأمور في التوجيه والمتابعة والرقابة :

واعتبار أولياء الأمور مدخلاً هاماً لنظام إدارة الجودة الشاملة يحتم الاهتمام بأن يكون لهم دور بل أدوار في العمليات الإدارية بصفة عامة ، وعمليات التوجيه والمتابعة والرقابة بصفة خاصة .

• وضع نظام لتوجيه العاملين ورفع مستويات الأداء : ويتضمن ذلك :

- التوجيه .
- التنمية الذاتية .
- التدريب في أثناء الخدمة .
- التشجيع (نظام الحوافز) .

• وضع نظام للرقابة على الأداء للوقوف على مدى تحقيق الجودة الشاملة:

ويشمل ما يلي :

- وضع معايير لقياس الأداء .
- المتابعة .
- التقويم .
- تدريب جهاز الرقابة .
- التغذية الراجعة .

يجب أن نؤكد أن إدارة الجودة الشاملة هي العملية المتصلة المتمثلة في إشراك كل أعضاء المنظمة في التأكيد على أن كل نشاط متصل بالإنتاج له دور يلانم في تأسيس جودة المنتج .

فلن يتأتى رفع كفاءة الإدارة التعليمية إلا عن طريق مشاركة جميع أعضاء المنظمة حيث أن تضارب الأعضاء وقراراتهم يذهب بكل الأساليب التي يمكن استخدامها لتحسين الإدارة مذهب الريج .

إن السبب الرئيسي لفشل أى نظام وبالأخص إدارة الجودة الشاملة يتمثل في عدم التزام المديرين .

رابعاً : اقتراح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة :

تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أفراد أسوة المدرسة على النحو

التالى :

• عملاء المدرسة الداخليين هم :

- التلاميذ .
- المعلمون .
- الإداريون .
- النظار والوكلاء .

• عملاء المدرسة الخارجين هم :

- أولياء الأمور .
- مؤسسات المجتمع المستفيدة من الطلبة بعد تخرجهم .

• تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على التلميذ :

□ تحقيق رضا التلميذ : ويتم ذلك من خلال هذه النقاط :

- توفير كل التسهيلات التعليمية من مكتبات وتكنولوجيا .
- علاقات جيدة بين التلاميذ والمعلمين والإداريين وزملائهم الآخرين .

□ التحسين المستمر :

اتباع التقويم المرحلي بانتظام وعدم الاقتصار على التقويم النهائي .  
وعدم الاقتصار على التحسن في الجانب المعرفي فقط بل وفي الجانب الخلقى .

□ مشاركة التلاميذ الفعالة :

ويتم ذلك من خلال اتخاذ القرارات الفعالة في تعليمهم داخل الفصل من حيث تنظيم التعلم فيكون التلميذ المسئول الأول عنه والمعلم مجرد مرشد للمعرفة ، ولن يتم ذلك إلا بتغيير أسلوب المناهج التقليدية المتبعة ، فقد ثبتت فاعلية المناهج الجديدة مثل منهج النشاط ومنهج المشروع . وكذلك اعتبار التلميذ عضو فعال في مجالس المدرسة لتغيرات العصر وتحمل مسئوليات مستقبلية .

## □ العلاقات الجيدة بين التلاميذ :

لن يتم ذلك بفعالية فى ظل نظام تصنيف الفصول بل لابد من اتباع نظام المجموعات داخل الفصول وهذا يحتاج إلى مناظرة دائرية لمجموعات التلاميذ وهى تشبه فرق العمل .

## □ الوقاية بدلاً من التفتيش :

ويتم ذلك بعمل ملف لكل طالب ويتم انتقاله مع الطالب فى مراحلته التعليمية يضم كل شىء عنه ابتداء من مراحل طفولته الأولى وحتى المرحلة التعليمية المسجل فيها ، فهذا الملف يضم خلفية اجتماعية عن أسرته وخلفية اقتصادية عنه بالإضافة إلى نموه المعرفى أو نموه العقلى ، ونموه الصحى ، وصحته النفسية ، فالمدرسة لم تعد تنمى آلة حافظة لقدر من معلومات ولكنها تنمى إنسان متكامل النمو وبذلك يسهل لكل من يتعامل مع أى مشكلة تحدث للطالب بيسر .

□ احترام التلاميذ وتنمية قدراتهم والعمل على تحسينها من خلال الاهتمام بالأنشطة التى يفضلونها .

□ وضع التلاميذ قواعد العمل بأنفسهم أو القواعد الخاصة بالسلوك والتعليم .

• تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المعلمين :

- تحقيق رضا المعلم من خلال تلبية توقعاته من خلال عمله مع زملائه وتلاميذه .

- إرسال بعثات مستمرة إلى المدارس الأجنبية التى تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أجل التحسين الفنى والأكاديمى .

- متابعة منتظمة من قبل الإدارة في المدرسة وخارجها لكل نشاط يقوم به المدرس .
- تكوين فرق عمل بين المعلمين حسب التخصصات .
- عمل سجل لكل معلم يسجل فيه مستوى تقدمه الفعلى وأن يكون التسجيل مبنى على الملاحظة الفعلية .
- تحديد معايير الجودة للمعلم من قبل إدارة المدرسة والموجه .
- معالجة أى خطأ يقوم به المعلم وقت حدوثه .
- مشاركة المعلم فى مجالس المدرسة والاجتماعات التربوية داخل وخارج المدرسة من أجل المشاركة فى اتخاذ القرارات .
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المديرين والنظرلر :
  - الحرص على رضاهم من خلال إلتزام الجميع داخل المدرسة بأداء مسؤولياتهم وكذلك تلبية احتياجاتهم من قبل الإدارة التعليمية التابعين لها .
  - عمل دورات تدريبية وذلك لتدريبهم على إدارة الجودة الشاملة .
  - عمل دورات لتبصيرهم بأساليب الإدارة الفعالة .
  - التقويم المستمر من قبل المستويات الإدارية العليا .
  - إتباع معايير الجودة فى الجانب الإدارى والإنسانى .
  - وتطبق نفس المبادئ السابقة على الإداريين والوكلاء .
- أما بالنسبة للعمال فبالإضافة إلى كل ما سبق نحتاج إلى :
  - احترام العمال أكثر مما هو موجود فى المدارس وحث كل أفراد المدرسة على ذلك .

- التأكيد دائماً على أهمية التعاون بينهم وبين بقية الأفراد داخل المدرسة .

- تحفيزهم باستمرار بعمل مسابقة للعامل المثالي .

- الاهتمام بتنقيفهم بأهمية توفير جو وظروف مناسبة لإتمام العملية التعليمية بكفاءة .

- إشراكهم في كل مجالس المدرسة .

إدارة الجودة الشاملة تعترف بأهمية كل فرد وتقدير كل ما يقوم به مهما كان بسيطاً .

• تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين :

- وضع المناهج وفق آخر التطورات الموجودة في المجتمع .

- أن يشتركوا في كل قرارات المدرسة الخاصة بالطلبة .

- أن يتعاونوا مع المدرسة بتقديم كل التسهيلات اللازمة لإتمام عملية

التعلم بكفاءة ، فمثلاً من الممكن أن يخصص أصحاب المصانع يوماً

واحداً في الأسبوع لتدريب الطلاب عملياً وذلك لأن ما يوجد في

المدارس يختلف عن الواقع .

- أن يتم التخطيط لعمليات التعاون بين العملاء الخارجيين والمدرسة

وفق ظروف كل طرف منهم .

- التعاون في تقويم الطلاب خارج المدرسة وتقديم تقاريرهم إلى اللجان

المختصة داخل المدرسة .

## خامساً : إدارة الفصل فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة:

يعدّ المعلم أحد المتغيرات الرئيسية فى نجاح العملية التعليمية والتربوية للوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة . والمعلم ليس مقدماً لبرنامج تعليمى أو منفذ لمنهج مدرسى أو عارضاً لتجربة معلميه " فحسب " ، ولكنه أيضاً مرب نو مؤثرات إيجابية، متنوعة ، وقائد لتلاميذه ، له أساليبه القيادية ، ذات التأثير العميق ، فضلاً على أنه موجه لسلوكياتهم ، وراع لقدراتهم ومواهبهم .

ويمثل المعلم السلطة المتمثلة فى الضبط والتقويم والثواب والعقاب وغير ذلك ، مما يؤثر بصورة مباشرة على سلوك تلاميذه ، والمعلم الناجح هو الذى يتمكن من تربية تلاميذه وتشكيلهم وتوجيههم ودفعهم إلى القيام بالأعمال المطلوبة . وهذا يتطلب من المعلم معرفة الأساليب القيادية المتعددة ليتخذ منها الأسلوب القيادى ، بما يتناسب مع كل موقف تعليمى ، وما يتفق مع أنماط شخصية تلاميذه .

ويتوقف نجاح المعلم - فى إدارة الفصل - على مقدار اهتمام المعلم بعناصر الإدارة والتزامه بتطبيقها بمهارة وإبداع ، وأهم تلك العناصر هى : تحضير الدرس ، التدريس ، خلق الجو الملائم للدرس (البشاشة) ، النظافة ، النظام ، التشويق ، السيطرة، وتوقف المعلم ، صوت المعلم ، الثواب والعقاب ، تشغيل التلاميذ .

إن إدارة الفصل هى فن مساعدة التلاميذ فى تحديد أهداف هامة يعملون من أجلها . بمعنى أن المعلم يعتبر ناجحاً فى القيادة إذا استطاع أن ينظم العمل فى الفصل بحيث يرغب التلاميذ فى القيام بأعمال مفيدة ، ويوفر لهم الفرص لعملها والنجاح فيها . وتعتبر إدارة الفصل من أهم عمليات التدريس التنفيذية التى يقوم

بها المعلم كمهنة ودوراً أساسياً في حياته من خلال إدارته للفصل إدارة جيدة ومحققاً للأهداف التربوية المنشودة.

وحيث أن الإدارة منظومة ، ينطوي تحتها مجموعة من المنظومات الفرعية، أو العمليات أو الوظائف المترابطة المتكاملة ، وصولاً إلى تحقيق هدف محدد ، في إطار بيئي زمانى معين . ومن وجهة النظر المنظومية ، فإن إدارة الفصل Class Management ونقصد بإدارة الفصل تلك المنظومة التي تهدف إلى تعظيم الإمكانيات المتاحة لتحقيق التربية المتكاملة لشخصية التلميذ داخل بيئة الفصل بمعناه الواسع ، ويتضمن عدداً من العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتسيير وتقويم للعمل والأداء والأفراد .

• أهم ملامح إدارة الفصل في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة :  
(ضرورة مراجعة الباب الأول - الفصل الرابع " الجودة الشاملة في التعليم  
(T.Q. in Ed.

- إن إدارة الجودة الشاملة نظام متطور للتعليم وليست دواءً لجميع الأمراض داخل حجرة الفصل ، إنما نظام متطور للتعليم يتطلب الوقت والجهد ، وبمجرد أن تصبح ثقافة الجودة جزءاً من ثقافة المجتمع المدرسى يصبح من السهل السيطرة على المشكلات ، ويتحمل التلاميذ مسئوليات أكبر عن تعلمهم .

- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتلميذ ، وتنقله إلى بؤرة الاهتمام وتجعله محور العملية التعليمية ، بدلاً من المعلم الذى يحتل هذا المكان فى الأساليب التقليدية للتعليم ، وتتخذ إدارة الجودة الشاملة العديد من الفنيات والأساليب من أجل تحقيق تحسن مستمر فى مستوى التلميذ وقدراته المتعددة .

- في أسلوب الجودة الشاملة لإدارة العصر . يجب تحديد الأهداف المرجوة بدقة ، ووضع خضوض عريضة وإضار عام لخصوات تحقيق هذه الأهداف مع توافر المرونة الكافية .
- إن الجودة تقوم على التعاون والعمل الجماعى ، والمشاركة ، حيث يعبر كل تلميذ عن أفكاره بحرية . كما تهدف إلى تعليم التلميذ كيف يتعلم وتساعد على إكتساب مهارات التعليم الذاتى والبحث عن المعلومة من مصادرها الأصلية .
- مهام المعلم فى إدارة الجودة الشاملة ، مساعدة التلاميذ على تعلم تحمل مسئولية تعليمهم ، لأنه يعلمهم كيف يفكرون ، بدلاً من تعليمهم فيما يفكرون . وعليه أن يساعد التلاميذ على التعبير عن أنفسهم وأفكارهم والمشاركة والتقىة .
- أن يكون مرناً ، ويراعى الفروق الفردية بين تلاميذه ، ويبحث عن طرق جديدة لمقابلة حاجاتهم المتنوعة . بمعنى عدم وجود قوالب جاهزة ، يجب على المعلم إتباعها حرفياً ، وأنماط خطوط إرشادية قابلة للتطوير والتعديل لتقابل احتياجات التلاميذ المتنوعة .
- ضرورة مشاركة أولياء أمور التلاميذ كما لو كانوا شركاء متساويين Partnership فى العملية التعليمية للتعرف على آرائهم وأفكارهم ودعمهم فى حل كثير من مشكلات التلاميذ والمعلم فى المدرسة ، والتدخل فى إدارة المدرسة إذا لزم الأمر وضبط جودتها .
- تسمح إدارة الجودة الشاملة بقدر كبير من الحرية للتلاميذ للتعبير عن أفكارهم ، والمشاركة وطرح بدائل متعددة ، والاختيار من بينها ،

وبذلك يتحملون بأنفسهم مسؤولية تعليمهم . إن تطبيق هذا المدخل الجديد يتطلب توفير مزيد من الحرية للمعلم والتلميذ بصفة خاصة ، وكل القائمين على العملية التعليمية بصفة عامة .

- إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب خلق وإيجاد واستمرار بيئة مفتوحة تركز على التعلم ؛ في هذه البيئة يكون كل تلميذ مقبول ومعترف به كفرد معهم له حاجاته الاجتماعية والعاطفية والعقلية . . مع ملاحظة أن مدخل الجودة الشاملة ليس من أجل الأفضل والأكثر تفوقاً من التلاميذ ، بل إنها تعمل بصورة متساوية لكل المستويات المختلفة للتلاميذ .

- يعدّ العمل في فريق (التعلم الجماعي أو التعاوني) استراتيجية مهمة في إدارة الجودة الشاملة . فالتلاميذ غالباً ما يتعلموا المهارات المطلوبة للعمل بتعاون وفاعلية في فرق ، ويقوم المعلم بتوجيه وإرشاد هذه الفرق من خلال تقسيمها إلى فرق عمل مصغرة .