

# تطبيق الجودة في العملية التربوية

## دكتورة حنان حليبي

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

# مخطط المادة

□ مقدمة

□ تعريف إدارة الجودة الشاملة

□ إدارة الجودة الشاملة في التعليم

□ أهمية الجودة الشاملة

□ معايير الجودة الشاملة في التعليم

# مخطط المادة

□ آليات الجودة الشاملة في التعليم

□ أهداف إدارة الجودة في التعليم

□ فوائد تبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم

□ حاجتنا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

# مخطط المادة

□ واجبات المؤسسة التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

□ نشر ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية

□ تهيئة المتطلبات العامة لتطبيق نظام الجودة الشاملة

□ تحديد مسؤوليات المؤسسة التعليمية

# مخطط المادة

☐ إدارة الموارد البشرية

☐ إدارة البنية التحتية

☐ الإجراءات الوقائية

☐ التنظيم

☐ تنفيذ نظام الجودة

☐ القياس التقويم

إصلاح منظومة التربية والارتقاء بجودة التعليم باتت من أهم القضايا الرئيسية التي تستحوذ على ذهن المسؤولين الحكوميين في شتى أنحاء المعمور في ظل الاعتراف العالمي بأهمية جودة المنتج التعليمي كأساس رئيس للدعامة الأساسية لكل نهضة اقتصادية واجتماعية وتنمية مجتمعية مستدامة.

ومع تنامي اقتصاديات المعرفة وتحديات العولمة، أصبح الوصول بجودة التعليم إلى أعلى المستويات من الأهمية بمكان لينعكس ذلك على جودة التأهيل للموارد البشرية لتمكينها من الاندماج عالمياً في ظل الحالة التنافسية التي يعيشها العالم في شتى المجالات لمواكبة التطورات والتحوللات الخطيرة التي نشاهدها حالياً.

# مقدمة

فالجودة أصبحت مطلباً مهماً لكافة المنشآت المختلفة عامة، والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص من أجل الأداء والمنافسة أمام عالم يعج بالمتغيرات الحديثة والمتسارعة.

فمفهوم الجودة في الإدارة التربوية هو جملة ما يُبذل من قبل العاملين في الحقل التربوي من خلال تضافر جهودهم لرفع مستوى المنتج التربوي بما يُمكنه التوافق مع متطلبات المجتمع.

وقد ظهر مفهوم الجودة جلياً في الثقافة العربية الإسلامية في قوله تعالى { صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ } وحديث النبي صلى الله عليه وسلم:-  
"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

ورغم أن معايير الجودة العالمية ربما تختلف من دولة إلى أخرى وفق آلياتها، إلا أنها تلتقي جميعها في العديد من المواصفات والمقاييس التي لا تحيد عنها المنظومة التعليمية حيث الجميع يهتم بمواصفات الخريجين من المدارس ونتائج تحصيلهم الدراسي عبر مختلف المراحل والقدرة على تجاوز كل المشاكل والمعوقات التي قد تعترض مسار تجويد العملية التعليمية.





# تعريف إدارة الجودة الشاملة

وعرفت بأنها: الإدارة التي تحقق رضا المستفيدين بشكل مستمر بأقل كلفة ممكنة من خلال أداء كل العاملين في المؤسسة

وفي ضوء هذا المفهوم يمكن القول إن بؤرة الاهتمام في نظام إدارة الجودة الشاملة تتمثل بالاهتمام بالمستفيد من الخدمة أو المستهلك للمنتج، وتحسين الخدمة أو المنتج بشكل مستمر ويتم ذلك عن طريق قيام العاملين بالفاعليات اللازمة لتحقيق المستوى المطلوب من المواصفات، واعتماد مبدأ التكامل والتفاعل بين المدخلات والعمليات بالشكل الذي يؤدي إلى مخرجات عالية الجودة وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة تشدد على

# تعريف إدارة الجودة الشاملة



- تحقيق رضا المستفيد من الخدمة والاستجابة لكل متطلباته.
- التشديد على متطلبات العمل والالتزام بإدارة الجودة.
- توزيع المسؤوليات بين العاملين وتحديدّها بشكل واضح.
- تحليل عمل المؤسسة بشكل مستمر وجعل الجودة في بؤرة اهتمام المؤسسة.

# إدارة الجودة الشاملة في التعليم

أما في مجال التعليم فإن نظام إدارة الجودة يعنى نظاماً إدارياً متكاملاً وطريقة لتطوير جودة الطالب، وتطوير جودة الأهداف، ومحتوى المنهج، وعملياته، وجودة العاملين في المؤسسة التعليمية من مديرين، ومدرسين وضمان عملية تحسين مستمرة قائمة على التخطيط والمشاركة من جميع العاملين طلاباً وإدارة ومدرسين في تحمل المسؤوليات لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم.

وانطلاقاً من المفهوم المتقدم فإن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية تشتمل على المضامين الآتية:



# إدارة الجودة الشاملة في التعليم

- الاهتمام بتحقيق رضا واحتياجات الطلاب والمجتمع والمؤسسات التي تستفيد من مخرجات المؤسسات التربوية والتعليمية.
- اعتماد أسلوب العمل التعاوني واستثمار القدرات والمواهب والخبرات التي يتمتع بها جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
- الحرص والمحافظة على استمرار التحسين والتطوير في الخدمة التعليمية المقدمة بحيث إذا ما تم إنجاز مستوى معين من الجودة يتم السعي إلى مستوى أعلى منه وهكذا من دون توقف.



# إدارة الجودة الشاملة في التعليم

- شمولية التحسين والتطوير بحيث تشمل جميع المجالات التي تتصل بنظام التعليم كالأهداف، والهياكل التنظيمية، واساليب العمل، ونظام التحفيز والإجراءات اللازمة لخلق قنوات جديدة، وبرامج التدريب وغيرها.
- الحرص على منع الأخطاء أو جعلها عند أدنى مستوى عن طريق العمل على وفق مبدأ أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من دون أخطاء من أول مرة. بقصد جعل التكلفة في أدنى مستوى لها، وتحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية.

# إدارة الجودة الشاملة في التعليم

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تمتد لتشمل كافة العناصر التي تمثل منظومة العمل التربوي المتكامل بما فيها من موارد بشرية وما يلزم لتنميتها وتطويرها، ومناهج مدرسية وأنشطة تعليمية، وأساليب تدريس وتقويم، وتحديث الهياكل التنظيمية على وفق متطلبات التجديد الذي تتبناه المؤسسة التعليمية.



# إدارة الجودة الشاملة في التعليم

ولكي تتحقق مضامين إدارة الجودة في التعليم كما ينبغي لها لابد من تحقيق رضا جميع المستفيدين من الخدمة التعليمية الداخليين. بما فيهم الطلاب والمعلمون والإدارة، والخارجيين بما فيهم المجتمع ومؤسساته والطلاب أنفسهم غير أن هذا الأمر يتطلب تعرف المؤسسة التعليمية احتياجات هؤلاء المستفيدين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيقها.

من الجدير بالقول إن المدرسة أو المؤسسة التعليمية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتعود ممارسة التقويم الذاتي للأداء لتحقيق مبدأ التحسين المستمر، لأن التقويم الذاتي سوف يؤدي إلى نجاح العاملين في تقويم سلوكهم وادائهم على طريق تحقيق الجودة.

# إدارة الجودة الشاملة في التعليم

زد على ما تقدم أن إدارة الجودة الشاملة تقتضي تطوير نظم المعلومات وجمع الحقائق التي تعد أساسية لاتخاذ قرارات التحسين والتطوير وما يقتضيه نظام إدارة الجودة الشاملة تفويض الصلاحيات الذي يعد من مضامين العمل الجماعي التعاوني الكفيل بتجاوز مشكلات المركزية في اتخاذ القرارات، إذ ينبغي أن يشترك كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم في تقرير سياسة المؤسسة، وتوجهاتها وعلى هذا الأساس فإن مدير المدرسة الناجح هو من ينظم بيئة العمل داخل المدرسة على نحو يشرك الطلاب والمدرسين، وغيرهم في مقترحات التحسين والتطوير والعمل على تنفيذ ما هو جيد منها.



# أهمية الجودة الشاملة في التعليم

1- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية .

2- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع المجالات .

3- ضبط شكاوى الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول.

4- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة .



# أهمية الجودة الشاملة في التعليم

5- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية .

6- تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية .

7- رفع مستوى الطلاب وأولياء الأمور تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة .

8- الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في المؤسسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق .

# أهمية الجودة الشاملة في التعليم

9- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف المحلي .

إن تحقيق ثقافة الجودة في التعليم والمعرفة لا يمكن أن تقارن أبدًا مع مبدأ الجودة في الإنتاج الصناعي أو التجاري أو الزراعي ، لأن الأسس التي تتحكم بالقياسات والمواصفات لكل منها تختلف كثيرا بعضها عن البعض الآخر .

إن التعليم والمعرفة قيمتان وركيزتان تعتمدان على العقل والفكر بشكل أساسي، ولذلك فإنهما يرتبطان بالجانب الفكري والروحي عند الإنسان أكثر من ارتباطهما بالجانب المادي .

# معايير الجودة الشاملة في التعليم

تهتم الجودة في التعليم بمواصفات كلّ من الخريجين من المدارس، والجامعات من خلال دراسة نتائج تحصيلهم الدراسي عبر مختلف المراحل التي يمرون بها، ولعل أهم معايير الجودة في التعليم العام هي:



- جودة كلّ من المناهج والمقررات والكتب الدراسية.
- جودة البنية التحتية الخاصة بالمدارس، والجامعات، والبيئة التعليمية ككلّ.
- كفاءة الموارد البشرية المتمثلة بالأطر التربوية والإدارية.

# معايير الجودة الشاملة في التعليم

- جودة التكوين الأساسي والمستمر من خلال الحرص على التطوير في المؤسسة التعليمية بشكل مستمر.



- التدبير الأمثل لكل من الموارد البشرية و المالية من خلال حسن إدارتها.

- الانطباع الإيجابي لدى المتعلمين والمستفيدين من خدمات المدارس والجامعات.

- نتائج التحصيل الدراسي.

# آليات الجودة الشاملة في التعليم

من آليات تحقيق الجودة في التعليم ما يلي:

- تغيير المناهج والبرامج التربوية من خلال بناء المقررات التي تهدف بشكل أساسي بتحقيق المهارات المختلفة للطلاب، والحرص على الجودة والكيفية بدلاً من كمية المعلومات والابتعاد عن التعليم الأحادي الذي يقوم على جهد المعلم فقط دون مشاركة الطلاب.
- تحسين العرض التربوي في كلٍّ من المدن والقرى من خلال العمل بمبدأ تكافؤ الفرص وتحسين الظروف التعليمية، والاهتمام بالبنية التحتية للمؤسسات التعليمية وإمدادها بكلّ الوسائل اللازمة لها لتحقيق الهدف الأسمى من التعليم.

# آليات الجودة الشاملة في التعليم

- العناية بالموارد البشرية من خلال توفير ظروف المادية والظروف العملية التي تساعد الأطر البشرية على تقديم أفضل ما لديها.
- ترسيخ السياسة اللامركزية، التي تهدف إلى تقسيم المهام في المؤسسة التعليمية مع ضرورة تأدية كلّ قسم للأهداف والمهام الخاصة التمويل الكافي لكافة المشاريع التعليمية مع ضرورة ترشيد النفقات والاقتصاد فيها.
- الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال الجودة في التعليم

# أهداف إدارة الجودة في التعليم

من الأمور التي ينبغي الأخذ بها من المؤسسة التعليمية التي تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة توحيد جميع العاملين في المؤسسة والتفافهم حول أهدافها البعيدة والقريبة وخلق حالة من التفاعل الايجابي النشط بين العاملين على طريق التطوير والتحسين المستمرين وذلك كله يقتضي ترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد، وجعلهم ينتمون إليها ويعتزون بها.



يمكن إيجاز أهداف إدارة الجودة في التعليم بما يأتي:



# أهداف إدارة الجودة في التعليم



- نشر الجودة الشاملة كثقافة والاهتمام بترسخها.
- مراعاة احتياج سوق العمل ومواصفاته والعمل على إشباعه وتلبيته.
- الوصول لأفضل مستوى من جودة المدخلات والمخرجات وما بينها من عمليات.
- وضع الإجراءات الواضحة التي تلزم إدارة الجودة.

# أهداف إدارة الجودة في التعليم

- المراجعة المستمرة وإعادة النظر للعمليات لتقليل الهدر والفقد.

- ابتكار مقاييس دقيقة متطورة لقياس الأداء.

- ضمان التواصل بين جميع الأطراف بطريقة سهلة.

- تبني أسلوب تطوير مستمر لا نهاية له.



# أهداف إدارة الجودة في التعليم

وفي ضوء ما تقدم عن أنظمة الجودة الشاملة يمكن القول إن نظام إدارة الجودة يعد النظام الأشمل فهو النظام الذي يتناول إدارة الكيفيات اللازمة لتحديد الأهداف، واختيار المدخلات، وإدارة العمليات، وضبط الجودة، وتوكيدها وتحديد المشكلات وتحليلها، ومعالجتها، أو منعها، وعمليات التقويم، وقياس النتائج، أو المخرجات .



# فوائد تبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم

لتبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم الكثير من الفوائد التي تستلزمها طبيعة العصر وما يشهده من تغيرات على جميع الصعد ومن هذه الفوائد:

1. تحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة باستمرار مما يزيد من دافعيتهم نحو التعلم والاكتساب المعرفي والمهاري الذي يلزمهم في حياتهم الخاصة والعامة.

2. رفع أداء العاملين في المؤسسة التعليمية بما فيها:

أ- الإدارات التعليمية من خلال إعدادها وتزويدها بثقافة الجودة الشاملة وتبصيرها بان تبني هذه الفلسفة يعد مطلباً من متطلبات العصر والحاجة إليه قائمة ومستمرة لا تقف عند حد.

# فوائد تبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم

ب- التدريب المستمر للمعلمون وتبصيرهم بمعايير جودة الأداء وأهمية التخطيط والتقويم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة.

3. تخفيض تكاليف الخدمة التعليمية من خلال تطبيق معايير الجودة في الإنفاق والعمليات وطريقة تقديم الخدمة واستخدام المواد والتجهيزات على أفضل وجه.

4. تطوير طرق التدريس وتحسينها بما يناسب مستجدات اتجاهات المناهج الحديثة.

5. تنمية الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية لدى العاملين فيها من خلال اعترازهم بالخدمة التي تقدمها وتميز مخرجاتها وحسن صورتها في أذهان الناس.

# فوائد تبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم

6. زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على منافسة غيرها من المؤسسات فيما تقدم من خدمات ومنتجات مميزة بين مخرجات المؤسسات الأخرى.

7. ضمان استمرارية المؤسسة التعليمية وبقائها وعدم اندثارها.

8. توافر الإبداع لدى جميع العاملين في المدرسة أو المؤسسة التعليمية.

9. تنمية التعاون وروح الفريق الواحد بين جميع العاملين في المدرسة.

10. تنمية مهارات العاملين ورفع قدراتهم من خلال التدريب المستمر.

11. تسهم في زيادة نسبة تحقيق الأهداف.



# فوائد تبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم

12. توفير التدريب اللازم للعاملين وتمكينهم من مواكبة التطور الذي تشهده مؤسسات التعليم في بلدان العالم المتقدم.

13. تشجيع العاملين بالحوافز نتيجة للجهود المميزة التي يبذلونها.

14. مواكبة المؤسسات التربوية بالتغيرات الموجودة في سوق العمل.

15. منع أو تقليل حدوث الأخطاء في العملية التعليمية.

16. تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة التعليمية.

17. تحقيق إنتاجية عالية.



# فوائد تبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم

18. السعي إلى تكوين أنظمة تهدف إلى تحقيق أداء جيد في جميع مجالات عمل المؤسسات التربوية التعليمية.

19. تؤدي إلى إزالة الممارسات والمهام غير الفعالة في النظام المدرسي.

20. تحديد مسؤولية الأفراد والأقسام داخل المدرسة أو المؤسسات التربوية التعليمية.

21. تحديد معايير الجودة بوضوح لجميع مجالات عمل في المؤسسة التعليمية.





# فوائد تبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم

22. تسهم في رفع أداء العاملين والطلبة.

23. محاولة السعي إلى الترابط وتكامل الدور بين المشرفين والعاملين في المدرسة أو المؤسسة التعليمية.

24. تحقق أفضل مستوى من التواصل والاتصال بين العاملين في المؤسسة.

25. الاهتمام بخلق بيئة تهتم بالتطوير المستمر والمحافظة علي الكفاءة.

26. تسهم في زيادة نسبة تحقيق الأهداف.

إدارة الجودة  
الشاملة



# حاجتنا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن نظام التعليم في جميع دول العالم يتولى مسؤولية إعداد الموارد البشرية اللازمة للعمل في جميع المجالات المهنية الصناعية والتجارية، والعسكرية، والحرفية ويعد المنهل الذي تنهل منه جميع المهن.

وعندما تكون إدارة الجودة الشاملة حاجة ملحة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية فمن باب أولى أن تبدأ من المؤسسات التعليمية وإدارة عملها لأن مخرجات المؤسسة التعليمية ستكون بالضرورة مدخلات جيدة في نظم المؤسسات الخدمية والإنتاجية الأخرى الأمر الذي سيؤدي بالنتيجة إلى إسهام المؤسسة التعليمية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة بصورة غير مباشرة في نجاح برامج الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية وعلى هذا الأساس ينبغي التوجه نحو تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم مع الأخذ بعين الاعتبار الدواعي الآتية:

# حاجتنا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

- الحاجة إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية لتقليل المسافة بين الدول المتقدمة وبلدان العالم الثالث أو الدول النامية.
- إن غالبية الدول النامية تعاملت مع التعليم على أساس استراتيجيات الكم في استيعاب المتعلمين والعمل بهذه الاستراتيجيات أفقدها النوع وعلى هذا الأساس ضحت بنوعية العملية التربوية وجودة مخرجاتها لذلك تمس الحاجة إلى إعادة النظر في هذه الاستراتيجيات والتوجه نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

# حاجتنا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

- إن الثورة التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم والتطور المعرفي الهائل يمثل أكبر أنواع التحدي للعقل البشري وقد أدى إلى ظاهرة التنافس بين الشعوب في رفع المستوى النوعي لنظم التربية والتعليم بوصفها حجر الزاوية في عملية التنافس وتنمية العقل البشري، ومكينه من مواجهة هذا التحدي.
- بما أن الطالب هو المستهدف بالعملية التربوية، وأن جميع الاتجاهات التربوية الحديثة تشدد على أن يكون محور العملية التعليمية وأن يكون نشطاً فعالاً فيها فإن فعاليته تتوقف على درجة قناعاته ورضاه بما تقدمه له المؤسسة التعليمية لذلك تمس الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة لأنها تسعى إلى ارضائه كزبون اساسي في العملية التربوية، وتجعل منه عنصراً مشاركاً فيها فتكون اكثر جدوى وأكثر انتاجية.

# حاجتنا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

- إن الحياة متطورة لا تقبل الركود والتربية وسيلة المجتمع لإعداد أفراده للحياة ومتغيراتها. وهذا يقتضي إجراء تغيير وتطوير وتحسين مستمر في العملية التربوية لكي تؤدي وظيفتها في حياة الناس كما ينبغي. وهذا لا يتحقق إلا من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تضمن التطوير والتحسين المستمرين في العملية التربوية.
- في الأفراد طاقات ومواهب كثيرة ينبغي استثمارها بأفضل حال ومن شأن المؤسسة التعليمية التي تعمل بفلسفة الجودة الشاملة أن تستثمر طاقات جميع الأفراد العاملين فيها ومواهبهم في العملية التربوية من أجل بلوغ الجودة المنشودة.

# حاجتنا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

- إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يتطلب خلق نظام تواصل أفقي وعمودي فعال بين العاملين في المؤسسة. وهذا يكون سبباً في المشاركة وتبادل الآراء والوصول إلى المعلومات الضرورية الأمر الذي يؤدي إلى مخرجات أكثر جودة.
- يمكن استغلال إدارة الجودة الشاملة طريقة لنقل السلطة وتفويض الصلاحيات للعاملين في المؤسسة مع الاحتفاظ بآلية المتابعة والمراقبة والإشراف الأمر الذي يؤدي إلى توزيع المسؤوليات ومعرفة الأدوار المطلوب تأديتها وتوجيه العمل نحو الأهداف التي يتم السعي إليها.

# واجبات المؤسسة التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن طبيعة العمل في المؤسسات التعليمية تختلف عنها في المؤسسات الأخرى تختلف أيضاً باختلاف المستويات التعليمية غير أن هناك قواسم مشتركة لما يجب على المؤسسة التعليمية فعله عندما تريد تبني العمل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن الحديث عنها فيما يأتي.

## 1. نشر ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية

نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسة التعليمية لتحل محل الثقافة التقليدية التي تعودها العاملون، وإن هذه المهمة تتطلب تآزراً بين المؤسسة التعليمية وقياداتها العليا ووضع برنامج تثقيفي لجميع العاملين إدارة ومدرسين وطلاباً وعينات مؤثرة من أولياء الأمور أو أبناء المجتمع وذلك لخلق حالة من الإيمان بالثقافة الجديدة والانحياز إليها، والتغلب على جميع أوجه المقاومة المحتملة لها من أي مصدر كان ويترتب على ذلك تغيير بنية التنظيم في المؤسسة التعليمية، وتغيير النظام الإداري، وهياكل العمل، وعلاقات العمل وتفويض السلطة ولتحقيق هذا يجب على المؤسسة التعليمية ما يأتي:

# واجبات المؤسسة التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تهيئة المناخ التعليمي الملائم لتطبيق نظم الجودة الشاملة. - تبصير العاملين في المؤسسة التعليمية بمبادئ الجودة وأهميتها، وأهدافها، وشروط تطبيقها، وفوائدها، للعاملين والمستفيدين من الخدمة التعليمية.
- اختيار المديرين والمدرسين والعاملين الذين يتسمون بسمات ومؤهلات يتطلبها العمل في إطار إدارة الجودة الشاملة.
- عقد لقاءات ومؤتمرات وإلقاء محاضرات من خبراء في نظام الجودة الشاملة على من تم اختيارهم لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية بقصد تعريفهم بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، وقيمتها.



# واجبات المؤسسة التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- وضع برامج تدريبية للإداريين والمدرسين والعاملين تؤهلهم للتخطيط لنظام الجودة، وتنفيذه، وضبطه وتحسينه.
- تزويد جميع العاملين في إطار المؤسسة التعليمية بأسس العمل الذي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقه.
- التأكد من أن الجميع أصبحوا قادرين على تنفيذ برنامج الجودة متحمسين له.

# واجبات المؤسسة التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

2. تهيئة المتطلبات العامة لتطبيق نظام الجودة الشاملة

وهي:

أ- وضع نظام توثيقي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية يتضمن:

- تحديد الإجراءات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- وصف تسلسل الإجراءات وتعاقبها.

- تحديد وسائل ضبط العمليات والتأكد من فعاليتها.



# واجبات المؤسسة التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- توفير البيانات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة وتحديد أهدافها.

- وصف المعايير وأساليب القياس.

- توثيق الخطط ونتائج التطبيق.

- توثيق برامج التحسين المستمرة.



# واجبات المؤسسة التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ب- وضع دلائل الجودة وتمكين جميع العاملين من الوصول إليه على أن يتضمن:

- إجراءات العمل الخاصة بكل قسم وكل فرد يعمل في ذلك القسم.
- تحديد اللوائح والنظم الخاصة بالمؤسسة التي تستند إليها تلك الإجراءات.
- وصف عمليات التفاعل بين الأقسام التي تقتضيها عمليات النظام.



# واجبات المؤسسة التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ج- تهيئة السجلات والمستندات اللازمة والمصادقة عليها وتحديد مدة الاحتفاظ بها.

تحديد مسؤوليات المؤسسة التعليمية

وتتمثل بالآتي:

1. تحديد الأهداف في ضوء دراسة مستفيضة لمتطلبات الطلاب والمجتمع لأن جودة الأهداف محكومة بمدى صلتها باحتياجات الطلبة، والمجتمع وسوق العمل.

# واجبات المؤسسة التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

2. التخطيط لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في ضوء الأهداف التي تم تحديدها والاطلاع على تجارب الآخرين في هذا المجال على أن تحتوي الخطة على:

- أ- تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها.
- ب- تحديد العملاء أو المنتفعين من الخدمة التعليمية الداخليين والخارجيين.
- ج- تحديد متطلبات العملاء والمواصفات التي يتوقعونها في الخريج، أو الخدمة التعليمية، ويمكن تعرف هذه المتطلبات عن طريق:

# واجبات المؤسسة التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

– الزيارات الميدانية للمؤسسات التي يمكن أن ينخرط فيها المتخرجون.

– الاستبيانات التي يمكن أن توزع بين المؤسسات وعينات من المجتمع.

– الاتصالات والمقابلات الشخصية.

– تشكيل لجان تتولى تقصي شكاوى الطلبة والمؤسسات، وأولياء الأمور والمقترحات اللازمة للتطوير.

– متابعة أداء الخريجين بعد تخرجهم.

– ما توصلت إليه البحوث والدراسات في مجال تطبيق إدارة الجودة.

# واجبات المؤسسة التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

د- تحديد العوامل اللازمة للانتقال إلى نظام الجودة.

هـ- وضع المعايير اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

و- تحديد الكيفيات التي يتم بها التواصل بين العاملين والتوجيه.

ز- وصف عمليات التقويم وكيفياتها.





# واجبات المؤسسة التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة



د- تحديد العوامل اللازمة للانتقال إلى نظام الجودة.

هـ- وضع المعايير اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

و- تحديد الكيفيات التي يتم بها التواصل بين العاملين والتوجيه.

ز- وصف عمليات التقويم وكيفياتها.

ح- تحديد الكلف اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## واجبات المؤسسة التعليمية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

3. تسمية منسق الجودة بين فرق العمل والأقسام واللجان وتفعيل التواصل بينها، يقوم برفع تقارير إلى إدارة المؤسسة حول الأداء ومدى التقدم الحاصل والصعوبات التي قد تواجهه، فضلاً عن توليه مهمة نشر الوعي بين العاملين بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
4. مراجعة الجودة لضمان الاستمرارية في كفاءة النظام وفاعليته. ينبغي على المؤسسة التعليمية أن تقوم بمراجعة الجودة بشكل دوري لتحديد فرص التحسين، وإجراءات التغيير في النظام، والكشف عن أي خلل، ومنع وقوعه، ومعرفة أسبابه ومعالجتها.

# إدارة الموارد البشرية

الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة التعليمية والحرص على رفع كفاءة العاملين واستقطاب الكفاءات المميزة اللازمة لتطبيق البرنامج، ومراعاة امتلاك أعضاء هيئة التدريس المؤهلات العملية والمهنية اللازمة للعمل في المؤسسة، وعلى المؤسسة التعليمية أن تضع سياسة واضحة فعالة لتقييم أداء المدرسين ووضع البرامج التحفيزية الملائمة.

# إدارة البنية التحتية

إدارة البنية التحتية للمؤسسة التعليمية بطريقة تمكنها من تطبيق برامج الجودة الشاملة على أن تشمل:

- التخطيط للخدمة التعليمية.

- تحديد أهداف الجودة.

- وضع منهجية التوثيق والسجلات.

- وضع معايير التحقق من تطبيق إدارة الجودة.

- تقييم فعالية المناهج في ضوء بيانات المتخرجين من المؤسسة والتغذية الراجعة.



# إدارة البنية التحتية

- توفير ما يلزم من القاعات الدراسية والمختبرات والورش.
- الاهتمام بمكتبة المدرسة ومدّها بالمصادر اللازمة.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لاعتماد المنهج.
- تصميم المناهج الدراسية في ضوء الأهداف التي تمّ تحديدها، وتحديد المدخلات ومواصفاتها، وتحديد مدة معينة لصلاحية المنهج.
- تطوير المناهج وتحسينها في ضوء علميات التقويم والمراجعة.
- ضبط الأجهزة ومراقبتها وصيانتها باستمرار.

# الإجراءات الوقائية

يجب أن تحدد المؤسسة التعليمية جميع الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع حدوث الأخطاء، وإزالة المعوقات التي تؤدي إلى عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.



# التنظيم

إن تبني نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم لا يعني أن يقتصر البحث عن الجودة في المخرجات بل يقتضي أن تمتد الجودة إلى عمليات المؤسسة التعليمية وخطواتها من بدايتها حتى نهايتها الأمر الذي يتطلب إعادة تنظيم العملية برمتها لكي تستجيب إلى متطلبات الجودة الشاملة ومعاييرها في المؤسسة التعليمية وعلى هذا الأساس فإن التنظيم في المؤسسة يجب ان يتسم بالآتي:

- توحيد الفعالية بين الأقسام في المؤسسة التعليمية، وبين العاملين فيها أيضا.
- التوجيه الرأسي الذي يعني أن يكون كل عامل في المؤسسة على بيئة من رسالة المؤسسة المستقبلية وأهدافها.
- التوجيه الأفقي الذي يعني تقليل المنافسة بين اقسام المؤسسة وبين أفرادها، وتنمية روح الفريق في العمل.

ولهذا الأمر يجب أن يشكل مجلس لإدارة الجودة، في المؤسسة يرأسه مديرها يجدد اتجاهات العمل، وأنشطته، ورؤيته المستقبلية، وإيصال هذه الرؤية للمدرسين والطلبة والمنتفعين من الخدمة بوساطة منسق الجودة الذي أشرنا إليه.

إن تنظيم الجودة في المؤسسة التعليمية يجب أن يشدد على استخدام مفهوم المشاركة في المسؤولية بين الإداريين والمدرسين والطلاب والمشاركة في الابتكارات والتجديد في العملية التعليمية، وإيجاد طرائق وأساليب عمل جديدة داخل المؤسسة.



# تنفيذ نظام الجودة بعد اتخاذ الإجراءات اللازمة

لتنفيذ نظام الجودة ووضع الخطط الكفيلة بذلك وتصميم عمليات التعليم تبدأ المؤسسة التعليمية بتنفيذ النظام. وتتولى فرق العمل داخل المؤسسة مهمة التنفيذ إذ تحدد مجموعات صغيرة يطلق عليها دوائر الجودة تتولى كل مجموعة مهام محددة في تطبيق نظام الجودة. وتحدد لكل مجموعة أعمالها بموجب جدول زمني محدد فيه الأنشطة المطلوب القيام بها والوقت اللازم لتنفيذها، مع الكلفة التقديرية، وتحديد السبل الكفيلة بالتغلب على المعوقات المحتملة.

# تنفيذ نظام الجودة بعد اتخاذ الإجراءات اللازمة

فضلاً عن قيام المجموعة بمتابعة الجودة في المجال أو القسم الذي تعمل فيه، وتعرف المفردات التي بحاجة إلى تحسين، ومراعاة أن ما يتبع من عمليات وإجراءات يؤدي إلى تحقيق جودة العملية التعليمية.

# القياس والتقويم

تقوم المؤسسة التعليمية بإجراء العديد من عمليات القياس لغرض تقويم العملية التعليمية ومدى إيفائها بمتطلبات نظام الجودة، وتحقيق الجودة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها ومن أساليب القياس التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة التعليمية: - استبانة آراء الطلبة حول تصميم مناهج التعليم ومحتواها ومدى توافر الجودة فيها.

# القياس والتقويم

- استبانة آراء الطلبة حول مواد التعليم وطرائق التدريس، وجودتها.
- استبانة آراء الخريجين حول مدى التواءم بين تأهيلهم ومتطلبات العمل.
- إجراء علميات تقويم لأداء الخريجين في ميدان العمل.
- استطلاع آراء جهات العمل في أداء الخريجين.

# القياس والتقويم

- متابعة توافر الملفات والسجلات والبيانات المطلوبة.

- متابعة توافر تقارير دورية تحتوي على مؤشرات الأداء التعليمي في المؤسسة. ومن تلك المؤشرات، أعداد الطلبة المسجلين في كل مرحلة وأعداد المنذرين منهم، وأعداد المتخرجين ومتوسطات درجاتهم، وأعداد الطلبة المفصولين، ومتوسط التخرج في المؤسسة، وتحديد جوانب القوة والقصور، وبرامج التحسين، ونتائجها، ونسبة المدرسين للطلاب، ومؤهلات المدرسين، ونسب الرسوب وتحليلها تبعاً للأسباب ومقترحات تطوير المنهج وكل ما يلزم تبني نظام الجودة.

# القياس والتقويم

علماء بأن عملية التقويم في إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتسم بالشمول والاستمرارية. وذلك بقصد التأكد من أن جميع الأعمال التعليمية والإدارية المؤثرة في الجودة تؤدي بالكفاية المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة الشاملة. وتوجيه العملية التعليمية والإدارية بما يضمن تصحيح الأخطاء وتجنب الوقوع فيها. فضلاً عن أن التقويم المستمر يؤدي إلى تطوير وتحسين مستمر في الأداء المعرفي، والإداري.

# القياس والتقويم

ويتم التقويم في المؤسسة التعليمية على النحو الآتي:

- التقويم الذاتي. تشكل المؤسسة التعليمية فريق تقويم يستفيد من تقارير دوائر الجودة، ومجلس الجودة لمعرفة النتائج التي تم تحقيقها. ثم موازنة النتائج بالحالة التي كانت عليها المؤسسة قبل تطبيق نظام الجودة. وتقويم خطة التنفيذ وتحديد مدى القدرة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً. فضلاً عن معرفة سلبية العمل، وإيجابياته، ونشر الحقائق، وعرضها في تقرير يسمى تقرير المراجعة الداخلية.

# القياس والتقويم

التقويم الخارجي. تشكل إدارة المؤسسة لجاناً، أو فرقاً من المدرسين والخبراء تعمل تحت إشراف المجلس الأعلى للجودة. ولهذه اللجان مهمة تقويم أداء المؤسسات التعليمية التابعة لها من جميع النواحي. ورفع تقرير شامل إلى المجلس الأعلى للجودة (الوزارة) حول أداء المؤسسات التعليمية، وترتيب المؤسسات حسب مستوى جودتها. وفي حال قصور إحدى المؤسسات تعطى مدة زمنية لإجراء عمليات التحسين اللازمة لبلوغ مستوى الجودة.