

دور معايير الجودة الشاملة في تنمية المؤسسات التعليمية

د. أمير محمد زكي*

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد/ وكيل كلية إدارة الأعمال/ جامعة دار العلوم/ الرياض/ المملكة العربية السعودية.

ملخص:

أصبحت جودة التعليم من القضايا المهمة التي حظيت بالعناية المتزايدة - في الآونة الأخيرة - من طرف المعنيين بالتربية والتعليم في البلدان المختلفة، ويرجع ذلك إلى تزايد الضغوط والانتقادات التي يتعرض لها هذا القطاع، فهو ما زال دون مستوى الطموحات والجهود التي تبذلها الدول لدعم أنشطة الجودة الشاملة وتوكيدها.

توصلت الدراسة من خلال المنهج الوصفي القائم على جمع الدراسات، والتقارير، والدوريات والكتب إلى أن فرضية البحث التي تنص على أن لمعايير الجودة الشاملة دوراً فعالاً في تطوير المؤسسات التعليمية وإعداد كوادر مؤهلة لأسواق العمل قد تحققت.

وكذلك توصل الباحث إلى وضع تصور مقترح متكامل الأبعاد للجوانب الرئيسة التي ينبغي لأي مؤسسة تعليمية النظر إليها بعين الاهتمام، حتى تتمكن من التعرف إلى أماكن التقدم والخلل في منظومة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية

وأضاف الباحث أيضاً توصيات عدة لتأكيد أهمية ضبط الجودة في التعليم، وضمان تحسين الممارسات التعليمية لزيادة كفاءتها. ويوصى الباحث أيضاً بوضع إستراتيجية متكاملة للجودة الشاملة، وذلك بتحديد أهداف الجودة الشاملة ورسم السياسات والإجراءات اللازمة لذلك، والتأكيد على أهمية المراقبة والمتابعة والتقويم المستمر للخطة الموضوعية لضمان أن ما خطط له يُنفذ بكفاءة وفاعلية.

Abstract:

Quality in education has become an important issue that has recently received increased attention by those who are concerned with education in different countries, due to the growing pressures and criticisms which this sector has been faced.

This study aimed to declare the concept of TQM in education by discussing various intellectual visions on TQM criteria along with justification for their application and adjustment. The study has surveyed major contemporary models for TQM in education (United States, Japan, England and Kingdom of Saudi Arabia) .

The study found that the research hypothesis that quality standards have an effective role in the development of educational institutions and the preparation of qualified cadres of the labor markets has been confirmed.

The researcher has developed an integrated proposal which helps any educational institution to identify its progress and imbalances at quality system the researcher also gave several recommendations to enable quality control in education and to ensure better educational practices to increase efficiency. This has been done by developing an integrated strategy for TQM through identifying its objectives, drawing policy and procedures necessary to ensure the achievement, and emphasizing the importance of monitoring and continuous evaluation of the plan designed to ensure that the plan was implemented efficiently and effectively.

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين. وبعد...

فإن الجودة هي إحدى آليات تحقيق رضا العملاء، حيث إن رضا العملاء مفهوم يوليه جميع أرباب العمل اهتماماً خاصاً. ويعرفون مدى أهميته لنجاح أعمالهم، وهو المفتاح الحقيقي للوصول إلى الازدهار والثروة. وأصبحت الجودة الشاملة إحدى القضايا التي تهم القيادة الإدارية في أية مؤسسة تسعى لرفع أدائها، كما استخدمت الجودة في التنافس بين تلك المؤسسات (حمود، ٢٠٠٠، ٣٧) طالما أن الجودة الشاملة تستمد طاقة حركتها من المعلومات، ومن توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة (Rhodes, 1992, . 12).

ولما كان نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة الإنتاجية، لذا ظهرت إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتحقيق رفع الانتاجية واستمرارية الجودة، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ومنها المؤسسات التعليمية، لأنها إدارة تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة، وبأسلوب نموذجي ومثالي يتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، ويقلل المنازعات بين العاملين، ويرضي المستفيدين، ويدعم الابتكار والتجديد (عبد الفتاح، ٢٠٠٠، ٧٥).

إن الاهتمام بضبط الجودة في المؤسسات التعليمية نبع من النظر إلى التعليم باعتباره سلعة - كغيره من السلع - ولا بد له أن ينافس وأن يسعى إلى إرضاء مستهلكي تلك السلعة من الطلاب والمجتمع والدولة. فالطلاب يرغبون في الحصول على أفضل المؤهلات للحصول على الفرص الوظيفية التي تزداد شحاً بازدياد عدد الخريجين وقلة فرص العمل، وأولياء أمور الطلاب يتطلعون إلى أفضل تأهيل لأبنائهم، أما الدولة فترنو إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية (الخصير، ٢٠٠١، ١٣ - ١٤) . ويرى بعض الباحثين أن عدم النهوض بمخرجات التعليم لتكون ذات إسهامات فعالة في تنمية المجتمع، يترتب عليه ظهور البطالة في صفوف المتعلمين، وانخفاض المستوى المعيشي لعدد كبير من الأسر، وعدم الارتباط بين تخصصات التعليم، ومتطلبات سوق العمل (أتكنسون، ١٩٩٦، ٤٧).

٢- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من منطلق الوعي بدور التعليم في التنمية البشرية المستدامة، أصبحت جودة التعليم العام من القضايا المهمة التي حظيت بالعناية المتزايدة - في الآونة الأخيرة- من قبل المعنيين بالتربية والتعليم في البلدان المختلفة، ويرجع ذلك إلى تزايد الضغوط والانتقادات، التي يتعرض لها هذا القطاع فهو ما زال دون مستوى الطموحات والجهود التي تبذلها الدول لدعم أنشطة الجودة الشاملة وتوكيدها.

ونظراً لأهمية تطوير مدخلات التعليم وعملياته ومخرجاته فقد أصبح من المسلم به قبول مبدأ التقويم الشامل لعناصر النظام التعليمي وصولاً ببرامجه إلى تحقيق أهدافها المنشودة من جهة، وتحقيقاً للاستثمار الجيد للإنفاق على التعليم من جهة أخرى (الخضير، ٢٠٠١، ٢٩). وأدى ذلك إلى ظهور توجه قوي يهدف إلى السعي الجاد للارتقاء بكفاءة النظام التعليمي، وذلك من خلال تحسين الجودة الشاملة لمخرجات النظام التعليمي، وضبط تلك الجودة باستخدام معايير ونظم الجودة الشاملة المختلفة.

ولهذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما دور معايير الجودة الشاملة في تنمية المؤسسات التعليمية، ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس أسئلة فرعية عدة تجيب عنها الدراسة وهي:

- ما مفهوم الجودة الشاملة في التعليم؟ .
- ما الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟ .
- ما مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟ .
- ما طرق ضبط الجودة في المؤسسات التعليمية وقياسها؟ .
- ما اهم نماذج الجودة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية؟ .
- ما التصور المقترح الذي يمكن المؤسسات التعليمية من التعرف إلى أماكن التقدم والقصور في منظومة الجودة الشاملة تحقيقاً لمبدأ التحسين المستمر؟ .

٣ أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من حيوية موضوعها، وهو جودة التعليم، والذي يعد أداة تنمية المجتمع، ووسيلة صناعة نهضته، وبخاصة أن ضمان الجودة في التعليم أصبح وسيلة للتأكد من تحقيق النظام التعليمي لأهدافه الموضوعية، ومن ثم تركز أهمية الدراسة على

توضيح الدور الذي تؤديه معايير الجودة الشاملة في دعم المؤسسات التعليمية وتنميتها حتى تتمكن تلك المؤسسات من إعداد كوادر مؤهلة لسوق العمل

٥ منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على جمع الدراسات، والتقارير، والدوريات والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم يمكن تحديد معايير الجودة الشاملة في التعليم، وكيفية تطبيق تلك المعايير والتعرف إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت كيفية تفعيل منظومة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مع إجراء مسح لأهم النماذج التطبيقية المعاصرة التي حققت الجودة الشاملة في التعليم واعتمد الباحث في المنهجية على تقسيم جوانب البحث الى ثمانية محاور رئيسة تتضمن الإجابة عن أسئلة الدراسة الواردة في مشكلة البحث، والمحاور هي:

- ما مفهوم الجودة الشاملة في التعليم؟
- الدراسات السابقة التي تناولت دعم أنشطة الجودة في المؤسسات التعليمية وتوكيدها.
- معايير الجودة الشاملة في التعليم.
- أساليب تطبيق معايير الجودة في التعليم.
- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- نماذج تطبيقية معاصرة لاستخدام الجودة الشاملة في التعليم.
- ضبط الجودة في التعليم.
- تصور مقترح لرفع كفاءة أداء المؤسسات التعليمية.

٦ فرضية البحث:

يتبنى البحث فرضية مفادها: «أن معايير الجودة الشاملة لها دور فعال في تطوير المؤسسات التعليمية بما يحقق التوافق بين مخرجات العملية التعليمية من كوادر وبين الاحتياجات الفعلية لأسواق العمل»

أولاً - مفهوم الجودة الشاملة في التعليم:

إن مصطلح الجودة هو- في الأساس- مصطلح اقتصادي ظهر بناء علي التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة، بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب

ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تتركز الجودة علي التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال، وتعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها: «مقابلة وتجاوز توقعات المستفيد» (7: Barton, Joan, 1991)، وبالتالي يحدّد المستفيد ماهية الجودة المطلوبة والتي تلبّي رغباته وتحقق رضاه، وهنا يكمن التحدي والصعوبة في إرضاء جميع المستفيدين الذين تختلف أهواؤهم ورغباتهم، ولهم شخصيات مختلفة، وينتمون لطبقات اجتماعية مختلفة.

أما مفهوم الجودة في التعليم، فإنه يتعلق بالسمات والخواص كافة التي تتعلق بالمجال التعليمي، والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها «وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلي خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم» (الرشيد: ١٩٩٥: ٤-٦)

تعدّ إدارة الجودة الشاملة حجر الأساس لضمان تحقيق المؤسسات العامة او الخاصة لأهدافها وقد عرفها (عثمان وعثمان، ١٩٩٧) بأنها: «تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة للعملية التعليمية وفق نظام محدد، من خلال تقديم خدمة تعليمية متميزة وأنشطة جامعية تسهم في بناء الشخصية المتوازنة للفرد». وعرفها (أبو سنيّة، ٢٠٠١) بأنها: التحسين المستمر لأداء جميع مدخلات التعليم، وتطوير البرامج والخطط الدراسية، بقصد تحقيق العدد الأكبر من الأهداف بأقل التكاليف وأقصر الأزمنة.

وعرفها (محمود وآخرون، ٢٠٠٩) بأنها: «مفهوم له معنيان واقعي وحسي، والواقعي يعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير معتمدة، والحسي يعني التركيز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية، ويعبر عنه بمدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى من الكفاءة والفعالية».

ويقدم معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً للجودة الشاملة: «القيام بالعمل بشكل صحيح، ومن أول خطوة، مع ضرورة الاعتماد على تقويم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء» (القحطاني، ١٩٩٣، ١٧)

ونظراً لتعدد مفاهيم الجودة الشاملة، فقد حاول العلماء والمتخصصون التمييز بين خمسة مداخل لتعريف الجودة الشاملة هي المدخل المبني على أساس التفوق، والمدخل المبني على أساس المستفيد، والمدخل المبني على أساس القيمة، والمدخل المبني على أساس المنتج، والمدخل المبني على أساس التصنيع (بن سعيد، ١٩٩٧، ٤٨-٤٩).

ثانياً - الدراسات السابقة:

دراسة درياس (١٩٩٤) وهدفت إلى التعريف بمفهوم الجودة الشاملة، ونماذج إدارة الجودة الكلية وتطبيقاتها في القطاع التربوي، مع إشارة خاصة بتجربة مدينة ديترويت في ولاية ميشغن الأمريكية، وإمكانية تحقيق النماذج والتطبيقات التربوية لمفهوم إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي السعودي، وقد استخدم الباحث لتحقيق أهداف دراسته المنهج المكتبي النظري. وقد قدم الباحث عدداً من التوصيات منها: البدء بتدريس مفاهيم إدارة الجودة الكلية وأساليبها وتضمينها في النماذج الدراسية في مرحلتي التعليم الثانوي والجامعي، مع تكثيف ذلك في كليات التربية وكليات المعلمين.

دراسة الشنبري (٢٠٠١) وهدفت إلى التعرف إلى مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتعرف إلى درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، والتعرف إلى درجة التوافق والاختلاف بين آراء أعضاء مجالس الجامعات السعودية نحو أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتقديم نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في السعودية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (١٦٤) عضواً استجاب منهم (١٣١) عضواً؛ وقد توصل الباحث إلى نتائج من أهمها: ارتفاع درجة تقدير مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وارتفاع درجة تقدير مستوى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. واتفاق آراء أعضاء مجالس الجامعات السعودية على أهمية إمكانية التطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.

دراسة البكر (٢٠٠١) وهدفت إلى تطبيق المواصفات الدولية للجودة وتوظيفها (الايزو ٩٠٠٢) في المؤسسات التربوية والتعليمية. وقد اعتمد الباحث في منهج الدراسة على بُعدين رئيسيين هما: التحليل والتطبيق. وخلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها ضرورة الأخذ بمعايير المواصفات الدولية للجودة في بنية التعليم ونظامه وخدماته المتعددة. وضرورة الأخذ بتطبيقات المواصفات الدولية للجودة في مراحل التعليم المختلفة. وحث المؤسسات التربوية والتعليمية (حكومية، أهلية) على الحصول على شهادات المواصفات الدولية للجودة.

دراسة الحربي (١٤٢٢هـ) وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع المعلومات،

حيث طُبِّقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين ذكوراً وإناثاً في أربع جامعات ممثلة للمناطق الجغرافية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- مالت اتجاهات الهيئة الأكاديمية إلى الموافقة بدرجة فوق المتوسط إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.

- كان مبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة، والقيادة الفعالة، والتعليم والتدريب المستمر في مقدمة المبادئ التي وافقت عينة الدراسة على تطبيقها في الجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسط.

- أجمعت عينة الدراسة على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم في تطوير الجامعات السعودية.

دراسة البنا (٢٠٠٣) وهدفت إلى التعرف إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقوماته. واستعراض أبعاد تطوير التعليم الثانوي في مصر لإرساء ثقافة الجودة الشاملة. وتقديم تصور مقترح لتدعيم ثقافة الجودة الشاملة من أجل تكوين قاعدة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة للتعليم الثانوي في مصر. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، في حين بلغت عينة الدراسة (١٦٥) فرداً من رؤساء أقسام وموجهين ومديرين ونظار وكلاء ومعلمين أوائل ومعلمين. وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: أنه لا توجد أهداف واضحة ومحددة للبيئة المدرسية، بل هي أهداف عامة لا تختلف من مرحلة تعليمية إلى أخرى، وأن الخدمات لا تتركز حول احتياجات الطلاب، وإنما تُقدم وفقاً لقرارات المسؤولين بوزارة التربية والتعليم. وأن المدرسة لا تقوم بدراسة عوامل النجاح والفشل والاستفادة منها في تحسين العملية التعليمية.

دراسة الحولي (٢٠٠٤) ، وهدفت إلى التعرف إلى واقع التعليم الجامعي الفلسطيني والإلمام بمفهوم جودة التعليم، واقتراح تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ وخلص الباحث إلى توصيات عدة من أهمها: إنشاء وحدة للجودة في كل جامعة فلسطينية، وإنشاء مركز وطني لتطوير التعليم الجامعي، وإنشاء هيئة مشتركة للتعاون والتنسيق بين فعاليات كل من سوق العمل والتعليم العالي.

دراسة الحربي (١٤٢٤هـ) وهدفت إلى التعرف إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى تحقيق الأهداف، ومقومات التطبيق ومعوقاته في المعاهد الأمنية، وإلى الكشف عن الفروق بين آراء مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأهمية توافر مقومات التطبيق ومعوقاته، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أبدى أفراد مجتمع الدراسة

إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، كما أن أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها هي: الاهتمام بتفعيل التغذية الراجعة (نظام الاتصال)، وأقل إمكانية التركيز على المستفيدين. كما رأى أفراد مجتمع الدراسة أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تواجه معوقات بدرجة عالية أبرزها في المعاهد منها (البيروقراطية، المركزية).

يستخلص الباحث من خلال ادبيات الدراسة أن نظام الجودة الشاملة يمكن تطبيقه في المؤسسات التربوية وغير التربوية كافة، غير أنه يحتاج إلى دقة في التنفيذ، وتهيئة المناخ المناسب لتطبيقه بفاعلية وتخصيص الموارد الكافية التي تحتاجها المؤسسة للقيام بعملية التطبيق، وخاصة فيما يتعلق بتوفير البيئة المتميزة من مبان ومرافق وتدريب الكوادر البشرية والتجهيزات والمعامل، وكل ما يتعلق بالعملية التربوية التعليمية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق الجودة الشاملة في كل مراحل تأدية الخدمة.

ثالثاً - معايير الجودة الشاملة في التعليم:

يعمل النظام التعليمي كأى نظام إنتاج آخر وفق استراتيجية معينة تراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالنظام، والبناء الثقافي السائد داخل النظام، والمناخ التنظيمي والتقدم التقني والمصادر المادية والبشرية التي يوفرها النظام، وحاجات ممولى النظام ورغباتهم. لذا فإنه يهتم بأن تكون مخرجاته متفقة والمواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج من خلال السعي الدائم إلى استخدام معايير لقياس الجودة وضبطها.

أ. معيار كروسبي:

أما «كروسبي» وهو أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي، فقد حدد أربعة معايير لضمان وصول المؤسسات إلى الجودة الشاملة وهي:

■ المعيار الأول التكيف لمتطلبات الجودة من خلال وضع تعريف واضح ومتسق للجودة.

■ المعيار الثاني وضع معايير للأداء الجيد/ والسيء/ والعالي/ والمنخفض/ والأول/ والثاني، بهدف تحقيق الجودة والوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها تبعاً لهذه المعايير.

■ المعيار الثالث تحديد مستويات أداء الأفراد، ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد من أول مرة.

■ المعيار الرابع: تقويم الجودة، فبعد تحقيق الجودة تقوّم من خلال المعايير الموضوعية لذلك، وحساب تكلفة كل شيء، ثم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى، ثم حساب الفاقد. (النبوي، ١٩٩٥م، ص ٢٩١).

ب. معيار ديمينج:

وتعد مبادئ «ديمنج» من أكثر المبادئ تطبيقاً على نطاق واسع في القطاع التربوي، وتهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى حالة الكمال الشاملة، وهي تشكل منظومة متكاملة لتحقيق الجودة وذلك على النحو الآتي:

- أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة للمنظمة، ولها غاية مستقبلية مستمرة لتحسين الإنتاج والخدمة.
- أن تتبنى فلسفة جديدة للجودة، بحيث يكون التوجه نحو عمل الأشياء بطريقة جديدة، وليس عمل الأشياء القديمة بطريقة أفضل.
- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، واعتماد بناء الجودة من الأساس مع استمرارية التحسين.
- النظر بالاعتبار إلى التكاليف الكلية، فالمهم ليس الحلول السهلة، لأنها قد تكون أكثر تكلفة، ولذا لا بد من تغيير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط.
- التحسين المستمر لعملية التخطيط والإنتاج والخدمة.
- التدريب المتواصل في أثناء الخدمة، واعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطط لتحسين الجودة.
- تبني القيادة الإدارية وتأصيلها، وتفعيل دورها في تحسين النظام، ونواتجه وعملياته ومخرجاته، باستمرار نحو الأحسن.
- تجنب الخوف من التغيير.
- إزالة المعوقات والحدود التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة بالمنظمة.
- الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين، والابتعاد عن أسلوب النقد والوعظ للعاملين.
- الابتعاد عن أسلوب الإدارة بناءً على النسب الرقمية للقوى العاملة، حيث يمكن للأنصبة المحددة من العمل أن تكون على حساب نوعية المخرجات، ولا تسمح بالتحسن.
- التأكيد على التقويم الذاتي، والمكافأة الذاتية التي تتيح للعاملين فرص التفاخر بعملهم وبراعتهم، وإلغاء تقويم الأداء السنوي للأفراد.
- تضمين برنامج صارم للتعليم والتنمية الذاتية لكل موظف.
- تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة، وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة. (النبوي، ١٩٩٥م، ص ٢٦٢).

ت. معايير بلدرج:

طور مالكوم بلدرج M. Baldrige نظاماً لضبط الجودة في التعليم، وأقر كـمـيـار قـوي معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، وذلك حتى تتمكن المدارس من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي، ومطالب المستفيدين منه.

ويعتمد نظام بلدرج لضبط جودة التعليم على (١١) قيمة أساسية توفر إطاراً متكاملًا للتطوير التعليمي وتتضمن (٢٨) معياراً ثانوياً لجودة التعليم وتندمج في (٧) مجموعات هي (عبد الجواد، ١٩٩١، ٢٦-٢٨):

■ القيادة (٩٠ نقطة) : وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم ومسؤولية المجتمع والمواطنة.

■ المعلومات والتحليل (٧٥ نقطة) وتشمل إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل مستويات التحصيل المدرسي واستخدامها.

■ التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي (٧٥ نقطة)، وتشمل التطوير الإستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.

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

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

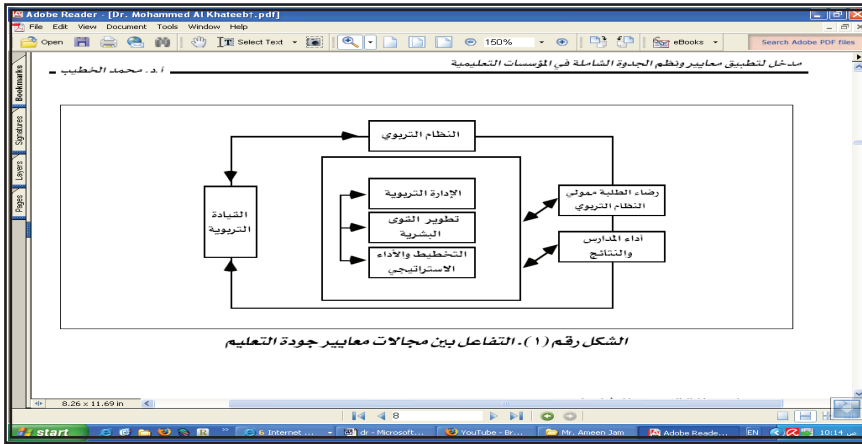
■ أداء المدارس ونتائج الطلبة (٢٣٠ نقطة)، وتشمل نتائج الطلبة، والمناخ المدرسي وتحسين المناخ المدرسي والنتائج، والأبحاث في مجال أداء المدارس، والنظر إلى أداء المدارس كعمل اقتصادي.

■ رضا الطلبة وممولي النظام التربوي (٢٣٠ نقطة)، وتشمل حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضا الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المدارس أو النظم التربوية الأخرى.

ويوضح الشكل (١) التفاعل بين مجالات معايير بلدرج لضبط جودة أداء النظام التعليمي.

الشكل (١)

التفاعل بين مجالات معايير جودة التعليم



ويرى الباحث من خلال أدبيات الدراسة أنه يوجد العديد من المعايير الخاصة بالعملية التعليمية، حيث تختلف من دولة إلى أخرى من حيث العدد والترتيب والتقديم والتأخير والدمج والفصل، ونذكر مثلاً أن الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية اعتمدت أحد عشر معياراً تمكن المؤسسات التعليمية من الحصول على الاعتماد الأكاديمي وهي:

- ◆ الرسالة والغايات والأهداف.
- ◆ إدارة البرنامج.
- ◆ إدارة ضمان جودة البرنامج.
- ◆ التعلم والتعليم.
- ◆ إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة.
- ◆ مصادر التعلم.
- ◆ المرافق والتجهيزات.
- ◆ التخطيط والإدارة المالية.
- ◆ عمليات التوظيف.
- ◆ البحث العلمي.
- ◆ العلاقات بالمجتمع.

رابعاً - أساليب تطبيق معايير الجودة في التعليم (كيفية التطبيق):

تُحدّد جودة التعليم من خلال تطبيق المعايير العالمية المعروفة باسم (ISO) من خلال عدد من الأساليب للرقابة الداخلية والخارجية، ومن أهم تلك الأساليب التقويم الذاتي، والدراسات الذاتية، وتقويم التحصيل الأكاديمي للطلاب.

أ. التقويم الذاتي للمؤسسات التعليمية:

إجراء مهم لكفاءة أية مؤسسة، وشرط رئيس لعملية اعتمادها، وتقوم به المؤسسة ذاتياً وبشكل رسمي للوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف، وعلى الرغم من عدم توافر تفاصيل معينة على عملية التقويم الذاتي، إلا أن التقويم الشامل الذاتي لمؤسسات التعليم يستند إلى الافتراضات الآتية (الزهراني، ١٩٩٨، ٦٧٤):

- إن التقويم الذاتي جزء أساسي من عمليات مؤسسات التعليم.
- إن التقويم الذاتي في مؤسسات التعليم يتم بطرق مختلفة، وبفئات متعددة من الأفراد.

- إن الهدف العام من التقويم الذاتي هو التطوير والتحسين الأكاديمي.
- إن الكفاءة أو الجودة الأكاديمية من المفاهيم التي يمكن تحديدها وقياسها.
- إن كفاءة المؤسسة التعليمية تتكون من مجموعة عناصر متشابكة ومعتمدة على بعضها بعضاً.

وتستند عملية التقويم الذاتي إلى الأسس التالية (Dressel, 1978- 422):

- إن التقويم الذاتي مسؤولية داخلية تقوم بها نخبة من المعلمين والإداريين.
- إن التقويم عملية مستمرة.
- إن التقويم عملية شاملة لمدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة التعليمية والعوامل الخارجية المؤثرة فيها.
- إن التقويم أساس جوهري لضمان جودة برامج المؤسسة التعليمية وتحقيق كفاءتها وفعاليتها.
- إن التقويم أساس لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- إن التقويم أساس للتخطيط المستقبلي.
- إن التطوير هو الهدف النهائي من التقويم.

■ إن التطوير عملية مفيدة لبناء الفهم المشترك داخل مؤسسات التعليم حول أهدافها ونقاط قوتها وضعفها.

ب. الدراسات الذاتية:

أدى ترسيخ مفهوم التقويم الذاتي الشامل في مؤسسات التعليم إلى توسيع نطاق الدراسات الذاتية، وإلى تزايد الحاجة إلى دراسة ذاتية شاملة ومستمرة، وإدراك النقص الحاد في البيانات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والتخطيط السليم (Dressel, 1978, 429). واستجابة لهذا النقص استحدثت معظم مؤسسات التعليم نظاماً كاملاً يقوم بالجمع المستمر للبيانات، وإنشاء مراكز بحوث تعنى بالبحوث المؤسسية من خلال سلسلة من الدراسات والبحوث المستمرة أو الدورية التي تعنى بجمع البيانات المتعلقة بالمشكلات والعقبات الكبيرة التي تواجه التعليم وتحليلها.

وتسعى الدراسات الذاتية إلى التأكد من إنجاز الأهداف الخاصة بالمؤسسة التعليمية التي تزيد من فعاليتها وكفاءتها وحيويتها ومنها:

- تحسين برامجها وزيادة فاعليتها.
- رفع قدراتها على التعامل الإيجابي مع التغيير.
- بناء قاعدة معلومات أساسية تنطلق منها جهود التخطيط.
- رفع درجة مساهمة الهيئة التعليمية والإدارية في تحديد المشكلات ووضع حلولها وتطبيقها، وردم الفجوة الحاصلة بين الأهداف الشخصية والمؤسسية.
- تحقيق الاتصال المفتوح بين وحدات المؤسسة التعليمية، مما ينتج عنه تعزيز للثقة والتفاهم، وفاعلية التعاون الجماعي على حل المشكلات.
- الإسهام في إبراز بعض القدرات القيادية لمنسوبي المؤسسة التعليمية.
- الفحص المستمر للسياسات والإجراءات والعمليات والسجلات، وإعداد التقارير والوثائق المفيدة في تعزيز طلبات الميزانية، والحصول على دعم المستفيد من الخدمة التعليمية.

ت. تقويم التحصيل الأكاديمي للطلاب:

لا شك في أن الإنجاز الأكاديمي للطلاب له تأثير كبير في تطوير التدريس الذي تقدمه المؤسسات التعليمية، ومعرفة نوعية التعليم الذي يقوم الطلاب بتحصيله، سواء من هم على وشك التخرج أو الخريجين، وتحديد سمات البرنامج الفعال من حيث ارتباطه بالأهداف التعليمية، واحتياجات الطلاب ومطالب خطة التنمية، ومعرفة مدى إنجاز هيئة التدريس

في الدعم الكامل لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية. والتقييم الناجح لتحقيق الطلاب الأكاديمي يعتمد على استخدام مقاييس متعددة لتقييم البرنامج التعليمي، ويقدم تغذية مرتدة للطلاب وأولياء أمورهم وللإدارة التربوية، ويساعد في تحقيق التحسن في الأداء والجودة. علماً بأنه يمكن للمؤسسة التعليمية تنفيذ خطة تقييم التحصيل الأكاديمي للطلاب من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- إلى أي درجة أوضحت المؤسسة التعليمية أن الخطة مرتبطة بأهدافها وأغراضها لتعليم الطالب وإنجازه الأكاديمي؟
- ما دليل المؤسسة على أن هيئة التدريس قد شاركت في وضع خطة المؤسسة، وأن مفهوم الخطة معلوم على مستوى المؤسسة بالكامل؟
- كيف توضح الخطة احتمال أن يؤدي برنامج التقييم إلى تحسين المؤسسة عند تنفيذها؟
- هل الخط الزمني لبرنامج التقييم مناسب واقعي؟
- ما الدليل على أن الخطة تقدم الإدارة المناسبة لبرنامج التقييم؟

خامساً - مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

من خلال الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث والبحوث التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة في التعليم ، والتغيرات التي تواجه منظومة التعليم والمتمثلة في انتشار مفاهيم العولمة وثورة المعلومات.

يتضح أن إدخال الجودة الشاملة في التعليم أصبح ضرورة لأسباب عديدة، ذكر منها (أحمد ، ٢٠٠٣ ، ١٦٤) ما يأتي:

- ◆ إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم مع بداية السبعينيات مع التضحية بالجودة في التعليم، مما أسهم في زيادة معدلات البطالة.
- ◆ زيادة التسابق الاقتصادي والمنافسة جعل دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمي ، باعتباره الوسيلة والسلاح في مواجهة التنافس الاقتصادي والعولمة.
- ◆ إن الثورة التكنولوجية الشاملة جعل المجتمعات تتنافس في تجويد منظوماتها التعليمية.
- ◆ بروز ظاهرة العولمة التي تؤثر في المجتمع الداخلي مما يحتم ضرورة الاهتمام بالجودة التعليمية

ويضيف المتبولي (٢٠٠٣ ، ١٧٤) أسباباً أخرى لإدخال الجودة الشاملة في التعليم:

◆ نحن نعيش في عالم سريع التغير ، وتقع على المدارس مسؤولية تأهيل المتعلمين واستثمار إمكاناتهم لمواجهة التغير.

◆ الجودة الشاملة تهتم باحتياجات الطلاب والتكلفة الاقتصادية ، وترتيب الأولويات التربوية ، ويتطلب ذلك أن تخضع المدارس وإدارتها إلى التقييم المستمر.

◆ تتأثر الجودة الشاملة باقتصاديات الدول ، ومن ثم فإن البحث عن بدائل ومصادر تمويل جديدة للتعليم أصبح مطلباً ضرورياً.

◆ الجودة الشاملة تنمي الإبداع ، ويتطلب الإبداع توفير بيئة مدرسية مناسبة، وتطوير الإعداد الأكاديمي للمعلم.

كما أن من الأسباب التي تجعل إدارة الجودة الشاملة مطلباً في مؤسساتنا التربوية ما أشار إليه عليمات (٢٠٠٤ ، ٩٧) أن من أهم فوائد تطبيقها ما يأتي:

- ◆ دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادها، والوفاء بتلك الاحتياجات.
- ◆ أداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت، وبأقل جهد وأقل تكلفة.
- ◆ تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- ◆ إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

◆ تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي، وروح التنافس والمبادأة بين المؤسسات التعليمية المختلفة.

سادساً - نماذج تطبيقية معاصرة لاستخدام الجودة الشاملة في التعليم:

أ. الولايات المتحدة الأمريكية:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الولايات المتحدة الأمريكية من أحدث المفاهيم التي برزت إلى حيز التطبيق في القطاع التربوي، حيث أشار (المتبولي، ٢٠٠٣، ٢٠٥) إلى مجموعة من الأهداف التربوية للجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وهي كالاتي:

◆ تهيئة استعداد الأطفال منذ الالتحاق برياض الأطفال للتعامل مع مبادئ الجودة والتعرف إلى مفاهيمها.

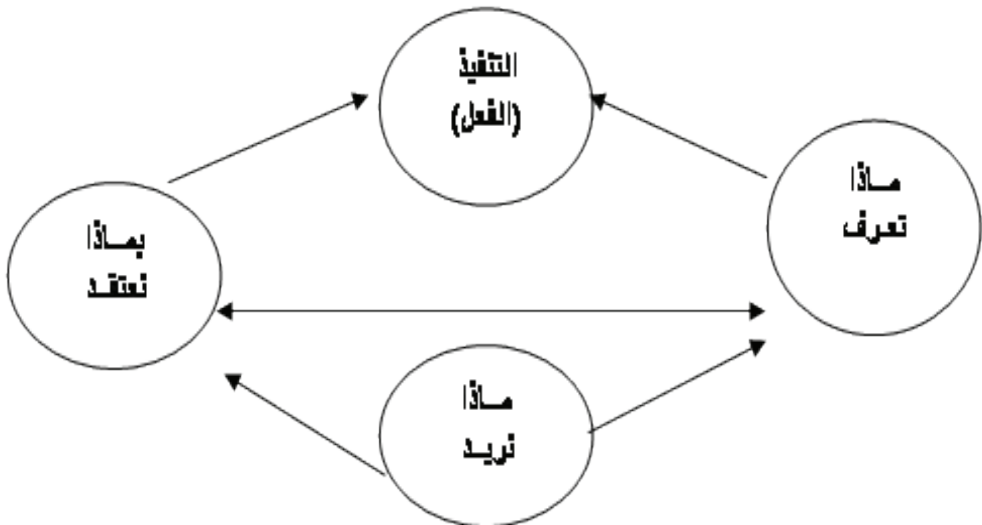
◆ تطوير الأهداف التربوية لتلبي متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس.

- ◆ انتشار مدارس الجودة الشاملة، والتوسع في تعميمها، بحيث لا تقل نسبة مدارس الجودة الشاملة عن ٩٠٪ من إجمالي عدد المدارس.
- ◆ الربط بين المدارس وبين أولياء الأمور.
- ◆ تطبيق مقاييس الجودة الشاملة المعترف بها عالمياً.
- ◆ ارتباط برامج التعليم والأنشطة بالجودة الشاملة.
- ◆ تنمية القدرة على التعليم الذاتي.
- ◆ ارتباط التخطيط للتعليم العالي بمراحل التعليم قبل الجامعي.
- ◆ إعداد برامج تدريبية لتنمية الطلاب والمعلمين في مجال البحث عن المعرفة.
- ◆ ومن التجارب لتطبيق الجودة الشاملة في المدارس الأمريكية تجربة منطقة نيوتاون ومدينة ديترويت:

تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في مدارس نيوتاون الحكومية:

(دراس، ١٩٩٤، ٣٠)

طبقت منطقة نيوتاون التعليمية في مدينة نيوتاون، بولاية كاناتيك الأمريكية نموذج إدارة الجودة الشاملة في مدارسها، حيث بنت نموذجاً للجودة الشاملة بالاعتماد على المعطيات النظرية والتطبيقية لمجموعة من الباحثين والعلماء كما هو موضح بالشكل:



ومن خلال النموذج يتضح بأن المطلوب أن يحقق كل طالب:

- ◆ المقدرة على التعلم الذاتي.
- ◆ المقدرة على استيعاب المعرفة وهضم محتويات المنهج الدراسي.
- ◆ تعلم مهارات صنع واتخاذ القرار، وحل ومعالجة المشكلات، والتفكير الناقد.
- ◆ الاهتمام والعناية بالآخرين المحيطين به.
- ◆ التعرف على أهمية تقدير الذات.
- ◆ كذلك يوضح النموذج الحاجات الأساسية للإنسان التي يبني عليها نماذج إدارة الجودة الشاملة.

ونجد أن التقويم في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة لا يهتم بعملية قياس تحصيل الطلاب بغرض تصنيفهم ترتيبيا كما في النظام التقليدي، بل غرضه التحسين المستمر من أجل الجودة فمؤدج نيوتاون ينظر إلى الطالب بصفته المستفيد (العميل)، وإلى عملية التعلم كمنتج، وإلى عملية التعليم كخدمة، وذلك من أجل تحقيق التحسن الدائم في العملية التربوية بمجملها.

أ. تجربة ديترويت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تبنت منطقة ديترويت التعليمية في ولاية ميتشغن فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) منذ العام الدراسي ١٩٨٩ / ١٩٩٠م، على نحو تجريبي في البداية، وبعد نجاحها جرى تعميمها على المدارس التي أبدت رغبتها واستعدادها إلى التحول إلى فلسفة إدارية جديدة تحمل في آفاقها رؤى وأعدة للنهوض بالعملية التربوية والتعليمية.

فعند تطبيق أساليب ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مدارس مدينة ديترويت فرض عليها:

◆ إعادة تعريف دور المدارس وأهدافها وواجباتها على نحو يتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة

◆ تحسين الوضع الكلي للمدارس على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحول نحو إدارة الجودة الشاملة .

◆ التخطيط لبرامج تدريبية شاملة في القيادة التربوية للإداريين والمعلمين تعنى بمفاهيم القيادة الجماعية.

◆ تبني برنامج لتطوير العاملين وتثقيفهم، وبخاصة فيما يتعلق بمواقفهم وأفكارهم تجاه عملية التغيير.

♦ توظيف البحث النظري والتطبيقي واعتباره قاعدة رئيسة تستمد منه البيانات والمعلومات التي على ضوءها يجب أن تُعدَّ السياسات التعليمية، وعلى هداها يجرى تنفيذها وتطبيقها. (مصطفى، ٢٠٠٢، ٣٢)

ب. انجلترا:

اهتمت انجلترا بتطبيقات الجودة الشاملة في التعليم، وحدث تطور في هذا المجال خاصة في التعليم منذ عام ١٩٩٣م حيث ركزت على ثلاثة نظم للجودة في بريطانيا هي:

♦ تأمين نظام الجودة الداخلية.

♦ الاطلاع على نظام الجودة الخارجية.

♦ التحكم في نظم الجودة من خلال مؤسسات التمويل، ومؤسسات التقويم التي وضعت نظاماً جديداً لتقويم جودة التعليم.

وتهدف بريطانيا من خلال هذا التطوير زيادة الثقة في التعليم قبل الجامعي والتعليم العالي، وهذا التطوير بالتركيز على احتياجات الطلاب وتوفيرها، وإدخال وتحسين إدارة الجودة الشاملة.

(المتبولى، ٢٠٠٣، ٢٠٨)

ت. اليابان:

طبقت اليابان المعايير الأربعة لإدارة الجودة الشاملة في المدارس - لرفع معدل الإنتاج وجودته والارتقاء به والتحسين المستمر من خلال برامج عمل جيدة وإدارة تعاونية - وهي:

♦ تركز المؤسسة بشكل رئيس على العملاء، بهدف تمييز الأدوار وتفهم طبيعة العمل في فريق، وتركز الخدمات التربوية على نمو الطالب وتحسينه والمدرسة والمعلم، وتقع مسئولية الإدارة في ضوء هذا النظام بإدخال نظم لحل المشكلات ومتابعتها، وتنمية إمكانات كل فرد وقدراته من خلال جودة شاملة للمدخلات والمخرجات.

♦ يكرس كل شخص في المدرسة جهده وإمكاناته للتحسين المستمر، من خلال مبادئ الأخلاقيات التي يهتم بها النظام التعليمي، ويعمل على تطويرها، والاهتمام بمستويات التعليم الحقيقي، والاهتمام بنظم التعليم البيئية.

♦ تأكيد العلاقة بين جودة التعليم وجودة التكنولوجيا التي يمكن الاستفادة من تطبيقاتها في الارتقاء بتحقيق هدف الجودة أولاً.

♦ ارتباط بين جودة التعليم بعالم العمل، وارتباط نظم التعليم بمتطلبات سوق العمل لوجود ارتباط كبير بين جودة التعليم، وجودة العمل على المستويين المحلي والعالمي. (المتبولى، ٢٠٠٣م، ٢١٠)

سابعا - ضبط الجودة في التعليم:

مفهوم ضبط الجودة: إذا كانت قضية ضبط الجودة مهمة في المؤسسات الاقتصادية، فإنها تعد أكثر أهمية في المؤسسات التربوية والنظم التعليمية بسبب ارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالمية، وسوء نوعية بعض المخرجات التعليمية، وضعف ارتباطها بسوق العمل، مما يؤثر سلباً على معدلات التنمية، وقدرة المجتمع على تحقيق طموحاته وأهدافه

- ضبط جودة التعليم: وضبط جودة التعليم وسيلة للتأكد من أن العملية التعليمية والإدارة التربوية وتدريب المعلمين والإداريين، والتطوير التربوي في المؤسسات التعليمية، تتم جميعاً وفق الخطط المعتمدة والمواصفات القياسية.

أ. مبادئ الجودة الشاملة في التعليم:

يرى بعض الباحثين أن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم ينبغي أن يكون في إطار فلسفة تتضمن المبادئ الآتية (عبدالجواد، ٢٠٠٠، ٧٥-٨٠)

- قيادة الإدارة التربوية لضبط جودة التقييم من أجل تقديم خدمات متميزة.
- مسؤولية كل فرد من أفراد المؤسسة التعليمية عن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم فيما يخصه.

- استناد الأداء الوظيفي إلى منع حدوث الأخطاء.
- اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها.
- اكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية بتحسين جودتها.
- الاهتمام بتدريب الهيئة التدريسية والإدارية.
- يتبنى نظام متابعة لتنفيذ إجراءات التطوير والتجديد التربوي.
- تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم.

ب. فوائد ضبط الجودة في التعليم:

- يحقق ضبط جودة التعليم عدداً من الأهداف والفوائد لعل أبرزها ما يأتي (حسان، ٤٩٩١، ٣-١٣): مراجعة المنتج التعليمي المباشر، وهو الطالب من حيث العوائد المباشرة، وغير المباشرة، طويلة المدى، وقصيرة المدى، ذات التأثيرات الفردية والاجتماعية التي تعبر عن مجموعة التغيرات السلوكية والشخصية لدى الطالب، مثل: القيم والولاء والانتماء والدافعية والإنجاز وتحقيق الذات.

■ مراجعة المنتج التعليمي غير المباشر مثل التغيرات الثقافية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية التي يحدثها التعليم في المجتمع من خلال تنشئة أفراده، ويؤثر بها في مستوى تقدمه، ومدى تحضره.

■ اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة من هدر مالي وهدر بشري وهدر زمني، وتقدير معدلاتها وتأثيرها على كفاءة التعليم الداخلية والخارجية.

■ تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي، وتشخيص أوجه القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات، حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي، وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية.

ثامناً - التصور المقترح الذي يمكن المؤسسات التعليمية من التعرف إلى أماكن التقدم والقصور في منظومة الجودة الشاملة:

بالاعتماد على أدبيات الدراسة وضع الباحث تصوراً مقترحاً متكامل الأبعاد للجوانب الرئيسية التي ينبغي لأى مؤسسة تعليمية من النظر إليها بعين الاهتمام، حتى تتمكن من التعرف إلى أماكن التقدم والخلل في منظومة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية

• أولاً- جودة العملية الإدارية واللوائح والإجراءات:

١. تحديد الأهداف بوضوح ودقة:

وجود أهداف واضحة ومحددة بدقة يساعد المؤسسة التعليمية على التعرف إلى مدى قدرتها على البدء بتنفيذ برامج وأنشطة الجودة، ويمكن معرفة ذلك من خلال الإجابة عن بعض الأسئلة:

- هل هناك حاجة حقيقية لتطبيق الجودة الشاملة؟
- هل لدى قادة المؤسسة الرغبة الحقيقية لإدخال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسة التعليمية؟

٢. تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية:
- توفير الموارد المالية والفنية والتسهيلات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.
 - تهيئة جميع أفراد المؤسسة نفسياً، وذلك لفهم المفاهيم و الممارسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وتقبلها.
 - العمل الجماعي وتنمية روح العمل في فريق.
 - تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة لدى العاملين لتنفيذ الأنشطة المنسجمة مع الخطة.
 - التعرف إلى احتياجات الأفراد في المؤسسة التعليمية النواحي الاجتماعية والنفسية والثقافية والاقتصادية كافة.
 - التعرف إلى احتياجات المؤسسة.
 - دمج احتياجات الأفراد والمؤسسة دون تعارض، وبالتالي العمل على تنمية العلاقات الإيجابية بين الأفراد في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات بعضها ببعض بحيث تصبح البيئة المحيطة ذات علاقات واتصال مشترك تعمل جميعاً على تحقيق التنمية المستدامة في ضوء العملية التربوية.

ت. البرامج الاعلامية الفعالة لبث الوعي بثقافة الجودة الشاملة.

ولتحقيق ذلك يتم:

- تنظيم دورات تدريبية متخصصة عن الجودة الشاملة ومدى اهميتها.
- إقامة الندوات العامة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- إعداد كتيبات إرشادية وتوزيعها على المعنيين.
- تبادل الخبرات والتجارب مع الأجهزة والمؤسسات المعنية في القطاعين الخاص والعام.

• ثانياً- جودة المنهج:

تتمثل جودة المناهج الدراسية في الاهتمام بمحتوياتها ووضوح غايتها وإمكانية تحقيقها وواقعيتها في تلبية رغبات المستفيدين: (الطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع) إلى جانب الاهتمام بالمائل بجودة طرق التدريس ووسائل وأساليب التقويم، ويمكن معرفة ذلك من خلال الإجابة عن بعض الأسئلة.

- هل هناك تغطية للموضوعات الأساسية؟
- هل تتناسب المناهج الدراسية مع قدرة استيعاب الطالب؟
- هل ترتبط المناهج الدراسية بالواقع العملي

• ثالثاً- جودة اداء المعلم (عضو هيئة التدريس):

تُعد عملية اختيار أعضاء هيئة تدريس أكفاء وتطويرهم والاحتفاظ بهم من القضايا المهمة للمؤسسة التعليمية، فأعضاء هيئة التدريس يُلقى على عاتقهم مسؤولية تنفيذ البرامج التربوية وتوفير الجودة فيها. لذلك يجب أن يتوافر في المؤسسة التعليمية العدد الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس، لتحقيق رسالتها وأهدافها.

وتكمن عملية ضمان الجودة في عضو هيئة التدريس، بأنها عملية مترابطة متكاملة، بمعنى أنها تبدأ من مرحلة قبوله في المؤسسة التعليمية وتنتهي بتقويم أدائه، ومدى قدرته على التطوير. وتتم مراجعة الأداء في كل عام أكاديمي، وتخضع هذه المراجعة لاعتبارات مختلفة منها: تطوير الخطط الدراسية، وتطوير محتويات المقررات، وطرق التدريس والمشاركة العلمية محلية أو خارجية، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وتعاونه مع متطلبات العمل والمستجدات فيه، ويمكن معرفة ذلك من خلال الإجابة عن بعض الأسئلة:

- هل يُراعى المستوى العلمي والخلفية المعرفية لعضو هيئة التدريس
- هل هناك وعى وإدراك من قبل عضو هيئة التدريس لاحتياجات الطلاب ورغباتهم
- مدى انتظام عضو هيئة التدريس في العملية التعليمية
- هل هناك تقبل للتغذية المرتدة من الطلاب والتعامل معها بايجابية؟
- هل هناك التزام بالمنهج العلمي.

• رابعاً- جودة الوسائل والأساليب والأنشطة:

ويتم ذلك باستخدام التقنيات والأجهزة الحديثة التي يمكن أن توظف من قبل القيادات التربوية، وذلك لمساعدتهم على الاضطلاع بأدوارهم المتعلقة بالتخطيط والتحليل والتقويم والرقابة.

• خامساً- جودة الطالب:

يعد الطالب حجر الأساس في العملية التعليمية، وجودة الطالب لا بد من الأخذ بعدد

من المبادئ الواجب توافرها فيه ومنها:

- التركيز والانتباه والإصغاء.
- الالتزام بأداء المهمّات المكلف بها.
- التفاعل و تقبل المعلومات التي تطرح في أثناء المحاضرات والاستجابة لها.
- التقويم والتقويم الذاتي: ويتم ذلك من خلال مراجعة الطالب ذاتياً لسلوكياته ومعلوماته.

• سابعاً- جودة المباني التعليمية:

جودة المباني وتجهيزاتها، تعدُّ أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية. فيجب أن تتوفر في المباني التسهيلات المادية والمعنوية مثل: القاعات والتهوية والإضاءة، والمقاعد، والصوت وتوافر درجة الأمان فيها، لما لذلك من أثر على قدرات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

- هل هناك قاعات مميزة داخل المؤسسة التعليمية؟
- هل تم مراعاة أبعاد الأمان والسلامة
- هل هناك اهتمام بالإضاءة والتهوية
- هل هناك اهتمام بالتقنيات والأجهزة المستخدمة؟

• ثامناً- جودة التمويل:

تعدُّ جودة التمويل عنصراً رئيسياً ينطلق من وعى قيادات المؤسسات التعليمية واهتمامها باعتماد مخصصات مالية تكفل تطبيق أنشطة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.

• تاسعاً- جودة العلاقات الخارجية مع الأطراف المعنية كافة:

يعد ارتباط المؤسسة التعليمية بالبيئة الخارجية عنصراً حيوياً يمكن المؤسسة من التفاعل الدائم مع المتغيرات البيئية المحيطة كافة تحقيقاً لمفهوم التحسين المستمر، ويمكن معرفة ذلك من خلال الإجابة عن بعض الأسئلة

- ما مدى مساهمة أنشطة المؤسسة التعليمية في الرقي بالأوضاع الاقتصادية والثقافية والصحية والاجتماعية للسكان في البيئة المجاورة لها؟
- ما مدى تمتع المؤسسة التعليمية بعلاقات جيدة مع الجهات الإشرافية العليا؟

- ما مدى ارتباط المؤسسة التعليمية بعلاقات فعالة مع الجهات الحكومية التي تتأثر بقراراتها؟

- ما مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تأمين مستوى مقبول من الدعم المالي من القطاع الخاص؟

• عاشر- وضع نظام للرقابة على الأداء للوقوف على مدى تحقيق الجودة الشاملة ويشمل ما يأتي:

وضع معايير لقياس الأداء ، والمتابعة ، والتقويم ، والتغذية الراجعة حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، ومحاولة تصحيح الانحرافات والأخطاء، وتقديم خدمات تعليمية مميزة.

يستطيع الباحث من خلال ادبيات الدراسة أن يعقد مقارنة بين المنشآت التقليدية، والمنشآت التي تدار على أسس الجودة كما يأتي:

منشآت الجودة الشاملة	المنشآت التقليدية
١- الهيكل التنظيمي مسطح ومرن وأقل تعقيداً.	١- الهيكل التنظيمي هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسؤولية.
٢- التركيز على التطوير والتحسين المستمر في الأنظمة والعمليات عملاً بمبدأ تجنب حصول الخطأ.	٢- التركيز على الحفاظ على الوضع الراهن وعدم إصلاحه الا في الحالات الطارئة.
٣- المدير القائد	٣- المدير التقليدي
٤- تتحول العلاقات بين الرئيس والمرؤوس إلى علاقات مبنية على الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين.	٤- تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوس بصفات التواكل والحقوق والسيطرة.
٥- التركيز على الجهد الجماعي حيث تسود روح الفريق.	٥- التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المنافسة بين الأفراد.
٦- تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول وإلى التدريب على أنه جزء من منظومة الجودة الشاملة	٦- تنظر الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على أنها عناصر تكلفة.

تحليل فرضية البحث:

بالاعتماد على ادبيات الدراسة من خلال المنهج الوصفي المتبع في الدراسة والقائم على جمع الدراسات، والتقارير، الدوريات والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة تحققت فرضية الدراسة بوجود دور فعال لمعايير الجودة الشاملة في تنمية المؤسسات التعليمية، ورفع جودة المنتج التعليمي، وإعداد كوادر مؤهلة لأسواق العمل

الاستنتاجات:

١. الجودة الشاملة لا تأتي بالتمني، ولا بالحديث عنها فقط، بل لابد أن تكون الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي، وعلى جميع العاملين والإداريين والأكاديميين أن يجعلوا من ثقافة الجودة الشاملة دستوراً يرتكزون عليه، وهذا لن يتحقق إلا بوجود خطة استراتيجية محددة بأهداف واقعية وقابلة للتحقيق في ظل إطار زمني محدد.
٢. يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم على مجموعة معايير اختلفت جهات عديدة في تحديدها، ولكنها تتفق على هدف أساس هو رفع جودة المنتج التعليمي للتوافق مع مبدأ التحسين المستمر.
٣. توجد آليات عدة يمكن تطبيقها لضبط الجودة الشاملة في التعليم، ومن أهمها: التقويم الذاتي، والدراسات الذاتية، وتقويم إنتاج الطلاب التحصيلي.
٤. توجد نماذج عدة للجودة الشاملة يمكن أن تستفيد منها النظم العربية عند تطبيق الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية.
٥. تتسع مجالات الجودة الشاملة وضبطها في المؤسسات التعليمية بتعدد عناصر النظام التعليمي ومكوناته، وإن كانت تتركز في ثلاثة مجالات رئيسة: الاهتمام برغبات العملاء، وكفاءة المؤسسة التعليمية، وبتفعيل القيادة التربوية.

التوصيات:

١. وضع إستراتيجية مقترحة للجودة الشاملة للعمليات الإدارية المتعلقة بالجودة الشاملة تشمل:
 - مرحلة التخطيط: والتي تهدف إلى تحديد أهداف الجودة الشاملة، ورسم السياسات، فتجنيد الإمكانيات، ثم صنع القرارات مع القدرة علي التنبؤ، وهذه المرحلة هي مرحلة تمييز وعمل ذهني يسبق اتخاذ القرار.
 - مرحلة التنظيم: وهي تتعلق بتنظيم العمل داخل المؤسسة التعليمية بطريقة تلبي تطبيق الجودة الشاملة.
 - مرحلة التطبيق: وهي تنفيذ مجالات التحسين بعد عملية التدريب علي مبادئ وأدوات الجودة الشاملة.
 - مرحلة التقويم والتصحيح والمنع لمطابقة التقدير بالواقع الفعلي؛ لقياس خصائص المنتج وجودته

- مرحلة نشر المعلومات، وهذه المرحلة تعني نشر النجاح الذي حققه تطبيق الجودة للاستفادة من الخبرات داخلياً وخارجياً.
٢. ضرورة تدريب و تثقيف القيادات الإدارية والكوادر البشرية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها، وتقنياتها بما يحقق القناعة لديهم لتطبيقها، والعمل على تحقيقها.
٣. الاستفادة من تجارب الدول العالمية في إدارة الجودة الشاملة وتعديلها لتتوافق مع بيئتنا العربية من حيث معتقداتها، وقيمها، وتقاليدها.
٤. القيام بالتعرف إلى حاجات المستفيدين من الخدمات التربوية ورغباتهم: (الطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع)، والعمل على إشباعها وتحقيقها بشكل مرضٍ للجميع.
٥. المشاركة في تمويل التعليم سعياً لمواجهة التحديات الكبيرة المترتبة على التزايد المستمر في النمو السكاني وارتفاع تكاليف التعليم، والحاجة إلى تحسين نوعية التعليم.
٦. عقد اللقاءات والندوات عن ثقافة الجودة الشاملة ودورها في تنمية المجتمع سواء أكان ذلك في وسائل الإعلام أم المساجد أم المؤسسات الأخرى ذات العلاقة، مع إقامة المزيد من المؤتمرات حول هذا المفهوم الجديد.
٧. زيادة نطاق مشاركة المؤسسات التعليمية مع المجتمع في تحديد نوعية التعليم المطلوب بأسلوب يسهم بصورة مباشرة في تحسين نوعية التعليم.
٨. الاعتماد على كوادر قيادية فعالة في العمل الإداري تستخدم أساليب حديثة في الاتصال والتواصل وإقامة علاقات إنسانية، وتشجع على العمل مع زيادة دافعية جميع الأفراد نحو تطوير المجتمع.
٩. التنبؤ بالعوامل والقوى التي تؤثر مستقبلياً على التعليم لإمكانية استيعابها بسرعة لخدمة المجتمع، دون أن تحدث خللاً في نوعية التعليم المطلوب أو ثقافة المجتمع.
١٠. يجب أن تتصف المؤسسات التعليمية المختلفة بالمرونة والقابلية للتجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية، لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التعليم وتطور المجتمع.
١١. تعديل الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية بطريقة تحدد وظائف ومسئولية جهاز إدارة الجودة الشاملة، وطريقة التدريب المطلوب للفريق ونوعيته وأساليبه، والذي يعتمد بشكل رئيس على الابتكار والتجديد

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. ابو سنينة، المنجي. رؤية في ضبط النوعية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة العربية للتربية، م (٢١)، ع (٢)، المنظمة العربية للتربية والثقافة، ٢٠٠١.
٢. أتكسون، فيليب. إدارة الجودة الشاملة: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبدالفتاح النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦.
٣. احمد، أحمد إبراهيم أحمد. الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٣ م.
٤. البكر، محمد بن عبد الله. أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية. المجلة التربوية، جامعة الكويت، ع ٦٠، صيف ٢٠٠١ م.
٥. البنا، درية السيد. تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة في محافظة دمياط. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، مصر، المجلد التاسع، ع ٤، ٢٠٠٣ م.
٦. بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز. ادارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: العبيكان للطباعة و النشر، ١٩٩٧.
٧. الحامد، محمد بن معجب وآخرون. التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. الرياض. مكتبة الرشد، ٢٠٠٢ م.
٨. الحربي، حياة محمد سعيد. «إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية» رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة أم القرى، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ١٤٢٢هـ.
٩. الحربي، عبد الكريم ضيف الله. «إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية». رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ١٤٢٤ هـ.
١٠. حسان، حسان محمد. «ضبط جودة التعليم: مفهومه، أهميته، وعلاقته بالمدخلات والمخرجات والنظرة النقدية»، ندوة ضبط جودة التعليم العام في دولة الكويت بين الواقع والطموح، الكويت: مركز البحوث التربوية والمناهج وزارة التربية، ١٩٩٤.

١١. حمود، خضر كاظم. إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة ، ٢٠٠٠ .
١٢. الحولي، عليان عبد الله. تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني. ورقة عمل أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، من ٣ - ٥ / ٧ / ٢٠٠٤ م.
١٣. الخضير، خضير بن سعود. «مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: دراسة تحليلية»، مجلة التعاون، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، العدد (٥٣) ، ٢٠٠١ .
١٤. درباس، أحمد سعيد. إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي بدول الخليج، الرياض، ١٩٩٤ م.
١٥. الرشيد، محمد، الجودة الشاملة في التعليم، المعلم، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود، ١٩٩٥ .
١٦. الزهراني، سعد عبدالله بردي. «التجربة الأمريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي وما يستفاد منها للجامعات السعودية»، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: رؤى مستقبلية، الجزء الثالث، الرياض: وزارة التعليم العالي، ١٩٩٨ .
١٧. الشنبري، محسن علي. «مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ DEMING بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ٢٠٠١ م.
١٨. عبد الجواد، عصام الدين نوفل. «ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية»، مجلة التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية الكويتية، السنة (٩) ، العدد (٣٠) ، ٢٠٠٠ .
١٩. عبد الفتاح، نبيل عبدالحافظ. «إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية»، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة بمسقط السنة (٢٢) ، العدد (٨٢) ، ٢٠٠٠ .
٢٠. عثمان، محمد يسرى، و محمد موسى عثمان. متطلبات الجودة الشاملة لتطوير مناهج التعليم الفني التجاري في مصر، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٩٧ .

٢١. عليمات، صالح ناصر. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير) عمان، دار الشروق، ٢٠٠٤.
٢٢. غنيم، أحمد علي. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مج ١٧، ع ٢، ٢٠٠٥ م.
٢٣. القحطاني، سالم بن سعيد. «إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي»، مجلة التنمية الإدارية، العدد (٧٨)، ١٩٩٣.
٢٤. لجنة التعليم العالي بجمعية كليات ومدارس الشمال. الاعتماد الأكاديمي للكليات والمدارس، تعريب محمد بن شحات الخطيب، الرياض مدارس الملك فيصل، ٢٠٠١.
٢٥. المتبولي، صلاح الدين. التربية ومشكلات المجتمع. الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٣.
٢٦. محمود، محمود أحمد وآخرون. معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مشروع الطرق المؤدية الى التعليم العالي، جامعة اسيوط، ٢٠٠٩.
٢٧. مصطفى، أحمد سيد ومحمد مصيلحي الأنصاري. برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي. المركز العربي للتدريب التربوي بدول الخليج، الدوحة، قطر، ٢٠٠٢ م.
٢٨. النبوي: أمين: إدارة الجودة الشاملة، مدخل الفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية، إدارة التغيير في التربية وإدارته فى الوطن العربي ١٩٩٥.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Rhodes, L. A. (1992) . *On the road to Quality Education Leadership*, vol. (49) , No. (6)
2. Barton, Joan A. and. Marson, D. brian (1991) *Service Quality: An introduction Province of British Columbia Publications*. p. 7

