

آلية تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

إعداد

أ/عبد القوي سعيد مهيوب أنعم

٢٠١٣ م

المقدمة :

إن الأحداث المتلاحقة التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين الميلادي أحدثت تغييرات كثيرة في النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتركت بصماتها قسراً أو اختياراً على كثير من النظم التعليمية في المجتمعات المختلفة، وجعلت التغيير للارتقاء بالتعليم أمراً ضرورياً للبقاء، ومن يرفض التغيير أو يعيقه يحكم على نفسه بالفناء، وفرضت الاهتمام بالمواصفات والشروط التي يتم بمقتضاها الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO).

ففي القرية الكونية التي تعيش فيها كافة المجتمعات في إطار من التنافس والتحدي من أجل البقاء، احتلت الجودة الشاملة مكان الصدارة في تفكير الاقتصاديين والتربويين لتحسين نوعية التعليم بكافة مستوياته وفي جميع أبعاده وعناصره ، (الخطيب، ٢٠٠٠، ص ١-٢). وأصبحت الجودة الشاملة إحدى القضايا التي تهم القيادة الإدارية في أي مؤسسة تسعى لرفع أدائها، كما استخدمت الجودة في التنافس بين تلك المؤسسات (حمود، ٢٠٠٠، ص ٣٧) .

فلم تعد الجودة في عالمنا اليوم شعاراً للاستهلاك الاعلامي أو ترفاً إدارياً يتغنى به القادة التنفيذيون للمنشآت، بل أضحت مطلباً ضرورياً لكل منشأة ودولة تطمح لتحقيق العالمية في الأداء والمنافسة في عالم يموج بالمتغيرات الحديثة والمتسارعة، عالم أصبحت المعلومة والمعرفة متوفرة لكل فرد فيه كالماء والهواء مما زاد من صعوبة إرضاء وتلبية رغبات المستفيدين المطلعين على كل جديد في مختلف نواحي الحياة (العمرى، ٢٠١٢: ٧٠). وبفضل هذا الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال فقد أصبحت الجودة سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، حيث يمكن ملاحظة ذلك في المؤسسات الصناعية والهيئات والمنظمات بشكل عام (زياد، ٢٠٠٩ : ٣٦٠)، طالما أن الجودة الشاملة تستمد طاقة حركتها من المعلومات ومن توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة (Rhodes, 1992, p.12).

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

والتجديد (عبدالفتاح، ٢٠٠٠، ص ٧٥).

إن جودة التعليم ليست هبة تمنحها الحكومات، وإنما هي فرصة تصنعها الأمم وتستثمرها الشعوب، وتضحي من أجلها بالوقت والجهد والمال والمثابرة. وجودة التعليم لا تبدأ من القاعات ولا المؤتمرات ولا من القوانين، بل تبدأ من المدرسة ومن الفصول ومن اهتمام الوالدين ومن مشاركة الإدارة والمعلمين والطلاب في تحمل مسؤولية تطوير التعليم وضبط جودته (حسان، ١٩٩٤، ص ٢٥). وتتحقق جودة التعليم من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية، وتفعيل نظام المتابعة والتقويم لتفادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية (النبي، ١٩٩٥، ص ١٩٥).

فتحقيق الجودة في التعليم مطلب وطني وهدف تسعى الأمم وتتسابق لتحقيقه إدراكاً منها أن جودة العملية التعليمية بمفهومها الشامل تعني جودة المخرجات التعليمية، ومن أهمها تخريج الأجيال الشابة التي سيكون على عاتقها مسؤولية عظيمة في تحقيق أهداف وخطط الدولة المستقبلية وتعزيز قدراتها على النمو والتقدم والمنافسة في مضمار السباق نحو العالمية (العمرى، ٢٠١٢: ٧٢).

و الاهتمام بضبط الجودة في المؤسسات التعليمية ينبع من النظر إلى التعليم باعتباره سلعة -كغيره من السلع- لا بد له أن ينافس، وأن يسعى إلى إرضاء مستهلكي تلك السلعة من الطلاب والمجتمع والدولة. فالطلاب يرغبون في الحصول على أفضل المؤهلات للحصول على الفرص الوظيفية التي تزداد شحاً بازدياد عدد الخريجين وقلة فرص العمل، وأولياء أمور الطلاب يتطلعون إلى أفضل تأهيل لأبنائهم، أما الدولة فترنو إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية (الخير، ٢٠٠١، ص ١٣-١٤).

حيث تمثل الألفية الثالثة تحدياً للنظم التعليمية يتمثل هذا التحدي في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه مؤسسات التعليم، فالتحديات العلمية والاقتصادية والتكنولوجية والطلب الاجتماعي المتزايد والحاجة إلى استخدام الأفضل بغرض التنمية المستمرة كل هذا جعل خيار الجودة الشاملة في التعليم هو الخيار الأوحى والأفضل، فالهدف الآن ليس تقديم التعليم لكل المواطنين بل الهدف هو تقديم التعليم العالي الجودة، والتركيز على نوعية المخرجات التعليمية والتي تساعد على الابتكار والإبداع وتحسين معدلات الأداء وزيادة الفاعلية؛ لأن متغيرات العصر السريعة تفرض سرعة مواكبة التعليم لهذه المتغيرات وهذا لن يتأتى إلا عن طريق تقديم

نموذج جيد للتعليم يقوم على البحث المستمر والحوار ومسؤولية كل العاملين في التقويم والتطوير (طاهر، ٢٠١٠).

ويسعى القائمون على المجال التربوي من خلال تطبيق نظام الجودة الى إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في كل القطاعات التربوية والتعليمية بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية (زياد، ٢٠٠٩: ٣٦٠)

ويرى بعض الباحثين أن عدم النهوض بمخرجات التعليم لتكون ذات إسهامات فعالة في تنمية المجتمع، يترتب عليه ظهور البطالة في صفوف المتعلمين، وانخفاض المستوى المعيشي لعدد كبير من الأسر، وعدم الارتباط بين تخصصات التعليم ومتطلبات سوق العمل (أتكسون، ١٩٩٦، ص٤٧). والدراسة الحالية تركز على تقصي تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

رغم الأهمية التي يحضى به التعليم في الجمهورية اليمنية خاصة، والدول العربية بشكل عام ، ورغم ما يرصد من مبالغ طائلة لرفع المستوى التعليمي في كافة المستويات ، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية في تلك الدول، وعدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية وزيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية (عبد الجواد، ٢٠٠٠، ص٧٢).

وقد أكد إعلان بيروت للتعليم العالي في الدول العربية على أهمية جودة مخرجات التعليم، وطلب من "جميع 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" (Unesco, 1998, pp.6-7).

ونظراً لأهمية تطوير مدخلات التعليم وعملياته ومخرجاته فقد أصبح من المسلم به قبول مبدأ التقويم الشامل لعناصر النظام التعليمي وصولاً ببرامجه إلى تحقيق أهدافها المنشودة من جهة وتحقيقاً للاستثمار الجيد للإنفاق على التعليم من جهة أخرى (الخصير، ٢٠٠١،

ص ٢٩). 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، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما إمكانية تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية تجيب عنها الدراسة وهي:

- ١ - ما مفهوم الجودة الشاملة في التعليم ؟
- ٢ - ما معايير الجودة الشاملة في التعليم ؟
- ٣ - ما نماذج الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية ؟
- ٤ - كيف يمكن ضبط الجودة في التعليم؟
- ٥ - ما مجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - مناقشة مفهوم الجودة الشاملة في التعليم والتعرف على الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولته.
- ٢ - تحديد معايير الجودة الشاملة في التعليم.
- ٣ - التعرف على نماذج الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية.
- ٤ - التعرف على كيفية ضبط الجودة في التعليم.
- ٥ - تحديد مجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة والجدة في التربية العربية منذ ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية وهو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، وخاصة أن ضمان الجودة في التعليم أصبح وسيلة إلى التأكد من تحقيق النظام التعليمي لأهدافه المرسومة، ومن مصداقية جهود المؤسسات التعليمية وارتباطها برسالتها وغاياتها، ومن كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية والممولين لها والتأكد من رضاهم عنها.

وتنبثق أهمية الدراسة الحالية من قلة الدراسات والبحوث التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بالبلاد العربية بشكل عام وفي اليمن بشكل خاص، مما يجعل هذه الدراسة تثري المكتبة العربية بما تضيفه من معرفة علمية في هذا المجال. كما يؤمل أن تستفيد الإدارة التربوية من بعض الأساليب

الإدارية الحديثة وأبرزها إدارة الجودة الشاملة باعتبارها إحدى الفلسفات الإدارية الحديثة التي تهتم بالتركيز على الجودة والإتقان باعتبارهما ضروريين للوصول إلى التميز في الأداء.

مفهوم الجودة الشاملة في التعليم :

تعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منشأة. ويقدم معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً للجودة الشاملة هو "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء" (القحطاني، ١٩٩٣، ص ١٧). ويعرف (Tenner & Detoro, 1992, p.31) الجودة بأنها "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة" (وهذه الاستراتيجية تستخدم مهارات العاملين وقدراتهم الذاتية لصالح المنشأة بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام. كما أنها تسهم في دعم الوضع المالي للمساهمين).

وحدد (Gaucher & Coffey, 1993, p.36) مفهوم الجودة بأنه "تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة"، واتفق معهما في هذا التعريف (Morgan & Murgatroyed, 1994, p.90) اللذان عرفا الجودة بأنها "عملية تلبية احتياجات العميل ومتطلباته المشروعة بالقدر المطلوب".

أما (Gregory, 1995: P.33) فيرى أن الجودة في التعليم "تعني تطوير كافة منظومة العملية التعليمية لتجويد الأداء على نحو يحقق الابتكار والإبداع".

ويشير بعض الباحثين إلى أن الجودة قد يتسع مداها لتشمل جميع النشاطات داخل المؤسسة إلى جانب جودة المنتج نفسه، ومنها جودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة الاتصالات، وجودة الأفراد، وجودة الأهداف، وجودة الإشراف والإدارة (مور، ومور، ١٩٩١، ص ٢١).

توضح تلك التعاريف أن الجودة مفهوم متعدد الجوانب يصعب حصره في دائرة ضيقة لاشتماله على أبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية، لعل أبرزها المساواة، والفعالية، والملاءمة، وسهولة المنال، والقبول، والكفاية (Shaw, 1996, p.11). ونظراً لتعدد مفاهيم الجودة الشاملة، فقد حاول العلماء والمتخصصون التمييز بين خمسة مداخل لتعريف الجودة الشاملة هي: المدخل المبني على أساس التفوق، والمدخل المبني على أساس المستفيد، والمدخل المبني على أساس القيمة، والمدخل المبني على أساس المنتج، والمدخل المبني على أساس التصنيع (ابن سعيد، ١٩٩٧، ص ٤٨-٤٩).

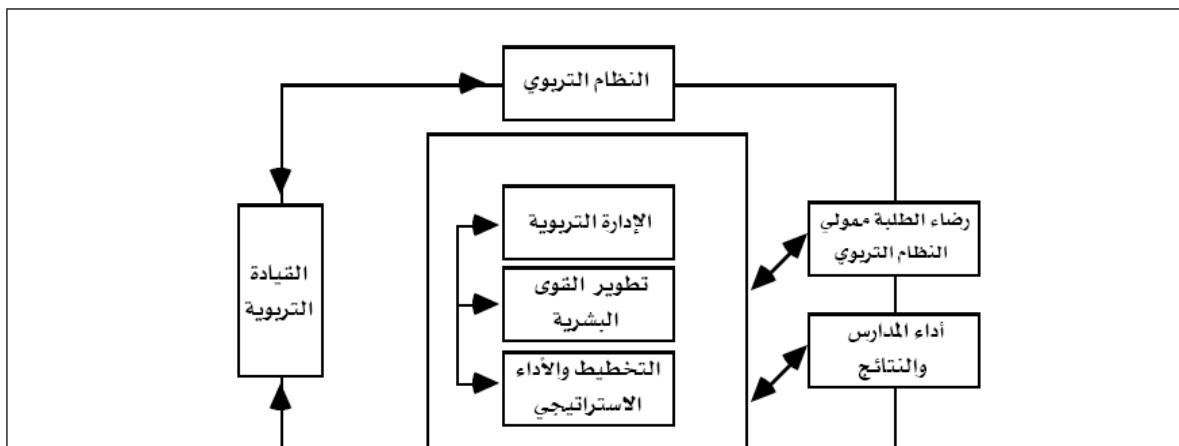
مفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان: أحدهما واقعي والآخر حسي. والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بانجاز مؤشرات ومعايير حقيقة متعارف عليها مثل: معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم. أما المعنى الحسي للجودة فيتركز على

مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية. فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته.

ونستنتج مما سبق أن الجودة في التعليم هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي وهو (المتعلم) بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تضافر جهود كل العاملين في مجال التربية والتعليم.

الاستراتيجيات :

- ١ - إدارة وتطوير القوى البشرية (٥١٠ نقطة) وتشمل: تقويم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.
 - ٢ - الإدارة التربوية (٥٠ نقطة) وتشمل: تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.
 - ٣ - أداء المدارس ونتائج الطلبة (٢٣٠ نقطة) وتشمل: نتائج الطلبة، والمناخ المدرسي وتحسين المناخ المدرسي والنتائج، والأبحاث في مجال أداء المدارس، والنظر إلى أداء المدارس كعمل اقتصادي.
 - ٤ - رضا الطلبة وممولي النظام التربوي (٢٣٠ نقطة) وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضا الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المدارس أو النظم التربوية الأخرى.
- ويوضح الشكل رقم (١) التفاعل بين مجالات معايير بلدرج لضبط جودة أداء النظام التعليمي.



الشكل رقم (١) التفاعل بين مجالات معايير جودة التعليم

معايير التقويم الشامل لجودة التعليم :

قدمت حركة التقويم الذاتي الشامل للتعليم بعض المعايير التي وتضمن شموله، وطور أنصارها خمسة وأربعين معياراً مقسمة على عشرة مجالات يعتقدون أنها تغطي تقويم مختلف جوانب كفاءة الأداء في المؤسسة التعليمية وهذه المعايير بعد إعادة صياغتها هي (Miller, 1980, pp.7-10):

أ - الأهداف:

- ١ - مدى صلاحية الأهداف لأن تكون مرشداً فعالاً لتوجيه حاضر المؤسسة التعليمية ومستقبلها.
- ٢ - مدى تناغم الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة ومساهمتها في إنجازها.
- ٣ - مدى توفر القدرات التخطيطية الكافية كماً والملائمة نوعاً لصياغة الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف.

- ٤ - مدى انسجام سياسات وإجراءات القبول في المؤسسة التعليمية.
- ٥ - مدى قدرة أهداف المؤسسة التعليمية على إبراز هويتها المميزة لها من غيرها.

ب - تعلم الطلاب:

- ١ - مدى تقويم الطلاب لنظام الإرشاد والإشراف الذي توفره لهم المؤسسة التعليمية.
- ٢ - مدى مستوى تسرب الطلاب من المؤسسة التعليمية.
- ٣ - مدى توفر برامج ومصادر للتعليم الفردي أو التعويضي للطلاب.
- ٤ - مدى فاعلية إدارة شؤون الطلاب.
- ٥ - مدى توفر شواهد على وجود تقدم مقبول نحو تحقيق أهداف التعليم.

ج - الهيئة التعليمية:

- ١ - مدى ملائمة الإجراءات والسياسات الحالية لتقويم أداء الهيئة التعليمية.

٢ - مدى تحقيق البرامج الراهنة المتعلقة بتحسين التدريس وتطوير الهيئة التعليمية لأهدافها.

٣ - مدى تقبل السياسات والإجراءات الحالية المتعلقة بشؤون الهيئة التعليمية.

٤ - مدى ملائمة مراتب الهيئة العلمية للمنافسة.

٥ - مدى كفاءة الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية.

د - البرامج التعليمية:

١ - مدى توفر سياسات وإجراءات مناسبة لبناء البرامج الجديدة لدى المؤسسة التعليمية.

٢ - مدى مساعدة سياسات وإجراءات مناسبة لفحص وتقييم البرامج القائمة لدى المؤسسة التعليمية.

٣ - مدى مساعدة محتويات برنامج الإعداد العام على الإثارة والتحفيز الفكري للطلاب.

٤ - مدى كفاءة وانسجام البرامج التعليمية مع أهداف المؤسسة التعليمية.

٥ - مدى تقديم المكتبة خدمات جيدة للهيئة التعليمية والطلاب.

هـ - الدعم المؤسسي:

١ - مدى ملائمة المبنى التعليمي لحجم الطلاب وطبيعة البرامج التعليمية.

٢ - مدى توفر خطط طويلة المدى لتطوير المباني والأجهزة التعليمية.

٣ - مدى مساهمة المراتب والمخصصات المقدمة للعاملين في مجال الخدمات المساندة في جذب العناصر الجيدة لهذا المجال.

٤ - مدى توفر الإجراءات الملائمة لتقويم أداء العاملين في مجال الخدمات المساندة.

و - القيادة الإدارية:

١ - مدى اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية بالتخطيط.

٢ - مدى تكوين علاقات عمل فعالة بين المدير والإداريين في المؤسسة التعليمية.

٣ - مدى ضمان السياسات والإجراءات الإدارية لفعالية إدارة المؤسسات التعليمية.

٤ - مدى توفر الإجراءات والسياسات المناسبة لتقويم أداء الإداريين وتطويرهم مهنيًا.

٥ - مدى تحسين مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة والموضوعية في سياسة التوظيف الحالية.

ز - الإدارة المالية:

١ - مدى تكافؤ ميزانية المؤسسة التعليمية مع المؤسسات المماثلة الأخرى.

٢ - مدى توفر نظام فعال للتقارير المالية والمحاسبية لدى المؤسسة التعليمية.

٣ - مدى تكافؤ التكاليف والمصروفات مع نظيرتها في المؤسسات المماثلة.

٤ - مدى استثمار المؤسسة التعليمية لمصادرها وممتلكاتها المادية والمالية بطريقة جيدة.

٥ - مدى حرص المؤسسة التعليمية على الاستخدام الأمثل لمصادر ها المالية والبشرية.

م - مجلس إدارة المؤسسة التعليمية:

١ - مدى مساهمة الإجراءات والسياسات في كفاءة سير الأعمال بهذا المجلس.

٢ - مدى فهم أعضاء المجلس للفرق بين صياغة السياسات وتطبيقها.

٣ - مدى تفاعل الأعضاء مع الجمهور الخارجي.

٤ - مدى مساهمة هذه المجالس بفاعلية في تطوير المؤسسة التعليمية.

ط - العلاقات الخارجية:

١ - مدى مساهمة أنشطة المؤسسة التعليمية في الرقي بالأوضاع الاقتصادية والثقافية والصحية والاجتماعية للسكان في البيئة المجاورة لها.

٢ - مدى تمتع المؤسسة التعليمية بعلاقات جيدة مع الجهات الإشرافية العليا.

٣ - مدى ارتباط المؤسسة التعليمية بعلاقات فعالة مع الجهات الحكومية التي تتأثر بقراراتها.

٤ - مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تأمين مستوى مقبول من الدعم المالي من القطاع الخاص.

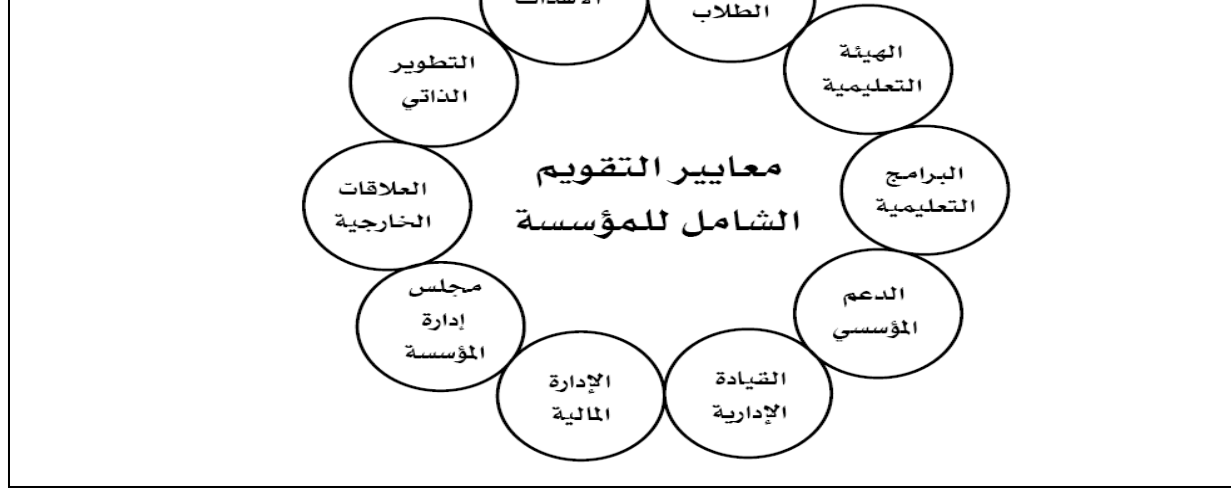
ي - التطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية:

١ - مدى دعم المؤسسة التعليمية لجهود الابتكار والتجريب.

٢ - مدى توفر الاتجاهات الإيجابية نحو التطور الذاتي لدى منسوبي المؤسسة التعليمية.

٣ - مدى توفر إجراءات ملائمة للتطور الذاتي لدى المؤسسة التعليمية.

والشكل رقم (٢) يوضح معايير التقويم الشامل.



شكل رقم (٢) معايير التقييم الشامل

أساليب تطبيق معايير الجودة في التعليم:

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

التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية:

إجراء مهم لكفاءة أي مؤسسة وشرط رئيسي لعملية اعتمادها، وتقوم به المؤسسة ذاتياً وبشكل رسمي للوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف، وعلى الرغم من عدم توفر تفاصيل معينة على عملية التقييم الذاتي، إلا أن التقييم الشامل الذاتي لمؤسسات التعليم يستند إلى الافتراضات التالية (الزهراني، ١٩٩٨، ص ٦٧٤):

- أ - إن التقييم الذاتي جزء أساسي من عمليات مؤسسات التعليم.
- ب - إن التقييم الذاتي في مؤسسات التعليم يتم بطرق مختلفة، وبفئات متعددة من الأفراد.
- ج - إن الهدف العام من التقييم الذاتي هو التطوير والتحسين الأكاديمي.
- د - إن الكفاءة أو الجودة الأكاديمية من المفاهيم التي يمكن تحديدها وقياسها.
- هـ - إن كفاءة المؤسسة التعليمية تتكون من مجموعة عناصر متشابكة ومعتمدة على بعضها البعض.

وتستند علمية التقييم الذاتي إلى الأسس التالية (Dressel, 1978, pp. 42-422):

- أ - إن التقييم الذاتي مسؤولية داخلية يقوم بها نخبة من المعلمين والإداريين.
- ب - إن التقييم عملية مستمرة.
- ج - إن التقييم عملية شاملة لمدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة التعليمية والعوامل

الخارجية المؤثرة فيها.

د - إن التقويم أساس جوهري لضمان جودة برامج المؤسسة التعليمية وتحقيق كفاءتها وفعاليتها.

هـ - إن التقويم أساس لاتخاذ القرارات الرشيدة.

و - إن التقويم أساس للتخطيط المستقبلي.

ز - إن التطوير هو الهدف النهائي من التقويم.

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

ضبط الجودة في التعليم:

مفهوم ضبط الجودة :

تطور مفهوم ضبط الجودة من التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها إلى مفهوم جديد يستند إلى منع الأخطاء وتجنب انتاج مخرجات بها عيوب أو لا تحقق رغبات المستفيدين، ويعزى ظهور هذا المفهوم الجديد لضبط الجودة إلى ثلاثة عوامل هي (عبد الجواد، ١٩٩١، ص ٢١):

١ - التكلفة المرتفعة لتقنيات الإنتاج الحديثة مما يترتب على الخطأ في الإنتاج هدر كبير للأموال.

٢ - المنافسة الحادة بين المؤسسات المنتجة للسلعة مما يُصعب اكتساب ثقة المستفيد وتلبية احتياجاته.

٣ - اعتماد المؤسسات على المعايير الخاصة والدولية (ISO) للتأكد من جودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية والمحلية، وجذب العديد من المستفيدين.

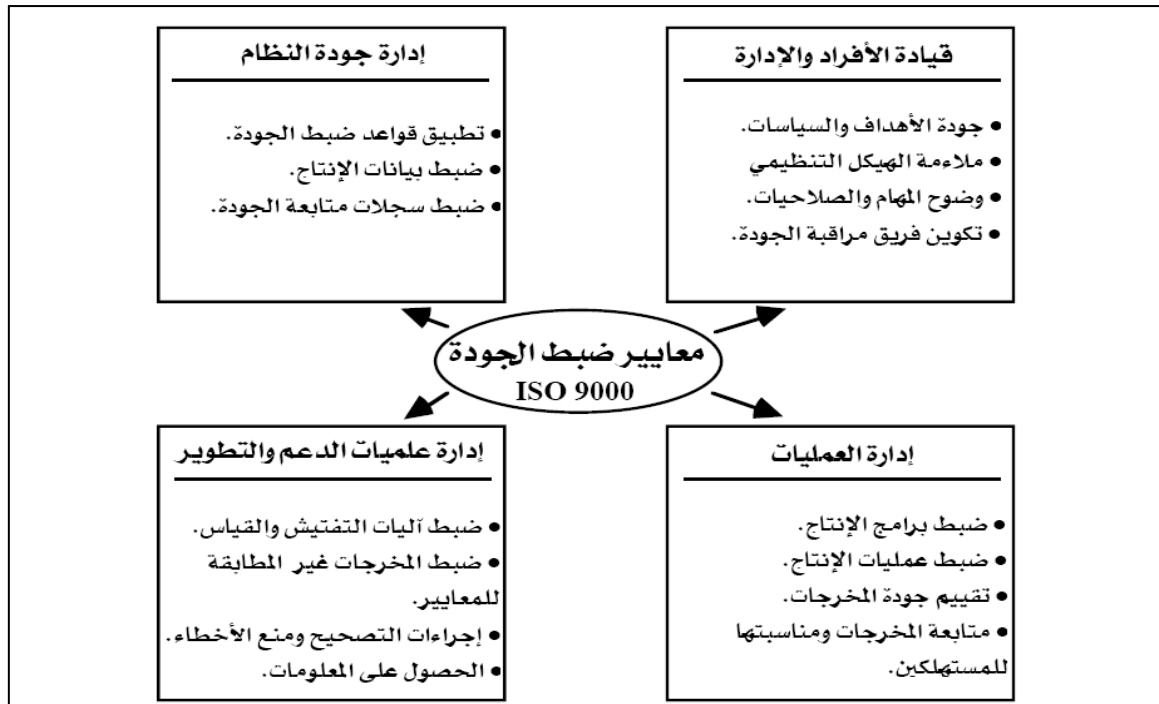
ويشير هذا المفهوم إلى أن ضبط الجودة هي "مجموعة البرامج والإجراءات اللازمة للتأكد من أن عمليات الإنتاج وبرامجه ونظمه ستؤدي بالضرورة إلى تقديم خدمات أو منتجات تتطابق على مواصفات الجودة المحلية أو العالمية" (Glassop, 1995, p.114).

وفي ضوء هذا المفهوم الجديد أصبحت عمليات ضبط الجودة وسيلة للتأكد من أن الإدارة والإنتاج والتطوير تتم وفقاً للخطط المعتمدة، وأن الإدارة تقود عملية ضبط الجودة، وأن المؤسسة وكل فرد من أفرادها مسؤول عن تحقيق الجودة والتطوير المستمر، وأن فلسفة الأداء تستند إلى منع الأخطاء وتحري الدقة لكسب ثقة المستفيدين، وأن معايير ضبط الجودة متحققة في أدوات الإنتاج وبرامجه وخاماته (عبدالجواد، ١٩٩٩، ص ص ٢٢-٢٣).

آليات ضبط الجودة :

قام الكثير من العلماء والباحثين بدراسات متعددة تدور حول كيفية تقويم مستوى الجودة من خلال مكونات النظام، واستخدموا معايير مختلفة ومؤشرات متعددة في عملية التقويم ومنها على سبيل المثال ما قام به (Donabedian) من استخدام ثلاثة معايير تقويم مستوى الجودة هي (معيار الهيكل التنظيمي، ومعيار العمليات الداخلية والنشاطات، ومعيار النتائج النهائية) (Donabedian, 1985, pp.253-254).

كما وصف العلماء آليات ضبط الجودة (ISO9000) في أربعة مجالات رئيسية هي (قيادة الأفراد والإدارة، وإدارة العمليات، وإدارة جودة النظام، وإدارة عمليات الدعم والتطوير) (عبدالجواد، ١٩٩٩، ص ٢٣-٢٤)، والشكل رقم (٤) يوضح آليات ضبط الجودة في المجالات السابقة.



الشكل رقم (٤) آليات ضبط الجودة

ضبط جودة التعليم :

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

وضبط جودة التعليم وسيلة للتأكد من أن العملية التعليمية والإدارة التربوية وتدريب المعلمين والإداريين، والتطوير التربوي في المؤسسات التعليمية، تتم جميعاً وفق الخطط المعتمدة والمواصفات القياسية. لذلك يرى بعض الباحثين أن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم ينبغي أن يكون في إطار فلسفة تتضمن المبادئ التالية (عبدالجواد، ٢٠٠٠، ص ص ٧٥-٨٠):

- ١ - قيادة الإدارة التربوية لضبط جودة التقييم من أجل تقديم خدمات متميزة.
- ٢ - مسؤولية كل فرد من أفراد المؤسسة التعليمية عن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم فيما يخصه.
- ٣ - استناد الأداء الوظيفي إلى منع حدوث الأخطاء.
- ٤ - اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها.
- ٥ - اكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية بتحسين جودتها.
- ٦ - الاهتمام بتدريب الهيئة التدريسية والإدارية.
- ٧ - يتبنى نظام متابعة لتنفيذ إجراءات التطوير والتجديد التربوي.
- ٨ - تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم .

فوائد ضبط الجودة في التعليم :

يحقق ضبط جودة التعليم عدداً من الأهداف والفوائد لعل أبرزها ما يلي (حسان، ٤٩٩١، ص ص ٠٣-١٣):

- ١ - مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطالب من حيث العوائد المباشرة وغير المباشرة طويلة المدى وقصيرة المدى ذات التأثيرات الفردية والاجتماعية التي تعبر عن مجموعة التغيرات السلوكية والشخصية لدى الطالب مثل القيم والولاء والانتماء والدافعية والانجاز وتحقيق الذات.
- ٢ - مراجعة المنتج التعليمي غير المباشر مثل التغيرات الثقافية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية التي يحدثها التعليم في المجتمع من خلال تنشئة أفرادهِ ويؤثر بها في مستوى تقدمه ومدى تحضره.
- ٣ - اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة من هدر مالي وهدر بشري وهدر زمني، وتقدير معدلاتها وتأثيرها على كفاءة التعليم الداخلية والخارجية.
- ٤ - تطوير التعليم من خلال تقييم النظام التعليمي وتشخيص أوجه القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات، حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط

فعلي لجودة الخدمة التعليمية .

مجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

إن الجمهورية اليمنية لها خصائصها الدينية واللغوية والاقتصادية والاجتماعية، وانتمائها إلى الكتلتين العربية والإسلامية، وحرصها على الأخذ بنتائج التطورات الحضارية الحديثة، وعنايتها الفائقة بنشر التعليم العام والعالي في أرجائها المختلفة، وتوجهها إلى تطبيق الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية من أجل الإتقان والتميز ورفع مستويات الكفاءة الداخلية والخارجية لنظمها التعليمية.

ومجالات الجودة الشاملة تشمل جميع مدخلات النظام التعليمي وعملياته ومخرجاته. ويشير أحد الباحثين إلى أن المحاور الرئيسية التي يتطرق إليها ضبط الجودة الشاملة في التعليم تتضمن جودة الإدارة التعليمية، والبرامج التعليمية، واللوائح والتشريعات، والمباني المدرسية وتجهيزاتها، والمستوى التحصيلي للطلاب، وجودة طرق التدريس، والكتب المدرسية، وكفاية الموارد المالية، وكفاءة الهيئة التعليمية والإدارية، وجودة تقييم الأداء (مصطفى، ١٩٩٧، ص ص ٣٦٨-٣٧١).

غير أن بعض الباحثين يركز مجالات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم في ثلاثة أبعاد هي (مهدي، ١٩٩٧، ص ص ٤١٨-٤٢٠):

١ - تحديد احتياجات الطلبة وأولياء الأمور.

٢ - الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.

٣ - الفلسفة الإدارية للمؤسسة التعليمية.

وباستقراء أدبيات الفكر الإداري والتربوي يتضح أن هناك ثلاث مجالات جوهرية يركز عليها أي نموذج لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم وهي (الهالي، ١٩٩٨، ص ١٦٨):

١ - اهتمامات العملاء (الطلاب وأولياء أمورهم).

٢ - المؤسسة التعليمية.

٣ - القيادة التربوية.

ويتناول الباحث فيما يلي هذه المجالات بشيء من التفصيل باعتبارها أهم المجالات التي يتطرق إليها تطبيق الجودة الشاملة للتعليم.

الاهتمام برغبات العملاء:

مما لا شك فيه أن العاملين في المؤسسة التعليمية يقابلهم مستفيدين من الخدمة التعليمية، وأن حرص المؤسسة التعليمية على التعرف على هوية هؤلاء المستفيدين، وتلبية احتياجاتهم يعد من أهم ركائز النظام التعليمي لتطبيق الجودة الشاملة. ويرى أحد الباحثين أن تلبية احتياجات العملاء في أي مؤسسة - ومنها المؤسسات التعليمية- يتطلب الإجابة عن التساؤلات التالية (Macchia, 1992, p.18):

أ - من هم العملاء الحقيقيون لهذه المؤسسة التعليمية؟

ب - هل الطرق المستخدمة في قياس الأداء مناسبة؟

د - هل هناك حاجة لإجراءات تعليمية جديدة؟

ويرى بعض الباحثين أنه في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة توجد مجموعتان من العملاء، الأولى تضم العملاء الخارجيين الذين يستخدمون منتجات وخدمات المؤسسة، والأخرى تشمل العملاء الداخليين الذين يستخدمون منتجات وخدمات تأتي من أقسام أو وحدات أخرى داخل المؤسسة. وفي المؤسسات التعليمية يمثل المجموعة الأولى أولياء الأمور وغيرهم من ممثلي قطاع الأعمال ومسؤولي المؤسسات الحكومية في مجال الانتاج والخدمات. كما يمثل الطلاب والإدارة ورؤساء الأقسام والهيئة التعليمية والإدارية المجموعة الثانية. وهذا يستلزم بناء علاقات وطيدة مع كل القطاعات التي يمكن أن تؤثر في القدرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء الداخليين والخارجيين من خلال ما يلي (Lam et. al., 1991, pp.3-7):

أ - المقابلات الشخصية بين مقدمي الخدمة التعليمية والمستفيدين منها.

ب - الاستماع الفعال للأداء والانتقادات الموجهة إلى النظام التعليمي.

ج - العصف الذهني لاستقراء الاحتمالات والتغيرات المتوقعة.

د - المسح الاجتماعي لتحليل اتجاهات الرأي العام.

ورغم تصور بعض التربويين أن تلبية اهتمامات العملاء تعد أمراً سهلاً، إلا أنه في الحقيقة عملية معقدة. لذا يؤكد سيمور في هذا الشأن على أنه "إذا كان قيام مؤسسة ما بإقناع الناس باستخدام خدماتها أو منتجاتها يعد عملية مهمة، فالأهم والأصعب هو أن تحافظ المؤسسة على استمرار استخدام هؤلاء الناس لمنتجاتها وخدماتها، ولكي يحدث هذا يجب على المؤسسة أن تحدد العميل وتتصرف في ضوء متطلباته ورغباته" (Seumour, 1993, p.42).

والاهتمام برغبات العملاء واكتساب ثقتهم في المنتج التعليمي يفرض على مؤسسات التعليم تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في العملية التعليمية من حيث كفاءة برامجها، وتحسين طرق تدريسها

وتنوعها، وتحديث مصادر معلوماتها وتقنياتها، وتفعيل أنشطتها الصفية والغير صفية، وتوطيد العلاقة بين الطلاب والمعلمين والإدارة وأولياء الأمور.

الاهتمام بكفاءة المؤسسة التعليمية:

تعمل المؤسسة التعليمية بشكل متواصل لتوسع قدراتها على وضع تصور للمستقبل في إطار المتغيرات والتحديات التي تواجه المجتمع الذي تتواجد فيه، مما يعزز قدرات الطلاب على فهم العالم المحيط بهم، ومساعدتهم في تحقيق التكيف مع ظروفه ومتطلباته، والمساهمة في بناء تقدم المجتمع وحضارته (Solomon, 1994, pp.59-61). ويرى بعض الباحثين ضرورة توفير ثلاثة مكونات تحقق المؤسسة التعليمية كينونتها كمنظمة تعليمية وهي (الهالي، ١٩٩٨، ص ١٧٤):

- ١ - أن تحدث الإدارة التعليمية تغييراً في العقول.
 - ٢ - أن يكون لدى المؤسسة التعليمية توجه ابتكاري يشجع الطلاب على المبادرة بالتعامل مع المواقف بدلاً من انتظار حدوثها والتصرف حيالها بأسلوب رد الفعل.
 - ٣ - أن يكون لدى المؤسسة توجه نحو تعليم تفكير النظم System Thinking.
- وتعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة أحد الأسس المهمة لتطبيق المؤسسات التعليمية لمعايير ونظم الجودة الشاملة ويتم ذلك من خلال ما يلي (النجار، ١٩٩٧، ص ص ٣٠٣-٣٠٨):
- ١ - فهم رسالة المؤسسة التعليمية بوضوح وتحديد نماذج المخرجات (مواصفات الطلاب المتوقع تخرجهم) بشكل أفضل.
 - ٢ - تطبيق أفضل طرق التعليم والتدريس بشكل منظم.
 - ٣ - التطوير المستمر في مدخلات المؤسسة التعليمية وعملياتها ومخرجاتها لتتوافق مع المواصفات العالمية.
 - ٤ - تشكيل مجلس إدارة للجودة الشاملة وتحديد اختصاصاته.
 - ٥ - تدريب العاملين بالهيئتين التعليمية والإدارية على تطوير نظم الجودة وضبط فعاليتها وضمان استمراريتها.

تفعيل القيادة التربوية :

مما لا شك فيه أن القيادة التربوية تشكل عنصراً مهماً من عناصر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. لذا يؤكد سينج Senge أن "العامل في المنظمة ليس هو المشكلة، ولكن المشكلة غالباً ما تتركز في الإدارة العليا"، ويضيف إلى ذلك أن "افتقاد القيادة يمثل عقبة أساسية في سبيل التطبيق الناجح لإدارة النظم (Senge, 1991, p.339).

والقيادة من القضايا الإدارية المعقدة، لذلك تناولتها البحوث والدراسات بإسهاب وكثافة من الجانبين النظري والتطبيقي. وساعد ذلك على بلورة العديد من نظرات القيادة ونماذجها وأنماطها، بعضها يرتبط بالمدارس الكلاسيكية في الإدارة، وبعضها الآخر يرتبط بالمدارس الحديثة والمعاصرة في الفكر الإداري ومنها إدارة الجودة الشاملة (الهالي، ١٩٩٨، ص ١٧٧).

إن القيادة التربوية تتخذ شكلاً جديداً في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ تعمل على استثارة مجهود المعلمين من أجل تحقيق جودة التدريس وتحسين فعاليته، وهذا يتطلب من مديري المدارس ومديري الإدارات التعليمية توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ قرارات التطوير، وضبط الجودة الشاملة في المدارس، وتنظيم الحوافز، ودعم تنشيط قدرات الطلاب وتحسين أدائهم، وتوفير التنمية المهنية للمعلمين والإداريين، وإدراج برنامج الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات التعليمية (الهالي، ١٩٩٨، ص ص ٨١٢-٨١٣).

وتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يتطلب من الإدارة التربوية استغلال الموارد المالية المحددة أحسن استغلال، وترشيد وتنويع مصادر التمويل، بحيث يشارك المستفيدون من خدمات مؤسسات التعليم في تمويل هذه الخدمات وتطويرها (جلال، ١٩٩٣، ص ص ١٩٩-٢٠٠).

أساليب تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم.

لقد أصبحت الجودة في الإدارة 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. وقد أوصى المشاركون في ختام أعمال برنامج اقتصاديات التعليم بدول الخليج والذي عقد في الدوحة ونظمه المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج بمشاركة ٢٥ من المتخصصين بضرورة تطبيق معايير الجودة في التعليم ووضع برامج لمتابعة نتائجها بعد تحديد أهداف العملية التربوية ومواصفات عناصر تنفيذها، كما أوصوا بإدخال مهارات إدارة الجودة في وزارات التربية والتعليم، وإنشاء وحدة في كل وزارة لتقوم بمتابعة إدارة الجودة، ولهذا يجب تطبيق أداة التقييم الذاتي، ولتطبيقه يجب على كل مدير مدرسة الإجابة على بعض التساؤلات مثل:-

أين مواقع القوة في المدرسة؟

أين مواقع الضعف في المدرسة؟

هل هو بسبب الإدارة والقيادة؟

هل هو بسبب ضعف جهاز التدريس؟

هل هو بسبب المناهج؟

هل هو بسبب نظام العمل المتبع؟

ما هي الفجوة في الأداء بين مدرستنا وبين بقية المدارس الأخرى في المملكة؟

ما هي الفجوة في الأداء بين مدرستنا وأفضل المدارس الأخرى داخل وخارج المملكة؟

وعند إجابة هذه التساؤلات يمكننا التطوير والتحسين بعد معرفة الأسباب الحقيقية وليس عن طريق التخمين.

ويجب أن يكون التركيز على أهمية تطبيق معايير الأداء المتميز في الوزارة، مبني على نظام منهجي شامل، يساهم في خدمة المواطن أولاً، ويلبي احتياجاته من الخدمات التعليمية المطلوبة، كما يجب إعادة هندسة إجراءات العمل والخدمات بأنواعها في الوزارة لتطوير ودعم مسار الجودة. ولتطبيق الجودة أساليب من أهمها ما يلي:-

أسلوب التقويم الذاتي.

أسلوب التعلم الذاتي.

أسلوب تقييم التحصيل الأكاديمي للطلاب.

مجالات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم

لقد أصبحت الجودة تطبق على جميع المنتجات السلعية والخدمية، فعندما يكون المنتج سلعة ملموسة يسهل على المستفيد أن يميز ما بين منتج وآخر في الجودة، ولكن يصعب الأمر عندما يصبح المنتج خدمة مثل الخدمات التعليمية والتدريبية، وخدمة المجتمع، وقد درجت معظم المؤسسات التعليمية والتدريبية على تنفيذ المواصفات العالمية لكسب شهادة الجودة (ISO 9002) حتى يتعزز موقعها في الميدان العلمي والعملية، وهذا ما يميز المؤسسات التعليمية العامة والخاصة في الدول المتقدمة، ومجالات تطبيق الجودة هي:-

الفلسفة الإدارية للمؤسسة التعليمية، (القيادة التربوية).

الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، (المؤسسة التعليمية).

تحديد احتياجات الطلبة وأولياء الأمور، (اهتمامات العملاء).

أما العناصر التعليمية المرتبطة بالجودة فهي:-

١- الإدارة التربوية والتعليمية.

٢- المنهج التعليمي والبرامج والمقررات الدراسية.

٣- المنشآت والمعامل والمكتبة، أي المبنى التعليمي.

٤- تقنيات التعليم.

٥- المعلم (أعضاء هيئة التدريس).

٦- الطلبة المقبولون.

٧- البحوث وخدمة المجتمع.

وبما أن التعليم يتعامل مع العقل الإنساني الذي يتأثر بالجو المحيط به فإن قياس الجودة في التعليم من أعقد الأمور وأصعبها، وللوصول إلى أفضل المستويات التعليمية لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية:-

- ١- ما هي المهمة الخاصة بالمؤسسات التعليمية والقائمين عليها؟
 - ٢- هل يوجد للمؤسسة أو المنظمة التعليمية رؤية مستقبلية؟
 - ٣- ما هي الآليات المطلوب توفرها لتحقيق الرؤية؟
 - ٤- ما هي المستويات المطلوبة لأعضاء هيئة التدريس وللقيادات والتي تتوافق مع رؤية المؤسسة التعليمية؟
 - ٥- ما هو الهدف من التدريس؟
 - ٦- هل يتمشى التعليم مع المتطلبات الحقيقية للوظائف؟
 - ٧- ما هي المقاييس المطلوب توفرها لقياس الأداء الخاص بالآليات والأشخاص؟
 - ٨- ما هي المعايير المطلوبة والتي يمكن قياسها لمعرفة القدرات؟
 - ٩- ما هو موقف المؤسسة التعليمية التنافسي بين بقية المؤسسات التعليمية؟
 - ١٠- هل هناك اتصال بين المؤسسات التعليمية المختلفة كالمدرسة والجامعة لمساعدة الطلبة على تحديد اتجاهاتهم الشخصية والمتقنة مع احتياجات الوطن؟
 - ١١- هل يوجد أي تعاون مشترك بين المؤسسة التعليمية والمجالات الحيوية الأخرى بالمجتمع كالصناعة مثلاً لتحقيق مردود وطني مثمر للجميع؟
- خطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع التعليم.
- إن تحقيق مبدأ الجودة الشاملة يتطلب التوجه نحو اللامركزية، وإنشاء هيئة اعتماد وجودة وطنية ووضع معايير وطنية لقياس منتج التعليم، وربط المخرجات التعليمية باحتياجات السوق الحقيقية. وسنتحدث فيما يلي عن خطوات ومراحل الجودة الشاملة في التعليم.
- خطوات تطبيق إدارة الجودة على قطاع التعليم**
- في الحقيقة لا يوجد أسلوب واحد متفق عليه من جميع الباحثين والمهتمين في هذا المجال، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن توجد خطوات أساسية يجب إتباعها وهي كالتالي:-
- ١- أن تكون رسالة المؤسسة التعليمية واضحة و أن تتضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة و أهداف إدارة الجودة الشاملة داخلها لتدريب العاملين على تنفيذ برنامج تحسين الجودة ونشر ثقافة الجودة.
 - ٢- تحديد معايير لقياس جودة المخرجات التعليمية، بعد دراسة رغبات واحتياجات المستفيدين من خدمة التعليم، سواء كانوا أفراداً أم قطاعات حكومية، أو قطاع خاص، وذلك بعد حصر هذه الجهات.
 - ٣- تدريب القادة والمسؤولين في وزارة التربية، على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة، حتى يتوفر وجود المدير القادر على اتخاذ القرار في أعلى الهرم، وحتى يتم قبول هذا المفهوم على كافة المستويات، ويلقى الدعم الكافي لقبوله.
 - ٤- تشكيل مجلس للجودة يشرف على تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التربوية.
 - ٥- إعداد وتوزيع دليل الجودة الشاملة.

- ٦- التطبيق الفعلي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بعد اختيار التوقيت المناسب وفقاً للمراحل المتعارف عليها، على أن يكون محدد في كيفية التنفيذ، وكيفية تفويض الصلاحيات للأفراد، والإجراءات العملية لتسهيل تطبيق البرنامج.
- 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، ومكافأة الموظفين، مع توفير الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكافة الإدارات بالنظام التعليمي.

ب - مراحل تطبيق الجودة الشاملة على التعليم.

يمكننا تحديد مراحل تطبيق الجودة كما يلي:-

- ١-خلق ثقافة الجودة.
- ٢-اختيار المدخل المناسب للتطبيق.
- ٣-إعداد الخطط التفصيلية.
- ٤-توفير الموارد اللازمة.
- ٥-مرحلة التنفيذ الفعلي.
- ٦-مرحلة التقييم والمتابعة.

معوقات ومشكلات تحقيق الجودة في التعليم :

إلى سد هذه الفجوة. إن أوضاع التعليم لا تزال كماً وكيفاً دون مستوى الطموحات وعاجزة عن مواجهة التحديات التي يموج بها الواقع بل إن أوضاع التعليم تتعرض اليوم إلى كثير من النقد وعدم الاقتناع بنجاح الأجهزة المسؤولة في مواجهة تحديات كثيرة، مثل :

- ١- الفجوة العلمية والتقنية بين دولنا والدول المتقدمة تمثل تحدياً مهماً لنظم التعليم. وتشكل المقياس الحقيقي لنجاح نظم التعليم وفشلها في بلوغ رسالتها. ومن المؤكد أن تحقيق أية تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة لن يتم دون الوصول إلى سد هذه الفجوة .
- ٢- عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.
- ٣- قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيرة لبرامج التعليم، بسبب ضعف جاذبية واستقطاب أنظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات، وسيطرة المركزية في الإدارة.

٤- تراجع للدور المؤثر الذي ينهض به المعلمون، وشيوع الظواهر السلبية لضعف الإعداد وفقدان المعلم لمكانته المهنية والاجتماعية، ومن المعلوم أن الكفاءات البشرية المواطنة المدربة والكفاء هي الأقدر على تفهم أهداف التعليم واحتياجات المجتمع الذي تعيش فيه. (جابلوبسكي: ١٩٩١)
وعليه فإنه يمكن الوصول إلى مرئيات وحلول لما طرح من المشكلات كالتالي :

الحلول والمرئيات :

١- تقوية العلاقة التنظيمية بين الجهات المشرفة على التعليم والتدريب والتوظيف تحقيقاً للتكامل والترابط فيما بينها.

٢- التأكيد على دور التعليم في عملية التنمية الشاملة، واعتبار التعليم استثماراً حقيقياً في المستقبل، وضرورة تزويد الفرد في مراحل التعليم بالمعارف والمهارات والقيم التي تمكنه من المساهمة الفعالة اقتصادياً .

٣- التأكيد على أهمية العلم والتقنية في التعليم والتدريس، وإعطاء تركيز أكبر على مناهج العلوم والرياضيات ومهارات الاتصال (اللغة العربية واللغة الإنجليزية)، وتوفير الإمكانات اللازمة لنشر الثقافة العلمية والتقنية، واعتبار مهارات الحاسوب من المهارات الأساسية. (السعيد: ٢٠٠٥)

٤- تقوية العلاقة بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الإنتاج وكافة المؤسسات المجتمعية، والتركيز على تحقيق المواءمة بين مخرجاته واحتياجات التنمية في تطوير البرامج تبعاً والإمكانات التنافسية المطلوبة للاقتصاديات المنطقة، والتخصصات التي لها ارتباط مباشر بواقع النشاط الاقتصادي في المجتمع، ومد جسور اتصال بين القيادات التربوية الفاعلة في المجتمع.

٥- توفير الموارد اللازمة للبنية التحتية للتعليم في جميع مستوياته من مرافق ومبان ومعامل وتجهيزات ومنشآت تعليمية وغيرها.

٦- دراسة السبل التي يمكن من خلالها تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد والإمكانات المتاحة للتعليم، والحد من الفاقد التعليمي (الرسوب والتسرب)، وتحسين البيئة التعليمية للرفع من الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي، وتشجيع المؤسسات المحلية والأفراد على المساهمة في التعليم.

٧- سن وتطوير القوانين والأنظمة الموحدة في مجال :

أ (إلزامية التعليم. ب) التعليم الأساسي. ج) المجانية. د) محو الأمية. (سيد: ١٩٩٨).

٨- ضمان جودة النوعية في التعليم والأداء التربوي مع الاستفادة من جهود المنظمات العالمية في الاعتماد لتقويم البرامج التعليمية.

- ٩- التأكيد على أهمية صون الهوية العربية الإسلامية، وتعميق الانتماء، وتعزيز وتنمية القيم الإيجابية نحو العمل، والحفاظ على الروابط الأسرية والمجتمعية، وتقدير الحضارة الإنسانية.
- ١٠- التأكيد على المسؤولية الكاملة للدولة في توفير التعليم مجاناً لأبنائها.
- ١١- تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في التعليم بضوابط تحقق مستوى الجودة فيه.
- ١٢- نشر التعليم في المرحلة ما قبل مستوى الابتدائية مثل رياض الأطفال ودور الحضانه، وتوفير برامج تنمية الطفولة المبكرة، والتركيز على توفير تعليم مناسب للفئات الخاصة سواء موهوبين أم فئات لا تملك القدرات العادية
- ١٣- رفع نسب الاستيعاب في التعليم العام، وتوفير المتطلبات اللازمة لمقابلة احتياجات التوسع.
- ١٤- إعادة هيكلة النظام التعليمي بإعطاء مزيد من الاستقلالية الإدارية والتربوية للمدرسة وجعلها مسئولة عن مستوى أدائها، من خلال تطوير معايير أداء وطنية في المواد الأساسية على المدارس بلوغها، مع تطوير الإدارة المدرسية، والعناية باختيار المديرين والقياديين وتوظيف التقنية في العمل .
- ١٥- تطوير المناهج لتناسب وخصائص المتعلم الذهنية والنفسية ومراحل تطوره العمري واحتياجاته البيئية وظروفه المجتمعية، وتركيز الاستراتيجيات في التعليم على التفكير المستقل ومهارات النقد الذاتي وحل المشكلات والبحث والابتكار مع ربط ما يتعلمه الطالب بمشكلات وظروف تطبيقية.
- ١٦- اعتبار التعليم مهنة من المهن التخصصية، تتطلب الاحتراف بالمعايير اللازمة لممارستها وتقويم الكفاءات الأساسية فيها والضوابط المناسبة لسلوكياتها وأخلاقياتها، والتوسع في برامج التدريب وإعادة التأهيل، وتطوير مهام الإشراف التربوي .

أهم التوصيات :

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في التعليم من خلال مناقشة الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت معايير الجودة الشاملة ونماذجها، وكيفية ضبطها ومجالات تطبيقها في المؤسسات التعليمية. وناقشت الدراسة خمسة أبعاد رئيسة هي: مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، ومعايير الجودة الشاملة في التعليم، ونماذج الجودة الشاملة، وآليات الجودة في التعليم والعائد منها ومجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالجمهورية اليمنية .

توصلت الدراسة إلى أبرز المؤشرات التالية :

- (١) إن الجودة الشاملة للتعليم تمثل استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية.
- (٢) يعزى اهتمام النظام التعليمي بتطبيق الجودة الشاملة إلى عدد من المعطيات أبرزها: المنافسة الدولية، وارتفاع معدلات الالتحاق والانفاق على التعليم، وظهور تقنيات جديدة في نظم المعلومات وأساليب الإنتاج، والنظر إلى الخدمات التعليمية بروح المشروع التجاري.
- (٣) إن أهم معايير الجودة الشاملة للتعليم تتمثل في تلبية احتياجات الطلبة، ورغبات ممولي النظام التعليمي، وكفاءة القيادة التربوية، والتطوير المهني للهيئة التعليمية والإدارية تحسين الأداء ونوعية المخرجات.
- (٤) توجد عدة آليات يمكن تطبيقها لضبط الجودة الشاملة في التعليم ومن أهمها: التقويم الذاتي، والدراسات الذاتية، وتقويم إنتاج الطلاب التحصيلي.
- (٥) توجد عدة نماذج للجودة الشاملة بعضها أمريكي والآخر ياباني والثالث أوروبي يمكن أن تستفيد منها النظم العربية عند تطبيق الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية.
- (٦) تتسع مجالات الجودة الشاملة وضبطها في المؤسسات التعليمية بتعدد عناصر ومكونات النظام التعليمي، وإن كانت تتركز في ثلاثة مجالات رئيسية: الاهتمام برغبات العملاء، وبكفاءة المؤسسة التعليمية، وبتفعيل القيادة التربوية.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

- (١) أتكينسون، فيليب (١٩٩٦). إدارة الجودة الشاملة: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبدالفتاح النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- (٢) بن سعيد، خالد بن سعد عبدالعزيز (١٩٩٧). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.

٣) البيلاوي، حسن (١٩٩٦). إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمصر، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر: التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ٢٠-٢١ مايو ١٩٩٦.

٤) البيهقي، أحمد بن الحسين (١٤١٦هـ). السنن الكبرى، بيروت: دار الفكر.

٥) جلال، عبدالفتاح (١٩٩٣). "جودة مؤسسات التعليم العالي وفعاليتها: استراتيجيات تحقيق الكفاية والتقييم المستمر"، العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، المجلد (الأول)، العدد (الأول).

٦) حسان، حسان محمد (١٩٩٤). "ضبط جودة التعليم: مفهومه، أهميته، وعلاقته بالمدخلات والمخرجات والنظرة النقدية"، ندوة ضبط جودة التعليم العام في دولة الكويت بين الواقع والطموح، الكويت: مركز البحوث التربوية والمناهج وزارة التربية.

٧) حمود، خضر كاظم (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة.

٨) الخضير، خضير بن سعود (٢٠٠١). "مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: دراسة تحليلية"، مجلة التعاون، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، العدد (٥٣).

٩) الخطيب، محمد بن شحات (٢٠٠٠). نحو هيئة وطنية للاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الرياض: مركز البحوث التربوية بكلية التربية، جامعة الملك سعود.

١٠) الزهراني، سعد عبدالله بردي (١٩٩٨). "التجربة الأمريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي وما يستفاد منها للجامعات السعودية"، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: رؤى مستقبلية، الجزء الثالث، الرياض: وزارة التعليم العالي.

١١) زياد، مسعد (٢٠٠٩). التدريب التربوي للمعلمين، ط ١، القاهرة: الصحة للنشر والتوزيع.

١٢) طاهر، نجا (٢٠١٠). استثمار مقترحة لقياس الجودة في التعليم العام "ورقة عمل مقدمة للقاء الرابع عشر لمعايير الجودة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية".

١٣) الطريري، عبدالرحمن سليمان (١٩٩٨). "الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: رؤى مستقبلية، الجزء الثالث، الرياض: وزارة التعليم العالي.

١٤) عبدالجواد، عصام الدين نوفل (٢٠٠٠). "ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية"، مجلة التربية، قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية بدولة الكويت، السنة (١٠)، العدد (٣٣).

١٥) عبدالجواد، عصام الدين نوفل (٢٠٠٠). "ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية"، مجلة التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية الكويتية، السنة (٩)، العدد (٣٠).

١٦) عبدالفتاح، نبيل عبدالحافظ (٢٠٠٠). "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة بمسقط السنة (٢٢)، العدد (٨٢).

١٧) العمري، عايش (٢٠١٢). "الجودة في التعليم الطريق نحو العالمية"، مجلة المعرفة، وزارة التربية والتعليم السعودية، العدد (٢١٢).

- ١٨) القحطاني، سالم بن سعيد (١٩٩٣). "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة التنمية الإدارية، العدد (٧٨).
- ١٩) لجنة التعليم العالي بجمعية كليات ومدارس الشمال (٢٠٠١). الاعتماد الأكاديمي للكليات والمدارس، تعريب محمد بن شحات الخطيب، الرياض مدارس الملك فيصل.
- ٢٠) مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٧). "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، من بحوث مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، المنعقد في كلية التجارة بينها ١١-١٢ مايو ١٩٩٧.
- ٢١) مور ويليام ل. وهريت مور (١٩٩١). حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدين عبدالرحمن الحفظي، مراجعة سامي علي الفرس، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٢٢) مهدي، إبراهيم محمد (١٩٩٧). "تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم التجاري"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، المنعقد في كلية التجارة بينها، ١١-١٢ مايو ١٩٩٧م.
- ٢٣) النجار، فريد (٧٩٩١). "إدارة الجودة الشاملة للجامعات: رؤية التنمية المتواصلة"، دراسة من بحوث مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، المنعقد في كلية التجارة بينها خلال الفترة ١١-٢١ مايو ٧٩٩١.
- ٢٤) الهلالي، الهلالي الشربيني (١٩٩٨). "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي: رؤية مقترحة" مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية جامعة المنصورة، العدد (٣٧).
- ٢٥) هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٩٩٤). "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، المجلد (٣٤)، العدد (٣).

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- 1 - Making Quality certain, New York: Crosby, ph. B. (1979). Quality is free: the Art of .Mc Graw-Hill Book Co
- 2 - Competitive Position, Cambridge, Deming, W. (1988). Quality, productivity, and - .Mas: Massachusetts Institute of Technology

3 - Competitive Position, Cambridge, Deming, W.E. (1982). Quality, productivity, and -
.Mas: Massachusetts Institute of Technology

4 - Donabedian, A. (1985). Twenty years of research on the Quality of medical C -
are, Evaluation and the Health professions. vol. (8), no. (3).

5- Gregory, C . Mcloughlin Total Quality In Research And Development, U.S.A, Florida, Lucie
Press, 1995,P.33