

**عنوان المداخلة: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية  
الملتقى الوطني حول الرهانات الأساسية لتفعيل الإصلاح التربوي  
أ. جغلولي يوسف وأ. بن يمينة السعيد**

### **ملخص المداخلة:**

رغم ازدياد أهمية التعليم لدى جميع الدول العربية بعامّة و الجزائر خاصة، و تخصيص مبالغ من ميزانياتها من جودة برامج التعليم بمستوياته المختلفة، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية في تلك الدول، وعدم مواكبة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل، مما يوجب على هذه الدول أن ترفع من جودة أنظمة ومؤسسات التعليم أن تعطي الأولوية لضمان جودة البرامج والتدريس والمخرجات والإجراءات والمقاييس اللازمة لضمان النوعية، لكي تتماشى مع المتطلبات العالمية دون الإخلال بالخصوصية لكل قطر أو مؤسسة أو برنامج، ونظراً لأهمية تطوير مدخلات التعليم وعملياته ومخرجاته، فقد أصبح من المسلم به قبول مبدأ التقييم الشامل لعناصر النظام التعليمي وصولاً ببرامجه إلى تحقيق أهدافها المنشودة من جهة وتحقيقاً للاستثمار الجيد للإنفاق على التعليم من جهة أخرى، وأدى ذلك إلى ظهور توجه قوي يرمي إلى السعي الجاد للارتقاء بكفاءة النظام التعليمي على المستويين الداخلي والخارجي، من خلال تحسين الجودة الشاملة لمخرجات النظام التعليمي، وضبط تلك الجودة باستخدام معايير ونظم الجودة الشاملة المختلفة.

**1- مجالات تطوير الإدارة التعليمية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

**1-1- القيادة الإدارية التعليمية :**

يتوقف نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة التعليمية على توافر القيادة الإدارية التعليمية الفعالة لدى مدير المدرسة "لأن سر نجاح القيادة الإدارية يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والسلوكية التي يؤمن بها ويطبّقها المدير"<sup>(2)</sup>، وحيث إن مدير المدرسة يمثل العمود الفقري للقيادة الإدارية التعليمية، فمن الضروري أن يمتلك القدرة على " التأثير على مرعوسيه من أجل حفزهم على العمل والإنتاج، وتوجيه المرعوسين وتوحيد جهودهم، وتحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة"<sup>(1)</sup>، ومن الضروري أن تركز القيادة التربوية على مجموعة من الأفكار والمبادئ الهامة:<sup>(2)</sup> (القيادة في مستوياتها العليا هي الأكثر فهماً واقتناعاً بالتغيير إلى الأفضل. - اقتناع القيادة بأن التغيير يتزايد بشكل مستمر. - العبء الكبير على المديرين لتغيير ثقافة الأفراد نحو الجودة، وبالتالي يقع عبء كبير على مديري المؤسسات التعليمية للترويج لهذه الثقافة. - إيمان القيادة بأهمية المبادأة واستثمار الوقت. - اقتناع القيادة بالتركيز على استراتيجيات العمل وحاجاته)، وتشير معظم أدبيات الفكر الإداري المعاصر أن القيادة الإدارية التعليمية الفعالة لإدارة الجودة الشاملة تعتمد على النمط التشاركي الديمقراطي في الإدارة، حيث هناك " علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية نحو العمل لدى المعلمين"<sup>(3)</sup>، ومن الضروري أن يمتلك مدير المدرسة أهم مهارات القيادة الإدارية التعليمية الفعالة لقيادة التغيير والتطوير لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وهي :

1- المهارات الإدراكية : وتعني قدرة مدير المدرسة على رؤية التنظيم الذي يقوده بصورته الكلية والعلاقات بين أجزائه المختلفة، وقدرته على تصور العلاقات، وابتكار الأفكار وإيجاد الحلول للمشكلات الإدارية التعليمية، وتتطلب المهارات الإدراكية أن يمتلك مدير المدرسة إطاراً معرفياً وفكرياً عن مهماته الإدارية والفنية والإشرافية، وكيفية القيام بالعمليات الإدارية المختلفة مثل: التخطيط

<sup>2</sup> - محمد حسين العجمي، الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 73 .

(1) شاكر فتحي، وآخرون، مرجع سابق، 1998، ص 20.

(2) أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس، ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر "مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية المجلد الثاني، العدد الأول: فبراير، 2000، ص 105.

(3) ( Woodard,D, " **Principals Leadership styles and teacher work motivation** " , D.A.I , Vol. 52 , No.P116,1995.

والتنظيم والإشراف والتنسيق والرقابة والتقييم والتطوير، وهذا يتطلب من مدير المدرسة الاطلاع المستمر على تطورات التربية والمناهج وأساليب التدريس والتقييم والقيادة والإدارة المعاصرة، ومن المهارات الأساسية لمدير المدرسة الفعال " التفكير الإستراتيجي، الذي يعتبر من صفات وخصائص السلوك القيادي في عصرنا الحالي، والرؤية الثاقبة، والتبصر الواعي، والحدس وغيرها من صفات وركائز قوة القيادة الإدارية-وتدخل جميعها ضمن إطار التفكير الاستراتيجي في إدارة المستقبل" (4).

2-المهارات الفنية : وتشمل المهارات الفنية استخدام المعرفة في أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، ويكتسب مدير المدرسة المهارات الفنية الأدائية من خلال التدريب والممارسة والخبرة-وتحتاج المهارات الفنية إلى توفر المهارات الإدراكية والمعرفية والفكرية لدى مدير المدرسة بالإضافة إلى المهارات الفنية التي تتضمن الأساليب والطرائق التي يستخدمها مدير المدرسة في أداء أعماله المختلفة مثل: إعداد الخطط الإدارية التعليمية، وعقد الاجتماعات، وتنظيم السجلات والملفات والإشراف على النمو المهني للمعلمين وإعداد التقارير الشهرية والفترية والسنوية والتواصل الفعال مع العاملين والمجتمع المحلي والقيادة الديمقراطية التشاركية للأنشطة الإدارية التعليمية والمشاريع التحسينية والإشراف على تنظيم عمليات التقييم والرقابة والتطوير واتخاذ القرارات، ومن أهم المهارات الفنية الأدائية لمدير المدرسة الفعال هي القدرة على ممارسة القيادة التشاركية التي تتمثل في " القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، وعلى التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، وبمعنى آخر فبدون القيادة لا يمكن للجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها" (1).

3-المهارات الإنسانية : وتعني المهارات الإنسانية قدرة مدير المدرسة على التعامل مع مرعوسيه وتنسيق جهودهم ونشاطاتهم نحو الأهداف الإدارية التعليمية المنشودة في جو من التفاهم والاحترام المتبادل والعمل الجماعي، وهناك العديد من العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في المدرسة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي: (2)

---

(4) بوب حارات وآخرون، ترجمة، عبد الرحمن توفيق، التفكير الاستراتيجي في إدارة المستقبل، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، 1998) ص 6.

(1) أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة: دار الكتاب المصري، 1984 ، ص 240.

(2) عبد الله بالقاسم العربي، الإدارة المدرسية: أصولها وتطبيقاتها، (بنغازي: جامعة قار بونس، 1993) ص ص 200 - 203.

- معرفة دوافع وحاجات العاملين والسعي إلى تحقيقها وإشباعها.  
- معرفة ديناميات الجماعة: وذلك من خلال معرفة تركيب الجماعة وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بما يسهل عمليات الاتصال والمشاركة بالعاملين في المدرسة.  
- رفع الروح المعنوية: حيث يساعد رفع مستوى الجودة في الأداء.  
ويرى البعض الآخر " أن القائد الذي يهتم بالجانب الإنساني يمتاز سلوكه بالثقة المتبادلة والصداقة والاحترام والعلاقة الحميمة بين المدير وأعضاء الجماعة"<sup>(3)</sup>، ويمكن القول إن مدير المدرسة الفعال يتصف بالتواصل وإقامة العلاقات الإنسانية ، وتوفير المشاركة الديمقراطية، واحترام الآراء، وتفويض بعض المسؤوليات للمعلمين، وتوفير الدافعية لجميع العاملين، واعتبار المدرسة مؤسسة تعليمية وإنسانية واجتماعية، وأن يمارس القيادة الإدارية من خلال التطوير المستمر للعمليات الإدارية التعليمية تمشياً مع أدوار الإدارة التعليمية المستقبلية، والتي تعتمد على المدير الفعال الذي يمتاز بعدة سمات أهمها:<sup>(4)</sup> - (التركيز على النتائج من حيث البعد المادي) كمية الإنتاج - جودة الإنتاج) والبعد الإنساني ويشمل (روح معنوية مرتفعة - جو ودي - حالة اجتماعية جيدة) - الدوافع التي تحركه - يفترض وجود اختلافات أساسية بين الأفراد - ينظر إلى الأمور بشكل كلي ويفكر بطريقة منطقية ومنهجية - يشارك الأفراد في تحديد الأهداف والتخطيط - ينظم العمل الجماعي ويحدد الأدوار بشكل واضح - التواصل الفعال مع العاملين واحترام آرائهم - يحسن استخدام أنواع التحفيز - يعالج الأخطاء ويصححها - الكفاءة والفاعلية في إدارة الوقت والجهد والمال - التطوير الذاتي للقدرة المستقبلية.)

وحيث إن التغيير والتطوير من أهم سمات القيادة الإدارية التعليمية الحديثة والمستقبلية - ولذلك "يعتبر تعلم إدارة التغيير أحد المهارات الرئيسة لتمكن المدير من مواجهة التحديات السافرة في ظل عالمنا المتحرك"، ولذلك فإن القيادة الإدارية التعليمية الحديثة تتجه نحو " الإدارة الاستراتيجية وهي تتضمن التغيير والتطوير، بما يتعلق بتقرير الاستراتيجيات والخطط، وكيفية تنفيذها وهي تتضمن عمليات التحليل واتخاذ القرارات والتطبيق والتقويم، وهي تتطلب طرقاً جديدة من التفكير والعمل"،

<sup>(3)</sup> W, Andrew Halpin, *Theory and research in Administration*, (New York :The Macmillan company, 1996) P,29.

<sup>3</sup> - سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل: من القيادة التبادلية إلى القيادة المحولية، الطبعة الثانية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1996) ص 48-56.

ويعتمد تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المدرسة على التغيير والتطوير والتحسين الشامل والمستمر ،ولذلك تكمن وظائف قيادة الجودة فيما يلي:(<sup>4</sup>) -تكوين رؤية وفكر واضح عن مدخل إدارة الجودة الشاملة في المدرسة -الالتزام بعملية تحسين الجودة-توصيل رسالة الجودة إلى الهيئة التدريسية والتلاميذ -التركيز على تلبية حاجات المستفيدين.-تتمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى جميع الأفراد في المدرسة-التأكد من تحديد المسؤوليات بوضوح داخل المدرسة-قيادة التجديد والابتكار داخل المدرسة-بناء الآليات المتوقعة لنجاح عمليات التوجيه والتقييم -إتاحة الفرص لجميع العاملين في المدرسة للمساهمة في المناقشات الجماعية، والتخطيط، والتقييم).

ومن خلال تحليل ما تقدم يمكن استخلاص الملامح الأساسية للقيادة الإدارية التعليمية الفعالة لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التطوير الشامل والمستمر للإدارة التعليمية بما يلي: (تحرص على نشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة -تعمل على تلبية حاجات المستفيدين-توفر الدعم والالتزام لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة -تشارك المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات- تنسق وتوجه جهود المعلمين والتلاميذ نحو تحسين جودة المخرجات الإدارية التعليمية- تمارس أسلوب القيادة الإدارية التعليمية الديمقراطية - تطور نظام التواصل داخل المدرسة وخارجها - تعمل على تطوير العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المدرسة- تحرص على تنمية الإبداع والابتكار لدى المعلمين والتلاميذ كمتطلبات للجودة -تفوض بعض المسؤوليات للمعلمين والتلاميذ لتنمية مهارات الجودة الشاملة - تعمل على توفير مناخ مدرسي يسوده روح التعاون.لرفع مستوى الجودة - تحرص على إدارة الوقت المدرسي لتحقيق الجودة الشاملة في العمليات و المخرجات).

## 1-2- التخطيط للجودة:

يعتبر التخطيط لإدارة الجودة الشاملة المهمة الأولى والأساسية لمدير المدرسة، ويتوقف عليها نجاح الإدارة التعليمية في تحقيق أهدافها المنشودة لأن " الإدارة التعليمية ككل العمليات الإدارية، عملية علمية تتضمن ثلاثة عناصر متكاملة ومتداخلة : أولها - التخطيط الذي يؤمن اتخاذ القرارات بشكل موضوعي ومتسلسل ومبرمج، وثانيها - التنفيذ الذي يعني الانتقال من مرحلة

(<sup>4</sup>) سعاد بسيوني عبد النبي ،بحوث ودراسات في نظم التعلم،(القاهرة:مكتبة زهراء الشرق،2001)صص 146 147.

التصور والتفكير إلى مرحلة الممارسة والفعل، وثالثها - التقييم الذي يعد العنصر الأساسي في الحلقة الإدارية، والذي يبنى عليه تطوير الممارسة وتحسين الأداء" (1) .

والتخطيط " هو العملية الأساسية للإدارة التي يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات ووضع البرامج والميزانيات، والموازنة بين الأهداف من جهة والموارد والإمكانات من جهة أخرى وذلك خلال سياق زمني وبيئي محدد" (2)، والتخطيط الفعال لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة يسهم في تحقيق الأهداف التالية : ( -توفير الوقت بعيداً عن التخبط والارتجال والعشوائية -استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل -التنسيق بين النشاطات المختلفة لتحقيق أهداف المدرسة -التنبؤ بالمستقبل ومواجهة المشكلات والعقبات وحلها بنجاح -يقلل من التداخلات، ويحسن الأداء الإداري، ويجعل عملية الرقابة سهلة -التخطيط التعاوني بمشاركة المعلمين في تحديد الأهداف يساعد على حلها -يساعد مدير المدرسة على التطوير والاستفادة من تجارب الآخرين).

ويتوقف نجاح عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة على عدة عوامل متداخلة من أهمها : (-صحة ودقة البيانات والمعلومات والإحصائيات الإدارية التعليمية -كفاءة الجهاز الإداري الذي يشرف على تنفيذ الخطة -إتباع أسلوب المشاركة الجماعية في إعداد الخطة -يجب أن يتصف التخطيط بالتغيير والتطوير بما يناسب الظروف والمستجدات)، ومن الضروري أيضاً أن يشمل التخطيط لإدارة الجودة الشاملة الأهداف الاستراتيجية التالية: (1) (-التحسين المستمر في جودة المخرجات-المرونة لتحقيق احتياجات العملاء.-تخفيض التكاليف، وتفاذي الهدر والفاقد)، وقد يتعرض مدير المدرسة إلى بعض الصعوبات والمعوقات التي تؤثر في عملية التخطيط لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة مثل : (-مقاومة بعض المعلمين للتغيير والتطوير، -صعوبة الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة، عدم الالتزام بالتخطيط أثناء التنفيذ، مشكلة سرعة التغيير المستمر قلة الإمكانيات المادية والبشرية).

(1) الدليل العملي لمديري المدارس : دليل منهجي حول التسيير الإداري والتربوي لمديري المدارس الابتدائية، اليونسكو - الإسيسكو، 1994، ص5.

(2) ضياء الدين زاهر، الوظائف الحديثة للإدارة الإدارية التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد(24)، أكتوبر، 1995، ص

والتخطيط للجودة الشاملة" هو النشاط الهادف إلى تحديد رغبات العميل، وتحديد الخدمات اللازمة لإشباع رغبات العميل<sup>(2)</sup>، ويشمل التخطيط لإدارة الجودة الشاملة" تحديد أهداف الجودة الشاملة، وتبديد الوسائل، بما في ذلك وضع القرارات، ورسم السياسات، وتحديد الإمكانيات، والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وتشكيل فرق العمل المدرسي<sup>(4)</sup>، وتتم عملية تخطيط الجودة وفق الخطوات التالية:<sup>(1)</sup> - التعرف على المنتجات والعمليات الحالية. - تحديد العملاء المستفيدين. - تحديد رغبات العملاء. - تحديد المنتجات المحققة لرغبات العملاء (سلعة أو خدمة). - تحديد العمليات المحققة للمنتجات المشبعة لرغبات العملاء. - ترجمة العمليات إلى إجراءات تنفيذية. - يتم إنتاج خطة الجودة بواسطة (فرق الجودة الشاملة).

وفي ضوء استقرار وتحليل ما تقدم، يستنتج الباحث أن أهم متطلبات التخطيط لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة يتلخص بما يلي: - تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة التي تسعى المدرسة لتحقيقها. - تحديد العملاء المستفيدين من داخل المدرسة وخارجها. - تحديد حاجات ورغبات وتوقعات العملاء بشكل محدد. - تحديد مستوى الجودة المطلوب وفق معايير واضحة ومحددة. - تحديد وسائل الرقابة على العمليات والمخرجات الإدارية التعليمية. - تحديد التدابير والإجراءات والوسائل والأدوات والتقنيات والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.).

### 1-3- التنظيم للجودة :

تعتبر عملية التنظيم من العمليات الإدارية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية، وهناك علاقة بين عملية التنظيم والعمليات الإدارية الأخرى، ويعرف التنظيم بأنه " تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة، وإسنادها إلى أفراد ومسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة،"<sup>(1)</sup> وعلى مستوى الإدارة التعليمية يرى البعض أن عملية التنظيم تشمل ما يلي:<sup>(2)</sup> - تصنيف المهام الضرورية لتنفيذ البرامج والخطط الإدارية التعليمية. -

<sup>(1)</sup> مريم محمد إبراهيم الشرقاوي، مرجع سابق، 2001، ص 146.

<sup>(2)</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة: متطلبات التأهيل للأيزو (القاهرة: مكتبة غريب، 1995)، ص 47.

<sup>(1)</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرين مرجع سابق، 1988م، ص 92.

(2) شاكر محمد فتحي، إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة (القاهرة: دار المعارف 1996)، ص 62، 63.

تحديد العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع المحلي. -وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة. - توزيع الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف المدرسة.) وتشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر لإدارة الجودة الشاملة أن هناك عدة مبادئ أساسية لتحقيق التنظيم الفعال أهمها: (3) -وحدة الهدف-وحدة القيادة-نطاق الإشراف-تفويض السلطة-وحدة الأمر-تدرج السلطة-المسؤولية-المرونة-التنسيق-تقسيم العمل-التوازن بين المركزية واللامركزية.)، وفي ضوء ما تقدم يتضح أن عملية التنظيم الإداري على مستوى الإدارة التعليمية هي عملية: تنسيق جهود جميع العاملين واستثمار لأرائهم وإمكانياتهم من خلال تفويض بعض المسؤوليات في إطار من التواصل الفعال والرقابة من أجل تحقيق أهداف المدرسة المنشودة بفاعلية. ويمكن القول أن التنظيم الإداري المدرسي يضم العناصر التالية: ( - الأعمال والأنشطة التي تنفذها المدرسة من أجل تحقيق أهدافها -جميع الأفراد العاملين في المدرسة. -الإمكانيات المادية المتوافرة للمدرسة - السياسات واللوائح والقوانين والإجراءات اللازمة لتنفيذ الأعمال المخططة هيكل التنظيم وما يشمله من تفويض المسؤوليات وقنوات الاتصال، - وأساليب اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين في المدرسة.)

ويرى البعض أن المدرسة كنظام اجتماعي تحتاج إلى هيكل تنظيمي يساعد على إدارتها، وتوزيع العمل على العاملين فيها على نحو يوضح طبيعة العلاقات بينهم، ويحدد مسؤوليات كل واحد منهم وصلاحياته، والتنظيم وسيلة لتحقيق أو بناء هذا الهيكل التنظيمي، لذلك فعملية التنظيم عملية إدارية هامة للإدارة التعليمية، كما هي هامة لغيرها من المؤسسات المجتمعية، وتتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة التعليمية في تحقيق أهدافها وفي مقدمتها: ( - انتظام العمل وانسيابيته بسهولة ويسر، بتحديد نشاطاته ومراحله والقائمين به ومواقعهم-تحديد اختصاصات ومسؤوليات كل إدارة وكل فرد، وطبيعة التعاون بينهم على نحو لا يقود إلى تنازع في الاختصاصات أو تضارب في السلطات -الاستغلال الكفاء للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها - تقليل عناصر التنافر والاحتكاك وتحقيق مزيد من التعاون بين الأفراد والجماعات.)

(3) عبد الله بالقاسم المعرفي، الإدارة المدرسية: أصولها وتطبيقاتها، (بنغازي: جامعة قار يونس، 1993) ، ص ص



ومن أهم الأسس التي يجب مراعاتها في عملية التنظيم ما يلي: (تحليل أهداف المنظمة -بناء وتطوير الهيكل التنظيمي -تطوير الهيكل التنظيمي لتحسين مستوى الجودة.)، وحيث إن المدرسة عبارة عن تنظيم يحتاج إلى تطوير مستمر وشامل لأن التطوير التنظيمي "هو عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها، ويتم من خلال تغيير مخطط ومحكم، وتطوير طويل المدى يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم وزيادة فاعلية المنظمة، وذلك في إطار كل من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة والمناخ التنظيمي، وأيضاً البيئة المحيطة بالمنظمة".

ومن أهم سمات الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة ما يلي: (1) -المعرفة والتكنولوجيا هما أساس التنظيم، -تنظيم العمل على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين، تتكون كل مجموعة (حلقة) من 4-10 أفراد، شريطة أن يكون الانضمام لهذه الحلقات طوعية. -المجموعة (الحلقة) هي الأساس في جودة العمل وتحسينه. -الحد قدر الإمكان من عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم بحيث تقل المسافة بين أعلى المستويات وأدناها، وان تسود روح التفاهم والانسجام بين كافة العاملين.

#### 1-4- رقابة الجودة :

جميع الأعمال والأنشطة الإدارية التعليمية المخططة تحتاج إلى تقييم ورقابة بشكل مستمر من أجل إصدار أحكام موضوعية عن مدى تحقيق الأهداف المنشودة لإدارة الجودة الشاملة، وترتبط الرقابة بتقويم الأداء ارتباطاً وثيقاً، لأن تقويم الأداء يعتبر جزءاً من نظام الرقابة ولا شك أن الهدف من تقويم الأداء هو التعرف أو الحكم على مدى فاعلية المنظمة (المدرسة) أو قياس إنتاجيتها، وان التداخل أو الترابط بين عملية الرقابة وتقويم الأداء حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقويم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية ، ولذلك لا بد لنظام الرقابة الجيد أن يحتوي على نظام جيد لتقويم الأداء. " ، ومدير المدرسة الفعال يستفيد من التغذية الراجعة، ومن نتائج التقويم في عملية تطوير المدخلات والعمليات التي تحقق الأهداف الإدارية التعليمية بمستوى عالٍ من الجودة والفاعلية. وفي ضوء النظرة الشاملة للتقويم " على أنها الوظيفة الإدارية التي تتولى المتابعة الدائمة للنشاطات والأعمال داخل المدرسة ، للتأكد من مدى مطابقتها للمعايير الموضوعية ، ومدى

<sup>1</sup> - أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس، مرجع سابق، 2000، ص 105، 104.

تحقيقها للأهداف المخططة ، كما أنها تهدف إلى الكشف عن الانحرافات والاختناقات للعمل على تصحيحها" ، ويرى البعض أن الرقابة كمنظومة تتكون من ثلاثة عناصر هي:

1- المدخلات: وتتمثل في المعايير والبيانات والمعلومات عن الأداء.

2- العمليات: وتتمثل في المتابعة وقياس الأداء.

3- المخرجات: وتتمثل في نتيجة القياس ومستوى الجودة الذي تم بلوغه.

ويتضح أن هناك تداخلاً وتكاملاً بين عمليتي التقييم والرقابة حيث "تتصدر الغاية الأساسية من الرقابة في التأكد من أن التنفيذ مطابق للإجراءات المطلوبة لما تم إقراره من سياسات وخطط، وكذلك اكتشاف الأخطاء المتوقع حدوثها ومعالجتها قبل الحدوث"<sup>(2)</sup>، وأما الهدف الأساسي من عملية التقييم فهو إصدار أحكام موضوعية عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة، وفي ضوء ما تقدم يتضح أن عملية التقييم المستمر من أهم وسائل الرقابة على جودة المخرجات الإدارية التعليمية بشكل عام، "لأن الهدف الأساسي من عملية الرقابة هو ضبط الجودة وذلك من خلال:<sup>(1)</sup> (أ- تقويم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة. ب- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف. ج- تحديد أوجه القصور).

وتعتبر عملية التقييم من العمليات الإدارية الأساسية للإدارة التعليمية، ولها صلة بالعمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والإشراف والتطوير، ويمكن إيجاز أهمية عملية التقييم بما يلي<sup>(2)</sup>:

أ- تبين اتجاه العملية التعليمية ومدخلاتها ( الإدارة التعليمية - المعلم - المدرسة - التلميذ - المنهج ... الخ) نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ومدى ما تحقق منها، وتقدير الأساليب والنشاطات المستخدمة، وبيان ما بها من قوة وضعف.

ب- تكشف عن قيمة الوسائل والطرق والنشاطات التي تسلكها أو تمارسها في سبيل تحقيق الأهداف.

<sup>2</sup> شاكر قنحي ، مرجع سابق، 1996، ص 199.

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المجسن، مرجع سابق، 2002، ص 19

<sup>2</sup> - أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية، 1995). ، ص 255.

ج-تتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة، وإدخال تعديلات عليها ، لتصبح أكثر واقعية ، حتى يمكن الوصول إليها.

د-تشخص ما يقابل التعليم من عقبات ومشكلات، وما يترتب على ذلك من الوقوف على أسباب هذا القصور وتلك المشكلات.

هـ-تساعد على توجيه الجهود نحو تحسين التعليم عن طريق علاج المشكلات التي تقابله، وتدعيم الجوانب الإيجابية في العملية التعليمية.

و-تحفز الإدارة التعليمية والمعلم والطالب على مزيد من العمل.

ز-تساعد على إحداث تغذية راجعة تطويرية لتحقيق مستوى عال من الجودة الشاملة في المخرجات .

ويعتبر تقويم التلاميذ من أهم مسؤوليات المعلم وبإشراف مدير المدرسة، وأهم الأدوات هي الاختبارات التحصيلية، وأما أدوات تقويم أداء المعلمين لقياس مستوى الأداء فيعتمد على " الملاحظة، والتقارير الشفهية، والتقارير المكتوبة، والتقارير الإحصائية، وفي نفس الوقت يلزم الأمر وجود معايير رقابية، ومن هذه المعايير: كمية ، ونوعية ، وزمنية ، ومعنوية ، ومعايير تتصل بالكلفة والفائدة"<sup>(3)</sup> .

ويفضل أن يستخدم مدير المدرسة السجلات التراكمية لتقويم أداء المعلمين خلال العام الدراسي، "ويشمل تقويم أداء المعلم ثلاثة جوانب لكفاءته وهي : الكفاءة المعرفية ، والكفاءة الأدائية والكفاءة الإنتاجية"، ويمكن استخدام صحائف التقويم الذاتي للمعلمين لتطوير وتحسين وتقويم مستوى الجودة في الأداء،:

وفي كل الأحوال فإن مدير المدرسة هو المسئول عن القيادة الإدارية للمدرسة، ومن واجباته أن يتخذ من نتائج التقويم وسيلة للتطوير المدرسي في ضوء تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة - ولكي يكون التقويم موضوعياً وفعالاً يفضل أن تمر عملية التقويم حسب المراحل

---

<sup>3</sup> - ضياء الدين زاهر، " الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية "، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد الأول ، العدد (24) ، أكتوبر، 1995 ص 37.

التالية:<sup>(4)</sup> - تحديد الهدف من التقويم بدقة. - تحديد المعايير والمحكات. - قياس المعايير - جمع البيانات وذلك بطرق متعددة منها: الملاحظة، والاستفتاء - تحليل البيانات و-استخلاص النتائج). ويمكن أن نضيف إلى المراحل السابقة مرحلة الاستفادة من نتائج التقويم كتغذية راجعة تطويرية للعمل المدرسي لتحقيق الجودة الشاملة، لأنه من أهم سمات الإدارة التعليمية الحديثة هو التطوير المستمر لمواجهة التحديات والمتغيرات التي تفرضها طبيعة العصر الذي يمتاز بالتطور العلمي والتكنولوجي و المعلوماتي بشكل سريع ومذهل في ظل نظام العولمة الحديث في العالم. ومن الجدير بالذكر أن نوضح أن الرقابة يمكن تحقيقها من خلال نتائج عمليات التقويم التي يمارسها مدير المدرسة تشمل جوانب متعددة من أهمها: - تقويم عمل المعلمين خلال العام الدراسي -تقويم مردود الزيارات الصفية للمعلمين -تقويم عمل أذن المدرسة - تقويم الخطط العلاجية الموضوعية التي نفذت في المدرسة -تقويم الاختبارات الإدارية التعليمية ونتائجها -تقويم الأعمال الكتابية للمعلمين والتلاميذ -تقويم أعمال اللجان الإدارية التعليمية المختلفة ولجان المواد الدراسية -تقويم الأنشطة الإدارية التعليمية المنهجية وبرامجها -تقويم الممارسات التعليمية تقوياً ذاتياً.

ويرى البعض أن هناك عدة قواعد تحكم عملية الرقابة:<sup>(1)</sup> -أن تكون الرقابة من نوع المتابعة تنفادي الوقوع في الأخطاء -أن تكون الرقابة شاملة فتغطي الأشخاص وجميع جوانب نشاطهم. -أن تكون الرقابة مستمرة من الإعداد والتنفيذ حتى التقييم-أن تكون الرقابة دقيقة وموضوعية في أحكامها وتوصياتها -أن تكون الرقابة مرنة في استراتيجيات عملها -أن تكون الرقابة اقتصادية في عملياتها.

ولكي تكون عملية الرقابة فعالة في تحقيق التطوير والتغيير إلى الأفضل في مدخلات وعمليات ومخرجات الإدارة التعليمية - فمن الضروري النظر للعملية الرقابية على أنها عملية تطبيقية تهدف إلى التركيز على خطوات الرقابة وذلك كما يلي: (-وضع المعايير الرقابية المتفق

<sup>4</sup> - يعقوب نشوان، التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين، (فلسطين: غزة، مطبعة مقداد، 2000)، ص 32.

<sup>1</sup> سامي سلطان عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى (الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001) ص 60.

عليها. -قياس الأداء الفعلي. -بيان مدى الانحراف بمقارنة نتائج الأداء بالمعايير. -تحليل أسباب الانحراف. -تصحيح الاختلافات بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المتوقعة حسب الخطة. وهناك عدة أساليب وأدوات مختلفة للرقابة أهمها: (2)

-الموازنات التقديرية للتكاليف أو الوقت .

-الأساليب الوصفية مثل سجلات الدوام وسجلات الزمن (ساعات العمل) والرسوم البدائية والخرائط. -أساليب التحليل الشبكي مثل:متابعة تنفيذ مراحل المشروع مثل أسلوب ويرت أو المسار الحرج. - الملاحظة المباشرة. - التقارير الدورية المكتوبة. -خرائط ضبط الجودة بطريقة بيانية لتمثيل البيانات.

وتتطلب عملية الرقابة التي تمارسها الإدارة التعليمية "استخدام الأساليب الإحصائية الأكثر تقدماً في كشف أية انحرافات في العمليات، واتخاذ الإجراءات والخطوات الكفيلة بمنع أية انحرافات" (3)، وترتيباً لما سبق فمن الضروري أن يراقب مدير المدرسة مدى نجاحه في تطبيق تقنيات وأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة، حيث "تهدف مراقبة الجودة أساساً لتحديد مدى الوفاء بالمعايير المحددة للجودة ضمن عملية التنفيذ أو الأداء ومن ثم تحسين جودة المخرجات من خلال عدة معايير واضحة ومحددة وقابلة للقياس والمراقبة بأساليب علمية وإحصائية مثل: -اختصار الوقت. -توفير الجهد. -انخفاض التكلفة. -تحسن مستمر في أداء جميع العاملين في المدرسة. -تحسن مستمر في النتائج والعمليات الإدارية التعليمية بشكل عام.

باستقراء العمليات الإدارية السابقة من منظور متطلبات الجودة الشاملة، يتضح للباحث وجود تداخل وتكامل بين هذه العمليات -ولذلك فمن الضروري قيادة التغيير الشامل في الهياكل التنظيمية الإدارية، وتطوير آليات العمل المدرسي من خلال الاستفادة من نظم إدارة الجودة الشاملة العالمية وتطور تطبيقاتها المختلفة.

## 2-نظم الجودة الشاملة وتطوير الإدارة التعليمية:

هناك تطور واضح في نظم الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها نظراً لتطور مفهوم الجودة الشاملة، وزيادة الحاجة للتطوير المستمر في ظل المنافسة والتقدم التكنولوجي والمعلوماتي، حيث

<sup>2</sup> - شاكرا فتحي مرجع سابق، 1996، ص 205-2206.

<sup>3</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000، (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 2002)، ص 20.

شمل التطبيق المجال الصناعي والمجال التعليمي سواءً على مستوى الجامعة أو المدرسة<sup>(1)</sup>، وفيما يلي أهم نظم الجودة الشاملة التي يمكن الاستفادة منها لتطوير الإدارة التعليمية:

## 2-1- حلقات الجودة:

تعتبر حلقات الجودة من أهم مداخل تطوير الإدارة اليابانية لأنها تركز على المشاركة الجماعية في عمليات التطوير والتحسين الشامل والمستمر، وحلقات الجودة عبارة عن " وحدات تجميعية من العاملين في مؤسسة ما (المدرسة)، تجمع كل وحدة مجموعة من العاملين، انضموا إليها طواعية و يبلغ تعداد كل وحدة (4-10) أفراد أعطيت لهم الصلاحيات الواسعة لمناقشة مشكلات العمل المكلفين به، واقتراح الحلول المناسبة لها " <sup>(2)</sup> .

والهدف الأساسي من تكوين فرق عمل (حلقات الجودة) في المدرسة من المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور من أجل " تنمية الشخصية الفردية وتشجيع القدرات الإبداعية وتحسين الروح المعنوية، والمشاركة الجماعية في صنع القرارات، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات، وتحقيق التطوير المستمر والشامل في المدرسة "، ومن الجدير بالذكر أن كل حلقة تتكون من: لجنة توجيه-قائد الحلقة-المسهل - والأعضاء، وجميعهم يحتاجون برامج تدريبية لتطبيق مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة .

ومن أجل الاستفادة من تطبيق (حلقات الجودة) في تطوير الإدارة التعليمية من خلال تطوير وتحسين العمليات الإدارية التعليمية فمن الضروري مراعاة عدة أمور أهمها: <sup>(3)</sup> - أن تهيئ الإدارة التعليمية المناخ الفكري المواتي للابتكار والتجديد والتغير المستمر - ممارسة اللامركزية في الإدارة لتشجيع الأفراد على الابتكار والتجديد - الاهتمام بالنظرة الشاملة في معالجة المشاكل - الاهتمام بالمعرفة وتكنولوجيا العمليات كأساس للتنظيم - تنظيم العمل على أساس مجموعات متكاملة (حلقات الجودة). و- تنمية روح المشاركة كأساس للتنظيم - حلقات الجودة هي الأساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة العمل والتعرف على طبيعة المشكلات وأساليب حلها - الاعتماد على

(1) سعاد بسويبي عبد النبي، بحوث ودراسات في نظم التعلم، (القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، 2001 ص 137

(2) أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس، ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر "مجلة

التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية المجلد الثاني، العدد الأول: فبراير، 2000. ص 92.

(3) نفس المرجع ص ص 102-107.

أسلوب التقويم الذاتي للأفراد -توفير القناعة للأفراد بضرورة التغيير والتطوير المستمر في الإدارة والإنتاج.

ويمكن توظيف أسلوب حل المشكلات المتبع وفق طريقة حلقات الجودة الشاملة على مستوى الإدارة التعليمية حسب الخطوات الإجرائية التالية: (1) -تحديد المشكلة: حيث يتم تحديد جميع المشكلات التي تواجه الإدارة التعليمية -اختيار المشكلة: يتم اختيار المشكلات الإدارية التعليمية الأساسية، وحسب الأولويات -تحليل المشكلة: يشارك جميع العاملين في الحلقة في تحليل المشكلة -اقتراح الحل: حيث يشارك أعضاء الحلقة بعد تحليل المشكلة في اختيار الحل المناسب لها. تعد حلقات الجودة وسيلة من وسائل التنظيم الاختياري، تهدف إلى التغيير والتطوير من خلال المناقشات والمقترحات التي يطرحها المشاركون في الحلقة والبحث، ويرأسهم مدير الوحدة أو رئيس القسم، وأحياناً أحد أعضاء الحلقة، ويقترح أن تجتمع الحلقة مرة واحدة في الأسبوع، وفي اجتماعها تناقش وتحلل مشاكل المؤسسة التعليمية (المدرسة)، ووسائل رفع مستوى الأداء والإنتاج، وتطرح المقترحات والحلول للأوضاع المستجدة في العمل. وتتم حلقات الجودة ببعض المراحل: أ-العصف الذهني: ويقصد به استخدام التفكير الجماعي لعدد من الأفراد، للخروج بأفكار إبداعية، وتحويل بيئة الاجتماع إلى منتدى مفتوح بيدي فيه الأعضاء ملاحظاتهم وآرائهم، وعرضها على بساط البحث، فيتحرر الأعضاء من الكبت النفسي، وتنتقل إليهم عدوى الحماس، وتتمو لديهم روح المنافسة لطرح أفكار وحلول بناءة.

ب- جمع البيانات: يعد جمع المعلومات الأساس الذي تبنى عليه قرارات العمل، ويمهد الطريق لحل المشكلات، فبعد جمع هذه البيانات يجب فرزها وتصنيفها، وتحديد ما يصلح منها لحل المشكلات التي تواجه العمل.

ج- التحليل وربطه بالسبب والأثر: تجمع البيانات والمعلومات وتعرض بطريقة بيانية، أي تربط العوامل المحددة بنسبها المئوية، وهو ما يعرف بتحليل "باريتو". ويعد وضوح المشكلة يتم البحث عن أسبابها، فيتم حصر الأسباب المتوقعة: الأسباب الهامة والفرعية، فيقوم أعضاء الحلقة بتحديد أكثر الأسباب احتمالاً، واستبعاد الاحتمالات غير المنطقية، وقد يتم تحديد الأسباب في مخطط يأخذ شكل الهيكل العظمي للسمة .

(1) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، 2002، ص 96.

د-الحل: ومرحلة الحل تعد حاسمة، إذ يعبر الأفراد عما تم إنجازه من حلول للمشكلة، وعرض النتائج على الإدارة وتقدم الحلول عادة بشكل مقترحات، فتقوم الإدارة بمراجعتها واتخاذ القرارات بشأنها بما يكفل تحديد كيفية التطبيق، ومعايير القياس لكل ما تنتبها الإدارة من المقترحات والحلول

وترتيباً على ما سبق فإن مدير المدرسة الفعال يستطيع قيادة المدرسة باتجاه تكوين (حلقات الجودة الإدارية التعليمية) من المعلمين والتلاميذ للإشراف على تطوير وتحسين عمل اللجان الإدارية التعليمية المختلفة: الصحية-الثقافية-الرياضية-الإعلامية-الاجتماعية-الكشفية-العلمية-المكتبية-الزراعية وغيرها من الأنشطة التي تؤدي إلى التطوير والتحسين الشامل والمستمر للعمليات والمخرجات الإدارية التعليمية.

## 2-2-توكيد الجودة:(1)

ويقصد بتأكيد الجودة، تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، ليس فقط على نطاق ومراحل عملية لتقديم خدمة تربية معينة، بل على نطاق أشمل يضم مراقبة الجودة على مستوى وظائف المنظمة التربوية ككل، وترتكز أنشطة توكيد الجودة على منع الانحرافات، بينما تركز مراقبة الجودة على كشفها أو اكتشافها بعد حدوثها، وتهدف أنشطة توكيد الجودة إلى: (أ-وضع أهداف لسياسة الجودة ومتابعة تنفيذها من منظور شامل.ب-تصميم موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء.ج-تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة كأهداف متكاملة.د-تقييم نظام مراقبة الجودة من حيث فاعليته وتكلفته.ه-تقليل المخاطر المترتبة على انخفاض الثقة بالخدمة التربوية أو الاعتماد عليها، والمسئوليات أو النتائج السلبية المترتبة على ذلك).

ويشمل نظام توكيد الجودة ما يلي: (تصميم وتطوير معايير موضوعية لقياس الأداء-قياس الأداء إزاء المعايير الموضوعية-أن يكون القياس قبل الأداء وخلالها، وبعده -يتعين أن يشمل هذا القياس المجالات التالية:تصميم الخدمة التربوية،وتصميم عملية إنتاج البرنامج التربوي،والمدخلات،والتنفيذ،والإجراءات التصحيحية )، ويعتمد نظام توكيد الجودة على وظيفتين

(1) أحمد سيد مصطفى وآخرون، في برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها المجال التربوي،(قطر: الدوحة،المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج،2002)ص 3-6.



رئيسيتين هما مراقبة الجودة ، وهندسة الجودة،وفيما يلي مناقشة موجزة لكل من هاتين  
الوظيفتين :

**مراقبة الجودة:**يشير تعبير مراقبة الجودة إلى:تصميم معايير مخططة من واقع خصائص تصميم البرنامج التعليمي/التربوي، وتنفيذ سلسلة من القياسات المخططة لتقييم الأداء مقارنة بالمعايير، وذلك للتأكد من التوافق مع المواصفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية والمانعة للخطأ أو الانحراف عن المعايير-ويمكن تحديد أهم مهام نظام مراقبة الجودة فيما يلي: -تحديد مسؤوليات محددة لمتطلبات الجودة. -تحديد العلاقة بين خصائص البرنامج أو الخدمة وبين خصائص عملية الإنتاج أو التقديم.-تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والمادية والمالية، والطرق اللازمة لقياس الجودة.-قياس وتسجيل الجودة.-تصميم عمليات تصحيحية في حالة انحراف الجودة الفعلية عن المعيارية.

و يتضمن نظام توكيد الجودة : تخطيط وتشغيل نظم مصممة للتأكد من أن متطلبات الجودة قد تم الوفاء بها،وهذه المتطلبات تنبع من المستفيد أو متلقي الخدمة، فإن نطاق توكيد الجودة يمتد على خلاف مراقبة الجودة لأبعد من عمليات الإنتاج وخارجها،فيشمل باقي وظائف المنظمة وأنشطتها، بدءاً بأنشطة التسويق للتعرف على توقعات طلاب الخدمة أو المستفيدين وخصائص المنتجات المناسبة، ومرورا بالموارد البشرية ، تدبيرها وخصائصها ، وعمليات الشراء والتخزين ، وعمليات الإنتاج ، والعمليات المالية ، والبحوث والتطوير وانتهاء بتقديم الخدمة ومتابعة وخدمة المستفيد.

**هندسة الجودة:**يقصد بهندسة الجودة تخطيط استراتيجي لتصميم الجودة في المنتج أو

الخدمة ،ويبدأ بتحري رغبات وتوقعات المستفيدين،مروراً بترجمة هذه الخصائص إلى تصميم معين في الخدمة،ثم تحري أنسب سبل لتصميم عملية إنتاج أو تقديم الخدمة ،ويشمل هذا التخطيط التنبؤ بمشكلات الجودة الممكن وقوعها قبل أو قبيل بدء عملية إنتاج أو تقديم الخدمة.

ويمكن القول أن نظام (توكيد الجودة) يمتاز بمواصفات تتسجم مع اتجاهات الفكر الإداري المعاصر ومتطلبات التغيير والتطوير الإداري - " حيث إن الصفات العامة لهذا المفهوم تشمل ما يلي:(<sup>1</sup>)أ-وجود مهمة ورسالة ورؤية للمدرسة تهدف إلى ضمان الجودة .ب-وجود إدارة معلومات تساهم في أداء العمل بشكل فعال .ج-متطلبات وإجراءات تبين كيفية إنجاز العمل

(<sup>1</sup>) سعاد بسيوني عبد النبي،**بحوث ودراسات في نظم التعلم**،(القاهرة:مكتبة زهراء الشرق،2001ص ص 139-140.

لتحقيق مهمة ورؤية ورسالة المدرسة.د-نظام إداري يتكون من مدخلات مثل المصادر البشرية والفيزيقية وغيرها، وعمليات تشمل تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة ... إلخ ، ومخرجات مثل عدد الخريجين والمستويات القياسية التي تحققت، والمعلومات والمهارات وغيرها.هـ قياس الأداء بدقة من خلال معايير للأداء الجيد .و-إجراءات تصحيحية ونظام مراجعة إداري لمراقبة وتطوير العمل .

## 2-3-بيت الجودة:

بدا استخدام نظام بيت الجودة في اليابان ، وتعتمد الفكرة على أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي: إرضاء العملاء، والتحسن المستمر، والإدارة بالحقائق، واحترام الأفراد، وتسهم هذه المبادئ في تحقيق الجودة الشاملة ويتكون بيت الجودة من المكونات الأساسية التالية:(2)

1. قمة البناء : تكون من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشاملة وإدارتها وهي: النظام الاجتماعي ، والنظام الإداري، والنظام التقني .

2 - أعمدة (ركائز) الجودة : وتشمل خدمة الفرد المتعلم ( العميل ) وإرضاءه ، والتحسن المستمر واحترام البشر، والإدارة بالحقائق .

3-الأصول والأركان الحجرية التي يركز عليه السقف والأعمدة ويتكون كل منها من أربع عمليات:

-الأصول هي : استراتيجية ، عمليات ، مشروع ، إنسانية الإدارة  
-الأركان هي :مهمة ، رؤية ، قيم ،أهداف وقضايا.

وتستند فكرة بيت الجودة على مجموعة من الإرشادات نحو:(3) -توضيح مفهوم الجودة الشاملة التي ينبغي أن يلتزم بها العاملون.-وجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام .- ضرورة الاستفادة من الأخطاء في المراحل المقبلة.نشر الدروس للاستفادة من تنفيذ الجودة الشاملة.) باستقراء مكونات نظام(بيت الجودة) كنظام متكامل يمكن الاستفادة من هذا السياق في تطوير الإدارة التعليمية من خلال الاهتمام بما يلي:- (تحديد حاجات العملاء المستفيدين داخل المدرسة وخارجها- تحديد رؤية وأهداف الجودة الشاملة التي تسعى المدرسة لتحقيقها.- تحديد

(2) مها عبد الباقي ، "المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية" ،التربية والتنمية ، القاهرة : المكتب الاستشاري

للخدمات التربوية ،السنة الثامنة ،العدد(20)، مايو 2000 ص 256

(3) نفس المرجع ، ص 257

العمليات والإجراءات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. - التخطيط الإستراتيجي لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة. - تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة. - توفير المعلومات والتكنولوجيا لتحقيق الجودة الشاملة. - ممارسة التحسين والتطوير المستمر للعمليات. - توفير جو من العلاقات الإنسانية والمشاركة الجماعية لتحسين النظام - التطوير الشامل للنظام الاجتماعي والنظام الإداري وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة. - قياس عائد الجودة التي ترتبط بإرضاء العميل وتنفيذ الجودة .)

### 3- تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة التعليمية:

باستقراء وتحليل الباحث للعرض السابق حول مفهوم و فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومنطلقاتها الفكرية، وملامحها، وأسسها، ومبادئها، وتقنياتها، وأساليبها، وأدواتها، المتعددة والمتداخلة والمتكاملة، ونظمها العالمية المختلفة، يتضح للباحث بإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من التطبيقات السابقة، والتي يمكن تطبيقها على مستوى الإدارة التعليمية- وفيما يلي عرض مفصل لبعض هذه التطبيقات ومراحلها وخطواتها وآليات تطبيقها، وكما أشار التصور المقترح لإحدى نتائج الدراسات السابقة الحديثة أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تشمل ما يلي :

**المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد:** وهي بمثابة مرحلة التهيئة، والتجهيز للمراحل الأخرى، ويتم خلال مرحلة الإعداد، تعميق الإحساس بأهمية التطوير، واتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصياغة الرؤية التي تعتمد على متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المستفيدين وحاجياتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، وتدريب المديرين، وتوفير الدعم والالتزام والمساندة من الإدارة العليا .

**المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط:** ويتم في هذه المرحلة نشر ثقافة الجودة داخل المنظومة، وتشكيل مجلس الجودة والقيام بالتنمية والتوجيه وإنشاء فرق الجودة (حلقات الجودة) وتوفير الموارد، وتنسيق البرامج التدريبية، وتقديم تغذية راجعة وفحص مقترحات التحسين المستمر .

**المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم التكويني:** ويتم توفير المعلومات لدعم جميع المراحل، والكشف عن نواحي القوة ونواحي الضعف، وذلك من خلال مسح الوضع الراهن، وتوفير التغذية الراجعة عن رضا المستفيدين، ومدى صلاحية برامج التدريب.

**المرحلة :الرابعة:مرحلة التطبيق.** ويتم خلالها تفعيل الاتصال، وعمل فرق الجودة، ومهارات حل المشكلات، ويتم تحديد المسؤوليات والأدوار،ويمكن حل المشكلات من خلال دورة ( خطط - نفذ - راجع - اعمل ) .

**المرحلة الخامسة:مرحلة التقييم الختامي.** ويتم مقارنات تحسينية مع إنجاز منظومات أخرى عالمية والعمل على التحسين المستمر من خلال المسؤولين..ثم يتم إعادة مراحل التخطيط .. وهكذا .

#### **4- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:**

في ضوء ما تقدم حول فلسفة ومبادئ وتقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة ونظمها العالمية المختلفة ومراحل تطبيقاتها المختلفة،يمكن استخلاص أهم المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المدرسة بما يلي:

-التزام ودعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية تطبيق مبادئ وفلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير مدخلات وعمليات ومخرجات الإدارة التعليمية بشكل شامل ومستمر،بما ينسجم مع تطور العصر ومتطلباته ومستجداته وتحدياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية .

-نشر فلسفة وثقافة الجودة الشاملة ،لتهيئة جميع الأفراد إلى التغيير والتطوير من خلال تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل، وإصدار النشرات،وعقد جلسات العصف الذهني.

-إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة لقيادات الإدارة العليا،ومديري المدارس ،وبعض المعلمين .

-تنمية المهارات الفكرية والسلوكية ، وتحسين مستوى الأداء ولتطبيق مبادئ وتقنيات وعمليات إدارة الجودة الشاملة،من خلال العمل وفق نظام حلقات الجودة.

- تحديد أهداف واضحة ومحددة لإدارة الجودة الشاملة بحيث تكون أهداف الجودة قابلة للقياس والتقييم وفق معايير واضحة للرقابة الإحصائية لتحقيق التحسين المستمر لمستوى الجودة.

- الاهتمام والتركيز على تحديد حاجات ورغبات العملاء (المستفيدين الداخليين والخارجيين)والعمل المستمر على تلبية هذه الحاجات والرغبات حسب توقعاتهم.

-تتطلب إدارة الجودة الشاملة (القيادة التشاركية) القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، بأساليب علمية وموضوعية، والقدرة على الرؤية المستقبلية، ورسم السياسات، وتوظيف الإمكانيات والطاقات المادية والبشرية، وترجمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أداء عملي من خلال التطوير المستمر لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والرقابة.

-توفير نظام للتواصل الفعال داخل المدرسة وخارجها، للحصول على المعلومات والبيانات والمقترحات اللازمة للتطوير المستمر للإجراءات والعمليات والبرامج التدريبية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

-بناء نظام شامل ومتكامل لإدارة الجودة الشاملة، تتمثل مسؤولياته في قيادة التغيير وتوجيه التطوير، وتنمية ثقافة الجودة، ومن الضروري أن يمتاز النظام بالمرونة والقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة ويكون هذا النظام من هيكل تنظيمي لتنفيذ آليات وإجراءات الجودة الشاملة من خلال توضيح الأدوار كما يلي :

أ- **مجلس قيادة الجودة:** ويمثل القيادة العليا لإدارة الجودة الشاملة، ويتكون من رئيس وعدد من الأعضاء (3-5) أفراد ودوره اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتوفير الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية لقيادة التغيير والتطوير والتحسين المستمر من خلال الرقابة الخارجية والتواصل الفعال.

ب- **لجنة تصميم الجودة:** تعمل بالتعاون مع مجلس الجودة من خلال المشاركة لتكوين نظام الجودة الشاملة، والإشراف على إعداد برامج التدريب، وتشكيل فرق العمل، ومتابعة التطبيق، والتطوير المستمر.

ج- **لجنة مراقبة الجودة:** تقوم بوضع معايير الجودة، ومراقبة الأداء وتحديد الأخطاء والانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتطويرية المناسبة لضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوبة.

د- **لجنة تدريب الجودة:** تقوم بتحديد الحاجات التدريبية، وإعداد البرامج التدريبية، ومتابعة تنفيذها، وتطويرها بشكل مستمر بما يتناسب مع متطلبات تحقيق الجودة الشاملة.

**هـ- لجنة توجيه الجودة:** تعمل على توجيه فرق (حلقات الجودة)، وتعمل على توفير البرامج التدريبية، وتعمل على توثيق الصلات بين الأفراد في المنظمة، وذلك من خلال (المسهل) الذي يتصل بأعضاء حلقات الجودة من خلال (القائد) لكل حلقة..

-يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة المرونة والصبر وعدم الخوف من التغيير والتطوير والتجديد في العمليات والسلوكيات والاتجاهات للأفراد والجماعات، في ضوء تداعيات ومستجدات الفكر الإداري والتربوي المعاصر .

-توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الابتكار والإبداع لجميع العاملين .  
-توفير معايير واضحة للرقابة والمتابعة المستمرة لمدى تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة  
-ضرورة التوجه نحو تطبيق اللامركزية على مستوى الإدارة التعليمية، وتفويض بعض المسؤوليات والصلاحيات للجماعات والأفراد لإنجاز الأعمال.

-يحتاج تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى وقت طويل لأنها تحتاج إلى جهود كبيرة لنشر ثقافة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي، والتدريب، والرقابة، والتطبيق، وصولاً إلى النتائج المرجوة.

- ضرورة التطوير والتحسين المستمر والشامل لمستوى الجودة في العمليات والمخرجات.

#### **خاتمة:**

يمكن القول إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارة التعليمية يحتاج إلى جهود كبيرة ومستمرة من جميع الأطراف ذوي العلاقة بمدخلات وعمليات ومخرجات الإدارة التعليمية بشكل عام ، وهذا يتطلب توفير برامج التدريب الكافية لمديري المدارس لإكسابهم إطاراً مرجعياً ومهارات أدائية وفنية واجتماعية وإنسانية لمساعدتهم على رسم الاستراتيجيات وتحديد الآليات والإجراءات اللازمة لتطبيق ونشر ثقافة وفلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في إطار القيادة التشاركية خلال ممارستهم لعمليات القيادة والتخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة والتفويض، بالإضافة إلى توفير الحوافز و التشجيع المادي والمعنوي لإثارة دافعيتهم نحو الابتكار والتميز والتفوق لرفع مستوى الجودة الشاملة في الأداء والإنتاج لجميع العاملين في المدرسة. وترتيباً على ما سبق يتضح أن هناك حاجة ماسة وضرورية لإجراء الدراسات المسحية الشاملة لتحديد المشكلات والمعوقات والصعوبات التي تواجه تطوير الإدارة التعليمية - بهدف

رصد الواقع الحالي للإدارة التعليمية بصورة واقعية وموضوعية لتحديد حاجات وأساليب التطوير المناسبة ومعايير ومستويات الجودة الشاملة المراد تحقيقها لمواجهة تحديات ومتغيرات ومتطلبات المستقبل.