مجلة المختار للعلوم الإنسانية 30 (1): 189-204، 2015

Research Article Open Access

تطوير كفائات المعلمين في ضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم

عبدالقادر صالح عيسى

Doi: https://doi.org/10.54172/fv2psz58

المستخلص : تهدف هذه الدراسة إلى تطوير كفايات المعلمين في ضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم. يتناول البحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلباتها في التعليم، بالإضافة إلى تحديد كفايات المعلمين المطلوبة في هذا السياق. يهدف البحث أيضًا إلى وضع تصور مقترح لتطوير كفايات المعلمين في إطار إدارة الجودة الشاملة. تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية بالغة لتحسين أداء المعلمين وتعزيز جودة النظام التعليمي. تستخدم الدراسة المنهج الوصفي النظري لتحليل مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقه في التعليم، وتقدم خطة بحث تشمل فحوى رئيسية تتعلق بمفهوم الجودة الشاملة، ومبادئ ومتطلبات تطبيقها في التعليم، وكفايات المعلمين، وتصور مقترح لتطبيقها في التعليم.

الكلمات المفتاحية: تطوير كفايات المعلمين - إدارة الجودة الشاملة - التعليم - مبادئ ومتطلبات

Developing Teachers' Competencies in Light of Total Quality Management in Education.

Abstract: This research aims to develop teachers' competencies in light of Total Quality Management in education. The study addresses the concept of Total Quality Management, its principles, and requirements in education, as well as identifying the required competencies for teachers in this context. The research also aims to propose a framework for developing teachers' competencies within the framework of Total Quality Management. This study is of great importance in improving teachers' performance and enhancing the quality of the education system. The research adopts a theoretical descriptive approach to analyze the concept of Total Quality Management and its application in education, and presents a research plan that includes main content related to the concept of Total Quality Management, its principles and requirements in education, teachers' competencies, and a proposed framework for its implementation in education.

Keywords: Teacher Competency Development - Total Quality Management - Education - Principles and Requirements

The Author(s) 2023. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) , which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

مقدمة :

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة وإنفجار معرفي كبير ، ونمو صناعي هائل ، فينهال في كل لحظة فيض غزير من المعلومات والمعارف نتيجة لثورة البحث العلمي التي نعاصرها ، فأصبحت الحاجة ملحّة لأن تهتم الدول والمؤسسات بموضوع الجودة وأن تضعه في سلم أولوياتها ، وأضحى الإهتمام برغبات العملاء أمراً لامناص منه ، والمشاركة الفاعلة من الجميع في تشخيص وحل المشكلات ، ووضع الخطط ، والتحسين المستمر ، أمراً ضرورياً لبقاء هذه المؤسسات في سوق العمل وتحسين وضعها التنافسي .

ونظراًلما حققته إدارة الجودة الشاملة من نجاحات كبيرة في المجالات الصناعية فقد أصبحت مطلباً مُلحاً للتطبيق في بقية الميادين والمجالات الأخرى منها المجال التربوي بمؤسساته التعليمية المختلفة ، لما لإدارة الجودة الشاملة من قدرة على إقامة نظام نوعي لمخرجات لها قدرة تنافسية عالمية ، وكان من الضروري زيادة وتعميق الوعي بأهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة ، ومساعدة المؤسسات التعليمية على تطبيق نظام إدارة الجودة بها بشكل علمي .

ولعظمة الأدوار المنوطة بالمعلمين بإعتبارهم أحد أهم المدخلات التربوية في النظام التعليمي كان لزاماً امتلاكهم للعديد من الكفايات التي تمكنهم من استيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة ، عن طريق المزيد من التدريب والتحسين المستمرين ، وتعزيز قدرتهم على تطوير النظام التعليمي ، وهذا يتطلب إعدادهم إعداداً سليماًوالإهتمام بنموهم المهني المستمر ، والاهتمام بكافة الظروف المحيطة بهم سواء كانت علمية أو إقتصادية أو إجتماعية أو ثقافية لرفع روحهم المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم للحصول على نوعية عالية من المخرجات لديها القدرة على إحداث التطور والتحسين المجتمعي .

وفي ضوء الإهتمام بهذا الموضوع فإن هذا البحث سيحاول الإجابة على السؤال التالي :

- كيف يمكن تطوير كفايات المعلمين في ضوء إدارة الجودة الشاملة ؟

ومن هذا السؤال تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي :

- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم ؟
- ماهي مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم ؟
- ماهي كفايات المعلمين في ضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم ؟
- ما التصور المقترح لتطوير كفايات المعلمين في ضوء إدارة الجودة الشاملة ؟

أهداف البحث : يهدف هذا البحث إلى :

1. التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم .
2. التعرف على مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم .
3. التعرف على كفايات المعلمين في ضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم .
4. وضع تصور مقترح لتطوير كفايات المعلمين في ضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم .

أهمية البحث : تكمن أهمية البحث فيما يلي :

1. اقتراح تصور لتحسين ممارسات أداء المعلمين لتتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
2. توضيح مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب في تحسين النظام التعليمي .
3. تزويد صانعي القرار والمسؤولين في التعليم بكيفية تدريب المعلمين على تطبيق مبادئ ومفاهيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة أثناء ممارستهم لمهامهم التعليمية .

منهجية البحث :

قام الباحث بإعتماد المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم الجودة الشاملة ، مبادئ ومتطلبات استخدامه بالتعليم ، وذلك لإمكانية تطبيقه من خلال تصور مقترح لتحسين كفايات المعلمين باعتبارهم أحد أهم ركائز العملية التعليمية .

خطة البحث : بهدف تغطية مضامين هذا البحث فقد توزعت فقرات هيكله على مجموعة محاور نظرية هي :

أولاً - مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثانياً - مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

ثالثاً - كفايات المعلمين فيضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم

رابعاً - تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

المصطلحات :

(الكفاءة Efficiency) : هي " حالة يكون فيها شئ مكافئاً أي مساوياً لشئ آخر " [1] ويقصد بها في العمل القدرة عليه وحُسن تصريفه ، فهي الحد الأدنى الذي ينبغي توفيره في أي شئ حتى يتم قبوله .

(الكفاية Sufficiency) : تعرّف الكفاية بأنها " الفعل كفى ، يكفي ، كفاية أي استغنى به عن غيره " [2]أي "تحقيق الأهداف وأفضل النتائج بأقل قدر من الوقت وبأقل النفقات " [3]

فمصطلح الكفاية يتضمن في تحليله النهائي على بعدين "بعد كمّي يعبّر عن النسبة بين المدخلات والمخرجات ، والآخر كيفي وهو ماتتضمنه تلك النسبة من مدلولات تحمل معاني الجودة والقدرة والإكتفاء"[4]، وعلى الرغم منهذه الإختلافات فإن البعض يرى أنهما يعنيان مفهوماً واحداً .

أولاً مفاهيم الجودة الشاملة :

الجودة إصطلاحاً : جاد الشئ (يجود جُودة) بالضم (وجَودة) بالفتح أي صار جيداً ، وأحدث الشئ فجاد .... وقد جاد جودة وأجاد : أتى بالجيد من القول أي الفعل ، والجيد نقيض الردئ [5] ، ومصطلح الجودة ليس مصطلحاً جديداً بل هو موجود منذ القدم ولازم معرفة الإنسان القديم للتصنيع ومحاولته المستمرة لتحسين صناعته .

إن وضع تعريف محدد ودقيق لمصطلح الجودة يواجه صعوبات حقيقية ، على الرغم من المحاولات المتعددة من الكثيرين في الأوساط العلمية لتحديد ماهية هذا المصطلح ، ويرى البعض أن مفهوم الجودة مفهوم عام وواسع ، وبخاصة في التعليم لأنه يتضمن العديد من العناصر من مدخلات ، عمليات ، ومخرجات وليس من اليسير وضع تعريف محدد لها ، ولأنه مفهوماً قيمياً يحمل الكثير من القيم التي يختلف إدراك ما تعنيه من سياق إلى سياق ومن شخص إلى آخر.

ويعتقد البعض بإمكانية تعريف الجودة عن طريق مقارنتها بالمثل ، أي أن تقاس جودة أداء المؤسسة مقارنة بمثيلاتها ذات السمعة العالمية الكبيرة ، ولكن ذلك يؤدي إلى الاعتقاد بأن كل العملاء في كل الأماكن يرغبون في نفس الأشياء ونفس الأهداف وهذا القول محل شك كبير.

ويرى البعض بإمكانية وضع تعريف للجودة إنطلاقاً من المطابقة للمواصفات المعدة مسبقاً لكن بعد ذلك يتبين بجلاء أنه لا يمكن إعتبار العملية التعليمية عملية من عمليات خط الإنتاج الصناعي التي وصفت لها هذه المواصفات .

ويعرف البعض الآخر الجودة من منظور العميل لكن ذلك يقابل بالكثير من الصعوبات أهمها أنه ينظر إلى المتعلمين على أنهم منتجات وليسو مشاركين ، كما إن رضا العميل في المجال التجاري قد لا ينطبق بالضرورة على المجال التعليمي .

وعليه يمكننا القول بأن الجودة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة يمكن من خلالها الحكم على المنتج النهائي بمطابقته أو عدم مطابقته للمعايير الموضوعة ، وفي نفس الوقت تتجاوز توقعات العميل ورغباته ويتعلق ذلك في التعليم "بتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة في نفس الوقت الذي يصبح فيه المتعلم وحاجاته في بؤرة إهتمام عملية التعليم وبما يلي رغباته وطموحاته " [6]

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تباينت المفاهيم والأفكار حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ولكن من المؤكد أن الإنسان بطبيعته في تطلع مستمر لتحقيق حاجاته ، مايعني أن الإستمرار في التطوير والتحسين هو في حد ذاته حالة إستثنائية ومطلباً أزلياً.

والإدارة بالجودة الشاملة هي طريقة تستطيع من خلالها المؤسسة تحسين أدائها بشكل مستمر حيث تزود المؤسسة بالوسائل والأساليب لمواجهة تحديات اليوم ومن ثم التحرك نحو المستقبل ، فهي شكل تعاوني يعتمد على خلق التكامل بين الجهود وإشراك كافة العاملين من أجل تحقيق الهدف .

إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة في التعليم منهجاً علمياً هدفه التطوير الشامل والتحسين المستمر لكافة عناصر العملية التعليمية والتدريبية ، فهي ثقافة السير على معايير متفق عليها لتحقيق الجودة بجميع عناصر العملية التعليمية ، فإدارة الجودة الشاملة في التعليم هي "مجموعة من المعايير والمبادئ والإجراءات التي يرجى من وراء تطبيقها تحقيق أعلى مستوى من الأهداف الموضوعة مسبقاً للمؤسسة بأفضل الطرق وبأقل جهد وبأقصر وقت في ضوء الإمكانات المتوفرة "[7]

وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى الطلاب ، وكيفية إعدادهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية ، وكذلك النظر إلى المعلمين والإداريين وكافة العاملين الذين هم في حاجة ألى تدريب ومرانلتطوير مهاراتهم وفقاً لمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي لإحداث تغييرات وعمليات تطوير ، ونشر روح ومفاهيم الجودة في كل المستويات داخل النظام .

وإنطلاقاً من هذه التعريفات نرى أن مفاهيم إدارة الجودة تشترك في العديد من النقاط وأهمها :

- أنها تركز جميعاً على تحسين المخرج النهائي .
- التركيز على أهمية التدريب المستمر للأفراد وتطويرهم .
- تحتاج إلى أساليب إبتكارية تتميز بالجدة والإبداع .
- تحتاج إلى وقت ومجهود حقيقي من القائمين على تنفيذها حتى يتبين مدى نجاحها في تحقيق الأهداف
- التركيز على أهمية القيادة الفعالة في تحقيق الأهداف .
- تحتاج إلى استراتيجية محددة وإلى هيكل تنظيمي مرن .

ولقد ساعد في ظهور وتكامل مفاهيم الإدارة بالجودة الشاملة مجموعة من العلماء كانت لهم إسهامات كبيرة في نشأتها وتطورها ومنهم :

1- (إدوارد ديمنق Edward Deming) :

وهو عالم أمريكي أسهم في قيادة ثورة إدارة الجودة الشاملة في كل من أمريكا واليابان ، وكانت له إسهامات قيّمة في تحسين الجودة .

ولقد وضع أسساً علمية من أربع عشرة نقطة تشكل إطاراً عاماً يمكن للمؤسسات الإستعانة بها في تطبيق الجودة الشاملة وهي : [8]

1. وضع هدف دائم للمؤسسة يبنى على سياسة الجودة أولاً .
2. التكيف مع فلسفة الجودة الشاملة التي تعتمد على التحسين المستمر والمشاركة الفاعلة .
3. تغيير هدف التفتيش والمراقبة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية لمنع الخطأ .
4. تقييم العمل على درجة رضا العميل أولاً ثم الربح .
5. التطوير والتحسين المستمرين للإنتاج والخدمات مهما كان مستوى الجودة .
6. إعتماد الأساليب الحديثة في البرامج التدريبية .
7. وجود قيادة فعالة تحدد الإنحرافات وتعرف أسبابها ، وتوجه العاملين لإنجاز الأهداف .
8. إزالة الخوف من العاملين وتوطيد مبدأ العلاقات الإنسانية ببيئة العمل .
9. إزالة العوائق والحواجز بين الإدارات والعمل سويّة بروح الفريق .
10. تقليل الشعارات والنصائح
11. تقليل الإجراءات التي تطلب من كل عامل تحقيق نتيجة معيّنة ، والتركيز على سلوك الفريق ككل
12. تمكين العاملين من الإفتخار والإعتزاز بقدراتهم
13. تأسيس برامج تطويرية لجميع العاملين
14. ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة لدى جميع العاملين

2- (جوزيف جوران JusephJuran) :

عالم أمريكي صاحب المقولة الشهيرة " الجودة لا تحدث مصادفة بل يجب أن يكون مخطط لها " [9]وتعتمد ثلاثية جوران على ثلاثة ركائز هي :

- التخطيط للجودة - الرقابة على الجودة - تحسين الجودة

3- (فيليب كروسبي Philip Grosby)

يرى اننا " إذا لم نؤمن بإمكانية تحسين المستوى صفر من العيوب فإننا لن نستطيع تحقيقه " وقد ركز مفهومهعلى الآتي :

- الجودة هي المطابقة للمواصفات

- الوقاية من الأخطاء والمعيبات قبل وقوعها
- معيار الأداء هو المعيار صفر Zero defect

ثانياً مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

أ- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تعددت وتباينت آراء الباحثين في تحديد المبادئ التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة ، حيث لا يوجد اتفاق عام على مجموعة هذه المبادئ ، إلا أن هناك اتفاق على عدد منها متمثلة في :

1- تحديد الرؤية والرسالة والأهداف :

هذه الركائز لا بد من تحديدها بوضوح ، لأنها منارات توضح الطريق لكافة العاملين بالمؤسسة ، وتركز على تحقيق الرضا الكامل للعميل الداخلي والخارجي .

2- التركيز على العميل :

العميل هو الضمان لإستمرارية أي مؤسسة ، فلا بد لها أن تتفهم متطلبات العميل سواء الآنية أو المستقبلية ، بل يجب أن تنتقل المؤسسات بما تقدمه للعميل من مرحلة الرضا إلى مرحلة الإبهار

3- التحسين المستمر :

يعتبر التحسين المستمر من الأساليب الفاعلة في التطوير ، فالجودة الشاملة تتطلب إجراء عمليات تحسين مستمرة لكافة عناصرها ، وهذه العمليات بدورها تتطلب توافر العديد من العناصر أهمها :

- تحديد الهدف من إجراء التحسين
- تحديد المتطلبات المادية والبشرية اللازمة للتحسين
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا
- تشكيل لجنة عليا للتنسيق بين عمليات التحسين
- تشكيل فرق للتحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها
- فتح قنوات الإتصال أمام جميع العاملين
- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري

4- المشاركة الفاعلة للعاملين :

إن عدم الإستخدام الأمثل لقدرات العاملين بالمؤسسة سبباً رئيسياً في الخسائر الكبيرة التي تحظى بها المؤسسات وعامل رئيسي في التقليل من فرصها وقدراتها وميزاتها التنافسية .

وبالمشاركة الفاعلة للعاملين يمكن أن تتحول المؤسسة إلى مؤسسة قادرة على تحقيق القفزات ومواجهة التحديات ، لأن إدارة الجودة تستطيع تعزيز الجوانب الإيجابية التي تدفع بالعاملين للمشاركة وتعمل على توضيح المسؤوليات والسلطات والمهام والرؤى وإرساء دعائم الإتصال الفعال ، وتوطيد مبادئ القدوة في القيادة والتحفيز على الإبتكار والتجديد .

5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

فالجودة ماهي إلاّ نتيجة للعمليات الوقائية وليست ناتجة عن عمليات المراقبة والتفتيش وهذا المبدأ يتضمن :

- التقليل من الهدر التعليمي .
- الإستفادة من الإمكانات المادية والبشرية بشكل صحيح .
- أداء العمل بشكل صحيح من أول مرّة .
- توفير الجهد والوقت والمال في حال إعادة العمل مرّة أخرى .

6- التعاون بدلاً من المنافسة :

لأن الجودة تقوم على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد ، فهي مسؤولية جماعية بمختلف المستويات والإدارات وبإحترام الآراء وتبادل الثقة ، وتعزيز الشعور بأن الجميع فائزون .

7- الإدارة بالحقائق :

فالقرارات العلمية والموضوعية الصائبة لا تتحقق إلاّ بالأخذ بالحقائق الواقعية المستندة إلى الأصول والبيانات وليست عملية عشوائية تستند إلى الحدس والتخمين والخبرة الشخصية ، وهذا بدوره يتطلب وجود جهاز مدرّب لتجميع وتحليل البيانات .

ب- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

لا بد من توفر عدد من المتطلبات التي ينبغي العمل بها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنظم التعليمية ، وقد اختلف الباحثين حول عدد هذه المتطلبات ولكن بصفة عامّة يمكن إستخدام قائمة من المتطلبات وهي :

1- التخطيط :الذي يعتبر أول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم عناصرها فهو مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ وتكمن أهميته في أنه يكشف عن مشكلات المستقبل ، ويحقق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ، ويضع معايير رقابية لسير العمل ويوضح الأهداف والإتجاهات .

2- التدريب المستمر :وهو أحد الأساسات الضرورية لتطبيق الجودة الشاملة ، وتحقيق تدريب جيّد يتطلب وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة المطلوبة وهذا لا يتم إلاّ في ضوء تقدير علمي للحاجات التدريبية ، ومعرفة مواطن الضعف التي تحتاج إلى مزيد من الصقل.

فالتدريب يكسب الفرد المعلومات والمهارات ، وينمي قدراته ، ويقلّص الهدر الإقتصادي ، ويعوّض القصور في برامج إعداد الفرد قبل الخدمة ، ومن خطواته :

تحديد الإحتياجات التدريبية – إعداد البرنامج التدريبي – تنفيذ البرنامج التدريبي – متابعة وتقويم البرنامج

3- القيادة : وهي عنصر هام من عناصر نجاحات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فالقائد المقتنع ببرنامج الجودة والمتحفز له يستطيع أن يقنع جماعته ومرؤسيه ويحفزهم على المشاركة بفاعلية ، وعند إختيار القادة وتقييم أعمالهم لا بد أن تؤخذ في الإعتبار كافة الصفات الفطريّة والمكتسبة التي تشير الملاحظات العلمية إلى علاقتها الإيجابية بنجاح القيادة ، وإن كان من الصعوبة أن تجد شخصاً تتوافر فيه كل الصفات الإيجابية ، فمن المرغوب فيه أن يمتلك القائد التربوي أكبر قدر منها ليستطيع أن يقوم بدوره على الوجه الأكمل .

4- الإتصال الفعال :هو عملية نقل المعلومات وإرسالها بين شخصين أو أكثر بحيث يتم فهم هذه الرسالة بشكل صحيح من قبل المستلم وبنفس التفاصيل التي يقصدها المرسل ، وعلى القائمين على برنامج الجودة أن يدركوا جيداً معاني وأهمية الإتصال ، وعناصره المختلفة ومعوقاته وأشكاله ومهاراته حتى يتسنّى لهم نقل رسالتهم بشكل واضح للآخرين والتقليل من سوء الفهم والإختلافات ، ومساعدة الآخرين على فهم طبيعة عملهم والأهداف الواجب تنفيذها .

5- بناء فرق العمل : يمكن تعريفها بأنها "جماعة محددة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك " [10] فهم مجموعة من الأشخاص يعملون سوياً من أجل تحقيق هدف عام .

ويتكون الفريق من عدد من الأعضاء لديهم الرغبة في العمل والإصرار على التدريب والتطوير والمشاركة في الأعمال الجماعية ، وتتوافر لديهم الإمكانات المادية التي تمكّنهم من إنجاز أعمالهم والقيام بأعمال التقويم المستمر ، والمراجعة الدورية للجهود المبذولة ، ويجب أن يحدد الفريق مدةّ زمنية لبداية ونهاية تطبيقاته لإدارة الجودة ، ويكون جوهر عمله خدمة العملاء وتحسين جودة أداء المؤسسة ، كما ينصح بأن تسند قيادة برامج تحسين الجودة لكبار العاملين بالمؤسسات لأن المستوى الوظيفي للأعضاء يؤثر بشكل كبيرفي نجاح العمل .

6- حلقات الجودة : يعد أسلوب حلقات الجودة من الأساليب المؤثرة والفعالة وهو مظهر من مظاهر الإستغلال الأمثل لقدرات العاملين ، فهي جماعة تتكون من (6 – 12) عضواً من العاملين تلتقي مرّة في الأسبوع لحل المشكلات المتصلة بالعمل ، حيث تركز على المشكلة وتحللها وتصل إلى الحل ، فهي طريقة سلسة تعتمد على مشاركة الجميع في التحسين وفي إيجاد الحلول لأنهم مفتاح النجاح لأي مؤسسة .

7- التقويم المستمر : وهو " عملية واعية ومنظمة لجمع وتحليل المعلومات وتحديد مدى تحقيق الأهداف لإتخاذ القرارات المناسبة " [11]وهو جزء رئيسي من أي برنامج للإصلاح والتطوير وهو مطلب أساسي من مطالب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، فهو يزوّد القائمين على تطبيق نظم الجودة بالتغذية الراجعة عن مستوى الأداء ، وهو تعزيز للأداء الصحيح وتصحيح للمسار الخاطئ ، ومن خطواته : تحديد الهدف من التقويم ، تحديد المشكلة ، تحديد مجالات التقويم ، اختيار الوسائل والمقاييس المناسبة ، تفسير الأدلة والبراهين ، تجريب الحلول المقترحة ، المتابعة .

8- نشر ثقافة الجودة : تعرّف ثقافة الجودة بأنها " كل القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة وتسعى إلى تحسينها باستمرار " [12] ونشر ثقافة الجودة يعتبر مطلباً مهماً من مطالب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ويجب على كل المؤسسات التي ترغب في تطبيق الجودة أن تعمل جاهدة على تغيير ثقافتها ، لأن الثقافة القائمة قد تكون عقبة أمام تطبيق المؤسسة لنظم الجودة ، والثقافة التي تتطلبها التطبيقات في إدارة الجودة الشاملة تتمثل في :

- الإيمان بضرورة تحقيق المنظمة وأهدافها - ضرورةالمكاشفةوالصدقفيكافةالإتصالات
- ضرورة توحيد القيم والمعتقدات - المستهلكهوالهدف
- الإيمان بأن الفشل لا يعني النهاية -الإيمان بأهمية العمل الجماعي - الإيمان بالبعد عن المنافسة - ضرورةتنميةالرقابةالذاتية -
القدرةعلىالإبتكاروالإبداع

9- الإمكانات المادية والبشرية : ويقصد بها أماكن العمل وأماكن تنفيذ الدورات التدريبية وإجتماعات حلقات الجودة ، وتوافر الأجهزة والمعدات التقنية والإمكانات المالية ، وكذلك توفر العنصر البشري المدرّب الذي لديه الرغبة في إنجاز الأعمال وتحمل المسؤولية .

10- التحفيز : لقد أثبتت التجارب أن العاملين دائماً في حاجة إلى عملية تعزيز ودفع إلى العمل وإن " هناك فارقاً بين القوة الكامنة لدى العامل ومقدار ما يستغل منها " [13]وهناك الكثير من النظريات العلمية في هذا المجال والتي تبحث في الحاجات الإنسانية وسلوك المسؤولين والمرؤوسين والدافعية وعوامل إنخفاض الروح المعنويّة وغيرها .

11- بناء قاعدة المعلومات : وتتضمن الآتي :

- معلومات عن العاملين في الإدارات التعليمية .
- بيانات عن مستوى الجودة في المؤسسة التعليمية من أجل التقويم المستمر .
- إحصائية عن المعلمين وفقاً لتخصصاتهم ومؤهلاتهم وغيرها .
- إستخدام وسائل إتصال جيدة لتسهيل الإتصال بين الإدارات .
- بيانات عن خبراء ومستشاري الجودة الشاملة .
- الإهتمام بتقارير مديري الإدارات المختلفة وكذلك أولياء الأمور .

هذه مجموعة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، كذلك يشمل تطبيقها بصورة عمليّة عدّة نقاط هي:[14]

أ- تحديد سياسة الجودة الشاملة في التعليم وتتضمن :

- تحديد المسؤول عن تطبيق إدارة الجودة
- تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة
- تحديد المهمات المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمّة
- تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات
- تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات

ب- الإجراءات وتشمل :

- عمليات التقويم - إعداد المواد التعليمية
- اختيار وتعيين العاملين - تطوير العاملين

- تقديم المشورة

ج- تعليمات العمل : يجب أن تكون واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق .

د- المراجعة : وهي تصحيح ماتم إغفاله أو تم عمله بطريقة غير صحيحة .

ه- الخطوات الإجرائية : وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نظام الأيزو 9002 والمتضمن : مسؤولية الإدارة العليا ، نظام الجودة، مراجعة العقود ، ضبط الوثائق والبيانات ، الشراء ، التحقق من الخدمات والمعلومات المقدّمة من الطالب أو ولي الأمر ، تتبع العملية التعليمية ، ضبط ومراقبة العملية التعليمية ، التفتيش والإختبار ، ضبط وتقويم الطلاب ، الإجراءات التصحيحيّة والوقائية ، التخزين والحفظ والنقل ، ضبط السجلات ، المراجعة الداخلية للجودة ، التدريب ، الأساليب الإحصائية .

إن تطبيق هذه المبادئ والمتطلبات يتطلّب وجود قيادات منفتحة ، لديها الرغبة والحماسة في التغيير ، قادرة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة ، والإستخدام الأمثل لعناصر العملية التعليمية من مدخلات وعمليات وصولاً إلى تحقيق مخرجات مناسبة ، وكذلك إيجاد استراتيجية محددة ، وهيكل تنظيمي مرن حسب المتغيرات الحديثة والعمل على تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل النظام التعليمي من خلال عمليات التدريب المتواصل .

أهداف إدارة الجودة الشاملة : من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها مايلي : [15]

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة
- زيادة درجة الرضا لدى العملاء في المنظمة
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة
- زيادة قدرة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات
- زيادة قدرة المنظمة على النمو المتواصل
- زيادة ربحية المنظمة

أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم :[16]

- التطوير التربوي والتخلص من الفشل وكيفية إستخدام البرامج التدريبية وحل المشكلات
- العمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة
- تحديد إجراءات ميسرة لإدارة الجودة
- تحقيق أعلى أداء في المؤسسة التعليمية
- المراجعة المستمرة لأداء الأعمال بالمؤسسة التعليمية

- إستخدام مقاييس لتحديد جودة الأداء بالمؤسسة التعليمية
- تحقيق فاعلية الإتصالات على مستوى المؤسسة
- زيادة إنتاجية جودة أداء جميع الأفراد
- تطوير أداء العمل بالمؤسسة التعليمية التي تتبنّى تطبيق هذا الأسلوب

ومن هنا نرى أن هناك إنسجاماً بين الأهداف التعليمية وأهداف إدارة الجودة الجودة الشاملة من حيث :

- التركيز على المتعلم وتنميته في مختلف الجوانب وتزويده بالمعارف والمهارات والإتجاهات الإيجابية
- تطوير شخصيّة المتعلم ليكون قادراً على مواكبة التطورات المتلاحقة
- خدمة المجتمع وتزويدة بالمساعده والأستشارة العلمية والقيام بتطويرة تربوياً وأقتصادياً وحضارياً
- الحرص على التدريب والتحسين المستمرين
- تعزيز القيم العليا الأنسانية
- تطوير النظام التعليمي وتحديد الأدوار والمسؤوليات

أن وجود مركز ضمان جودة التعليم الذي يشرف على التطبيق الصحيح لبرامج الجودة داخل المؤسسات التعليمية والذي يخضع منظومة التعليم بجميع مكوناتها للتقييم المستمر ضمن أطار نظام الجودة بمعاييرة المحددة ، والتوجية بأنشاء مكاتب لضمان الجودة بكافة المؤسسات التعليمية يعتبر دليلاً على أصرار المسؤولين وصانعي القرار على تطبيق أدارة الجودة الشاملة في التعليم ، وتبقى الحاجة ملحة لتدريب المعلمين والعاملين بقطاع التعليم على تطبيق برامج الجودة بشكل علمي وصولاً ألى تحقيق الأهداف المبتغاة .

ثالثاً – كفايات المعلمين في ضوء أدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق أدارة الجودة الشاملة في التعليم توافر أفراد لديهم خبرات تربوية ناجحة ، أفراد قادرين على الأبتكار والتألق ، لديهم الأحاطة الكاملة بمفاهيم العلاقات الأنسانية ، أفراد يمتلكون كفايات معينة منها :

الكفايات الشخصية : اللياقة الصحية ، الأستقرار النفسي والعاطفي ، روح المبادأة والخلق والأبتكار ،روح الشجاعة والأقدام والثقة بالنفس ، القدوة الحسنة ، القدرة على التكيف مع النفس ومع الأخرين ، تحمل المسؤولية الصدق والرغبة في العمل .

الكفايات الأكاديمية والفنية : تحديد الأهداف بصورة سليمة بحيث تتضمن المعارف والمهارات والأتجاهات الأيجابية ، مراعاة التسلسل المنطقي والسيكولوجي للمادة العلمية ، أستخدام طرق التدريس الحديثة ، أجادة أستخدام الوسائل السمعية والبصرية ، القدرة على أستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة بفعالية ، مهارة أستخدام التغذية الراجعة ، القدرة على أدارة الحوار والمناقشة ، معرفة ومراعاة الفروق الفردية ، القدرة على تصميم الأختبارات بأسلوب علمي ،القدرة على تشخيص مواطن القوة والضعف ومن ثم أيجاد الحلول البديلة ، التمكن من المادة العلمية والأطلاع على الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بالتخصص ،الخبرة الواسعة ، القدرة على عمل الأبحاث العلمية المفيدة ، المشاركة في المؤتمرات العلمية .

الكفايات الثقافية : الأطلاع على المستجدات في مجال المعرفة عموماً وبتخصصاتها المختلفة ، المساهمة في حل مشكلات المجتمع ، الأطلاع على أفرازات الثقافات المختلفة من قيم ومثل عليا ، الأطلاع على الأبحاث والدراسات الحديثة المتعلقة بالتخصص .

الكفايات الأدارية : القدرة على التخطيط ، والتنظيم ، والتنفيذ ، والتوجية ، وأتخاذ القرارات ، وتوزيع الأختصاصات ،وتفويض المهام ، معرفة أسس العلاقات الأنسانية ، أحترام أراء ووجهات نظر الأخرين وتقدير مشاعرهم ،الألمام بمهارة الأتصال وطرقة ،عدم الحدة في التعامل ، كسب ثقة الأدارة العليا والزملاء بالعمل ، الدبلوماسية ، أشاعة جو من الثقة والأحترام بين الطلاب .

كفايات أدارة الجودة الشاملة : توفر صفات القيادة مثل الذكاء وصفاء الذهن والتقييم الذاتي ، توفير بيئة آمنة للمتعلمين ، توجية نشاط الجماعة وتعزيز التعاون لتحقيق الأهداف ، تعزيز الأتجاهات وتحفيز الجماعة على التألق والأبتكار ، الأهتمام بالعمل الجماعي وتنمية روح الفريق ، القدرة على أحداث تغييرات إيجابية بالمؤسسة والعمل على تطويرها ، أمتلاك مهارة الأتصال الفعال ، المعرفة بديناميكية الجماعة ، أدارة الوقت بشكل سليم .

رابعاً- تصور مقترح لتطوير كفايات المعلمين في ضوء أدارة الجودة الشاملة

في ضوء التحليل النظري لهذا البحث يمكن وضع تصور مقترح لتطوير كفايات المعلمين لتطبيق أدارة الجودة الشاملة ويتضمن :

1- التأكيد على أهمية تدريب التربويين والمربين لتحقيق أعلى مستوى من المهارات التي يتطلبها تطبيق مفهوم أدارة الجودة الشاملة وتنمية التفكير العلمي والتعاون الجماعي ليصبحوا قوة محركة للتجديد والتطوير .

2- ضرورة أهتمام القيادة التعليمية بقضايا التحسين المستمر والتدريب على عملياتة ومعرفة مراحله الأساسية [تفهم للعمليات ،أختيار أهم العمليات التي تتطلب التحسين ،تحليلها ، توليد البدائل ، توفير الدعم ، كيفية التنفيذ ، مراجعة الأداء] ويتضمن ذلك معرفة أساليب كيفية الأختيار ، والأساليب الأحصائية والتقنيات التي يجب أن تستخدم في عملية التحسين .

3- تدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم على عمليات التحفيز ، وكيفية رفع الروح المعنوية ، والمتضمن الإحاطة بمفاهيم التحفيز ، وأدراك أهميتة ، ومعرفة أهم نظرياتة ، والدراية بمثبطات الروح المعنوية ،وكيفية رفع معدلات الأنجاز وتسهيل عملية التعلم ،وتحقيق الأهداف التعليمية بسهولة .

4- التدريب على عمليات الأتصال الفعال ، ومعرفة أهميتة ، وتحديد مكوناتة ومعوقاتة، وكيفية أستخدام مهاراتة اللفظية وغير اللفظية ، وتمييز أنماط التعلم .

5- التدريب على أستخدام أسلوب حلقات الجودة ، ومعرفة خطوات تكوينة من [مرحلة التخطيط ، التدريب ، الأنتماء الطوعي ، عمل حلقات الجودة] وكذلك معرفة الأسباب التي تعوق تنفيذ هذا الأسلوب .

6- أيلاء عملية التقويم لخطوات تطبيق أدارة الجودة أهمية خاصة لأنها تزود العاملين في الأدارات التعليمية بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم ، وتعزز الأداء الصحيح ، وتصححالمسار الخاطئ ،وموجه لجودة التعليم وعاملاً هاماً في نجاحه ، ولذلك يجب تدريب المشاركين على التطبيق الصحيح لخطوات التقويم ،ومعرفة أساليبة ، وتحديد أسسه وشروطة .

7- التركيز على تدريب قيادات فعالة قادرة على مواكبة التطورات والتغييرات العالمية ، وتسيير المؤسسات بشكل فعال ، لها الدراية بمفاهيم القيادة والمعرفة بنظرياتها المختلفة ، وكيفية تطبيق هذه النظريات في المواقف التربوية المختلفة ، وأدراك للصفات الفطرية والمكتسبة للقائد التربوي ، وكيفية أظهار الأسلوب القيادي والأهتمام بالأعتبار والعلاقات الأنسانية ، والأهتمام بالهيكلة أي المبادأة بالعمل وتحديد الأدوار داخل الجماعة للوصول الى الهدف .

8- أكساب العاملين مهارة العمل ضمن فريق وتدريبهم على كيفية تكوين فرق العمل ومفهوم وديناميكية عمل الجماعات ، ونظريات ومراحل تكوينها ، ومعرفة صفات الفريق الفعال .

9- التعرف على التجارب العالمية في التطوير ، والأستفادة من الخبرات السابقة التي تبنت مفاهيم أدارةالجودة الشاملة ، لأن ذلك يمثل ضوءً كاشفاً ينير طريق البحث والتطبيق الصحيح .

10- تبني معايير الجودة الشاملة العالمية لنيل شهادات الأيزو التي تتطلب التقييم الصحيح لمعايير الجودة في المؤسسات التعليمية .

11- الأبتعاد عن المركزية والروتين الأداري ، وتبني الديمقراطية في العمل ، وتمويل جهاز التطوير بالتعليم وتوفير كافة المتطلبات المادية لبرامجة التعليمية ليتمكن من تطبيق مفاهيم أدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات .

12- أستخدام الجودة الشاملة في تحسين المقررات الدراسية ، وأسلوب تنظيمها ، وأنماط عرض المادة العلمية ، وأساليب التقويم ، والوسائل التعليمية ، ونظم القبول والدراسة ، ونمو الطالب ،والعمليات الأدارية وغيرها من الأنشطة .

13- الأستعانة بالأسس العلمية التي وضعها رواد الجودة من أمثال ديمنق ، وكروسبي ، وجوران ،عند تطبيق أدارة الجودة الشاملة .

14- وضع معايير علمية لإختيار المعلمين على أساس من كفاياتهم الشخصية والعلمية والفنية لتنفيذ وتطبيق مفاهيم أدارة الجودة الشاملة ،فكلما كان أعدادهم وتكوينهم عالياً كلما كانت قدرتهم على التكيف وتقبل الممارسات التجديدية عالية .

15- العمل على إنشاء جهاز يختص بأدارة الجودة الشاملة في التعليم ليكون قادراًعلى التطبيق والتقويم للمخرجات التعليمية بأستمرار .

16- قيام جهاز الجودة الشاملة بتحديد دقيق للحاجات الحالية والمستقبلية للمجتمع ، والعمل على تحقيق هذه الأحتياجات بشكل فعلي وواقعي .

17- التركيز على نوعية الطلاب وقدرتهم على أحداث التطور المستقبلي بدلاً من التركيز على الجانب الكمي فقط .

18- التنبؤ بالمستقبل وبالصعاب المحتمل حدوثها في ضوء التغيرات العالمية ومن ضمنها التغيرات التربوية وكيفية السيطرة عليها ،وأستيعاب هذه العوامل قبل وقوعها .

19- تيسير حضور المؤتمرات المحلية والعالمية التي تتعلق بنظم الجودة وتطوير التعليم ، وتشجيع المعلمين على المشاركة فيها ، ودعمهم مادياً ومعنوياً .

20- عقد ندوات ومحاضرات وورش عمل تقدم فيها كل المستجدات والأبداعات المحلية والعالمية ليتمكن المشاركين من الأطلاع عليها .

قائمة المراجع

1- بطرس البستاني ، معجم محيط المحيط ، المجلد الثاني ، القاهرة ، ص 1382

2- محمد منير مرسي ، عبدالغني النوري ، تخطيط التعليم وإقتصادياته ، دار النهضة العربيّة ، القاهرة ، 1999م ، ص221

3- عبدالرحمن محمد البدري ، الكفاءة الداخلية والخارجية لإدارة الدراسات العليا بالجامعات الليبيّة ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي ، الطبعة الأولى ، 2003م ، ص236

4- سمير عبدالوهاب الخويت ، دراسة تحليلية لعوامل الكفاية الداخلية بدور المعلمين والمعلمات بمحافظة طنطا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية أصول الدين ، جامعة طنطا ، مصر ، 1988م ، ص85

5- ابن منظور ، لسان العرب المحيط ، دار لسان العرب ، بيروت ، 1970م ، ص529

6- أشرف السعيد أحمد ، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية مابعد الحداثة والرؤية الإسلامية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008م ، ص175

7- نبيل سعد خليل ، إدارة الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2011م ، ص49

8- ريتشارد .د.ل.وليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبدالرحمن عقيل ، مكتبة جرير ، 1999م ، ص7

9- أسامة محمد شاكر ، حميد محمد الأحمدي ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الأسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2010م ، ص92

10- سعيد الخولي ، إدارة الجودة الشاملة الأيزو 9000 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1994م ، ص173

11- أسامة محمد شاكر ، حميد محمد الأحمدي ، المرجع السابق ، ص169

12- أسامة محمد شاكر ، حميد محمد الأحمدي ، نفس المرجع ، ص152

13 محمد منير مرسي ، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1997م ، ص315

14- محمد الرشيد ، الجودة الشاملة في التعليم ، المعلم ، مجلة تربوية ثقافية ، جامعة الملك سعود ، 1995م ، ص4

15- نبيل سعد خليل ، المرجع السابق ، ص68

16- علي السلمي ، إدارة التغيير ، نماذج وتقنيات المعرفة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2002م ، ص186