رؤية ممنهجة لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسساتنا التربوية

الأستاذ المساعد

سيف طارق العيساوي

جامعة بابل - كلية التربية الاساسية

المبحث الاول

التعريف بالبحث

مشكلة البحث :

ان العصر الذي نعيش فيه هو عصر التنافس والسرعة في كل شيء ولا يمكن ان نتنافس مع هذا الكم الهائل من المطروح بدون الجودة ،وكثيرا ما تشتكي القطاعات الحكومية، والقطاع الخاص على وجه التحديد، من ضعف أو تدني في الجانب المهني أو الحرفي أو في القدرات السلوكية تجاه الاعمال عند خريجي المرحلة الثانوية، ويعزو عدم جودة تلك المخرجات لعدم ملائمة برامج المرحلة الثانوية إلى ما تتطلبه تلك القطاعات من قدرات تلبي الحاجة التي تم توظيفهم من اجلها.

ان مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي بما فيها الجامعة تعاني كثيرا ، من امراض القصور ، في مختلف جوانب ادائها وعلاقتها بمجتمعها وكثيرا ما وجه اليها النقد، واثيرت الشكوك حول عدم الوفاء بمسؤولياتها في التعليم والبحوث وتدني مستوى خرجيها وتقاعس اساتذتها ، واضطراب التيارات الفكرية في حرمها يضاف الى ذلك مايقال عن عجزها في التشابك مع مجتمعها في خارج اسوارها بتناول همومه واماله ، واشاعة المعرفة والاستنارة والعقلانية في ثقافته وقيمه (عمار ، 2004 : 20)،ومعروف أن التحولات النوعية التي تجري في المجتمع بوتائر متسارعة تلقي على عاتق المؤسسة الجامعية مسؤولية مزدوجة ، فمن ناحية عليها أن تواكب الجهود المبذولة لتجاوز الواقع وتحقيق الطموح ، ومن ناحية أخرى عليها أن تكون رؤية واضحة ودقيقة لما سيحدث في مديات الزمن

المختلفة، بحيث تكون دائماً متقدمة في رؤيتها على المؤسسات الأخرى القائمة في المجتمع ، ومن ثم يجب أن تكون هذه المؤسسة رائدة من ناحية التنظيمات والأنشطة لأنها الأعمق إدراكا لواقع المجتمع وبيان أهدافه .

لذا يجب ان تكون الجامعة طليعية تبحث فيها النظريات الجديدة وتناقش المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية وتاثير بعضها في بعضها الاخر ، وتحلل بحياد سياسي ودقة علمية ، وتعمل على ان تطور الكفاءات العالية ، وانتاج المعارف ، وتفسح المجالامام المواطنين جميعا ليكونوا ضمن نطاق التربية المستدامة وان تمنح المجتمع الفرصة لمواجهة التحديات وحل المشكلات التي تعترضه (حلاق ، 2000 : 15)

وإزاء الإيفاء بهذه المسؤوليات تواجه المؤسسة الجامعية تحديات عديدة ، منها المطالب المجتمعية المتجددة والمتنوعة يقابلها شحة في الموارد المادية والبشرية ،لمواجهة هذه التحديات، فيتطلب من المؤسسة الجامعية أن تغير واقع النظم التعليمية التي تسير بموجبها في محتواها وطرائقها وتقنياتها ، والأخذ بنماذج تطويرية جديدة تتناسب مع التغيرات الحاصلة من حولها ، وتتغلب على التحديات المفروضة عليها ، لاسيما وان الهياكل التقليدية التي تقوم عليها المؤسسات الجامعية لا يمكن أن تتجاوب مع تطورات العصر ، لذا دعت الضرورة إلى الأخذ بالأساليب الأكثر نفعاً وجودة .

ويرى أبراهيم أن جودة التعليم العالي تعني الارتقاء بالمستوى العلمي والمواصفات النوعية لخريجي الجامعات من حيث المعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات الملائمة لروح العصر وللتقدم العلمي ، والابتكار التكنولوجي وهذه مسألة تتصدر مسؤولية الجامعة وتقع في صلب عملها اليومي ،وترتبط بمجمل الإستراتيجيات والسياسات التي تعتمدها وبالكيفية التي تستغل فيها الموارد والإمكانيات المتاحة لها (إبراهيم ، 2001 :331)

لذا فان الباحث في هذه الدراسة سيعرض واحدا من أهم الأساليب الإدارية في جودة المخرجات، وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة Total auality management، والتي لابد من تطبيقها في مؤسساتنا التعليمية، بما فيها العام، من أجل تحسين المخرجات لسوق العمل والمجتمع، وتحسين المدخلات للجامعات العراقية، حيث يشير (weller, 2000) أن بؤرة

تركيز الجودة الشاملة في التعليم ينصب أساسا في مجال تقويم أداء المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه.

وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الاتي: "ما هو التصور المقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية العراقية في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002)"؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس ينبغي الإجابة عن الأسئلة الاتية:

١. ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وما أهميتها في حقل التعليم التربوي؟
٢. ما متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم ؟
٣. ما هي مؤشرات تطوير الأداء نحو تطبيق الجودة الشاملة في التعليم ؟
٤. ما الأخطاء الشائعة المتوقعة عند تطبيق الجودة الشاملة في التربية والتعليم؟
٥. ما المعوقات والمشكلات التي تؤدي إلى ضعف المخرجات من التعليم العام، وضعف المدخلات للجامعات العراقية ؟
٦. ما التصور المقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية العراقية في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002)؟

أهمية البحث :

لقد سادت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM) أثناء الثمانينات من خلال التطبيقات الصناعية (Dotchin and Oakland,1992)، لتنتقل بدورها إلى مؤسسات التعليم بعد أن أصبحت لها جاذبية واضحة في تشجيع هذه المؤسسات على التنافس بشكل فعال من أجل طلابها، كما وجد فيها أصحاب المصلحة والمتمثلون في أصحاب الشركات ومؤسسات العمل المختلفة، وكذلك الحكومة، ومقومي الجودة وممثلي هيئات ضمان الجودة وغيرها.

وبالرغم أن جهات كثيرة بدأت في التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، إلا أن هناك جدلاً واسعاً حول كيفية وضع النظرية محل التطبيق، والمشكلات التي قد تعوق تنفيذها، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تتبع الحكومة – فترجمة الاهتمام بإدارة الجودة

الشاملة يحتاج إلى مصادر مادية ضخمة في البداية، وتعد إدارة الجودة الشاملة مدخل للتغيير التنظيمي طويل المدى، أي أنها سوف تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر ثمارها، كما أنها تبحث في مقابلة حاجات أصحاب المصلحة، وعموماً فإنها مدخل للتحسين المستمر والتميز لمؤسسات التعليم العالي، بعد أن أصبحت مطلباً أساسياً لمعظم الجامعات كمدخل للتخلص من الكثير من المشكلات التي تعوق تقدمها وقدرتها على المنافسة العالمية.

وأسلوب "حلقات الجودة" طريقة تطوعية من طرق المشاركة الإدارية يهدف إلى تحسين جودة الإنتاج، وزيادة الإنتاجية، وتهيئة أنسب مناخ لدمج العاملين في أداء العمل من خلال تدريبهم، وإتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بأدائهم، ويتمّ تدريب أعضاء الحلقة عادة في مجالات حل المشكلات، والمراقبة الإحصائية للجودة، وإدارة الجماعات على أيدي مدرب متخصص يشرف على أداء المجموعة ويتحقق من أن الأمور تسير على أحسن وجه، ولا يقتصر تطبيق أسلوب حلقات الجودة على مجالي تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية، بل يتعداهما ليشمل تحسين ظروف العمل، وتنمية وتطوير مهارات العاملين وتقوية اتجاهاتهم السلوكية وولائهم نحو العمل والمؤسسة،لذا فإن حلقات الجودة تمثل عنصراً أساسياً من عناصر برنامج تحسين حياة العامل الوظيفي، وهكذا نجد أن مفهوم النوعية أو "الجودة الشاملة" تعود جذوره إلى أسلوب "حلقات الجودة" إلا أنه أوسع نطاقاً وأعمق منه فكراً وتطبيقاً، وهو في واقعه امتداد له، بل ويكمل كل منهما الآخر، ولا يمكن أن نتصور قيام برنامج للجودة الشاملة دون الأخذ بمبادئ حلقات الجودة، فبرنامج الجودة الشاملة لا يقتصر على تحسين نوعية المنتج أو الخدمة، بل يتعداه ليشمل تغييراً جذرياً في فلسفة الإدارة وقيمها وأسلوبها ونمط التفكير واتخاذ القرارات لكافة نشاطات المؤسسة (Besterfield,1995).

فإذا ما رغبت شركة أو مؤسسة ما في الأخذ بأسلوب الجودة الشاملة فلا بد لها من التخطيط لتغيير نمط الإدارة بها من أسلوب يرتكز على الفردية والمركزية المطلقة إلى أسلوب المشاركة وفرق العمل، ومن اتجاه يعامل الإنسان كجزء من آلة إلى اعتباره جزءاً فاعلاً يستطيع أن يساهم بفكره وجهده وإبداعه في تطوير المؤسسة متى ما أتيحت له الفرصة، ومن

أسلوب يعتمد على الجمود الفكري إلى نهج يرتكز على الرغبة في التغيير والتطوير المستمر، ومن أسلوب يعتمد على الشك والخوف وعدم الثقة إلى أسلوب يرتكز على أخذ زمام المبادرة وتفجير طاقات العاملين والثقة في قدراتهم ونواياهم (Berry,1991).

وهذا يعني أن جودة المنتج أو الخدمة يجب ألا تقرره المؤسسة على افتراض أن مخططيها ومهندسيها يعرفون سلفاً ما يحتاجه العميل، بل إن ذلك من اختصاص العميل أولاً وأخيراً إن رغبت المؤسسة في البقاء والنمو في دنيا الأعمال.

لقد أحدث الأخذ بهذا التعريف تغييراً جذرياً في وظائف الإدارة في العديد من المؤسسات النامية بحيث أصبح بناء الإستراتيجية والتخطيط لتنفيذها، بل وتنظيم المؤسسة نفسها، يبدأ بالعميل واحتياجاته واتجاهاته وتوقعاته وليس بما تراه الإدارة العليا أو مهندسو الإنتاج (Lewis, and Smith,1994).

يأتي اهتمام الباحث بهذه الدراسة نتيجة لما يراه من ضعف في عدد من الجوانب السلوكية والفكرية والقدرات المهنية، بشكل جعل كثير القطاعات الحكومية والخاصة تعزف عن توظيف خريجي المرحلة الثانوية، وهذا يؤكد أنه من الواجب علينا في هذه المرحلة أن نسعى إلى المراجعة، فذاك أمرٌ ملح، ولنا في التجربة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، كما يشير(حسن،١٤٢٥هـ) المثل الأصدق، حيث قدمت الدولة الجديدة للتعليم وأدواته ورجاله ومستلزمات كل الدعم والإسناد، بوصفه المحطة الأساس في حياة الفرد للعبور نحو التقدم والتطور، وشمل الدعم والإسناد كل البنى التحتية للعملية التعليمية ابتداء التلميذ ورعايته صحياً وبدنياً ونفسياً، وقيافته وهندامه، واحتياجاته المدرسية، وصولا إلى المعلم وأجوره المجزية جدا، مع الرعاية الخاصة لجميع مستلزمات حياته، مرورا بمستلزمات العملية التعليمية، وما تنطوي عليه من وسائل نقل وغيرها،والأهم من هذا خضعت المناهج التعليمية والمفردات الدراسية إلى برامج تجديد مستمرة لتواكب التقدم والتطور المستمرين، فضلا عن القفزة النوعية في طرائق التدريس، إذ أصبح المفهوم التقليدي للتعليم والتدريس ونظام الامتحانات والاختبارات جزءا من الماضي، حيث أدخلت الطرائق الجديدة التي تعتمد أسلوب الإبداع والابتكار في طرح المفاهيم التعليمية مثل أسلوب العصف الذهني

،وحل المشكلات، ومع توافر مختبرات التجارب والمدن العلمية والمصغرات والمكاتب وساحات الرياضة البدنية وبرامج التدريب المستمرة وتأكيد الجوانب العلمية والتطبيقية في التعليم، أصبحت المدارس على اختلاف مستوياتها الابتدائية ولإعدادية والثانوية، عبارة عن جامعات مصغرة، لا يبرحها التلميذ إلا وهو متسلح بأدوات العلم والمعرفة على أعلى المستويات في الجودة والإتقان خصوصا توجيه التلاميذ ومنذ نهاية المرحلة الابتدائية إلى أسلوب التفكير العلمي السليم، والبحث العلمي الجاد مع تعزيز قدرات العقل النقدي لدى هؤلاء التلاميذ،وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من الأبعاد التالية:

١- إن هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين عن التعليم التربوي في الجهورية العراقية، من التعرف على أهم الجوانب المفيدة في مدخل إداري حديث لتطوير الإدارة التربوية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، بعد أن ثبت نجاحه في العديد من النظم التعليمية الأخرى.

٢- إن هذه الدارسة تفيد المسئولين عن التربية والتعليم العراقي في التعرف على متطلبات تطبيق الجودة، ومؤشرات تطوير الإدارة نحو تطبيقها، والمعوقات التي تؤدي إلى ضعف مخرجات التعليم العام.

٣- إن هذه الدراسة تفيد المسئولين التنفيذيين في التعليم، والمدارس من خلال التصور المقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية.

المبحث الثاني

الجودة الشاملة من المفهوم الى معوقات التطبيق واخطائه

منهج الدراسة:

هذه دراسة نظرية، يتمثل الدافع الأساسي لإجرائها في محاولة الإسهام في وضع تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية العراقية في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002)،لذا فإن الدراسة في جملتها تتبع الأسلوب التحليلي التركيبي النظري(Analytic synthetic Approach) طريقة للتعرف في الجانب الأول على طبيعة إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها وأهميتها ومتطلباتها وخطواتها وأخطاؤها

ومعوقاتها، أما الجانب التطبيقي فيتمثل في وضع تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية العراقية في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002). ويقوم هذا الأسلوب على مسح أدبيات الموضوع المتوافرة وتحليلها، بغية تعرّف نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، من أجل في وضع تصور لتطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسساتنا التربوية والتعليمية ،ولهذا لم يكن لازماً على الباحث أن يفرد جُزءاً خاصاً في هذه الدراسة لاستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، لأن الدراسة بمجملها تقوم على ذلك المنهج.

وللإجابة على أسئلة الدراسة حسب المنهج الوصفي تتبع الباحث الأسلوب التحليلي التركيبي النظري (Analytic synthetic Approach) كطريقة للتعرف على محور الدراسة في جانبها الأول المتعلق بمفهوم الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلباتها وخطواتها وأخطاؤها ومعوقاتها وذلك على النحو التالي:

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول:

ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وما أهميتها في حقل التعليم التربوي؟

ورد في اللغة العربية أن الجودة مشتقة من الفعل الثلاثي جاد، ومعناها صار جيداً، أما المعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة، فنظر إليها بعضهم على أنها"مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها،بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات، قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين" (عابدين، ١٩٩٢م).

ويرى البعض أن الجودة الشاملة لمؤسسة تعليمية تعني اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين، بشكل جماعي لتحسين المنتج (ذياب، ١٩٩٧م)، كما أن هناك من حدد معناها بأنها تحقيق توقعات، ورغبات العميل وذلك من خلال تعاون الأفراد في جميع جوانب العمل بالمؤسسة (فيلد، ١٩٩٥م)،ومنهم من عرفهاعلى انها تعني:تلبية رغبات العميل، وتحقيق توقعاته ورضاه، وذلك من خلال تضافر جهود الأعضاء سواء أكانوا داخل المؤسسة أم خارجها (الوكيل، ١٩٩٧م).

لقد ذهب بعضهم ك(Egbert,1990) إلى أن الجودة الشاملة في التعليم تعني الكفاءة (Efficiency)، وذهب آخرون (المهدي، ١٩٩٧م) إلى أنها تعني الفعالية (Effectiveness)،وانبرى فريق ثالث (عشيبة، ٢٠٠٠م) ليقول: إن الجودة الشاملة في مجال التعليم تشمل الكفاءة والفعالية معا، وذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل لإمكانات التعليمية المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات تعليمية معينة، أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات التعليمية باستخدام أدنى مقدار من المدخلات التعليمية (أقل تكلفة ممكنة)، فهذا يمثل أحد الأسس التي ترتكز عليها الجودة الشاملة، وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرائق وأقل تكلفة، وإذا كانت الفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف، أو المخرجات المنشودة، فإن هذا أيضاً يمثل أساساً مهماً للجودة الشاملة، بل إنها تذهب إلى أبعد من هذا، حيث يعد التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة، وفي أهداف المؤسسة من أهم أسس الجودة.

لذا، يمكن القول: إن الجودة في التعليم (الإدارة التربوية) تعني كما يشير (السعود، ٢٠٠٢م) قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها (الطلبة، أولياء الأمور، أصحاب العمل، المجتمع، وغيرهم)، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهمويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لتقييم المخرجات، والتحقق من صفة التميز فيها.

وتأسيساً على ما سبق، فإن الجودة في مجال التعليم من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة تتسم كما يوضح (عقيلي، ٢٠٠١م) بما يلي:

١- إنها معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه،

٢- إنها معيار تسعى من خلاله المؤسسة التربوية لتقديم أفضل ما لديها لعملائها من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم،

٣- إنها تسعى لإدخال السعادة إلى نفوس العملاء، علاوة على إرضائهم.

٤- إنها تعتمد الاهتمام بكل شيء، وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى الكمال، فلا مجال للمصادفة أو التخمين.

٥- إن لها علاقة بتوقعات (العملاء) من حيث:

- الدقة والإتقان.
- الأداء المتميز.
- تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب فيه.
- تقديم السلعة أو الخدمة بتكلفة مناسبة.

٦- إنها مؤشر لعدد من الجوانب ومن أهمها ما يلي:

- خلو الخدمة من العيوب أو الأخطاء.
- تصميم متميز للعمليات.
- رقابة فعالة على كل شيء.
- خلو العمل من التداخل والازدواجية.
- تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب فيه من العميل.
- تميز في تخطيط الوقت وتنظيمه واستثماره.
- استخدام فعال للموارد البشرية والمادية.
- انخفاض نسبة الهدر الفاقد إلى أدنى مستوى.
- سرعة في الأداء.

٧- إنها معيار لتقييم النجاح في كل شيء، أي أن المؤسسة التربوية (المدرسة) تستطيع من خلال الجودة أن تعترف هل أدت ما عزمت على تقديمه وفق ما يرغب فيه العميل.

٨- إنها مؤشر لمعرفة تحقيق الهدف، ذلك لأن تحقيق الرضا لدى العملاء من خلال الخدمة المقدمة إليهم يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود.

وقد بدأ تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم في الثمانينيات من القرن العشرين، ويرى لويس (Lewis, 1994) أن أول مدرسة اهتمت بإدارة الجودة الشاملة هي مدرسة (Mt. Edgecumble) في مدينة (Sitke) بولاية ألاسكا الأمريكية،

وقد اشتملت عملية إدارة الجودة الشاملة المعروفة باسم التحسين المتواصل على إعادة تشكيل العلاقة بين المعلم والطالب من عملية تعليم وتعلم إلى عملية العمل بروح الفريق الواحد.

وقد نشأ نموذج إدارة الجودة الشاملة كما ذكر(البطي، ١٤٢٠هـ) في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجدت رواجاً في اليابان وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية، أما في التعليم العالي فان الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة كما يشير (العلوي، ١٤١٨هـ) لا يتجاوز العشر سنوات، إذ أنه حتى عام ١٩٩٣م لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الآخذة به عن ٢٢٠ كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن المتوقع أن يكون هذا العدد قد تضاعف الآن، ولعل ابرز حالات التطبيق هي جامعة ولاية أوريجون التي استطاعت أن تبني برنامجا شاملاً للجودة على مدى خمس سنوات شمل كل فرد وكل عملية وكل عمل في إدارتها، واستطاعت أن تجني ثمار هذا التطبيق في فترة وجيزة.

وبالتأكيد فإن مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال تلبية متطلبات العميل، لأنها كما يؤكد (آل زاهر،٢٠٠٤م) تشتمل على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر، ويشير إليها(العمري، ٢٠٠٢م) بأنها فلسفة إدارية تستهدف دفع المؤسسة إلى الالتزام بالتحسين المستمر للأساليب الإدارية عن طريق تحسين (المدخلات، العمليات، المخرجات) وذلك بهدف خلق مناخ يشجع العاملين على المشاركة الفعّالة في عملية التغيير نحو تقليل الهدر وتعظيم المردود.

ويتحدد مفهوم إدارة الجودة إدارة الشاملة في التعليم بناءً على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

١- الفلسفة: وفحواها أن الطالب لا يعد في الأصل هو المنتج العائد، إنما المنتج العائد هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات وقيم أخلاقية وجمالية تعمل على تنميته ذاتياً في الجوانب المتصلة بامتلاك المعارف والمهارات والخبرات والمبادئ التربوية (البكر،٢٠٠١م).

٢- الهدف: وهو أن كل منتج أو خدمة يصل إلى أي فئة من المستهلكين في داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها، وكل نشاط يقود المنتج أو الخدمة النهائية يجب أن يكون بأعلى مستوى ممكن من الجودة، ويطابق عناصر نظام الجودة للمواصفات (ISO 9002).

٣- العملية: أي التغذية الراجعة من جانب المساهمين من أولياء الأمور والطلبة وأفراد المجتمع لتحديد مستوى جودة المنتجات والخدمات الواجب استيفاؤها، واستخدام الموظفين المدربين لتطوير هذه المنتجات والخدمات بما يرضي المستهلك إلى أقصى درجة (Herman & Herman, 1994).

فاذا كان ضبط الجودة الشاملة هاماً لعمليات الإنتاج أو للنظم الاقتصادية فإن عملية ضبط الجودة الشاملة في التربية والتعليم يكون أكثر أهمية، وذلك كما يرى (نوفل ٢٠٠٠م) للاعتبارات الاتية:

١- فترة تشغيل المنتجات في النظام التربوي(الطالب) تستغرق حوالي(١٢) عاما بالنسبة للتعليم العام وخروج طالب ليس له المواصفات التي يقرها النظام التربوي يعد هدراً ويصعب تصحيحه.

٢- وجود مخرجات تعليمية ليست بالمستوى المطلوب تتطلب برامج تدريبية أو برامج علاجية تكلف الكثير.

٣- عدم مناسبة المخرجات التعليمية حاجات سوق العمل أو مؤسسات التعليم والتدريب الأخرى يضعف الثقة في فعالية النظم التعليمية وبالتالي يضعف من ثقة المولين الدولة.

٤- ارتفاع كلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالمية تعني زيادة في الهدر إذا كانت مواصفات المخرجات غير مطابقة.

٥- عدم مناسبة مخرجات التعليم والتدريب لحاجات سوق العمل يضعف من معدلات التنمية مما يؤثر على قدرة المجتمع لتحقيق طموحات أفراده وتحقيق أهدافه.

إن جودة النظام التربوي تتطلب أن تكون المخرجات وهم الطلبة في المستوى الذي يتخرجون به، أي أن الطالب عندما ينهي مرحلة دراسية يجب أن يلم بالمعلومات، ويكتسب المهارات التي يتلقاها خلال المرحلة وأن يكون مستواه متناسبا مع معدل تخرجه، زيادة على ذلك تتطلب الجودة أن يكون مستوى أداء المخرجات سواء في مراحل التعليم التالية أو في المؤسسات المجتمعية مليبا لحاجات المستفيدين،وهذا يستلزم وجود مستويات أداء وطنية تتناسب مع حاجات المؤسسات المجتمعية الحالية والمستقبلية، أي أن جودة التعليم لابد أن ترتبط بمستويات أداء وطنية يجب إقرارها وتحقيقها، وبهذا يمكن تحديد جودة النظام التربوي بالاتي:

"أن تتطابق المخرجات مع مستويات الأداء الوطنية وأن تلبي حاجات المستفيدين كما وكيفا"

وهذا التعريف يتطلب :

١- وجود حاجات محددة ومستويات أداء مطلوبة من المستفيدين من مخرجات النظام التعليمي ويجب على النظام تحقيقها لإرضاء المستفيدين.

٢- وجود مستويات أداء مرحلية ونهائية لكل العمليات التي لابد أن تصل إليها المخرجات وهذه المستويات يمكن أن تحدد كمعايير للنجاح في كل صف دراسي أو مرحلة دراسية.

٣- وجود عمليات أداء قياسية لإنتاج مخرجات مرحلية ونهائية والالتزام بها ومراقبتها.

الإجابة على سؤال الدراسة الثاني:

ما متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم؟

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية (Requirements) التي تعدّ بمنزلة التربة الصالحة والبيئة المناسبة لتطبيق هذا النهج الإداري الجديد، ومن أهم هذه المتطلبات كما يرى (السعود، ٢٠٠٢م) ما يأتي:

١- دعم الجهات العليا: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل، ويحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه، ومتى يمكن ذلك، ويحتاج هذا الأمر إلى اقتناع الجهات العليا (وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، ولجنة التربية والتعليم في مجلس النواب) بضرورتها، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها.

٢- **حسن اختيار مديري المدارس:** يجب أن تستند عملية اختيار مديري المدارس إلى أسس مهنية وأخلاقية،إذ على مدى كفايات مدير المدرسة ومهاراته واتجاهاته يتوقف تنفيذ وتطبيق هذا النهج الإداري الحديث.

٣- **استمرارية تدريب مديري المدارس:** ذلك أن الاختيار السليم لمديري المدارس لا يعني أنهم سوف ينجحون، بل يعني أنه يمكن أن ينجحوا، ولكي نضمن نجاحهم، فلا بد من تزويدهم بالكثير من المعلومات والمهارات والأساليب التي تمكنهم من تطبيق هذا النهج الإداري بفاعلية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التدريب، الذي يجب أن يكون مستمراً.

٤- **التمهيد قبل التطبيق:** ينبغي للمسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة زرع القناعة بها لدى جميع من يعمل في المدرسة قبل تطبيقها، فالقبول دون الاقتناع لا يجدي، لأن القناعة تعزز من الثقة بهذه المنهجية، مما يسهل عملية التطبيق، والتزام العاملين بها.

إن الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم تبدو مفيدة ومُلحّة معاً، إذا ما أرادت الإدارات التعليمية والمدارس تحقيق أهدافها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، وتأسيساً على العديد من نماذج إدارة الجودة الشاملة التي نشأت جميعها في حقل الإدارة العامة، بهدف تحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية، التي تهتم أساساً بإنتاج السلع المختلفة، فقد تم كما يشير (السعود، ٢٠٠٢) تطوير نموذج خاص لإدارة الجودة الشاملة، ضمن رؤية تطويعية تتناسب مع المؤسسة التربوية، التي هي في الأساس مؤسسة خدمية، لا تهتم بإنتاج السلع، إلا نادرا، ونموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح، يشكل مدخلاً نحو تحسين الإدارة المدرسية وتطويرها، حيث يقوم على ستة أركان (عناصر) رئيسية، هي:

١- القيادة: قيادة إدارية فاعلة قادرة على توجيه هذا النهج الإداري، وتسيير المدخلات التربوية المدرسية للوصول على مخرجات محددة.

٢- الهدف: إرضاء العميل(الطالب، ولي الأمر، رجال الأعمال، المجتمع،.. الخ).

٣- الإستراتيجية: تحقيق التميز والتفوق على الآخرين.

٤- العلميات والأنشطة: العمل الصحيح من دون أخطاء من المرة الأولى، و التحسين المستمر للعمليات بيئة تنظيمية ودية ومتعاونة.

٥- النتيجة: الحصول على أفضل جودة، بأقل كلفة وأقصر وقت.

٦- التغذية الراجعة: متابعة مستوى رضا العميل وتقييمه من أجل تعديل العلميات وتحسينها باستمرار.

الإجابة على سؤال الدراسة الثالث:

ما مؤشرات تطوير الأداء نحو تطبيق الجودة الشاملة في التعليم؟

عملية البحث عن التميز تستدعي معرفة جوانب القوة والضعف في كل عنصر من عناصر الأداء، مع العمل على تعزيز عوامل القوة واستدراك جوانب الضعف وتصحيحها، ولهذا نجد أن هناك بعض من المؤشرات التي أوردها (الشنبري، ١٤٢٢هـ) وتتطلب التركيز عليها ضمن برنامج للجودة الشاملة، مع تصرف الباحث فيما يمكن التركيز عليه في قطاع التعليم العام، وهي مؤشرات نوردها على سبيل المثال لا الحصر كالتالي:

اولا/ الطالب:

١. توخي العدالة والموضوعية في كل ما يخص الطلاب.
٢. مراجعة دورية لشروط القبول للمرحلتين المتوسطة والثانوية.
٣. وجود خطة لجذب واختيار الطلاب المتميزين وتشجيعهم على الالتحاق بالمدرسة.
٤. العناية بنشاط الإرشاد المهني لطلاب المرحلة الثانوية ومساعدتهم في اختيار التخصص.
٥. العناية بنشاط الإرشاد الطلابي.
٦. العناية بالخدمات الطلابية (غذاء جيد، ترفيه يلبي حاجة الطلاب، رعاية طبية مناسبة).
٧. العناية بالنشاط اللاصفي للطلاب لتنمية مهاراتهم وإبداعاتهم.
٨. متابعة ومراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلاب.
٩. دراسة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى خريج الثانوية لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها.

ثانيا/ عضو هيئة التدريس (المعلم) :

١٠ وجود نظام لاختيار المعلم المتميز فالمعدل التراكمي بمفرده ليس مقياساً كافياً.
٢٠ توخي الحياد والموضوعية في اختيار المعلم.
٣٠ متابعة أوضاع المعلمين والتأكيد على التحاقهم ببرامج الدراسات العليا.
٤٠ إيفاد المعلمين إلى الجامعات لتنمية مهاراتهم مهنياً وأكاديمياً في التخصصات المتمين إليها.
٥٠ إلحاق المنظمين (لمهنة) التعليم بدوره تدريبية في طرق التدريس قبل تعيينهم.
٦٠ تطوير قدرات المعلم عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة وتسهيل الإجراءات الإدارية في ذلك.
٧٠ تشجيع المعلم على التدريس المتميز (تخصيص جائزة).
٨٠ تشجيع المعلم على البحث العلمي الجاد (تخصيص جائزة).
٩٠ تشجيع المعلم على خدمة المجتمع والمساهمة في حل المشاكل.
١٠٠ تشجيع المعلم على النشر في مجلات علمية دولية متخصصة.
١١٠ تشجيع المعلمين على تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.
١٢٠ توفير خدمة الانترنيت في مكاتب المعلمين.
١٣٠ تدريب المعلم على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة.
١٤٠ توفير وسائل تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة (هاتف، فاكس، حاسب شخصي، بريد اليكتروني).
١٥٠ إعطاء المعلم كامل احترامه ومكانته ووقاره من قبل الإدارة والطلاب.
١٦٠ مراجعة دورية للأنظمة واللوائح التي تخص العملية التعليمية.

ثالثا / الكتاب والمكتبة:

١- استخدام أحدث الكتب والمراجع والدوريات والمجلات في المقررات الدراسية.
٢- توفير أحدث الكتب والمراجع والدوريات والمجلات في المكتبة.
٣- زيادة حجم أوعية المعلومات في مكتبة المدرسة.
٤- تطوير نوعية أوعية المعلومات في المكتبة.

٥- إيجاد خدمة الانترنيت في مكتبة المدرسة.

رابعا / المنهج الدراسي:

١٠ مراجعة دورية للتخصصات بما يتوافق مع الطلاب.

٢٠ مراجعة وتطوير المنهج الدراسي كل خمسة سنوات.

٣٠ مراجعة محتويات المقررات الدراسية لاستيعاب كل حديث بما يناسب الطلاب.

٤٠ احتفاظ المدرسة بملف خاص لكل مقرر لمتابعة ما يجري على المقرر من تعديلات.

٥٠ إدراج مقرر للتدريب الميداني لتعرف الطالب على نوعية بعض الأعمال.

خامسا / الخدمات المساندة:

١- توفير فصول ومعامل وورش مناسبة لعدد الطلاب.

٢- توفير وتجهيز الفصول والمعامل والورش بأحدث الأجهزة والمعدات ووسائل تعليمية وتقنيات.

٣- توفير جو مريح ومناسب لتدريس وتعليم الطلاب.

٤- توفير القوى البشرية المدربة للقيام بالتدريس، والمعيار المقبول معلم لكل خمسة وعشرون طالباً.

٥- العناية بتدريب وتطوير قدرات القوى الإدارية والفنية للقيام بالخدمات المساندة على أكمل وجه.

٦- صيانة الأجهزة والمعدات والوسائل التعليمية بصورة دورية.

سادسا / الهيئة الإدارية:

١٠ قناعة الإدارة العليا بإحداث التغييرات اللازمة للتميز والإبداع.

٢٠ وضوح المهام والرؤى لجميع الهيئة الإدارية لكيفية التغيير والتميز.

٣٠ مراجعة مستمرة ودورية للأنظمة واللوائح المعمول بها بهدف تبسيطها وتسهيلها.

٤٠ مراجعة دورية وتقويم الهيكل الإداري لإدارة التعليم والمدرسة للتأكد من ملاءمتها لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.

٥. مراجعة النظم والقواعد والإجراءات وأساليب العمل الداخلية في المدرسة والعمل على تطويرها بصفة دورية.

٦. مساعدة الموظفين في تطوير قدراته وتحفيزه.

٧. وضوح المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين.

٨. وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

٩. إعطاء الموظف الترقية الوظيفية التي يستحقها بناءً على تميزه في العمل.

١٠. إشراك أعضاء الإدارة العليا في دورات تأهيلية بما يناسب عمله.

ومن أهم مؤشرات تعزيز جودة التعليم؛ كما يرى الباحث ما أورده (البابطين، ١٤٠٦هـ): في الجوانب التالية:

١- تخفيف العبء التدريسي حتى يتمكن المدرس من تحضير دروسه على أحسن وجه والنظر في دفاتر طلابه وسجلاتهم لتوجيههم ومتابعتهم لما يخدم القضية التربوية.

٢- تهيئة غرف بمكاتب مناسبة ورفوف لكل اثنين أو ثلاثة من المدرسين داخل المدرسة ليتمكن المدرس من توجيه طلابه وإرشادهم لما يتفق وقدراتهم ورغباتهم ولكي يشعر المدرس بنوع من الخصوصية داخل المدرسة.

٣- تسهيل مهمة المعلم الكفء في الاشتراك أو الحضور إلى الندوات والمؤتمرات والدورات التربوية داخل البلد ومواصلة التعليم للحصول على درجات جامعية عليا.

٤- ينبغي على مدير المدرسة أن يشرك المعلمين باتخاذ القرارات داخل المدرسة كي يشعروا بالولاء والانتماء إلى المجتمع المدرسي.

٥- عدم تكليف المعلم بأمور بعيدة عن طبيعة عمله كالقيام بالإشراف على مطعم المدرسة وتوزيع المقررات الدراسية على الطلبة...الخ.

٧- ضرورة تبني سياسة حكيمة ودقيقة للتمييز بيم المعلم الكفء والمعلم غير الكفء وذلك بوضع نظام مراتب ودرجات وظيفية للمعلمين على ضوئه يمكن منح المعلم الكفء درجة مع زيادة راتبه، كلما أمضى فترة زمنية محددة في العمل المثمر في سبيل دفعة للعمل المخلص الجاد الذي سوف يسهم في رفع مستوى التحصيل العلمي لدى الطلاب.

الإجابة على سؤال الدراسة الرابع:

ما الأخطاء الشائعة المتوقعة عند تطبيق الجودة الشاملة في التربية والتعليم؟

غالباً ما يصاحب تطبيق أي فلسفة إدارية جديدة، عدد من أخطاء متوقعة، وهذه الأخطاء الشائعة المتوقعة، تؤدي دوراً سلبياً مؤثراً في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يؤكد(السعود، ٢٠٠٢)، يجب أخذها بالحسبان، من أجل ضمان النجاح في التنفيذ.. وتشمل هذه الأخطاء الشائعة المتوقعة ما يلي:

١- **نقص المعرفة:** ويقصد به عدم الإلمام الكافي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وكيفية التخطيط السليم لمنهجيتها، وعدم توفير تدريب فعال وكاف ومستمر لجميع العاملين في المدرسة.

٢- **نقص متطلبات التطبيق:** إن قيام إدارة أو مدرسة ما تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل توفيرها لاحتياجات ومتطلبات هذا النهج الإداري الجديد يقود بالتأكيد إلى الإخفاق الذريع.

٣- **القول الكثير والفعل القليل:** إن تبني هذا النهج الإداري الحديث يستدعي التطبيق العملي الدقيق، والجهد الجاد الطويل، وليس مجرد شعار ينشد من ورائه تحقيق الدعاية.

٤- **النقل الحرفي:** إن قيام مؤسسة ما بتقليد النماذج المطبقة في مؤسسات أخرى دون تعديل، ودون مراعاة لظروفها البيئية، الداخلية والخارجية، التي تعيشها المؤسسة الناقلة للتجربة قد يعود عليها بالإخفاق.

٥- **عدم تحديد الحاجات تحديداً جيداً:** إن رضا العميل هو الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، فإذا لم تحدد حاجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم تحديداً جيداً، فإن الخدمة المقدمة لهم لن تفي بالغرض.

٦- **التطبيق دفعة واحدة وبشكل شامل:** إن قلب الأمور مرة واحدة سيحدث في إدارة التعليم أو المدرسة فوضى ومشكلات كثيرة، والصواب هو أن يجري التطبيق تدريجياً في مجالات محددة ومنتقاة، ثم الانتقال إلى مجالات أخرى، وهكذا، ومن المناسب أن تكون البداية بالأقسام التي يتصف عملها بالبساطة لا بالتعقيد.

٧- **الإخفاق في التعامل مع مقاومة التغيير:** لقد اعتاد العاملون على سلوكيات معينة، وليس من السهل تقبلهم لنهج جديد، يتضمن عملية تغيير جذرية للعديد من جوانب العمل، إن مقاومة العاملين لعملية التغيير أمر متوقع، وليس من الحكمة التعامل مع هذه المقاومة بعنف وقسوة، لأن هاذ سيحدث ردة فعل عكسية، ويعقد الأمور أكثر، بل لابد من حملة توعية مكثفة وعدم استعجال النتائج.

٨- **التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري:** أن العنصر البشري هو الذي سوف يطبق النهج الإداري الجديد، ولذا فلابد من الاهتمام به ورعايته، غير متناسين أهمية المعدات والآلات والأجهزة، لذا فإن التوازن مطلوب بين ثلاثة أركان للجودة، متكاملة متفاعلة، هي: العنصر البشري، والتقانة، والمناخ البيئي.

٩- **استعجال النتائج:** إن نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تأتي بيوم وليلة، إنها عملية تغيير، والتغيير يحتاج إلى وقت كاف.

الإجابة على سؤال الدراسة الخامس:

ما المعوقات والمشكلات التي تؤدي إلى ضعف المخرجات من التعليم العام، وضعف المدخلات للجامعات العراقية؟

أن وزارة التربية والتعليم، ووحداتها الإدارية، والمدارس، هي في الأساس مؤسسات ذات طابع خدمي، وليست مؤسسات ذات طابع إنتاجي ملموس كالمصانع أو المزارع، ولهذه فإن هناك معوقات خاصة تنفرد بها هذه المؤسسات التربوية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، ومن أهم هذه المعوقات ما يستخلصه الباحث في الاتي:

١- التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا.

٢- عدم قناعة بعض القيادات الإدارية العليا بالتدريب.

٣- جمود القوانين والأنظمة وعدم مرونتها.

٤- صعوبة قياس نتائج العمل قياساً دقيقاً وتقييمها.

٥- ضخامة حجم الجمهور وتنوع فئاته.

٦- ضعف الإمكانات المالية.

٧- نقص الكفاءات البشرية نتيجة غياب سياسية الحوافز أو ضعفها مقارنة بالقطاع الخاص.

٨- صعوبة التنفيذ، بسبب ضخامة هذه المؤسسات، وتشعب هياكلها التنظيمية، وهيمنة المناخ البيروقراطي، والمركزية، والروتين العقيم، وقنوات الاتصال البطيئة.

٩- ضعف الانتماء الذي مرده ضعف مستوى التحفيز، ذلك أن ملكية هذه المؤسسات ملكية عامة، ومحكومة بالموازنة العامة للدولة، وعندما يقارن العاملون بها بالعاملين في بعض الأجهزة الحكومية الأخرى من حيث الرواتب والحوافز والامتيازات تكون النتيجة في غير صالح العاملين بجهاز التربية والتعليم، مما يقود إلى الإحباط ومن ثم إلى ضعف الانتماء الأمر الذي يؤثر سلبياً في نجاح إدارة الجودة الشاملة.

١٠- إن الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم. وقد يلاقي هذا الهدف اعتراضاً ومقاومة من العاملين بالمؤسسات التعليمية عموماً ذلك لأن مصطلح العميل (Customer) مصطلح تجاري مادي، لا يمكن أن يعبر عن طبيعة العلاقة بين الطالب والمؤسسة التعليمية،فضلا عن ان هناك أن هناك من يرى أن عبارة "إرضاء العميل" محكاً محدوداً، وغير مناسب لما يحتاجه الطالب من متطلبات معرفية ومهاراتية ونفس حركية.

وتأكيداً على ما سبق نجد إن تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي العراقي ربما تواجهه عدد آخر من المعوقات التي من الممكن التغلب عليها، متى وجدت الإدارة القوية والعزم الأكيد على خوض غمار التحول إلى إدارة الجودة الكلية، على المدى البعيد، ونذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض هذه المعوقات التي أوردها(البطي، ١٤٢٠هـ)، للإحاطة بها والعمل على تذليها، وهي:

١- ضعف بنية نظام المعلومات في القطاع التربوي واعتماده على أساليب تقليدية في عملياته المحدودة: إن من أكبر المعضلات التي سيواجهها تطبيق نموذج إدارة الجودة الكلية للقطاع التربوي هي ندرة أو عدم توفر البيانات (Data) والمعلومات (Information) على نحو دقيق وسريع، وذلك لعدم توفر أنظمة معلومات فعالة تعتمد على التقنيات

الحديثة في نقل وتداول المعلومة وتوصيلها لصانعي القرار في الوقت المناسب، إذ أن البيانات والمعلومات هي بمثابة الجهاز العصبي لانموذج إدارة الجودة الكلية (TQM).

٢- **قلة توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان إدارة الجودة الكلية في القطاع:** إن قلة توفر كوادر مدربة ومؤهلة في حقل إدارة الجودة الكلية سيكون مشكلة كبرى ستواجه صانعي القرار والمسؤولين التربويين في حالة رغبتهم في تجريب أساليب إدارة الجودة الكلية، إذ أن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج أدارة الجودة الكلية قبل وأثناء تطبيقها.

٣- **المركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرار:** من المشكلات العويصة التي قد تواجه تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي هي المركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرار، وذلك عكس ما تعتمد عليه إدارة الجودة الكلية التي تعتمد اللامركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات، حيث إن البيانات والمعلومات التي يُرجع إليها ويعتمد عليها في صياغة أي سياسة أو اتخاذ أي قرار مصدره دائماً القاعدة للقمة، أي أن العاملين في الميدان (المدرسين)، والمستفيدين (الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع) يشكلون مصادر رئيسة للبيانات، إلى جانب قواعد المعلومات، في بلورة السياسات واتخاذ القرار.

٤- **المعوقات المالية:** إن أدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى ميزانية لتطبيقها، وما لم توفر هذه الميزانية فسيظل كل ما قيل حبرا ورق، ولكن ينبغي أن يُعلم أن مردود هذا التطبيق سيعود بالنفع على المؤسسة التي تطبقه يفوق ما تم صرفه.

٥- **المعوقات الثقافية والاجتماعية:** سيواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة كثيراً من مقاومي التغيير، والذين لا يرضون بالتحول السريع، والذين يتخوفون من تحمل المسئولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم، حيث إن إدارة الجودة الكلية تهتم بالجودة وتحسينها على نحو مستمر ومتواصل.

إن معوقات التطبيق التي سقناها أعلاه قد تحول أو تؤخر تطبيق نموذج إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي العراقي، ولكن من الممكن تذليل تلك الصعاب في حالة رغبة المسؤولين عن قطاع التربية خوض غمار التجربة.

المبحث الثالث

مقترح لتطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليمية والتربوية في العراق

بعد النظر في إجابة تساؤلات الدراسة على جانبها الأول، وعطفاً على ما ذُكر في نهاية الإجابة على السؤال الخامس، وضع الباحث تصوراً مقترحاً لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية في العراق، والذي سيتم من خلاله الاجابة عن السؤال السادس ،حيث يرى أنه لابد أولاً من توظيف كل عنصر من عناصر المواصفة العالمية (ISO 9002) في مكونات العملية التربوية، ويمكن أن تتمثل التطبيقات التربوية والتعليمية لكل عنصر من تلك العناصر، كما في الجدول التالي:

التطبيقات التربوية والتعليمية لعناصر المواصفة الدولية للجودة(❖)

ISO 9002	العناصر الرئيسية لمواصفة الجودة	التطبيقات التربوية والتعليمية
١-	نطاق مسؤولية الإدارة:	استعداد والتزام الإدارة بتطبيق نظام الجودة
٢-	نظام الجودة:	إجراءات وأنظمة الجودة
٣ -	مراجعة العقود والاتفاقيات :	العقود والتعهدات مع المستفيدين من الخدمة من داخل أو خارج المدارس
٤-	ضبط الوثائق:	تنظيم وضبط الوثائق المدرسية
٥-	الشراء والتزويد المدرسي :	نظام وإجراءات
٦-	مساهمة المستفيدين من العلمية التعليمية :	مساهمة الطلاب أو أولياء الأمور في متطلبات العملية التعليمية
٧-	تحديد مستوى تقدم تحصيل الطالب ومتابعته :	متابعة مدى تحسن أداء الطلاب

٨- مراقبة وتقويم العلمية التعليمية :متابعة تطوير المناهج واستراتيجية التعلم والتعليم
٩- التفتيش والاختبار :عملية التقويم والاختبار
١٠- وسائل وأدوات التفتيش والاختبار والقياس :مدى اتساق وثبات طرق التقييم والقياس
١١- موقف وحالة التفتيش والاختبار :ضبط نتائج وإجراءات عملية الإنجاز والأداء
١٢- ضبط حالات عدم التطابق :إجراءات وطرق تشخيص وتحديد حالات الإخفاق والضعف والقصور
١٣- الإجراءات التصحيحية :نظام التعامل مع حالات القصور والإخفاق
١٤- المناولة والتخزين والحفظ والنقل :إجراءات عملية تسهيل تجهيز احتياجات العملية التعليمية (النشاطات الصفية واللاصفية)
١٥- سجلات الجودة :سجلات ضبط الجودة
١٦- المراجعة الداخلية للجودة :تأكيد وتثبيت إجراءات نظام الجودة
١٧- التدريب :تحليل وتحديد احتياجات تدريب وتطوير العاملين
١٨- الأساليب الإحصائية :طرق وأساليب رصد ومراجعة وتقويم نتائج العملية التعليمية

بعدها قام الباحث بعرض الخطوات التطبيقية لهذه العناصر، للتصور المقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية العراقية في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002) وذلك كالاتي :

١- نطاق مسؤولية الإدارة العامة

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

أ- استعداد والتزام الإدارة بتطبيق نظام الجودة

تتمثل مسؤولية الإدارة نحو مشروع الجودة بمدى التزامها بتنفيذ ومتابعة الخطط والإجراءات العلمية والعملية لخطة الجودة، وذلك كما يبين (البكر،٢٠٠١)، من خلال:

ب-وثيقة مبادئ سياسة الجودة في التربية والتعليم Quality Policy:

إن عملية التحديث والتطوير تتطلب في مختلف المؤسسات والمنظمات الإنتاجية والخدماتية وضع أنظمة وقواعد واضحة ومنطقية وذلك لضمان قبولها والالتزام بتطبيقها

وإتباعها من جميع منتسبي المؤسسة أو المنظمة وتتجسد واقعية وعملية هذه الأنظمة والقواعد من خلال كتابة وثيقة سياسة الجودة، بحيث تتضمن هذه الوثيقة إيضاحا تاماً لرسالة المنظمة وقيمها وثوابتها المتعلقة بجودة الأداء، وتقوم سياسة الجودة في المؤسسات التعليمية والتدريبية على ضرورة التزام جميع العاملين(خاصة الإدارة الإشرافية العليا) برسالة التعليم والتدريب وقيم وثوابت العملية التعليمية من حيث الحرص على جودة الأداء وتحقيق رغبات وتطلعات المستفيدين من العملية التعليمية (المجتمع، الطلاب، أولياء الأمور) ومتابعة مدى تحقيقها من قبل موصلي وناقلي الخدمة التعليمية (المعلمين، المشرفين، المساعدين في العملية التعليمية).

ت- فاعلية البناء التنظيمي للمنظمة (التنظيم) Quality Organization:

إذ تتجسد فاعلية البناء التنظيمي للمنظمة بوضوح الهيكل التنظيمي للمدارس الذي تتحدد فيه المهام والمسئوليات الإدارية والتعليمة، حيث يتم توزيع وتحديد الصلاحيات والمسئوليات الإدارية لكل إدارة أو قسم أو وحدة، ولتفعيل أداء الوحدات أو الأقسام المختلفة للبناء – للهيكل – التنظيمي (Organizational Structure) لمؤسسات التعليم الرسمية ومؤسسات مراحل التعليم العام.

ث- المراجعة والمتابعة الإدارية Management Review:

إذ يتعين المراجعة المستمرة للنظام والإجراءات والتعليمات المتعلقة بتطبيق نظام الجودة للتأكد من فعالية ومطابقة التنفيذ، وحفظ ملفات ووثائق المراجعة للأنشطة الإدارية والتعليمية.

٢- نظام الجودة ISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

أ- تطبيق إجراءات وأنظمة الجودة

لابد أن يشمل دليل نظام الجودة جميع الأساليب والطرق التي تحقق من خلالها المؤسسات التعليمية رسالتها وخدماتها، كما يجب أن يحدد في الدليل الإجراءات والأنشطة المستخدمة في تحقيق العملية التعليمية وذلك للتمكن من مراجعتها وتقويمها بما يتفق مع

مبادئ وأسس نظام الجودة، زيادة على إعداد خطة تشمل تعليمات وإرشادات تطبيق نظام الجودة ومدى شمولها لأهداف وسياسة الجودة أصلاً.

٣- مراجعة العقود والاتفاقيات ISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

أ- العقود والتعهدات مع المستفيدين من الخدمة من داخل أو خارج المدارس:

تحدد مفهوم العقد أو الاتفاقية على أساس طلب فرد أو أفراد من المستفيدين (الطلبة/ أولياء الأمور) الحصول على خدمة أو خدمات معينة ومحدودة تعد من مجموع الاختصاصات والمهام التي تقدمها مؤسسات التعليم العام، ويشمل العقد هنا خدمة التربية والتعليم، وتقوم عملية لمراجعة وتدقيق الاتفاقيات والعقود على:

- مدى استعداد وقدرة المؤسسات التعليمية الرسمية ومؤسسات التعليم العام على توفير الأنظمة المتعلقة بمتطلبات فتح المدارس (الفصول، المعامل، الخدمات).

- توفير وتدريس المنهج الدراسي لمتخلف المراحل التعليمية للتعليم العام حسب الأنظمة المحددة من قبل المؤسسات التعليمية الرسمية.

- توفير الكوادر التعليمية لجميع المواد الدراسية في المراحل التعليمية الثلاث للتعليم العام، حسب الأنظمة الخاصة بذلك من حيث الخبرة والمؤهل التعليمي لكل مرحلة من مراحل التعليم العام.

- توفر نماذج الالتحاق بمراحل التعليم الثلاث كعقد بين المدرسة وولي أمر الطالب، وتوفر المطبوعات التي تتضمن المهام وتعليمات مؤسسات التعليم العام كعقد يجب متابعته للتأكد من تطبيقه من قبل المدرسة وولي الأمر.

٤- ضبط الوثائق ISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

تنظيم وضبط الوثائق المدرسية:

تصنف الوثائق الخاصة بالمؤسسات المرتبطة بالعلمية التعليمية إلى فئتين رئيسيتين:

أ- وثائق متعلقة بالمستفيدين من العلمية التعليمية (الطلاب أو أولياء الأمور)،

ب- وثائق خاصة بالمساهمين في العملية التعليمية (معلمين، مشرفين، إداريين، فنيين).

ومن أهم الوثائق والأنظمة واللوائح ذات العلاقة بالفئتين الرئيسيتين بالنسبة للعملية التعليمية ما يلي:

١- الأنظمة واللوائح الصادرة من قبل المؤسسات التعليمية الرسمية لتعليم البنين والبنات.

٢- التنظيم الداخلي للمؤسسات التعليمية.

٣- المنهج الدراسي بكل مرحلة من مراحل التعليم العام.

٤- نظام الامتحانات خلال العام الدراسي(الشهري والفصلي أو غير ذلك).

٥- النظام الخاص بتوزيع الدرجات،

٦- نظام القبول.

٧- نظام التحويل.

٨- نظام النقل بين المراحل.

٩- نظام الإعادة.

١٠- نظام الإجازات والعطل الرسمية،

١١- نظام وإجراءات التقارير الطبية.

٥- الشراء والتزويد المدرسي ISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

تحديد نظام وإجراءات متطلبات وبيانات عقود الشراء من قبل المؤسسة التعليمية:

تتمثل عملية الشراء والتزويد المدرسي بسد احتياجات ومستلزمات العملية التعليمية للمدارس من خلال نظام يحدد فيه مواصفات وضوابط اختيار أو إقرار (قبول) عملية الشراء والتزويد، سواء كان ذلك يتعلق بالقوى العاملة (مدرسين، مشرفين، إداريين، مراقبين، فنيين، مستخدمين،.. الخ) أو التجهيزات والمستلزمات المدرسية (كتب، أجهزة، معامل ومختبرات، وسائل تعليمية... الخ). لذا يجب أن تخضع جميع الموارد والعناصر الموردة للمدارس (بشرية/ مادية) لنظام إجرائي دقيق وذلك لتطبيق مواصفات وشروط الجودة في الموارد والعناصر الموردة.

٦- مساهمة المستفيدين من العملية التعليميةISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

مساهمة الطلاب وأولياء الأمور في متطلبات العلمية التعليمية

لا تنحصر العلاقة بين المدرسة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) كمؤسسة تعليمية من جانب وأولياء الأمور من جانب آخر في أن يقوم أولئك بتسجيل أبنائهم في المدرسة فقط، وتقوم المدرسة بدور العملية التعليمية والتربوية وبجميع الاحتياجات والمستلزمات المرتبطة بتحقيق هذا الهدف، إن العلاقة أكبر من هذا الارتباط الثنائي، إذ قد يقوم الأولياء بدور أكبر وأشمل – ويتمثل ذلك الدور – في مساهمة أولياء الأمور بتوفير وسد جزء من الاحتياجات والمتطلبات التي لا غنى للمدارس عنها في سعيها نحو تحقيق هدف العملية التعليمية والتربوية، سواء كانت تلك المتطلبات تتعلق بالشؤون الخاصة بالطالب، أو كانت هذه الاحتياجات والمتطلبات جزءاً من الخدمات والوسائل أو الأجهزة التي تستخدمها أو تستعين بها إدارة المدرسة في الوصول الى الأهداف التعليمية والتربوية.

ونظراً لتعدد هذه المتطلبات يمكن الإشارة إلى أهمها والتي كثيراً ما تستعين بها المدارس سواء كانت ذات صلة من حيث التزويد والمساهمة بوزارة التربية والتعليم أو بأولياء الأمور:

١- المتطلبات المتعلقة بملف الطالب الصحي.

٢- المتطلبات المتعلقة بالخدمات الصحية للطالب (داخل المدرسة أو خارجها).

٣- المتطلبات المتعلقة بوجبة التغذية (سواء كانت إفطاراً أو غداء).

٤- المتطلبات المتعلقة بالرعاية النفسية والاجتماعية.

٥- المتطلبات المتعلقة بالرحلات والزيارات الميدانية (سواء كانت تعليمية أو ترفيهية).

٦- المتطلبات المرتبطة بالمواد الدراسية العلمية والفنية والرياضية (آلة حاسبة، جهاز حاسوب، مستلزمات فنية ورياضية).

وتتمثل مهمة المدرسة تجاه هذه المتطلبات من خلال دورين رئيسيين هما:

أ- دور التحقق من جودة المتطلبات الموردة.

ب-المحافظة وصيانة المتطلبات الموردة.

٧-تحديد مستوى تحصيل الطالب ومتابعته ISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

متابعة مدى تحسن أداء الطالب

نظرية إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم تقوم على حقيقة مفادها أن الطالب ليس هو المنتج العائد في العملية التعليمية إنما تربية وتعليم الطالب من خلال إكسابه المعارف والمهارات والقيم الأخلاقية والجمالية هو المنتج العائد للعملية التعليمية، لذا فإن عملية تحديد مستوى تقدم هذا العائد ومتابعته يعد من أهم معايير نظام تأكيد الجودة في العملية التعليمية، لهذا فإن الأرشيف المدرسي الخاص بالطالب يعد العملية الإجرائية المنظمة التي من خلالها يتم تحديد ومتابعة مستوى تقدم الطالب خلال المرحلة أو المراحل التعليمية المختلفة، وذلك عن طريق تدوين وحصر جميع المعلومات المتعلقة بتحصيل الطالب، وأهم سجلات الأرشيف المدرسي للمتابعة ما يلي:

- ملف الطالب.
- سجل الطلاب المسجلين في المدرسة.
- سجل الجداول الدراسية.
- سجل التقارير العامة.
- سجل نتائج الامتحانات الشهرية/ الفصلية أو غير ذلك.
- سجل نتائج الامتحان النهائي.
- سجل يحتوي على نماذج وكشوف الدرجات الخاصة بالمعلمين.
- سجل خاص بقائمة المناهج التعليمية والتربوية.

٨- مراقبة وتقويم العملية التعليمية ISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

تطوير المناهج من حيث مناسبة الإعداد والتصميم

يتعين أن تشمل عملية التقويم وبشكل مستمر محور المنهج الدراسي، ويشمل هذا الإطار الإجراءات والأنظمة المتعلقة بالتأكد من مدى إمكانية تحقيق المنهج لأهداف العملية التعليمية وذلك من خلال تتبع وتقويم الخطوات التالية:

أ. مدى ملاءمة المحتوى لمستوى التلاميذ.

ب. مدى ملاءمة المحتوى لطرق التدريس.

ج. مدى وضوح أهداف المنهج بالنسبة للمعلم.

د. مدى وضوح أهداف المنهج بالنسبة للطالب.

ويدخل في هذا الإطار جميع الإجراءات المتعلقة بمراجعة مدى سلامة وصلاحية التجهيزات المدرسية التالية:

- تقنيات التعليم ووسائل الإيضاح.
- المعامل والمختبرات العلمية.
- الأثاث والتجهيز المدرسي.

٩- التفتيش والاختبار ISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

عملية التفتيش والاختبار خلال العام الدراسي

التفتيش والاختبار يشمل جميع الإجراءات المنظمة للعناصر المرتبطة بالعلمية التعليمية (الطلاب، المعلمين، المشرفين، المستلزمات المدرسية) وذلك بهدف تحقيق مستوى الجودة لهذه العناصر، وتتم إجراءات الجودة لضبط العناصر المشار إليها(الطلاب، المعلمين،الموجهين، المستلزمات المدرسية) من خلال ثلاثة إجراءات متتابعة لعملية التفتيش والاختبار وهي:

أ- التفتيش والاختبار المبدئي (الأولي) على Receiving Inspection and Testing:

- الطلاب.
- المعلمون.
- المشرفون.

- التجهيزات المدرسية.

ب- التفتيش والاختبار المرحلي In-Process Inspection And Testing:

أن معايير الجودة لا تقف عند هذا الحد بل تتطلب استمرار عملية التفتيش والاختيار في مرحلة لاحقة أي أثناء مباشرة العمل في المدارس وفي فترات مختلفة،خاصة فيما يتعلق بكفاءة وقدرة الأداء وذلك للتأكد من صلاحية وفاعلية أداء المعلم أو المشرف، وكذلك للتحقق من قدرة وضع الطالب الدراسي من خلال الاختبارات الفصلية المنظمة والمتعددة أثناء العام الدراسي.

ج- التفتيش والاختبار النهائي Final Inspection And Testing:

يتم التقويم النهائي والذي تتحدد من خلاله مدى كفاءة وجدارة الأداء الوظيفي (التعليم والتوجيه) وتتم عملية القبول بشكل نهائي في المدارس إلا في حال ثبوت ما يخالف ذلك فيما بعد، كما يتضمن إجراء التفتيش والاختبار النهائي جميع ما يتعلق بضوابط اختبارات الطلاب النهائية ونتاجها لكافة المراحل الدراسية.

١٠- وسائل وأدوات التفتيش والاختبار والقياس ISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

مدى ثبات طرق التقييم والقياس

تعد عملية تحديد واختبار وسائل وأدوات القياس الدقيقة والمناسبة لفحص وتقويم العملية التعليمية ذات أهمية قصوى من حيث تأكيد نظام الجودة في مخرجات العلمية التعليمية سواء كانت هذه الأدوات والوسائل تستخدم في قياس وتحديد مستوى المشرفين أو المعلمين أو الاختبارات المتعلقة بتحديد أو متابعة مستوى الطلاب خلال العام الدراسي كما أنه يتعين فحص ومراجعة وسائل وأدوات القياس هذه للتأكد من درجة مصداقية نتائجها وعدم تذبذبها، إضافة إلى الاهتمام بعملية حفظ هذه المقاييس وإسنادها إلى موظف يقوم بعملية الإشراف والتنظيم والمراجعة.

١١- موقف وحالة التفتيش والاختبار ISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

ضبط نتائج وإجراءات عملية الإنجاز والأداء

عملية الجودة تتطلب التحديد الواضح والدقيق لجميع عناصر العملية التعليمية المشار إليها سابقاً (الطلاب، المعلمين، المشرفين، الإداريين، المستلزمات المدرسية) والتي تخضع بواقعها وطبيعتها لعملية التقويم المستمر من خلال عملية التفتيش والاختبار، وذلك بهدف تحديد حالة وموقف التفتيش والاختبار المناسب لهذه العناصر. إذ يساهم ذلك أيضاً في تحديد مواضع الضعف والقصور في مخرجات ونتائج عناصر العملية التعليمية.

١٢- ضبط حالات عدم التطابقISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

تشخيص وتحديد حالات الإخفاق والضعف والقصور

تتمثل حالات عدم التطابق بتحديد مواضع أو القصور في مخرجات العملية التعليمية مثل (الضعف الدراسي لدى الطلاب، أو الرسوب في مادة أو مجموعة من المواد الدراسية) عند ذلك يتعين ضبط هذه الحالة أو الحالات لتلافي حالة القصور هذه عن طريق محاولة معالجتها وتصحيحها. ويتخذ في ضبط حالات عدم التطابق ومعالجتها الإجراءات التالية:

- المتابعة الدقيقة للطلاب حالات الضعف وقصور المستوى(العلمي أو السلوكي)،
- المتابعة والاتصال بأولياء الأمور لمناقشة مستوى أداء الطلاب،
- التأكد من أن نظام الدعم الطلابي (المساعدة العلمية الإضافية) تقدم في وقتها،
- مراقبة ومتابعة البرامج الخاصة بالدعم والمساندة العملية الطلابية،
- وجود نظام متكامل ومستمر لمتابعة حصر حالات الغياب،
- وجود نظام محدد لمعالجة والتعامل مع حالات الغياب.

١٣- الإجراءات التصحيحيةISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

نظام التعامل مع حالات القصور والإخفاق

ويمارس ذلك عن طريق:

- أسلوب التعامل مع التوجيهات والتعليمات الصادرة من قبل المؤسسات التعليمية.

- أسلوب وطريقة تقويم إجراءات التنظيم الإداري داخل المدرسة.
- أسلوب الإشراف التربوي.
- أسلوب التوجيه والإرشاد الطلابي.
- أسلوب التعامل مع شكاوى الطلاب وأولياء الأمور.
- أسلوب التعامل مع حالات عدم الانضباط سلوكياً.
- أسلوب التعامل مع حالات الغياب.
- أسلوب التعامل مع حالات الضعف عند الطلاب.
- أسلوب التعامل مع حالات الغش.
- أسلوب التعامل مع حالات الرسوب.

١٤- المناولة والتخزين والحفظ والنقل ISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

إجراءات عملية تسهيل تجهيز احتياجات العملية التعليمية

(النشاطات الصفية واللاصفية)

وهذا الإجراء يتناول جميع العمليات المرتبطة بتحقيق أهداف العملية التعليمية خاصة تلك المرتبطة بتوفير الخدمات والرعاية والسلامة الطلابية إضافة إلى التجهيزات والمستلزمات الدراسية والنشاطات الطلابية.

١٥- سجلات الجودة ISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

سجلات ضبط الجودة

تُعد عملية ضبط السجلات المدرسية من حيث دقة المعلومات وتوافرها وتنظيمها وكذلك حفظها بالأساليب والوسائل العلمية من المؤشرات الرئيسية لإجراءات عملية تأكيد الجودة. وتعتبر سجلات الطلاب من أهم السجلات المتعلقة بالعلمية التعليمية. لذا فإن جودة هذه السجلات من حيث التنظيم والمحتوى يؤكد مدى فاعلية وجودة نظام إدارة

مؤسسات التعليم العام من حيث السعي نحو تحقيق رغبتها في تطبيق وإتباع الإجراءات التطبيقية والإرشادية لنظام إدارة الجودة الكلية.

ولأهمية هذه السجلات من حيث ارتباطها ببرنامج الجودة، يجب مواكبة الأساليب والطرق العلمية الحديثة في عملية حفظها وتحديثها المستمر، سواء باستخدام الحاسوب أو الأقراص المغنطة (CDR)، وتتطلب عملية الجودة الاستمرار في المحافظة على سرية وسلامة السجلات من العبث و سوء الاستخدام أو الإتلاف والضياع وذلك من خلال إسناد مهمة الإشراف والتدوين موظف ذي صلاحية خاصة في إرادة السجلات من أجل منع الأشخاص غير المصرح لهم من الوصول إليها أو الإطلاع على محتوياتها.

١٦- المراجعة الداخلية للجودةISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

تأكيد وتثبيت إجراءات نظام الجودة

إن عملية تطبيق نظام الجودة لا تقتصر على المراحل الأولية من نظام التطبيق والتصحيح، بل يتطلب الأمر مراجعة وتدقيقاً مستمراً لجميع العناصر في الوحدات التعليمية والإدارية والخدماتية التي أخضعت لنظام الجودة، وذلك للتأكد من استمرارية أداء جميع هذه الوحدات حسب المواصفات والمعايير التي حددها نظام الجودة، وملاحظة أي تغيير قد يحدث في هذه الوحدات بحيث يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية الفاعلة إزاءها، ويتعين إسناد مهمة عملية المراجعة الداخلية للجودة إلى أشخاص ذوي كفاءة وقدرة عالية بطبيعة الاختصاص، كما يجب ألا يكون لهم علاقة مباشرة بإجراءات التنفيذ أو بالجهاز أو الوحدات التي يطبق فيها نظام الجودة وذلك للحصول على رؤى وأحكام تقويمية غير متحيزة.

١٧- التدريبISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

تحليل وتحديد احتياجات تدريب وتطوير العاملين

بالقدر الذي يكون فيه التدريب مكثفاً وموجهاً نحو مهارات وقدرات محددة ضمن إطار تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية لجميع منسوبي الجهاز أو المؤسسة التعليمية (المدرسين،المشرفين،الإداريين، الفنيين، الخدمات العامة) بقدر ما يؤدي ذلك إلى ارتفاع فاعلية وكفاءة العاملين. حيث إن فلسفة نظام التدريب تقوم على حقيقة مؤداها (التدريب أساس عملية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي)، لذا فإن استمرارية التدريب للعاملين سواء في تعديل أو تغيير مهارات معينة أو اكتساب مهارات جديدة يُعد مبدأ أساسيا في المشروع الذي يتضمن تطبيق مفاهيم ومبادئ الجودة.

١٨- الأساليب الإحصائيةISO 9002

المطلوب من إدارة التعليم والمدرسة

طرق وأساليب رصد ومراجعة وتقويم نتائج العملية التعليمية

الأساليب الإحصائية من أشهر وأهم الوسائل المستخدمة في متابعة ومراجعة وتقويم أداء العاملين والعملية الإنتاجية بشكل عام، في مختلف المؤسسات والشركات والإدارات في القطاع العام أو الخاص أيما كانت طبيعة نشاط هذه المؤسسات. حيث تعطي المؤشرات الإحصائية دلالات على مدى التقدم أو التطور الحاصل في الجهاز أو منظمة العمل كما أنها أيضاً تشير أو تدل على مدى الانحراف أو القصور في أداء الجهاز أو العاملين. ولعل السبب في انتشار استخدام المناهج والأساليب الإحصائية في المؤسسات التعليمية (خاصة) يعود إلى درجة المصداقية العالية التي تمتع بها المؤشرات الإحصائية دلالاتها من حيث دقة ووضوح المعلومات والبيانات في قياس مدى جودة الأداء والإنتاج بهذه المؤسسات مقارنة بالمعايير والأهداف الموضوعة لمستوى الجودة المنشودة. ويتضمن المنهج الإحصائي عرضاً وتحليلاً للبيانات التالية:

- نتائج الامتحانات.
- معدلات النجاح والرسوب.
- توزيع التقديرات لحالات التفوق أو الضعف.

- حالات الغياب وحالات التأخر.
- تعداد الطلاب في المدارس ونسب توزيعهم على الفصول الدراسية.
- نسبة المدرسين إلى الطلاب.
- المستوى التعليمي للعاملين.
- الفئات العمرية للعاملين.
- مشاركة ومساهمة الطلاب في الأنشطة والبرامج التعليمية.
- معدلات استعداد وقدرة الطلاب على المتابعة والتحصيل.

التوصيات:

من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

١- الأخذ بالمواصفة الدولية للجودة (ISO 9002) نحو خدمات قطاع التربية والتعليم.

٢- وجوب الاهتمام بمؤشرات تطوير الأداء نحو تطبيق الجودة الشاملة في التربية والتعليم.

٣- أهمية وجود خطة للتغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق الجودة الشاملة في التربية والتعليم.

٤- تطبيق تعليمات المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002) حسب تصور الباحث المقترح كأسلوب بديل لعملية الإشراف والمتابعة.

٥- توجيه المؤسسات التربوية والتعليمية للحصول على شهادة المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002) خلال فترات محددة، ومكافأتها على ذلك.

٦- تحديد المؤسسات ودور الخبرة المعتمدة رسمياً بمنح وثائق الجودة للمدارس ولمؤسسات التعليمية المتميزة والمطابقة للجودة.

قائمة المصادر والمراجع

١. إبراهيم، إبراهيم كاظم، 2001، التخطيط والتنمية والتعليم العالي رؤية مستقبلية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن. زارة الاعلام ، دولة الكويت

٢. البابطين، عبدالعزيز عبدالوهاب، العلاقة بين التعليم الثانوي والتعليم الجامعي وأثرها على وجود التعليم، مجلة جامعة الملك سعود، ١٤٠٦هـ.

٣. البطي، عبدا لله بن محمد، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي، مجلة التوثيق التربوي،العدد (٤٢)، وزارة التربية والتعليم، الرياض، ١٤٢٠هـ.

٤. البكر، محمد، أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، الكويت، ٢٠٠٠م.

٥. حسن، الحارث عبد الحميد، الجودة في التعليم والمعرفة، مجلة المعرفة، العدد ١٠٨ربيع الأول، وزارة التربية والتعليم، الرياض، ١٤٢٥هـ.

٦. حلاق ، جاك ، 2000 ، التربية والعولمة ، المعهد الدولي للتخطيط التربوي ، مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية ، بيروت .

٧. السعود، راتب (١٩٩٤): "الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي: مدخل لصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد ٢١ (أ)، العدد (١).

٨. الشنبري، محسن بن علي سعد، مبادئ إدارة الجودة الشاملة (DEMING) بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة، ١٤٢٢هـ.

٩. العلوي، حسين محمد علي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، ط ١، جدة، ١٤١٨هـ/١٩٩٨م.

١٠. العمري، هاني عبد الرحمن، أثر المنهجية الجودة الشاملة في تقويم الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية، ضمن مؤتمر الجودة والكفاءة والإتقان والتميز، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الفترة (ذي الحجة ١٤٢٢هـ)، الكويت.

١١. المهدي، إبراهيم محمد (١٩٩٧): "تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم الإداري"، بحث منشور مقدم إلى مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة ببنها، جامعة الزقازيق،جمهورية مصر العربية،١١-١٢/٥/١٩٩٧.

١٢. الوكيل، صبري كامل (١٩٩٧): "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر"، ورقة عمل منشورة مقدمة إلى مؤتمر التعليم الأساسي: حاضر ومستقبله، كلية التربية، جامعة عين شمس،١٣-١٤/٤/١٩٩٧.

١٣. آل زاهر، علي بن ناصر شتوي، برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية.. مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتها ومقومات نجاحها، جامعة أم القرى، معهد البحوث (رسالة دكتوراه منشوره)، مكة المكرمة، ٢٠٠٤م.

١٤. حسن، الحارث عبد الحميد، الجودة في التعليم والمعرفة، مجلة المعرفة، العدد ١٠٨ربيع الأول، وزارة التربية والتعليم، الرياض، ١٤٢٥هـ.

١٥. جابلونسكي، جوزيف (١٩٩٦): "تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة"، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

١٦. ذياب، إسماعيل محمد (١٩٩٧): "مشروع خطة مقترحة لتطبيق نظام الجودة في المجال التعليمي"، بحث منشور مقدم إلى مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة ببنها، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، ١١-١٢/٥/١٩٩٧.

١٧. عابدين، محمود عباس (١٩٩٢): "الجودة واقتصادياتها في التربية: دراسات نقدية"، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، المجلد (٧)، العدد (٤٤).

١٨. عشيبة، فتحي درويش (٢٠٠٠): "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري: دراسة تحليلية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص رقم (٣)، تموز.

١٩. عقيلي، عمر وصفيي (٢٠٠١): "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر"، عمان، دار وائل.

٢٠. فيلد، دال بستر (١٩٩٥): "الرقابة على الجودة"، ترجمة سرور علي سرور، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.

٢١. نوفل، عصام الدين، ضبط الجودة، مجلة التربية، ٢٠٠٠م.

٢٢. عمار ، حامد ، 2004 ، " العرب وجامعاتهم ، رؤية مستقبلية " مجلة العربي ، العدد 551 ، وزارة الاعلام ، دولة الكويت .

23-Berry, T. H. Managing the Total Transformation. New York: McGraw-Hill, (1991.(

24- esterfield, D. H.; Besterfield, M.C.; Besterfield, G. H. and Besterfield, S. M. Total Quality Management. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J. (1995.(

25-Egbert, D. W. (1990): "A Macro- Analysis of Quality Assessment in Higher Education", Higher Education, Vol. 19, No.1.

26-Sallis, A (1993), Total Quality Management In Education. Philadelphia; Kogan Page.

27-Herman, J. J., & Herman, J. L. (1994). Educational quality management: Catalyst for integrated change. PA: Technomic publishing company.

28-Weller, L. D. (2000) School attendance problems: Using thal TQM tools to identify root causes. Journal of Educational Administration.

29-Lewis, R.G. and Smith, D.H. Total Quality in Higher Education. St. Lucie Press (1994), pp. 28-30.