

المؤتمر التربوي العشرون

التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة

إدارة الجودة الشاملة في التعليم
TOTAL QUALITY MANAGEMENT
IN
EDUCATION

إعداد

البروفسور الدكتور رياض رشاد البنا

٢٠ - ٢١ يناير ٢٠٠٦م

مقدمة

بما أن الهدف الرئيسي للجودة الشاملة للعملية التعليمية هو إرضاء الزبون الداخلي المتمثل بالطالب والمعلم والزيون الخارجي المتمثل بأولياء الأمور والمجتمع وسوق العمل بالتحسين المستمر للعمليات التربوية.

وحيث أن الجودة الشاملة عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة لذلك فإن ما تطرحه هذه الورقة هو لكل مرحلة تعليمية وبنفس الوقت لجميع المراحل. إذ أن الجودة الشاملة هي واحدة للعملية التعليمية ككل.

إن نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة وفلسفتها في المرحلة الابتدائية بتغيير القيم والسلوك السائد وتغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية ستكون بهذا المرحلة الابتدائية مفتاح ومدخل أساسي وطبيعي لتحسين ورفع جودة العملية التربوية في كافة مراحلها تحقيقاً للأهداف التربوية المنشودة.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

بعض التعاريف في إدارة الجودة الشاملة:

١. عرف معهد الجودة الفيديرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل¹ حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.
٢. وعرفها نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها "تحويل في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر في تحقيق حاجات العميل.
٣. عرفها كروسبي (وهو أحد المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة) "أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على حفز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.
٤. وعرفها بهارات واكهلو "إنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل ومن المرة الأولى وفي كل وقت.

¹ - العميل: يمكن أن يكون التربوي (المستهلك) في المؤسسات الصناعية ويمكن أن يكون الطالب وأولياء الأمور في العملية التربوية.

ثانياً: الأفكار الرئيسية التي تعبر عنها إدارة الجودة الشاملة:

التميز Excellence وهذا يعني إن المنظمات تعتمد في حركتها بشكل أساسي على رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال اهتمامها بالمعلومات الراجعة عن العميل وأخذها بعين الاعتبار في خططها واستراتيجياتها التنظيمية.

٢. تركيز المنظمات بشكل كبير على الجودة Quality بمعناها الواسع وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

٣. التحسين والتطوير المستمر Continuous Improvement يجب أن يكون التطوير المستمر المحور الأساسي لاهتمام المؤسسة وذلك نتيجة للتركيز على الجودة كما يجب أن يكون التحسين مستمراً.

٤. الحاجة إلى تغيير نظرة الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال تحقيق هؤلاء العاملين للنجاح على المستوى الفردي ولا يتعارض مع تحقيق نجاح المؤسسة فالأساس هو التعاون.

٥. اعتماد اتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات والمعلومات وهذا يتطلب التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة والعمل على تحليلها لضمان التطور والتحسين المستمر لعمل المؤسسة.

٦. العمل الجماعي Team Work وهو الاستفادة من جماعات العمل الفعالة وتدريبها على أساليب التحليل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تضمن ترسيخ مبدأ التعاون.

٧. إعطاء العاملين صلاحيات وسلطات وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.

٨. الاهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم.

٩. ضرورة وجود رؤية مشتركة Share Vision معروفة لكل من العاملين والمديرين.

١٠. وجود قيادة فعالة تمثل القدوة الصادقة وأن تمتاز بالموضوعية والإهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات.

ثالثاً: التطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة

يعود الفضل في استخدام إدارة الجودة الشاملة في إدارات المصانع وفي التربية إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال: أدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي وايشيروايشي كاوا.

١. أدوارد ديمينج W.EDWARD DEMING

ويعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة. طرح أفكاره بعد الحرب العالمية الثانية في أميركا ولم يؤخذ بها. أستدعي إلى اليابان وألقى العديد من المحاضرات في منتصف الخمسينات ومما قاله للقادة الصناعيين في اليابان "إذا اعتنقتم فلسفة إدارة الجودة فسوف تستولون على أسواق العالم خلال خمس سنوات".

وقد حظيت مبادئ ديمينج برعاية الإتحادات المهنية ودعم من الصناعي الياباني الشهير ايشيرو آيشي كاوا. وتبنتها الشركات الصناعية ولم تتعدى السبعينات إلا والبضاعة اليابانية قد غزت الأسواق الأميركية وأثرت على الصناعة في أميركا بشكل واضح. وتتلخص المبادئ الـ ١٤ لديمنج كما يلي:

نظرة سريعة إلى مبادئ ديمينج لإدارة الجودة الشاملة:

١. تحديد الهدف من تحسين الخدمة والإنتاج.
٢. تبني فلسفة جديدة.
٣. التوقف عن الإعتماد على التفويض لتحقيق الجودة والإستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية.
٤. التخلي عن فلسفة الشراء إعتماداً على السعر فقط.
٥. الإستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل.
٦. اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل.
٧. تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة.

٨. إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه دوماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد أو خوف.
٩. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوياً بروح الفريق.
١٠. تقليل الشعارات والمواعظ والنقد.
١١. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق.
١٢. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم.
١٣. تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد.
١٤. تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين (أي جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول).

وأطلق ديمنج من خلال محاضراته مجموعة من الأساليب والتحليلات الإحصائية التي أطلق عليها **عجلة ديمنج**. ويتضح من خلال هذه العجلة بأن تطوير أي نشاط يتعلق بالعمليات الإنتاجية والخدمية يبدأ من مرحلة التخطيط ثم التنفيذ ثم متابعة التنفيذ ثم اتخاذ القرار بشأن مستوى الأداء وسبل تحسينه المستمر ثم التخطيط (Plan - Do - Check - Act) وهكذا تستمر العجلة بالأداء وفقاً لهذا المستوى من الإستراتيجية.

٢. جوزيف جوران

لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:

- (أ) تحديد من هم المستهلكين.
- (ب) تحديد احتياجاتهم.
- (ج) تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
- (د) تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
- (هـ) نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى العاملة.

أما بالنسبة للرقابة على الجودة فإن جوران يرى أن الرقابة على الجودة عملية مهمة
وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية
في عدم وجود العيوب.

فالرقابة على الجودة تتضمن:

- (أ) تقييم الأداء الفعلي للعمل.
 - (ب) مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعية.
 - (ج) معالجة الانحرافات أو الاختلافات بإتخاذ الإجراءات السليمة.
- ويرى جوران أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية
مستمرة لا تكاد أن تنتهي.

وإن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين:

- أ. المستهلك الخارجي External Customer ويمثل العميل الذي يشتري، السلع
(الزبون) ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية.
- ب. المستهلك الداخلي Internal Customer ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين
داخل المنظمة.

ج. فيليب كروسبي Philip Crosby

لقد جاء فيليب كروسبي بما يعرف بـ "لا وجود للمعيبات Zero Defect" بمعنى أن المعيبات
تساوي صفرًا في إطار العمليات الإنتاجية. ويرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى
معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة.
ويرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة منها:

- أ. إن المستهلكين ذو وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
- ب. إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة حصة المنظمة
من السوق.
- ج. يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية وظرفية.

رابعاً: إدارة الجودة في السياق التربوي:

إن نجاح الإنتاج الياباني بغزو الأسواق الأمريكية ومنافستها في الأسواق العالمية دعى الأمريكيين إلى تطبيق إدارة الجودة في مصانعها ولكنها فشلت وذلك لأن قيم التنافس والفردية والحوجز الموجودة بين العاملين وقيادة وإدارة المصنع سائدة في المجتمع الأمريكي والتي تتناقض مع قيم الجودة المبنية على التعاون والتسامح وروح الفريق وتلاحم العاملين مع قياداتهم مما اضطرهم إلى محاولة تغيير القيم لدى العاملين في المصنع إلى ما يلائم تطبيق الجودة.

وبدأ الإتجاه إلى تطبيق إدارة الجودة في المدرسة وعرس القيم الجديدة المتلائمة معها (إدارة الجودة الشاملة) وبدأت عمليات التجريب تأخذ مكانتها في المراحل الدراسية المختلفة من الابتدائية إلى التعليم الجامعي.

٤ - ١: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يورد كلاسر ١٩٩٠ Glasser لجودة العمل في التعليم موقفاً تربوياً فيقول: متى ما نشأ إختلاف ما بين تقويم المعلم والطالب لجودة العمل أو لنتيجة الاختبار فلا بد للمعلم من مناقشة أوجه ذلك الإختلاف مع الطالب أو الطلبة المعنيين، إذ أنه من هذه المناقشات يتعلم الطالب أو الطلبة السبل التي تمكنهم من معرفة مقومات ومكونات الجودة في العمل، مع ضرورة إعطاء الفرصة تلو الفرصة لتحسين ما يعملون إذ أن الغرض من هذا التقويم هو عملية التحسين من أجل تحقيق الجودة المرجوة.

ويرى بونستنكل ١٩٩٢ Bonstingl: إن المدرس والمدرسة بتوفيرهم أدوات التعليم الفعالة والبيئة التنظيمية الملائمة يمثلان جهة تقديم الخدمة والطالب يمثل المستفيد الأول، لذا فإن مسؤولية المدرسة هي توفير التعليم الذي يجعل من الطلاب نافعين على المدى البعيد وذلك بتدريسهم كيفية الاتصال بمحيطهم وكيفية تقويم الجودة في عملهم وعمل الآخرين، وكيفية استثمارهم لفرص التعليم المستمر على مدى الحياة لتعزيز تقديمهم.

إن المستفيد الثانوي من خدمات المدرسة هم الآباء وأولياء الأمور والمجتمع الذين من حقهم توقع نمو مدارك وقدرات ومهارات أبنائهم الطلاب وتطور شخصياتهم ليكونوا نافعين لذويهم ومجتمعهم. ويقع عبء تحقيق الجودة على كاهل المدرس والطالب من جهة والمدرسة والمجتمع من جهة أخرى.

٤ - ٢ : تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يعرف رودس ١٩٩٢ Rhodes إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.

إن تعريف رودس يمثل إطاراً مرجعياً لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في التربية. فالمدخلات هم (الطلبة) والعمليات (ما يدور في داخل المدرسة) والمخرجات (الطلبة المتخرجون). إن الالتزام الكلي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية يستدعي إعادة النظر في رسالة هذه المؤسسة وأهدافها واستراتيجيات تعاملها مع العمل التربوي ومعاييرها وإجراءات التقويم المتبعة فيها- ويجب التعرف على حاجات المستفيدين (الطلبة) أي ما هي نوعية التعليم والإعداد التي يرون أنها تحقق حاجاتهم وتلبي رغباتهم.

٤ - ٣: دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:

١. إن غالبية الدول النامية أخذت بإستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الأطفال في التعليم، إن هذه الإستراتيجية أدت إلى التضحية بنوعية العملية التربوية.
٢. تحسين مخرجات العملية التربوية.
٣. إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي يمثل تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التربوية.
٤. بما أن الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضائه كزبون أساسي في العملية التربوية.
٥. ضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة من خلال تحليل المعلومات باستمرار.
٦. استثمار إمكانيات وطاقت جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية.
٧. طريقة لنقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.
٨. خلق الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.

٩. للجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.

١٠. تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.

٤ - ٤: خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية:

يقرر بونستك ١٩٩٢ BONSTING خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية بما يأتي:

- التربية عملية مستمرة على طول مدى الحياة.
 - إن النمط القيادي الإداري لا بد أن يكون تشاركياً وفقاً لأفكار ديمنج وجوران وغيرهما من منظري إدارة الجودة.
 - إن التفاهم بين العاملين لا بد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية السيطرة Control Theory.
 - يجب معاملة جميع العاملين في المدرسة على أنهم ماهرون في تأدية العمل.
- لقد أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة.

ومن خصائصها المتميزة:

- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
- توفير معنويات أفضل لجميع العاملين.
- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.
- تخفيض التكلفة مع تحقيق الطلب الاجتماعي.

٤ - ٥: الفائدة المرجوة من الجودة الشاملة في العملية التعليمية:

- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- تقليل الأخطاء.
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية.
- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين.
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

- العمل المستمر من أجل التحسين وتخفيض معدل الإهدار الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب.
- تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع).

٤ - ٦: مصطلحات إدارة الجودة في العملية التعليمية:

ولتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي أقترحها ديمنج (١٤ مبدأ) في العملية التربوية لا بد من توضيح المصطلحات التي تتعامل معها الجودة الشاملة وما يقابلها في المجال التربوي.

مديرو المدارس ومديرو التعليم = الإدارة أو القيادة

المدرسون (المعلمون) = هم الموظفون والقادة والمديرون للطلبة في الصفوف الدراسية (الزبون الداخلي).

الطلاب = ينظر إليهم على أنهم المنتج والطلبة (الزبون الداخلي) وأولياء أمورهم والمجتمع ككل ينظر إليهم على أنهم (الزبون الخارجي).

واضعو السياسة التعليمية = مجلس التعليم أو مجالس الإدارة حسب النظام في الدولة.

٤ - ٧: مبادئ ديمنج في العملية التربوية:

إن القراءة المتفحصية لمبادئ ديمنج Deming تشير إلى إمكانية تطبيقها في المجال التربوي إذ أن نجاح العديد من المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية في النهوض بالنظام التربوي تؤكد التطبيق الناجح لها. ويشير بلانستين ١٩٩٢ Blanstein إلى إمكانية تطبيق جميع مبادئ ديمنج وخاصة المبادئ (١، ٢، ٣، ٥، ١١) في الوقت الذي لا يعني ذلك التقليل من أهمية المبادئ الأخرى.

الأهداف الخمسة:

- ١- تحديد الهدف من تحسين الخدمة والإنتاج.
- ٢- تبني فلسفة جديدة.
- ٣- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية.
- ٥- الاستمرارية في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل.

١١ - تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة والتركيز على تكوين سلوك الفريق.

فإذا قلنا بالنسبة للمبدأ الثالث من المبادئ "إن الجودة لا تتولد من التفطيش، بل من تحسين الأداء" فإن مبدأ ديمينج رقم (٣) مشتق من النص السابق "التوقف عن الاعتماد على التفطيش لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس".

إن تطبيق هذا المبدأ يتضح من المثال التالي: يدفع النظام التربوي بالآلاف من الخريجين إلى معترك الحياة، فتنكشف ضعف حصيلتهم المعرفية وتدني مهاراتهم الأساسية وقدراتهم على التكيف مع واقع حياة تحفها المصاعب.

إن مبدأ التفطيش للتأكد من توفر الجودة في المخرجات هي صيغة علاجية ذو تكلفة عالية جداً وبالإمكان تلافئها بصيغة وقائية ذو تكلفة أقل.

إن الأولوية في الجودة هي تحقيق التحسن المستمر في عمليتي التعليم والتعلم والرامية إلى التحسن في قدرات ومهارات ومعارف واتجاهات الطلبة بشكل متواصل.

فالاهتمام بجودة المناهج الدراسية مثلاً من حيث محتواها ووضوح أهدافها في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين الذين هم الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع إلى جانب الاهتمام بطرق التدريس ووسائل التقييم يجب أن تكون أولويتها الأولى العمل على تحقيق التحسين المستمر في عمليتي التعليم والتعلم.

٤ - ٨: العجلة النوعية للجودة الشاملة ومرتكزاتها الفكرية ومكونات نظام الجودة في

العملية التربوية

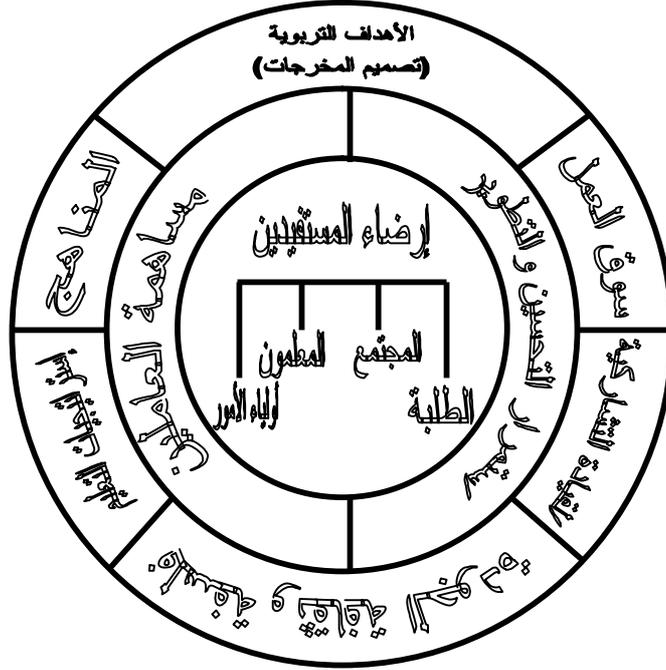
إن الهدف الرئيسي في إدارة الجودة الشاملة هو رضا جميع المستفيدين من العملية التربوية وفي مقدمتهم الطلبة الذين يمثلون المستفيد الداخلي وكذلك المعلمون والجهاز الإداري والمستفيد الخارجي الذي يمثله أولياء الأمور والمجتمع المحلي وسوق العمل. ومن الممكن تمثيل المرتكزات الفكرية ومكونات نظام الجودة بالرسم التالي:

تتمثل المرتكزات الفكرية:

١. فلسفة إدارة الجودة.
٢. ثقافة إدارة الجودة.
٣. تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق.
٤. انعكاس الأهداف على المناهج.
٢. إستراتيجيات التعلم المناسبة.
٦. متطلبات سوق العمل.
٦. استمرارية التطوير والتحسين.

أما مكونات نظام الجودة: فتتمثل:-

١. بالقيادة التشاركية.
٢. مساهمة العاملين (المعلمين والكادر الإداري والكادر الفني).



العجلة النوعية ومرتكزاتها الفكرية
ومكونات نظام الجودة

متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية:

إن تطبيق نظام الجودة في المؤسسة التعليمية يقتضي:

- القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في الوزارة.
- إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة التربوية نزولاً إلى المدرسة.
- التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد إن كان على مستوى الوزارة أو مستوى المدرسة.
- التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي.
- مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.
- تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة.

إن المبادئ السابقة تؤثر وبشكل مباشر على عناصر تحقيق الجودة والتي يمكن تلخيصها بالأمور التالية:

- تطبيق مبادئ الجودة.
 - مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمرة.
 - تحديد وتوضيح إجراء العمل أو ما تطلق عليه بالإجراءات التنظيمية.
- إن المبادئ السابقة وعناصر تحقيق الجودة تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي للجودة ألا وهو رضا المستفيد والمتمثل بالطلبة والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وسوق العمل.

٤ - ٩: ثقافة الجودة الشاملة:

الثقافة بمفهومها العام إنها كل ما صنعته يد الإنسان وعقله وبهذا تكون مرادفة للحضارة. وتتمثل عناصر الثقافة بالدين واللغة والمعتقدات والقيم والأعراف والنظم والقوانين وطرز المأكل والمسكن والملبس والتراث المادي والثقافي ... الخ.

وعلى مستوى المؤسسة أو المنظمة فإن الثقافة تعني "مجموعة القيم والسلوكيات والقواعد والأعراف والنظم التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات".

إن الثقافة التنظيمية في المدرسة ما هي إلا انعكاس للثقافة العامة السائدة وإن من وظائف المدرسة نقل التراث وتنقيته مما قد علق به من اتجاهات وقيم غير مرغوبة واستبدالها بقيم متناغمة مع الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها في الناشئة. إن القيم التنظيمية

تمثل ثقافة "المنظمة أو المدرسة" وهذه القيم عبارة عن مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد.

ويمكن تصنيف القيم السائدة في المدرسة أو المنظمة على النحو التالي:

- * قيم متعلقة بالنجاح والنمو: إذ أن السبب الرئيسي لوجود التنظيمات هو إيجاد قيمة مضافة للمدرسة وتزويد العاملين بها.
- * قيم متعلقة بالأمان: "إذ أن الهدف توفير بيئة آمنة خالية من المخاطر".
- * قيم متعلقة بالرضا عن العمل: "إن الهدف تزويد كل فرد بالمدرسة بالعمل يرضى عنه وذلك لتحسين وتطوير المهارات.
- * قيم متعلقة بالاتصال: "وذلك بتزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها.
- * قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك.
- * قيم متعلقة بتنمية الفرد: "إن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقدم للأمام يرجع خطوة للخلف".
- * قيم متعلقة بالجودة.

إن الهدف إرضاء الزبون لذلك يجب أن يكون معدل الكفاءة الداخلية للعملية التربوية قريب من الواحد عدد صحيح والكفاءة الخارجية² ممتازة. وهذا ما يعكس مبدأً أساسياً في المؤسسة وهو تزويد الزبائن بسلع وخدمات خالية من العيوب وفي الوقت المحدد وبدون أخطاء أو إهمال. (المصدر فيليب اتكنسون إدارة الجودة الشاملة حـ ١).

² - تقاس الكفاءة الداخلية للجهاز التعليمي بقسمة المخرجات على المدخلات لنفس الفوج، فإذا دخل المدرسة ١٠٠ طالب وتخرج من الفوج بعد ست سنوات ٨٥ طالبا فالكفاءة = ٠,٨٥ . أما الكفاءة الخارجية فتقاس بمطابقة المنتج لحاجات سوق العمل . وبما أن المرحلة الابتدائية لا تصب في سوق العمل فتقاس بمدى ملاءمة الخريج في التعليم الابتدائي لمتطلبات المرحلة الإعدادية.

٤ - ١٠: مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يتكون نظام إدارة الجودة من عشرة محكات (مؤشرات) تصف خصائص نظام إدارة المؤسسات التعليمية بصورة شاملة. وفيما يلي شرح موجز لكل مؤشر.

١. الإدارة الإستراتيجية Strategic Management.

تختص الإدارة الإستراتيجية في رسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية (المدرسة) وبناء الخطط التي تحدد الإتجاه العام للمؤسسة. وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر هي خطة العمل كما يطلق عليها أيضاً الخطة الإستراتيجية، أو الخطة التطويرية، أو الخطة التشاركية.

توضع هذه الخطة مع بداية كل عام دراسي مع الأخذ بنظر الاعتبار البعد الإستراتيجي لها (التفكير الإستراتيجي) المبني على الأسئلة الثلاث التالية:

١. أين نحن الآن ؟

٢. إلى أين نريد أن نصل ؟

٣. كيف نصل إلى ما نريد؟

وينبغي أن تتضمن خطة العمل رسالة المؤسسة، والأهداف المراد تحقيقها، ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي في بناء الخطة، هو حاجات المتعلمين، كما يتوجب أن تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التي يتألف منها نظام الجودة الشاملة.

٢. نوعية إدارة الجودة Quality Management.

ويختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية (المتعلمين، والمعلمين، سوق العمل..الخ).

٣. التسويق ورعاية العميل Marketing & Customer care.

يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يرضي حاجات المتعلمين وسوق العمل.

٤. تطوير الموارد البشرية Human Resources Development

يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية. بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

٥. تكافؤ الفرص Equal Opportunity

ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

٦. الصحة والسلامة Health & Safety

ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية.

٧. الاتصال والإدارة Communication & Administration

وينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بها.

٨. خدمات الإرشاد Guidance Services

يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية والعمل على تحقيقها).

٩. تصميم البرنامج وتنفيذه Program Design And Delivery

ويختص هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية. وينبغي أن تبنى نواتج التعلم للبرامج الدراسية على متطلبات سوق العمل، كما يعني هذا المؤشر أيضاً بتنفيذ البرامج الدراسية واختيار طرائق التدريس المناسبة فضلاً عن التركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين.

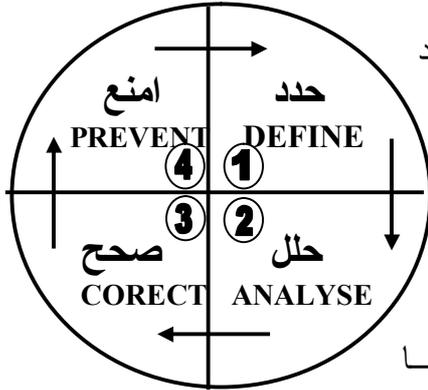
١٠. التقييم لمنح الشهادات Assessment for Certification

يؤكد هذا المؤشر على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي.

أدوات وأساليب تحقيق تحسين الجودة الشاملة

لقد تم تصميم مجموعة الأدوات بحيث تدور كلها حول دورة التحسين التي تتكون من أربع خطوات هي:

حدد ، حل ، وصحح ، وأمنع



وتحتوي كل خطوة من هذه الخطوات على عدد من الخطوات الفرعية، وهذه الخطوات الفرعية يتم ربطها بالأدوات والأساليب المقترحة. تركز إدارة الجودة على مبدأ جمع المعلومات واستخدامها لتحديد المشكلات وتحليلها.

القادة التربويون يستخدمون أدوات الجودة الشاملة وتقنياتها

لجمع المعلومات ذات الصلة وتحليلها وتفهمها. إن تحسين الجودة الناجح لا يعتمد كلية على التطبيق الفعال للأدوات والأساليب بل على العنصر الأكثر أهمية في هذا النجاح هو الفريق الفعال. إنه من الضروري إشراك الأفراد المناسبين في عمليات التحسين لأن التطبيق الناجح يعتمد على المشاركة. إن أعضاء الفريق يجب أن يعكسوا خبراتهم المختلفة أثناء مشاركتهم في عملية التحسين.

لقد تعددت أدوات تحقيق تحسين الجودة الشاملة إذ بلغت أكثر من ٢٥ أداة وقد اخترنا سبع أدوات يمكن تصنيفها كما يلي:

١. أدوات لخلق الأفكار الجديدة منها:

أ-مخطط إيشيكوا (أو مخطط الأسباب)

رسم بياني ظهر السمكة (FISHBONE DIAGRAM)

. (ISHIKAWA DIAGRAM)

الهدف: المساعدة في إثارة الأفكار

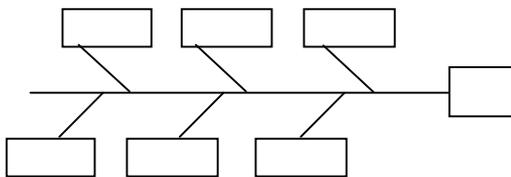
حول المشاكل المحتملة أو الحلول الممكنة.

وتساعد هذه الأداة في تحديد إطار عام

لتحليل إضافي وذلك عن طريق وضع عدد

أكبر من القضايا أو الموضوعات في

مجموعات يمكن إدارتها بشكل أفضل.

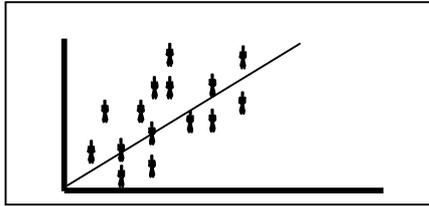


CONTROL SHEET

ب-ورقة المراقبة

Item	G1	G2	G3
Test1	**	**	
Test2	**	**	
Test3			

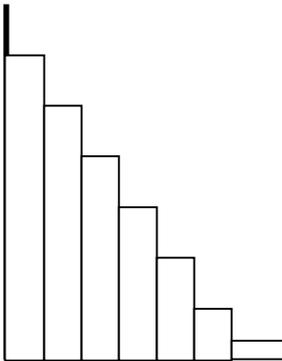
DISPERSION DIAGRAM ج-مخطط التشتت



٢. لتنظيم وتحليل بيانات الجودة:

PARITO DIGRAM

أ- مخطط باريتو

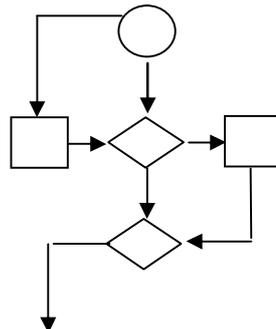


الهدف تحديد أولويات المجالات الأكثر

فائدة لتركيز موارد تحسين الجودة المحدودة.

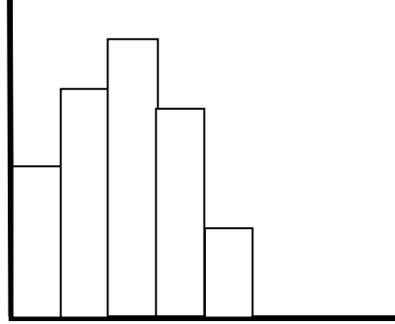
FLOW CHART

ب-مخطط التدفق



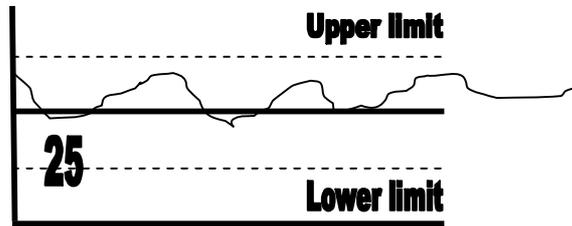
٣. لتحديد مشاكل الجودة:

أ- رسم المستطيلات البياني HISTOGRAM



الهدف إبراز الاختلاف نتيجة العملية (الاختلاف في المنتج).

ب- مخطط المراقبة CONTROL GRAPH



ملاحظة:

إنه من المفروض أن يتدرب على هذه الأدوات جميع العاملين في المدرسة أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين.

(نموذج تطبيقي)

وسنورد فيما يلي نموذجاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ولاية كنتكت في أمريكا في مدينة نيوتاون New Town.

قامت الإدارة التعليمية في مدينة نيوتاون بولاية كنتكت الأمريكية بتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في مدارسها. وبنيت لذلك نموذجاً للجودة الشاملة بالاعتماد على الجوانب النظرية والتطبيقية "العدد من المنظرين في إدارة الجودة الشاملة من أمثال ديمنج وكلارس وروبرتز وكراي وجاردنر وقد وضعت نموذجاً لإدارة الجودة الشاملة. وقد حددت في هذا النموذج ما يلي:

١. الرسالة: كل الأطفال يستطيعون التعلم وسوف يتعلمون جيداً. وضعت تحت الرسالة النتائج المرجو تحقيقها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- أ-المقدرة على التعلم.
- ب-المقدرة على الاستيعاب.
- ج-تعلم مهارات صنع واتخاذ القرار وحل معالجة المشكلات والتفكير الناقد.
- د-الاهتمام والعناية بالآخرين.
- هـ-التعرف على أهمية تقدير الذات.

٢. حددت الحاجات الأساسية للمتعلم وهي نفسها حاجات الإنسان الأساسية والمتمثلة: الإنتماء والتقدير والحرية والترويح والتعبير عن الذات ويعتبر الأساس الذي تبنى عليه نموذج إدارة الجودة الشاملة.

وإن الحاجات الأساسية والنتائج المتوقعة تتحقق من خلال منطقة التفاعل التي تقع بين ا لنتائج في الأعلى والحاجات في أسفل منها، وفي منطقة التفاعل دوائر أربعة هي:

١-بماذا نعتقد (بماذا نؤمن)؟

٢-ماذا نعرف؟

٣-ماذا نريد؟

٤-الفعل (التنفيذ).

الرسالة: كل الأطفال يستطيعون التعلم وسوف يتعلمون				
التعرف على أهمية تقدير الذات	الاهتمام والعناية بالآخرين	نتائج الجودة تعلم مهارات اتخاذ القرارات حل المشاكل، التفكير الناقد	المقدرة على الاستيعاب الإنجاز المعرفي هضم المنهج الدراسي	المقدرة على التعلم الذاتي
حاجات الإنسان الأساسية				
التعبير عن الذات	الترويح	الحرية	التقدير	الانتماء

ولا بد من ملاحظة أن ليس ثمة اتصال مباشر بين دائرة ماذا نريد؟ ودائرة التنفيذ أو الفعل. إن عملية اتخاذ القرارات تتبثق من دائرة ماذا تعرف وبماذا نعتقد ثم يأتي الفعل (اتخاذ القرار) وهذا ينسجم مع ما طرحه ديمنج إن دائرة ماذا تعرف هي قاعدة بحثية محضة يجب أن لا تكفي بما توفره من معلومات وبيانات مثل درجات تحصيل الطلبة ولكي نزيد معرفة أعمق بالأداء أكثر من مجرد الدرجات.

أما دائرة بماذا نعتقد (نؤمن) فهي على درجة كبيرة من الأهمية النسبية لإدارة الجودة وهذه تعبر عن الفلسفة التي تؤمن بها المدرسة. وإن هذا الإيمان لا يعني شيئاً ما لم يظهر على سلوك الأفراد والجماعات في العمل تجاه تلك الفلسفة فمثلاً التقويم في ظل نظام الجودة الشاملة يعني أساساً تحقيق التحسن المستمر من أجل الجودة.

إن نموذج نيوتاون هذا ينظر إلى الطالب على أنه المستفيد (العميل أو الزبون)، وإلى عملية التعليم كخدمة وإلى عملية التعلم (ما تعلمه الطالب وليس الطالب) كمنتج وذلك من أجل تحقيق التحسن المستمر في العملية التربوية.

نقاط للمداولة والمدارسة

- كيف يمكن تطبيق المبادئ الأربع عشر لديمنج في العملية التربوية؟ استرشد بالمبادئ الخمسة المشروحة.
- إذا أردنا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهاز التعليمي بمراحله الثلاث (الإبتدائي، الإعدادي، الثانوي) فما هي الخطة المقترحة للتطبيق؟
- استرشد بالنموذج التطبيقي لمدينة نيوتاون وحاول وضع خطة لتطبيق الجودة في مدرستك محددًا الرؤيا والرسالة بشكل واضح ودقيق.
- كيف يمكن الاستفادة من مبادئ فيليب كروسبي في العملية التربوية؟
- إن مبدأ التفيتيش للتأكد من الجودة صيغة علاجية تكلفتها عالية جداً وبالإمكان تلافيها بصيغة وقائية أقل كلفة.
- ناقش العبارة السابقة موضعاً كيفية الصيغة الوقائية وكيف تؤثر على الكلفة؟

قائمة المصادر

١. اتكنسون. فيليب. إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ج١، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ١٩٩٦م.
٢. أركارو، جانيس. إصلاح التعليم الجودة الشاملة في حجرة الدراسة. ترجمة د. سهير بسيوني، دار الأحمدي للنشر القاهرة، ٢٠٠١م.
٣. تونسند، باتريك وجيهارت. جون. كيف تحقق الجودة؟ ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأميركا، توزيع المؤتمر للتجارة، الرياض، ١٩٩٨م.
٤. جابلونسسكي. جوزيف. إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، ج٢ تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" الجيزة، القاهرة، ٢٠٠٠م.
٥. الدرادكة، مأمون وآخرون. إدارة الجودة الشاملة ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠١م.
٦. مارش، جرن. أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء. ج٣ تعريب عبدالفتاح السيد، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" الجيزة، القاهرة، ١٩٩٦م.
٧. ARCARO .S. JEROME. QUALITY IN EDUCATION AN IMPLEMENTATION, HANDBOOK, VANITY BOOKS INTERNATIONAL, NEW DELHI 1997.

الفهرس

١	المقدمة	
	أولاً: إدارة الجودة الشاملة	
٢	مفهوم إدارة الجودة	
	ثانياً: الأفكار الرئيسية التي تعبر عنها إدارة الجودة الشاملة	
	٣	
	<u>ثالثاً: التطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة ٤ - ٧</u>	
	✗ إدوارد ديمنج	
	✗ جوزيف جوران	
	✗ فيليب كروسبي	
	<u>رابعاً: إدارة الجودة في السياق التربوي ٧</u>	
٧	مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم	
٨	تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم	
٨	دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي	
٩	خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية	
	الفائدة المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية	
٩	مصطلحات إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية	
١٠	مبادئ ديمنج في العملية التعليمية	
١٠	العجلة النوعية للجودة الشاملة ومرتكزاتها الفكرية	
١١	ومكونات نظام الجودة في العملية التربوية	
١٢	ثقافة الجودة الشاملة	
- ١٣		١٤
- ١٥	مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية	
		١٧
- ١٧	أدوات وأساليب تحقيق تحسين الجودة الشاملة	
		١٩
- ٢٠	نموذج تطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في ولاية كنتكت في أميركا	
		٢٢

٢٣

نقاط للمداولة والمدارسة

٢٤

قائمة المصادر