



القيادة التربوية
تصنع الفرق

جودة التعليم
بين المظهر و المخبّر

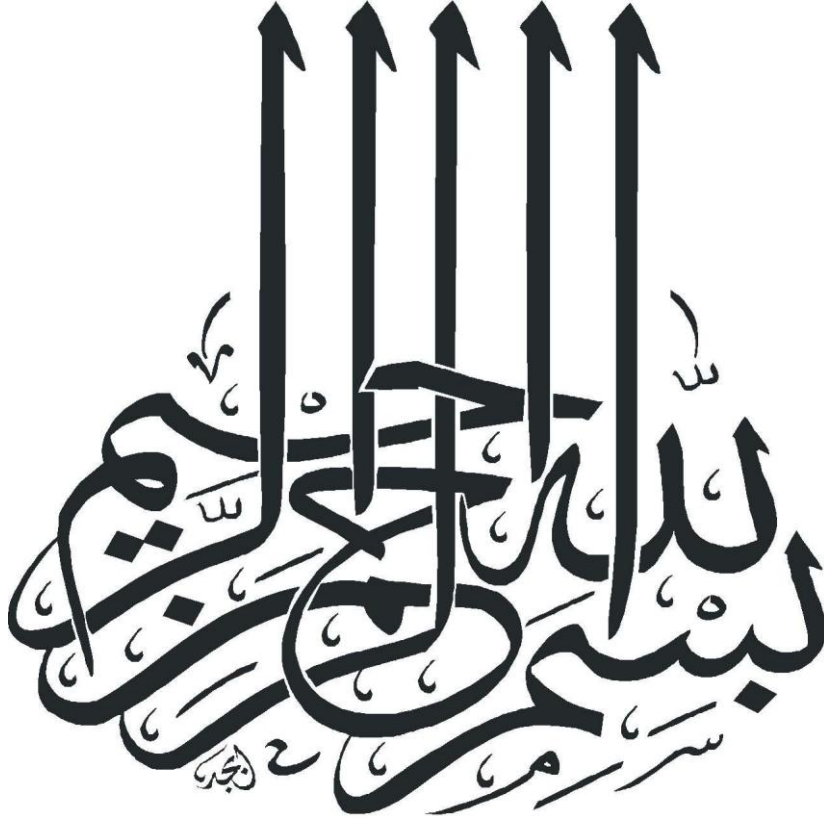
إعداد

اسماء ابراهيم القميح

عائشة عبدالله السحيباني

المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣	المقدمة
٤	التمهيد في مفهوم الجودة
٤	تعريف الجودة
٥	المعنى اللغوي لمفردات عنوان البحث (المخبر المظهر) جودة
٥	تعريف الجودة في التعليم
٦	تأصيل الجودة
٦	الجودة في القرآن الكريم
٧	الجودة في السنة
٨	الجودة في التعليم
٩	مفاهيم خاطئة في تطبيق الجودة
٩	الجودة تعني عدم البساطة
٩	الجودة تعني الهدر
١١	عدم إدراج الجودة كقيمة من قيمنا الحاكمة
١٢	تطبيق الجودة
١٢	خطوات تطبيق الجودة في التعليم
١٣	مراحل تطبيق لجودة في التعليم
١٣	الصعوبات في تطبيق الجودة
١٤	خطوات العلاج وإيجاد الحلول
١٦	الجودة الشاملة
١٨	أهداف الجودة الشاملة في المدرسة
١٩	متطلبات الجودة الشاملة في المدرسة
٢١	عناصر الجودة الشاملة في المدرسة
٢٢	مراحل الجودة الشاملة في المدرسة
٢٧	الخاتمة
٢٨	الوإاجع



قال تعالى

{ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد

فتعتبر الجودة كبرنامج من الأساليب التي دخلت حديثاً إلى مجالات التربية بعد أن أثبتت نجاحها في مجالات أخرى.

لكننا نشاهد و نلاحظ في الأوساط التعليمية أن الجودة حادت عن ما وضعت له ولذا أحببت أن أبحث هذا الموضوع وقد عنونت له بعنوان (جودة التعليم بين المظهر و المخبر)

وتكمن أهمية الموضوع في كون الجودة سمة متميزة وضرورية و تتطلب إنساناً ذا مواصفات معينة لاستيعابها والتعامل معها بفاعلية وتقع هذه المسؤولية على التعليم في إعداد أفراد يستطيعون القيام بذلك بكفاءة عالية لإعداد جيل قادر على مواجهة تحديات الحياة على أسس علمية ونفسية قوية.

وما جعلني أتطرق لهذا الموضوع ما رأيته من التطبيق الخاطئ لمفهوم الجودة إما عن طريق التركيز على جودة المظهر دون المخبر فمثلاً عند تنفيذ برنامج ما أو لقاء : الهدف منه تجويد الأداء نرى همم عالية وطاقت متفجرة في البرنامج لكنها استنزفت بتجميع الحلويات أو تغليف قارورة ماء ،أو توزيع قصاصات ملونة أو أو الخ لست ضد تطعيم المخرجات بالجماليات.....

لكن أين المخرج الأساسي من عملنا ؟

هل تحقق الهدف الأساسي من البرنامج

المخرج هو (الطالبة) نريد المخرج شيئاً ملموساً إما بالطالبة نفسها وطريقة حوارها ومناقشتها ومعالجتها للمشاكل

نريدها فعالة تخدم نفسها وعائلتها ومحيطها وتنشر فكرة ايجابية لمن حولها

نعم للتعزيز الإيجابي البناء وليس الحشو الفارغ بلا طائل

التمهيد – مفهوم الجودة :

إن التعليم هو أحد مكونات الحاجة الأساسية لكل فرد في المجتمع وذلك لما للتعليم من أهمية كبيرة في تطوير الموارد البشرية وإسهام واضح في التنمية الاقتصادية لأي مجتمع لذا فقد أصبح عملية استثمارية شأنه في ذلك شأن الاستثمار المادي بل أن أفضل استثمار نقوم به هو بناء العنصر البشري وكما ذكر فإن التعليم هو أحد مكونات الحاجة الأساسية للعنصر البشري لذلك كانت الجودة شعاراً ومطلباً في المؤسسات التعليمية .

١- تعريف الجودة :

الجودة لغة من جاد وجود جودة ‘ وجوده صار جيداً وأجاد أتى بالجيد من القول أو الفعل والجيد ضد الرديء.(١)

الجودة اصطلاحاً :

الجودة عند ديمينج الوفاء بحاجات العميل حاضراً ومستقبلاً

الجودة عند جورال هي ما يتلاءم مع استخدامات العميل

الجودة عند كروسبي التطابق مع متطلبات المستفيدين .

الجودة عند ستيدون كوهين وبرانند تلبية وتجاوز توقعات العميل

(١) لسان العرب-للإمام العلامة ابن منظور-ج٢- الطبعة الثانية- ص ٤١١

٢- المعنى اللغوي لمفردات عنوان البحث (المخبر المظهر) جودة :

- ١ - المخبر خلاف المنظر يقابل طابق مخبره منظره (١)
- مخبر الرجل دخيلته حقيقته - طابق - خبره مظهره (٢)
- ٢ - المظهر الصورة التي يبدو عليها الشيء (٣)

٣- تعريف الجودة في التعليم :

هي عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم تعتمد على استثمار القدرات الفكرية للعاملين في المنشأة التربوية وتصف الجودة التعليمية مدى نجاح الفرص التعليمية المتاحة أمام الطلاب في مساعدتهم على تحقيق الدرجات العلمية المنشودة ويمكننا تعريف الجودة في التعليم بصورة مختصرة بأنها .

تفاعل المدخلات (المناهج المستلزمات المادية الأفراد الإدارة) في العملية التعليمية لتحسين نوعية المخرجات بصفة مستمرة (٤)

جودة التعليم تعني جعل التعليم متعة وبهجة بعيداً عن الهدر التربوي والمالي في إمكانيات المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات التي تواجهها ووضع حلول مقالة لها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية والحصول على أفضل مخرجات بأقل التكاليف جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين جودة المنتج التعليمي ، بما يتناسب مع رغبات المستفيد و ومع قدرات وسمات وخصائص وحدة المنتج التعليمي وهو المتعلم.

(١) معجم الوسيط ولسان العرب . (٤) ورقة عمل مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام د/فايزة أخضر

(٢) معجم المغني .

(٣) معجم الوسيط .

تأصيل الجودة.

أولاً- الجودة في القرآن الكريم:

ظهر اليوم في العالم ما يسمى بمفهوم الجودة والذي يقصد منه جودة وإتقان الأداء في كل مناحي الحياة ،وتسعى اليوم الشركات والهيئات والمؤسسات إلى تطبيق هذا النظام في كل أعمالها

بل وتم تخصيص يوم للتوعية بأهمية ذلك وسمي هذا اليوم باليوم العالمي للجودة .وإننا إذا عدنا إلى منبع عزتنا وحضارتنا إلى كتاب الله القرآن الكريم – نجد أن مفهوم الجودة مفهوم أصيل فيه منبثق من منظومته وأهدافه ،التي يمثل الإتقان والدقة والإحسان فيها مكانة عالية .

إن مفهوم الجودة يمثل قيمة إسلامية مشرقة ،فإن القرآن الكريم قد حث على الجودة الشاملة في جميع الأعمال التي ينبغي أن يؤديها الإنسان ،وقد ارتبط مصطلح الجودة في القرآن الكريم بمفردات ومفاهيم كثيرة ،ذات علاقة منها الإحسان ،والإتقان والإحكام ،والإصلاح . وغيرها .

وحسبنا أن نكتفي هنا بالحديث عن مفهوم واحد وهو مفهوم الإحسان :

الإحسان في اللغة هو فعل ما هو حسن ،وأحسن الشيء أجاد صنعه . .

ومنه قوله تعالى (وصوركم فأحسن صوركم)^(١)

وإذا كانت الجودة مظهراً من مظاهر الإحسان، ونتيجة من نتائجه ، فإن القرآن الكريم دعوة مطلقة إلى الإحسان

قال تعالى (صبغة الله ومن أحسن من الله صبغة ونحمله عاديون)^(٢)

وفي قوله تعالى : (ليلوكم أيكم أحسن عملاً)^(١)

(١) التغابن آية : ٣

(٢) البقرة آية : ١٣٨

إشارة جلية واضحة إلى أن الجزاء يتعلق بكيفية الأداء كائناً ما كان هذا الأداء

والإحسان في العمل على قسمين ، الأول :التوجه بالعمل لله عز وجل ،والثاني استعمال أعلى درجات المهارة والإتقان فيه .

نجد مما سبق أن الإحسان يتضمن معنى الكمال والإجادة والإتقان والإخلاص، وبهذا تكون الجودة مظهراً من مظاهر الإحسان وثمره من ثماره .

وقد سبق القرآن الكريم إلى ذكر أبرز مبادئ الجودة . . .

في قوله تعالى (لنشاء منكم أن يتقدم أو يتأخر) (١) في هذه الآية إقرار لأبرز مبادئ الجودة ،وهو وجوب الاستمرار في التحسن والتطوير

قال ابن القيم (فالعبد لا يزال في تقدم أو تأخر ولا وقوف في الطريق البتة ،فإن لم يكن في تقدم فهو في تأخر ولا بد) (٢)

فلا ينبغي لأي مؤسسة أو شركة أو هيئه عليا أن تتوقف عن استمرارية التطوير والتحسين بحجة أنها قد بلغت المنتهى في الإتقان والجودة .

ونالت الشهادات العالمية في ذلك ، لأنها إذا توقفت عن التطوير فإنها بالضرورة تتأخر ، فالكون أبداً لا يعرف الوقوف ، (فمن لا يتقدم حتماً يتأخر) (٣)

من خلال ما سبق يتبين لنا أن القرآن الكريم منهج للجودة والإتقان في عموميات الحياة وفروعها وتفصيلها .

ثانياً- الجودة في السنة :

قال رسول صلى الله عليه وسلم ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) (٤)

قال قتادة معناه أحسن كل شئ والإتقان الأحكام،يقال رجل تقن أي حاذق بالأشياء وقال الزهري :أصله من ابن تقن،وهو رجل من عاد لم يكن يسقط له سهم

(٣) هود آية : ٧

(١) المذثر : آية : ٣٧

(٢) الفوائد ابن القيم ٢٨٠

(٣) مبادئ إدارة الجودة الشاملة-الشريف ١٣٤/١

(٤) كتاب صحيح الجامع-حديث رقم ١٨٨٠ (٥) تفسير الجامع لأحكام القرآن- القرطبي(سورة النحل آية-٨٨)

فضرب به المثل :يقال:أرمى من ابن تقن ثم يقال لكل صادق بالأشياء تقن(٥)

ثالثاً- الجودة في التعليم :

إن التعليم هو أحد مكونات الحاجة الأساسية لكل فرد في المجتمع ،وذلك لما للتعليم من أهمية كبيرة في تطوير الموارد البشرية وإسهام واضح في التنمية الاقتصادية لأي مجتمع ، لذا فقد أصبح عملية استثمارية شأنه في ذلك شأن الاستثمار المادي .

الجودة في التعليم هي عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم تعتمد على استثمار القدرات الفكرية للعاملين في المنشأة التربوية .

لقد أصبحت الجودة في المؤسسات التعليمية هاجساً كبيراً لاستخدامها كمعيار للمنتج التعليمي، وأصبحت الجودة شعاراً ومطلباً ينظر إليها على أنها في الأساس آلية لتحسين عمل المؤسسات التعليمية ،والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو "هل نجحنا في تطبيق الجودة في حياتنا اليومية بشكل عام وفي التعليم بشكل خاص" وهذا هو التحدي الكبير الذي يواجهنا في عصرنا الجديد والمتغير(١)

إن عصر العولمة الذي فرض نفسه على حياتنا وأساليبنا في التفكير لابد أن نواجهه بنوعية جديدة من التعلم وبأساليب تعليمية تتسم بالمرونة والجودة والإبداع .

إذ إن المطلوب أصبح أن يتعلم الطالب كيف ينمي نفسه ويؤهلها للتكيف مع متطلبات حياته المتغيرة،ويرى جاينس اركارو في كتابة إصلاح التعليم والجودة الشاملة في حجرة الدراسة أن الجودة هي الحل

(١) مجلة المعلم-منتديات السبورة-بحث وترجمة /د-أحمد يوف أبو ملوح

مفاهيم خاطئة في تطبيق الجودة.

١- الجودة تعني عدم البساطة :

يعتقد البعض إن الجودة والتكلفة تؤمان لا ينفصلان وهذا الاعتقاد غير صحيح .

بالعكس كلما كان الأمر بسيطاً كان أقوى وأكثر فاعلية من الشيء المعقد .

"قال ستيف جوييز (إن فلسفته هي أن تعمل بجد لكي يصبح تفكيرك صافيا كما يكفي لجعل الأمور بسيطة)

إن هذه الفكرة تستحق التكرار إذا كان بإمكانك جعل الأمور بسيطة فيمكنك تحريك الجبال .

وكلما جعلت عمالك معقداً، قلت فاعليتك فالتعقيد يدخلك في حالة من عدم اليقين والخمود.

في حين أن البساطة تمكنك من أن تجعل الجميع يركزون على رؤية مشتركة أو هدف هناك قوة مذهلة تكمن في البساطة .

❖ أجاد سيرجي برين الذي شارك في تأسيس شركة جوجل توضيح هذه المسألة عند ما قال في شركته "النجاح سيأتي من البساطة"^(١)

٢- الجودة تعني الهدر في المال والجهد والوقت :

وهذا الاعتقاد غير سليم فالجودة الحقيقية تعني قلة الهدر .

يجب أن نعي إن المتغير الأساس في الجودة هو الإنسان والجودة الشخصية أساس الجودة في المؤسسات التعليمية

فالجودة الشخصية متعددة الأبعاد وهي عملية لا تنتهي من التحسين المستمر للذات .

(١) كتاب دليل العظمة - رويين شاروما-ص ٦

ويمكن اكتسابها وتعزيزها وهي تنعكس على السلوك اليومي للفرد وتتضح أبعادها من خلال السمات الإيجابية للفرد والعلاقات الإنسانية الجيدة والأداء الفائق في العمل

السمات الإيجابية :

- تقدير الذات
- الصدق والأمانة
- المبادرة والمثابرة
- المسؤولية الشخصية
- التحسن المستمر للذات
- قبول النقد
- اللياقة البدنية وحسن المظهر
- التواصل الجيد
- الانضباط وإدارة الوقت
- المرونة

العلاقات الإنسانية :

- الاهتمام بالآخرين والمعاملة باحترام
- حسن الإصغاء
- الحديث عن الآخرين بإيجابية
- التحية والابتسام
- إدارة المشاعر
- الاعتراف بالأخطاء

- تجنب الجدل والتعليقات الساخرة
- مساعدة الآخرين

الأداء الفائق في العمل :

- الوفاء بالمواعيد
- القدرة على العمل ضمن الفريق
- الإلمام بمهام الوظيفة
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق
- القيام بالمهام حسب الأولويات
- المبادرة إلى تحسين العمل

٣- عدم إدراج الجودة والإتقان من بين قيمنا الحاكمة :

على الفرد والمؤسسات الحرص على جودة وإتقان العمل من منطلق حديث

"إذا عمل أحدكم عملاً فليتقنه "

وإذا استشعرنا الجودة والإتقان كقيمة فإننا سنحرص على جودة حياتنا وعلاقتنا وجودة ما تقدمه للتعليم وغيره .

قال ستفن آر كوني : ((إنني أحب التعبير القائل إذا كان شيء سيحدث ،فأنا من يحدد كيف سيحدث" الحق أنني أنا وأنت أساس الجودة الشاملة وهذا هو ما أطلق عليه "أسلوب من الداخل للخارج" بخصوص الجودة وأسلوب من الداخل للخارج يعني أن تبدأ بنفسك - نماذجك ونزاهة شخصيتك،ودوافعك وهذا الأسلوب كثيراً ما يتطلب تغييراً شخصياً وليس تغييرات في العاملين معك .

إذا أردت أن تحسن البرنامج فعليك أولاً إن تطور المبرمج فالناس تصنع إستراتيجيه المؤسسة وبنيتها ونظمها وأساليبها - وهذه بمثابة الأيدي و الأذرع والعقول والقلوب للمؤسسة))^(١)

(١) القيادة المرتكزة على المبادئ .ستيفن آر كوني

تطبيق الجودة.

١- خطوات تطبيق الجودة في التعليم:

لا يوجد أسلوب واحد متفق عليه من جميع الباحثين والمهتمين في هذا المجال، ولكن توجد خطوات أساسية يجب إتباعها وهي:

١- أن تكون رسالة المؤسسة التعليمية واضحة وأن تتضمن في خططها وأهدافها برنامج تحسين الجودة ونشر ثقافة الجودة.

٢- تحديد معايير لقياس جودة المخرجات التعليمية، بعد دراسة رغبات واحتياجات المستفيدين من خدمة التعليم.

٣- تدريب القادة والمسؤولين في وزارة التربية، على مفاهيم إدارة الجودة و أساليب تطبيقها

٤- تشكيل مجلس للجودة يشرف على تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التربوية .

٥- إعداد وتوزيع دليل للجودة.

٦- التطبيق الفعلي للجودة في المؤسسات التعليمية وفقاً للمراحل المتعارف عليها على أن يكون محدد في كيفية التنفيذ، وكيفية تفويض الصلاحيات للأفراد، والإجراءات العملية لتسهيل ذلك و الابتعاد عن الهدر في المال والجهد والوقت .

٧- تقييم ومتابعة التنفيذ خطوة بخطوة وصولاً إلى سلامة التطبيق وتحقيق الأهداف .

٨- مراقبة وتقييم النتائج باستمرار للحفاظ على الكفاءة والاستخدام الأمثل للمصادر.

٩- نظم الحوافز، ومكافئة الموظفين مع توفير الدعم المالي المناسب لذلك

٢- مراحل تطبيق الجودة في التعليم :

١-خلق ثقافة الجودة.

٢-اختار المدخل المناسب للتطبيق.

٣-إعداد الخطط التفصيلية.

٤-توفير الموارد اللازمة.

٥-مرحلة التنفيذ الفعلي.

٦-مرحلة التقييم والمتابعة.

٣- الصعوبات في تحقيق الجودة :

١-البعد عن التخطيط الاستراتيجي و الاكتفاء بالتخطيط قصير الأجل ،والتركيز على المدخلات أكثر من المخرجات .

-غياب النظام المؤسسي ،وسيادة الأنظمة التي تعتمد على أسلوب المركزية البحتة .

٣-عدم وجود النموذج المثالي الذي يمكن الاسترشاد بمنهجه الإداري ،عند تطبيق نموذج الجودة.

٤-قلة التزام القيادة في المؤسسة التعليمية بالجودة حيث يقارن العاملون بين ما يقول مديرهم وماذا يفعل .

٥-الكثافة الطلابية في بعض مدارس التعليم .

٦-ضعف الإحساس بالواجب :هناك فريق من العاملين يعاني من ذبول روح العمل لديه ،وهو ينزع باستمرار إلى نوع من الانطواء على الذات وهو نزوع ذو أثر سلبي على الإحساس بالمصلحة الوطنية والمصلحة العامة عموماً .

٧- إلقاء اللوم على الآخرين وعلى الواقع.

٨-عدم وضوح المهام لأفراد المؤسسة التعليمية

٩- غثائية ما ينشر وما يقرأ في شبكات التواصل الاجتماعي حيث يتضاءل الكيف على حين يتضخم الكم وترسم معاني الجودة بغير حقيقتها، وتكون النماذج الذهنية هي السطحية والتي تركز على المظهر وتتلاشى تدريجياً جودة المخبر .

١٠ الإحباط قد تمر على المؤسسة التعليمية بعض العقبات التي تحول بينه وبين تحقيق هدفه .

١١ كثرة المشاكل: من الطبيعي عند الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى وجود بعض المشاكل التي تعيق التقدم والاستمرار نحو الهدف ونحو التغيير .

١٢ الملل ظاهرة الملل والسآمة والشعور بالضيق والضجر يكون عائق عن متابعة تحقيق الهدف قد يستغله المحبطين في تعطيل تطبيق نظام الجودة كل ما عليك هو الصبر والانصراف عن مسببات هذا الملل وحدث نفسك بوقت الحصاد والنتائج^(١)

٤- خطوات العلاج وإيجاد الحلول :

١- تكتيف التوعية بأهمية الجودة والتعريف عنها وتكثيف البرامج التدريبية لها .

٢- إيجاد آلية لانتقاء القيادات الإدارية، القادرة على تحمل دورها في مواجهة متطلبات التغيير .

٣- النظر إلى جميع الموظفين في المؤسسة التعليمية باعتبارهم شركاء في تطبيق وإنجاح الجودة .

٤- وجود هدف أعلى : لن تتحقق الجودة على المستوى العام إلا إذا تحققت على المستوى الشخصي ولا يكون ذلك إلا بوجود هدف أعلى ولن يكون الهدف كبيراً إلا إذا كان ينمو فوق المصالح والغايات الدنيوية فلا بد من وجود أهداف كبرى ووضوح برامج لتحقيق تلك الأهداف . وإلا سيضل الهدف عبارة عن منارة تلوح من بعيد، لكن لا توجد آلية أو وسيلة إلى الوصول إليها^(٢)

(١) كتاب إستراتيجية نظام الجودة في التعليم – محمد بن نايف – ص ٤٨

(١) مدخل إلى التنمية المتكاملة – رؤية إسلامية – البكار

٥- الشعور بالمسئولية

جودة المؤسسة التعليمية منبعها الجودة الشخصية للأفراد .والجودة الشخصية منبعها الشعور بالمسئولية .فحين يشعر المرء بجسامة الأمانة التي رضي بحملها تنفتح أمامه آفاق لا حدود لها للمبادرة بالقيام بشيء ما .

في حالة الوعي بحقيقة التكليف لا يلتفت المرء إلى المتلكئين ولا إلى المثبطين ، وإنما يستحضر حالة السباقين من أولي العزم .

إن ضعف الشعور بالمسئولية لا يخلف وراءه سوى الشعور بالتفاهة والفضاء ،

إن علينا أن نوقن أن بزوغ (الشخصية) لا يتم إلا من خلال الشعور بالمسئولية وأن التقزم الذي نشاهده اليوم في كثير من الناس ما هو إلا وليد تلبد الإحساس بالمسئولية عن أي شيء !

٦- التمحور حول مبدأ :

إذا أراد الموظف أن يعيش وفق مبادئه وأراد إلى جانب ذلك أن يحقق مصالحه إلى الحد الأقصى فإنه بذلك يحاول الجمع بين النقيضين إنه لا بد في بعض المواقف من التضحية بأحدهما حتى يستقيم الآخر .

إن تحقيق المصلحة على حساب المبدأ يعد انتصارا لشهوة أو غرض آتي إما الانتصار للمبدأ على حساب المصلحة فإنه بمثابة (التربع) على قمة من الشعور بالسعادة والرضا والنصر والحكمة والثقة بالنفس .وهذا ما نطمح إليه لتحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية

٧-أعمل ما هو ممكن الآن ولا تنتظر تحسن الظروف :

في مجتمعنا أدب يسمى (أدب الشكوى من الزمان) فنرى أن الناس يشكون من سوء الأحوال وتكرر الزمان ،يجب علينا أن نتحلى بروح الايجابية من خلال الإدراك بأن كل تحد يسبب أزمة لكنه في الوقت نفسه يمنح فرصة ويتيح لأولي العزائم السبابة أن يكتشفوا أنفسهم فالأزمات هي التي تصقل الشخصية ليكن شعارنا دائما "باشر ما هو ممكن الآن" فإذا عملنا بهذا الشعار فسوف نكتشف أن الصعوبات التي نواجهها مترابطة

وأن مباشرة الممكن سوف تجعلنا نمسك بطرف الخيط إذا فعلنا ما هو ممكن اليوم صار ما هو مستحيل اليوم ممكناً غداً

الجودة الشاملة

ترتبط الجودة الشاملة بالقيادة التربوية ارتباطاً مباشراً وتتأثر بممارسات القائد وسوف نأتي على ذكر ذلك في طيات هذه الورقة ، وهناك عدة مداخل لتطبيق الجودة الشاملة في المدرسة:

١- الإستراتيجية :

أن يكون لدى القيادة التربوية خطة عن مستقبل المدرسة في السنوات الثلاث إلى خمس القادمة.

٢- الهياكل :

تنظيم الهيكل المدرسي مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وبناء فرق العمل .

٣- النظام :

إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فاعلية التدريس مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين المدخلات وبالتالي تحسين فاعلية النظام المدرسي .

٤- العاملون :

معاملة العاملين "المعلمين والإداريين" بشكل لائق ومناسب لإشباع احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل .

٥- المهارات :

تحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب المستمر لابتكار أساليب جديدة في العملية التربوية والتعليمية قادرة على المنافسة وتحقيق احتياجات المجتمع .

٦- النمط :

إتباع الأنماط الإدارية والقيادية التي تقود إدارة الجودة الشاملة في المدرسة .

٧- **القيم المشتركة:** إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر .

أهداف الجودة الشاملة في المدرسة :

لتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في المدرسة ، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي ، ولذلك فبمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة يجب أن يصبح جزءاً من القيادة التربوية للمدرسة ، وإدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد وتتكون من مراحل محدّدة بشكل جيد وتتبع إحداها الأخرى ويتم تنفيذها باستمرار ، وتهدف إدارة الجودة الشاملة في المدرسة إلى :

- ١- إحداث نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم .
- ٢- تحقيق التكامل في العمليات المدرسية من خلال تنمية العمل بروح الفريق الواحد .
- ٣- اتخاذ إجراءات وقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها .
- ٤- الاهتمام بمستوى الأداء وتنمية الكفاءة التعليمية للعاملين بالمدرسة .
- ٥- تدريب العاملين وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية .
- ٦- تعزيز الاتصال الفعال بين المدرسة والمستفيدين من خدماتها .
- ٧- تطوير النظام الإداري بالمدرسة .
- ٨- الارتقاء بالجوانب الجسمية والاجتماعية والنفسية والروحية للطلاب .
- ٩- توفير بيئة مدرسية يسودها التفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين .
- ١٠- استخدام الطرق العلمية لتحليل المشكلات .
- ١١- تحفيز العاملين على التميز وتبني الابتكار والإبداع .
- ١٢- تعزيز الانتماء والولاء للمدرسة .

قيادة الجودة الشاملة في المدرسة : تتطلب قيادة عمليات الجودة الشاملة في المدرسة توفر السمات العامة للقائد التربوي مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة

العالية ، بالإضافة إلى الوعي التام بالجودة وشمولها لكافة الأنشطة والمهام ، والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة ، والمثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية ، ومهارات الاتصال مع الآخر والمرونة في التعامل مع النوعيات المختلفة للعاملين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم ، ومعالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب .

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة :

إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث ذو فلسفة واضحة يعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجة ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات ترضي المستفيدين ، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم لها متطلبات يجب أن يستوفى الحد الأدنى منها لتكون بداية التطبيق جيدة وقابلة للاستمرار ؛ وهي كما يلي :

1- الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة :

من خلال إدراك جميع منسوبي المدرسة بأن الجودة يمكن قياسها ، وهي معيار لتقديم الخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية لتحقيق رضا وسعادة المستفيد الداخلي (منسوبي المدرسة ، والطالب) ، والمستفيد الخارجي (ولي أمر الطلاب ، والمجتمع بصفة عامة) من خدمات المدرسة .

2- دعم وقناعة القائد التربوي للمدرسة :

قناعة القائد التربوي للمدرسة بفلسفة الجودة الشاملة يؤدي إلى دعمه لها من خلال مشاركته ذهنياً وعاطفياً لمنسوبي المدرسة ، وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يجعلهم يؤدون أعمالهم وفقاً للمعايير المحددة ويحماس متأثرين بالقائد .

3- الاهتمام بالمستفيدين :

يعتبر إرضاء المستفيد " الداخلي والخارجي " من مرتكزات الجودة الشاملة ، ويقاس به نجاح المدرسة أو فشلها ، ولتحقيق الجودة ينبغي على المدرسة توفير متطلبات واحتياجات

المستفيدين والتعرف على مدى رضاؤهم وسعادتهم بالخدمات التي تقدمها المدرسة ، بالإضافة إلى تطلعاتهم المستقبلية .

٤- مشاركة منسوبي المدرسة :

تمثل مشاركة منسوبي المدرسة في اتخاذ القرار واقتراح الحلول من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، وتؤدي المشاركة إلى تشجيع الإبداع ورفع الروح المعنوية لديهم مما يزيد من ولائهم وأدائهم للأعمال .

٥- تشكيل فرق العمل : يعتبر تشكل فرق العمل من أهم الخطوات التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة ، وينبغي أن يكون أعضاء فريق العمل من الموثوق بهم وممن لديهم الرغبة في المشاركة ولديهم الاستعداد ما يناط بهم من مهام ، كما ينبغي أن يمثلوا جميع المستويات بالمدرسة ، ولديهم القدرة على التحليل ويملكون الصلاحيات ، وجعل فرق العمل من المنظمات الأساسية لنشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقها إلى أن تتم مشاركة جميع منسوبي المدرسة في تلك الفرق بصورة تدريجية .

٦- تدريب منسوبي المدرسة :

يعتبر التدريب محور التطوير المهم لجميع العمليات ، وهو يمكن جميع العاملين بالمدرسة من القيام بأعمالهم بنجاح محققين بذلك جودة الخدمة ، نظراً لحاجة العاملين إلى اكتساب المهارات بصفة مستمرة نتيجة للتغيير المطرد في احتياجات العمل والتطور التقني ، وينبغي ملاحظة أن يكون التدريب شاملاً لجميع منسوبي المدرسة وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية .

٧- احترام وتقدير منسوبي المدرسة :

تقدير الأداء واحترام الأفكار من مقومات بناء الثقة المتبادلة بين المدير ومنسوبي المدرسة ، مما ينتج عنه استمرار العطاء المتميز وتحقيق مستويات مرتفعة من الإتقان ؛ يواكب ذلك تنمية العلاقات الإيجابية وتشجيع العاملين بالمدرسة وتحويل توجهاتهم نحو إدارة الجودة الشاملة .

٨- التحسين المستمر :

إن الرضا والاستحسان للخدمة من قبل المستفيدين من الأمور غير الثابتة ، فالرضا عامل متغير بصفة مستمرة ، ولنحقق مفهوم إرضاء المستفيدين يجب أن نعمل على استمرار تحسين

وتطوير الأداء مهما بلغت الكفاءة والفعالية الحالية ، فالجودة سباق له بداية ولكن ليس له نهاية .

٩- التنبؤ بالأخطاء ومنع حدوثها :

يمثل التنبؤ بالأخطاء فرصة لتطوير الأداء ، فبدلاً من تطبيق معايير الجودة عند حدوث الأخطاء ينبغي الالتزام بالأداء الصحيح من المرة الأولى وفي كل مرة لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة المعالجة والداعم في ذلك تحليل المهام وتوفير المعلومات عن متطلبات الأداء لكل مهمة .

١٠- التحفيز: المتطلبات التسع السابقة (الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، دعم وقناعة مدير المدرسة ، الاهتمام بالمستفيدين ، مشاركة منسوبي المدرسة ، تشكيل فرق العمل ، تدريب منسوبي المدرسة ، احترام وتقدير منسوبي المدرسة ، التحسين المستمر ، التنبؤ بالأخطاء ومنع حدوثها) لا يمكن تحقيقها في غياب الحوافز التي تدفع العاملين وتوجههم إلى إدارة الجودة الشاملة ، فالحوافز قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني ، وتتبنى إدارة الجودة الشاملة الحافز الجماعي لتأكيد المشاركة والتعاون بين جميع العاملين .

عناصر نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة :

هناك سبع عناصر في حال توفرها تؤكد نجاح الجودة الشاملة في المدرسة ، وتتمثل هذه العناصر بما يلي :

- ١- فلسفة واضحة تؤمن بها المدرسة ومنسوبيها .
- ٢- رؤية محدد ومعلنة تشير إلى الطموح المراد الوصول إليه .
- ٣- خطة إستراتيجية تلبى احتياجات المستقبل ويمكن تطبيقها .
- ٤- مهارات العاملين ملبية لاحتياجات العمليات التربوية والتعليمية .
- ٥- موارد مالية وبشرية ملبية للمتطلبات .
- ٦- مكافآت مالية ومعنوية لتحفيز العاملين .
- ٧- تنظيم إداري يحقق متطلبات الجودة الشاملة .

مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة :

لتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة ملموسة في المدرسة يجب ألا تبقى هذه الفلسفة معرفية لدى منسوبي المدرسة يتم التباهي بها دون تطبيق إجرائي ، لذلك فبمجرد استيعاب المفهوم النظري للجودة الشاملة يجب البدء في تطبيقها والعمل على أن تصبح مبدأ أساسياً لجميع أعمال المدرسة ، ولكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة عملية طويلة الأمد تتكون من مراحل تكاملية تلازمية ولكل مرحلة إجراءات ينبغي التقيد بها بصورة مستمرة للانطلاق بخطى واثقة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتتكون تلك المراحل مما يلي :

أولاً- المرحلة الصفرية :

ويمكن اعتبارها مرحلة الإعداد للجودة وتتمثل فيما يلي :

- ١- نشر ثقافة الجودة الشاملة وأهمية التغيير بين منسوبي المدرسة .
- ٢- وضع خطة لحضور منسوبي المدرسة برامج تدريبية عن إدارة الجودة الشاملة .
- ٣- إصدار قرار في المدرسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ٤- العمل على تحديد رؤية ورسالة وقيم المدرسة .
- ٥- إعداد خطة إستراتيجية محددة الأهداف وقابلة للتطوير .
- ٦- إعداد الخطط التشغيلية المحققة للأهداف المحددة .
- ٧- وضع خطة لتحديد سياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع عمليات المدرسة .

ثانياً- مرحلة التخطيط للجودة :

ولا بد أن يشارك جميع منسوبي المدرسة في هذه المرحلة للقيام بالإجراءات التالية :

- ١- اختيار النموذج المناسب لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة .
- ٢- تحديد الموارد اللازمة للتطبيق .

- ٣- ترشيح أعضاء المجلس الاستشاري للجودة في المدرسة .
- ٤- اختيار منسق الجودة في المدرسة .
- ٥- إعداد خطة تفصيلية لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة بصياغة سهلة ومفهومة للجميع .

ثالثاً- مرحلة تقويم وضع المدرسة بعد المرحلتين الأولى والثانية :

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة عن طريق التغذية الراجعة ، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- هل تم اتخاذ مبادرات لتحسين العمل في المدرسة ؟ وما هي تلك المبادرات ؟
- ٢- هل الأهداف التي تم اعتمادها محددة ؟ وما هي معوقات عدم تحقيقها ؟
- ٣- ما العقبات التي واجهت تطبيق المرحلتين الأولى والثانية ؟
- ٤- ما الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- ٥- ما المعايير المعتمدة لقياس اتجاه إدارة الجودة الشاملة في المدرسة ؟
- ٦- ما هي أفضل الوسائل لتحديد رضا المستفيدين " داخل وخارج المدرسة " ؟

رابعاً- مرحلة التنفيذ :

وتتمثل هذه المرحلة في اختيار المنفذين وتنمية مهارات منسوبي المدرسة وتشمل :

- ١- تشكيل فرق عمل الجودة بالمدرسة ، والعمل على تنمية مهاراتهم في تحليل المعلومات ومعالجتها إحصائياً ، وعمليات التقويم ، وعرض النتائج .
- ٢- تدريب جميع منسوبي المدرسة على مبادئ ومداخل وعمليات وأهمية الجودة الشاملة وفقاً للخطة التي تم وضعها في المرحلة الأولى .
- ٣- تدريب جميع منسوبي المدرسة على أساليب الاتصال والعلاقات الإنسانية وفقاً للخطة التي تم وضعها في المرحلة الأولى .

٤- تعريف جميع العاملين والطلاب في المدرسة بأهدافها ومشاركتهم في عمليات التطوير .

خامساً- مرحلة الانتشار:

وتبدأ هذه المرحلة عندما يُعزز الإلتزام للمدرسة من قبل منسوبيها ويشعر الجميع بالمسئولية الفردية والجماعية ويعملون ضمن فريق عمل واحد بعيداً عن الذاتية ، وذلك لتنفيذ ما تم التخطيط له في المراحل الأولى ، ويتطلب ذلك ما يلي :

١- تدريب جميع منسوبي المدرسة على خدمة المستفيد وتحقيق متطلباته .٢- استثمار الخبرات والنجاحات وتعميمها على باقي خدمات المدرسة .

٣- عرض التجربة على المستفيدين (المعلمين ، الطلاب ، أولياء أمور الطلاب ، رجال الأعمال ... الخ) لتحقيق المشاركة الإيجابية .

٤- تنمية الولاء للمدرسة من خلال مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع في عمليات التطوير في المدرسة ، لتعزيز المشاركة وتحقيق التكامل .

سادساً- مرحلة التطوير المستمر:

يعتبر التحسين المستمر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وانطلاقاً من مبدأ أن الجودة عملية غير منتهية ، فإن أهم متطلبات هذه المرحلة :

١- استمرار البحث في تحسين المدخلات والعمليات في المدرسة .

٢- استمرار التدريب بشكل مستمر لجميع منسوبي المدرسة .

٣- مراجعة أهداف التحسين إذا تطلب الأمر ذلك .

٤- الأخذ بمبدأ التحفيز الجماعي .

٥- الاستفادة من النجاحات التي تم تحقيقها وتعميمها على باقي العمليات .

إن ما سبق من مراحل وإجراءات لن يتم تنفيذها " في يوم وليلة " بل تتطلب متابعة ووقت وإمكانيات واكتمال العناصر للانتقال من مرحلة إلى أخرى .

كيف تعزز القيادة التربوية للمدرسة تطبيق الجودة الشاملة ؟ إن تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة يتطلب من القيادة التربوية مراعاة جملة من الأمور التي في مجملها تمثل تعزيزاً للتوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة وهي كما يلي :

- ١- اعتماد الجودة كنظام إداري في المدرسة لا بديل عنه .
- ٢- تشكيل فريق الجودة والتميز في المدرسة .
- ٣- تعزيز انتماء العاملين للمدرسة .
- ٤- نشر ثقافة الجودة والأداء المتميز بين جميع العاملين بالمدرسة .
- ٥- تحديد معايير الأداء لجميع العمليات المدرسية .
- ٦- اعتماد المشاركة والعمل بروح الفريق في جميع العمليات المدرسية .
- ٧- التدريب المستمر للعاملين وفقاً لاحتياجاتهم .
- ٨- اعتماد التقويم الذاتي من قبل جميع العاملين بالمدرسة .
- ٩- تفعيل الاتصال بين المدرسة داخلياً وخارجياً .
- ١٠- تحسين مخرجات التعليم بما يتوافق واحتياجات المجتمع .
- ١١- تعزيز السلوكيات الإيجابية وتبني المبادرات المبتكرة والإبداعية .
- ١٢- استخدام الطرق العلمية لتحليل البيانات لجميع العمليات المدرسية .
- ١٣- تدريب وصقل مهارات الطلاب .

معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة : على الرغم من النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات التربوية المتبنية لإدارة الجودة الشاملة ، نجد أن هناك مؤسسات تربوية أخرى لم تستفيد من كامل مميزات إدارة الجودة الشاملة ، وقد يكون السبب في ذلك ظهور مجموعة من الصعوبات التي أعاقَت النجاح

ولعل من أبرز تلك المعوقات ما يلي :

- ١- عدم استقرار القيادة التربوية للمدرسة وتغييرها الدائم .
- ٢- صعوبة تحديد الأولويات نظراً لتعدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المدرسة .
- ٣- محدودية الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية .
- ٤- عدم وجود خطة إستراتيجية تطويرية للمدرسة والتركيز على الأهداف قصيرة المدى .
- ٥- تعجل الحصول على نتائج الجودة .
- ٦- مقاومة التغيير نحو الجودة الشاملة .
- ٧- عدم وجود معايير للعمليات في المدرسة .
- ٨- غياب مفهوم التطوير المستمر .
- ٩- الاهتمام بالمستفيد الخارجي وإهمال المستفيد الداخلي .
- ١٠- ضعف مشاركة العاملين في المدرسة عند اتخاذ القرار .
- ١١- ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة .

الختام :

وبحمد البارئ ونعمة منه وفضل ورحمة نضع قطراتنا الأخيرة بعد رحلة عبر ثلاثة فصول بين تفكر وتعقل في جودة التعليم بين المظهر والمخبر، فما هذا إلا جهد مقل ولا ندعي فيه الكمال ولكن عذرنا أننا بذلنا فيه قصارى جهدنا فإن أصبنا فذاك مرادنا ، وإن أخطأنا فلنا شرف المحاولة والتعلم ولا نزيد على ما قال عماد الأصفهاني رأيت انه لا يكتب إنسان كتابا في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان يستحسن ولو قدّم هذا لكان أفضل ولو ترك هذا لكان أجمل وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر

وأخيراً بعد أن تقدمنا باليسير في هذا المجال الواسع آملين أن ينال القبول ويلقى الاستحسان

وصلّ اللهم وسلم على سيدنا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

المراجع

- ١ - القرآن الكريم
- ٢ - لسان العرب - ابن منظور .
- ٣ - معجم الوسيط .
- ٤ - إستراتيجية نظام الجودة في التعليم - محسن بن نايف .
- ٥ - مدخل إلى التنمية المتكاملة رؤية إسلامية - د.عبد الكريم بكار.
- ٦ - مبادئ إدارة الجودة الشاملة - الشريف .
- ٧ - القيادة المرتكزة على المبادئ - ستيف آر.كوفي .
- ٨ - دليل العظمة - روبين شاروما .
- ٩ - ورقة عمل مشكلات تحقيق الجودة في التعلم العام - د.فايزة أخضر .
- ١٠ - حقيبة برنامج تجويد التعليم في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج .
- ١١ - مجلة المعلم - الجودة في غرفة الدراسة بحث وترجمة د محمد يوسف أبو ملوح .



جودة
التعليم
2017

القيادة التربوية
تصنع الفرق