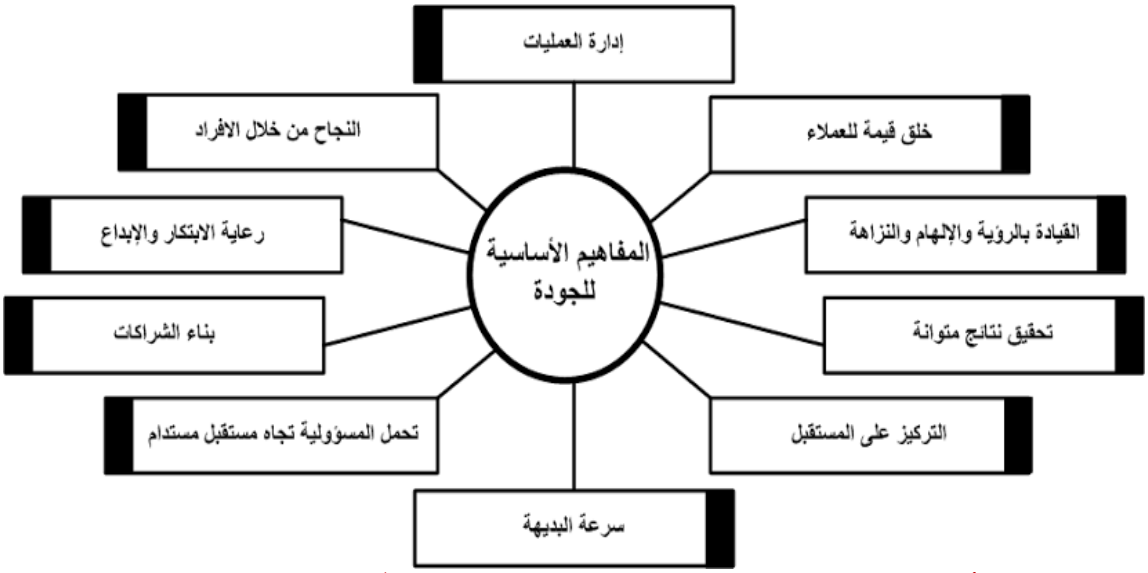
الفصل السابع : الجودة الشاملة في التعليم

- **تعريف مفهوم الجودة الشاملة في التعليم :**

تعرف الجودة بانها مجموعة من الإجراءات و القرارات التي تهدف الى تحسين الاداء والبيئة التعليمية من خلال تحسين عناصرها الاساسية وهم كل من الطالب و الموظف و التدريسي و المنهج و الادارة وغيرها.

والجودة الشاملة هي فلسفة إدارية عصرية تسعى للتكامل وأحداث تغييرات ايجابية داخل المؤسسة لتشمل مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية والفكر والسلوك، والنمط القيادي ، وانظمة العمل والاجراءات، ونظم التقييم، والمتابعة للوصول إلى مستوى الجودة التي تلبي احتياجات المستفيدين وطموحاته والعمل على التحسين والتطوير المستمرين ، كما تعرف ايضا بانها فلسفة إدارية للاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأعلى فاعلية و كفاءة و اقل وقت من خلال تفاعل النظامين الإداري و الفني مع المدخلات (المناهج ، المستلزمات المادية ، الافراد ، الإدارة) في العملية التعليمية لتحسين نوعية المخرجات بصفة مستمرة قائمة على أساس إدارة ومراقبة العاملين في المنشأة أو الجهة القائمة على العملية التعليمية للتأكد من الجودة في كل مرحلة من مراحل العملية التعليمية . ورقابة الجودة في العملية التعليمية ، تعني التعرف على مظاهر الضعف بعد استكمال العملية التعليمية عن طريق الاختبارات الخارجية والداخلية وكتابة التقارير وإعداد الدراسات والبحوث لتشخيص الأخطاء التي قد تحدث في العملية التعليمية.

إن لمفهوم الجودة الشاملة في التعليم معنيان أحدهما واقعي ، والآخر حسي فالمعنى الواقعي هو التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها، مثل معدلات الترفيع، ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ، ومعدلات تكلفة التعليم ، أما المعنى الحسي فإنه يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم ، أي مدى اقتناع ورضا المستفيد من التعليم بمستوى وكفاءة وفعالية الخدمة التعليمية .وقد تأثر مفهوم الجودة الشاملة للتعليم بمتغيرات حديثة مثل المنافسة الاقتصادية الدولية وارتفاع معدلات الالتحاق بالتعليم ، وظهور تقنيات حديثة في نظم المعلومات وأساليب الإنتاج ، وازدياد مساهمة القطاع الخاص في التعليم بنظرة تجارية ربحية . ويوضح المخطط الاتي المفاهيم الاساسية للجودة :



- **التطور التأريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

ظهرت مفاهيم مشابهة ومرتبطة بالجودة منذ فجر التاريخ إذ كانت جزءاً من حياة الإنسانية التنافسية فالإنسان يتطلع دائماً نحو التطور والتغيير وراغب في التقدم والتنوع، ولم تكن ابتكار من ابتكارات العصر الحديث، إذ بدا الاهتمام بها من القدم لدى البابليين في العراق منذ أن وضع حمورابي القوانين في مسلته المشهورة (مسلة حمورابي) التي تدعوا إلى تنظيم العمل وجودته، وفي مصر في هندسة الاهرامات، وفي اليمن عند مدينة سبأ في أتقان السدود والري والزراعة ، وغيرها من المجهودات الإنسانية التي تشير إلى أهمية الجودة الشاملة .

وجاء الدين الاسلامي ليؤكد ضرورة العمل واتقانه في كثير من الايات الكريمة والتعاليم الدينية اذ قال الله تعالى(صنع الله الذي اتقن كل شيء انه خبير بما تفعلون) آية33/ سورة النمل ، وقال ايضا (انا لا نضيع اجر من احسن عملا) اية30/ الكهف.

وفي اربعينيات القرن العشرين ظهرت الجودة الشاملة على يد العالم (دامج) الملقب ب (ابي الجودة) في اليابان وقد اسهم بقيادة ثورة إدارة الجودة حيث قدما لعديد من المساهمات الهادفة في تطوير إدارة الجودة في الولايات المتحدة الامريكية، وقد ركز (دامج) على ضرورة قيام المؤسسة بتقليص الانحرافات التي تحدث أثناء العمل كما ركز على اربعة عشر معيار تعد بمثابة اسس عملية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الانتاج وعلى ايجاد تكامل بين الاساليب الحديثة والتدريب من خلال :

1. تحقيق التناسق بين الاشراف والإدارة.
2. أقصاء الخوف وابعاده عن العاملين.
3. ازالة الحواجز بين الاقسام الإدارية المختلفة في المؤسسة.
4. تقليل الأجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة مجددة.

5. أزالة العوائق في الاتصالات.
6. بناء وتأسيس البرامج التطويرية.
7. تشجيع الافراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسين والتطوير المستمرين في الأداء

وقد اسهم المفكرين والباحثين في تطوير إدارة الجودة وفقاً للمراحل التأريخية المتاخرة منذ عشرينات القرن الحديث اذ تم التاكيد بالبداية على (مبادىء الإدارة العلمية) والذي من خلاله افصح عن أهمية دراسة الوقت والحركة ، ثم استخدمت (خرائط المراقبة الاحصائية) وطبقت الاساليب الاحصائية والعينات في مكتب الاحصاءات في امريكا ولاول مرة تم استخدامها في ذلك الحين، ثم بدات عملية تعليم المهندسين والعلماء والكوادر التنفيذية في المنظمات اليابانية لموضوع (السيطرة النوعية و التوعية الانتاجية والمركز التنافسي).

وفي عام 1988شهد قيام سكرتير الدفاع الامريكي فرانك كارلوكي يتبنى إدارة الجودة الشاملة في وزارة الدفاع الامريكية لاول مرة ثم قامت الولايات المتحدة الامريكية في تدريس موضوع إدارة الجودة الشاملة في الكليات والجامعات بصورة واسعة النطاق .

- **اهمية الجودة في التعليم :**

تكتسب اهمية دراسة جودة التعليم من اهدافها التي تسعى لتحقيق مايلي :

1. ضبط و تطوير النظام القيادي التعليمي .
2. الارتقاء و تطوير المستوى العلمي و المهاري و التقني و الاجتماعي للطلاب .
3. الارتقاء و تطوير مستوى اداء المدرسيين والإداريين .
4. ترسيخ التعاون و التفاهم و بناء العلاقات الإنسانية بين الجميع و مشاركة الكل في اتخاذ القرار .
5. رفع مستوى الوعي للكل تجاه عملية التعليم و التعلم .
6. تطوير المخرجات التعليمية بما ينسجم مع اهداف المجتمع و التنمية .
7. خلق بيئة داعمة للتطوير المستمر .
8. خفض الهدر التعليمي لأقصى حد ممكن .

- **خصائص ومباديء الجودة الشاملة في التعليم :**

تعتمد الجودة الشاملة في التعليم على مجموعة من الخصائص أهمها :

1. الخصائص التكنولوجية ، أي استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسة التعليمية .
2. الخصائص السيكولوجية ، أي تحسين سلوك إدارة المدرسة في تقديم الخدمة التعليمية .
3. الخصائص الزمنية ، التي تمثل مدى ثبات صلاحية الخدمة التعليمية المقدمة

4. الخصائص التعاقدية المتمثلة بضمان جودة الخدمة بعد تقديمها ،
5. الخصائص الخلقية المتمثلة في تصرفات الإدارة التربوية .

وقد أدى ارتفاع تكلفة التعليم ، وسوء نوعية بعض المخرجات التعليمية ، وضعف ارتباطها بسوق العمل ومعدلات التنمية الى التوجه نحو تطوير مفهوم الجودة من إكتشاف الأخطاء الى منع الأخطاء ويتم ضبط جودة التعليم باعتماد المبادئ التالية :

1. ضبط جودة التقييم من قبل الإدارة التربوية لتقديم خدمات متميزة .
2. التركيز على العمل الجماعي ومشاركة جميع الأفراد في المؤسسة التعليمية في تحقيق الجودة الشاملة كل فيما يخصه في تنفيذ عملية التطوير لضمان اسهامهم في تنفيذ عملية التطوير وتجنب ظهور المقاومة لهذا التطوير
3. اعتماد الأداء الوظيفي الذي يمنع حدوث الأخطاء أي التركيز على الوقاية بدلاً من البحث عن العلاج.
4. اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها .
5. كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية، والتركيز على التعرف على احتياجاتهم والسعي لتحقيقها .
6. الاهتمام بتدريب الهيئة التعليمية والإدارية .
7. تبني نظام متابعة تنفيذ إجراءات التطوير التربوي والإداري.
8. تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم .
9. الاستمرارية : التاكيد على أن التحسين و التطوير عملية مستمرة .
10. اتخاذ القرار بناء على الحقائق العلمية .
11. الشمولية: شمولية التنظيم الداخلي للمؤسسة واساليب العمل المطبقة والقوانين واللوائح.
12. الاستمرارية: الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين مناخ العمل العام وبشكل مستمر.
13. التخطيط: وضع خطط مسبقة لتشخيص المشكلات و وضع الحلول المناسبة لمعالجتها.

- **خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة على القطاع التعليمي:**

يحتاج التعليم العام إلى مستويات أعلى من الجودة لتحقيق الاحتياجات والتوجهات الملائمة للمجتمع ، وقد كان المجال الصناعي هو المستفيد الأول في تطبيق مثل هذه المعايير ، ثم في المجال الصحي والتعليمي بإتباع نفس الخطوات فالقطاعات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا استخدمت نموذج مالكوم بولدرج المستخدم في الصناعة مع تعديل طفيف عليه لتطبيقه في التعليم ، وكذلك في أوروبا حيث تم استخدام النموذج الأوروبي للجودة والمستخدم في مجال الصناعة بعد عمل التعديلات المناسبة. وأصبحت الجودة شعارا ومطلبا، وأصبحت المؤسسات التعليمية تحت ضغط كبير لاستخدام الجودة كمعيار للمنتج التعليمي نتيجة للتوجه

الداخلي نحو الجودة بخاصة بعد ترسيخ فكرة اقتصاديات التعليم واعتبار التعليم استثمارا وليس استهلاكا .

وقد اتفق جميع الباحثين والمهتمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على عدم وجود اسلوب واحد معين للتطبيق ، ولكن توجد خطوات أساسية يجب إتباعها في الكل وهي كالتالي:

1. تدريب القادة وكافة المسئوولين على مفاهيم إدارة الجودة وأساليب تطبيقها ، وتشكيل فرق تحسين الجودة ، حتى يتوفر وجود المدير القادر على اتخاذ الشاملة القرار في أعلى الهرم ، و الموظف القادر على تنفيذه ، وحتى يتم قبول هذا المفهوم على كافة المستويات ، ويلقي الدعم الكافي لقبوله .
2. تشكيل مجلس للجودة يشرف على تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التربوية .
3. تحديد معايير لقياس جودة المخرجات التعليمية، بعد دراسة رغبات واحتياجات المستفيدين من خدمة التعليم، سواء كانوا أفرادا أو قطاعات حكومية، أو قطاعات خاصة وذلك بعد حصر هذه الجهات .
4. إعداد وتوزيع دليل الجودة الشاملة في مجال التعليم .
5. التطبيق الفعلي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وفقا للمراحل المتعارف عليها ، على أن يكون واضحا في كيفية التنفيذ، وتفويض الصلاحيات للأفراد، والإجراءات العملية لتسهيل تطبيق البرنامج .
6. تقييم ومتابعة التنفيذ خطوة بخطوة، وصولا إلى سلامة التطبيق وتحقيق الأهداف .
7. مراقبة وتقييم النتائج بصورة مستمرة للحفاظ على الكفاءة من أجل تحقيق الجودة المطلوبة .
8. معرفة واقع مدارسنا الحالي ، بناء على مرئيات الطلاب ، وأولياء الأمور ، والمعلمين ، والمديرين .

- **معايير ادارة الجودة الشاملة في التعليم :**

نظرا لعالمية نظام الجودة وانها سمة من سمات العصر الحديث من المهم اعتماد المعايير العالمية لتطبيق الجودة في التعليم العام من خلال معايير محددة بعضها للمجال الإداري ، والبعض الآخر للمجال التعليمي وتشمل ما يلي :

- **معايير مرتبطة بالطلبة :** منها نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين وهي **(30/1 للتخصصات العلمية و 40/1للتخصصات الإنسانية)** ، ومتوسط تكلفة الطالب ، ومستوى الخدمات المقدمة لهم.
- **معايير مرتبطة بالمعلمين** : تتمثل بمدى مساهمتهم في خدمة المجتمع ، وثقافتهم المهنية ، واحترامهم لطلابهم ، مع توفير كافة احتياجاته المادية و النفسية .

- **معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية** : وهي معايير مرتبطة بجودة المنهج ومستواه ومحتواه ، وادراج مناهج حديثة تهدف الى اخراج جيل مفكر باحث و ناقد قوي الشخصية وان تكون طريقة المنهج وأسلوبه ذات ارتباط بالواقع ،.
- **معايير مرتبطة بالادارة التعليمية** : وهي تعتمد وتدعو الى ارتباط الجودة بتحسين الإنتاج والإنتاجية ، واتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات ، وتطوير المهارات القيادية والإدارية ، وزيادة العمل وتقليل الهدر أو الفاقد ، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية ، وتفويض السلطات والصلاحيات ، واختيار الرجل المناسب في المكان المناسب ، والبعد عن القبلية والإقليمية ، و تحسين النظام الاداري و توضيح المهام و المسؤوليات للكل ، فضلا عن معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية مثل التزام القيادات بالجودة والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين لتدريبهم .
- **معايير مرتبطة بالإمكانات المادية والمالية** : مثل القدرة على تحقيق الأهداف ، ومدى استفادة الطلاب من المكتبة المدرسية والأجهزة والأدوات والتقنيات المادية والمالية .
- **معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة و المجتمع** : مثل مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط بها والمشاركة في حل مشكلاته ، والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية .
- **معايير جودة مرتبطة بالبنية التحتية والمرافق العامة .**

- **العناصر التعليمية المرتبطة بالجودة:**

وتشمل المبنى التعليمي ، والطلبة ، والإدارة التربوية والتعليمية ، والمعلمون ، والمنهج التعليمي ، والبحوث ، وتقنيات التعليم . ويمكن توضيحها باختصار كما يلي :

1. **المبانى التعليمية التحتية والفوقية وتقنيات التعليم:** وهو تشمل تصاميم المباني والمنشآت والمعامل والمكتبة وغيرها وتأثيراته النفسية على الطالب والمعلم ، من حيث الشكل والسعة والتكييف والتهوية والموقع وأيضا تصميم القاعات وإضاءتها وألوانها ، وما تحتويه من أدوات تعليمية ووسائل تقنية ، كالسبورة التي تستخدم الأقلام المائية ، عوضا عن الطباشير الذي يضر بالصحة ، والسبورة الذكية ، واستخدام التلفزيون والفيديو ، والعارض الضوئي الذي يساعد الطالب أو الطالبة على اكتساب المعلومة بأسلوب شيق لا يعتمد على التلقين ، وكذلك المختبرات والمعامل الخاصة بتعلم الإنجليزية ، وأجهزة الحاسب الآلي المزودة باحدث برامج التعلم ، وكذلك الورش العملية والمهنية الملائمة والمزودة بالآلات الحديثة للتدريب والمتبعة أصول السلامة ، والعناية بالصحة والتي تشمل وجبة الغداء المقدمة والمطعم ، أي الاهتمام ببيئة التعليم ككل .
2. **الطلبة** : وهم مستقبل الأمة ، والمخرجات التي نتطلع بأن تكون في أحسن مستوى ، وهم أساس العملية التعليمية ، والذي من أجلهم قام هذا الصرح الكبير للتعليم .

3. **الإدارة التربوية و التعليمية :** وهي الكوادر البشرية التي تقوم في إدارة المؤسسات التعليمية، حيث يجب أن تتوفر كوادر ادارية و تربوية متخصصة و مدربة ، تتحلى بصفات قيادية تربوية ، وتحمل شهادات متخصصة ، ويجب أن يخضع الكل لدورات تدريبية وتطويرية ، للإطلاع على ما يستجد من نظريات تعليمية وتدريبية ، لزيادة إنتاجيته وكفاءته ، كما يجب أن يخضع للتقويم المستمر ، فقد جرت العادة لدينا عند الترشيح لوظيفة قيادية ، ألا يطلب فيها التخصص في الإدارة ، ولا تشترط حتى على الأقل اجتياز دورة في إدارة الأفراد.
4. **المعلمون** : يعد المعلم أهم ركيزة أساسية في العملية التعليمية، لذا يجب الاهتمام بإعداده والرقي بكفاءته ، وتطوير قدراته ومهاراته ومعارفه ، عن طريق التدريب المستمر ، وتوفير الجو المناسب له في القاعة أو المعمل أو المكتب ومنحه الحوافز المناسبة .
5. **المنهج التعليمي** :وله أهمية قصوى في جذب الطالب للتعلم ، و يجب تطوير المناهج حتى تتواكب مع ما يفرضه احتياج سوق العمل ومتطلبات المجتمع ، كما أن للشكل أهمية من حيث الطباعة والورق والألوان مع المضمون العملي المفيد ، أي أن يتماشي تطور وتقدم المناهج مع تطور وتقدم المجتمعات ، فمن لا يتقدم يتقادم .
6. **البحوث** : للبحوث دور فعال في التنمية الوطنية بشكل عام ، ولا نستطيع أن نتجاهل أهمية البحوث في تطوير الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم ، لهذا يجب إعطاء البحوث الأهمية المناسبة ، وذلك من خلال تشجيع الدارسين على إجراء البحوث من أجل خدمة المجتمع وحل مشاكله ، ولا يتأتى هذا إلا عن طريق التدريب المستمر على مهارات البحث العلمي وأساليبه ، و هذا يتطلب بالضرورة :

1. تأهيل جميع المعلمين في مجال البحث العلمي والتربوي .
2. انشاء وحدات ومراكز ابحاث متخصصة ، او على الاقل تفعيل إدارة الدراسات و البحوث التربوية و الموجودة في مكاتب التربية و التعليم بالمحافظات .
3. منح جوائز مادية و معنوية للمبدعين في مجال البحث .

- **انواع انظمة إدارة الجودة :**

وهي تشمل انواع عدة منها منها نظام إدارة الجودة المسمى QMS اذ يقوم هذا النظام على اساس ادارة و مراقبة العاملين في المنشاة ويهدف الى تكامل العمل مع الاليات الضرورية للتاكد من الجودة في كل مرحلة من العملية التعليمية ويعني ذلك :

1. تخطيط عملية الإنتاج و الرقابة .
2. التحديد الواضح للنتائج .
3. الاتفاق على الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك النتائج ، ولمراجعة النظام التعليمي و مراقبته .

وقد تم تطوير نظام ادارة الجودة الشاملة الى نظام اسمه ادارة الجودة الشاملة TQM في الدرجة الأولى لخدمة الصناعة الا انه امكن تطبيقه على قطاع المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح ، بما في ذلك القطاع التعليمي . ويعتبر هذا النظام امتدادا و تطوير لنظام ضمان الجودة ويسعى الى جعل كل عضو من اعضاء المؤسسة راغبا في ارضاء الزبون ، والى جعل نظام المؤسسة قابلا لان يسمح لهم بذلك . و السؤال هو الجودة لمن ؟ للطالب ؟ للتدريس ؟ للخريج ؟ للمجتمع ؟

- **المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في التعليم لتحسين الجودة والنوعية في التعليم ومعالجتها :**

تواجه عملية تحسين الجودة تحديات ومعوقات كثيرة اهمها ما يلي :

1. عدم وجود تخصيصات كافية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة .
2. عدم اقتناع الادارات بفلسفة الجودة الشاملة وعدم تبنيها لها لضعف قناعتها بجدوى التغير
3. عدم انسجام العلاقة بين الادارة والعاملين في الجامعة ، مع تسيب العاملين في المؤسسة .
4. الالتزام بالشعارات فقط دون التطبيق الفعلي لفلسفة جودة شاملة .
5. معايير قياس الجودة غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز و احياناً ايجاد صعوبة في تحديد هذه المعايير لقياس الجودة.
6. جمود الانظمة والقوانين وبروز الروتين والفساد الاداري في السياسات الادارية .
7. ضعف النظام المعلوماتي الموثق وقاعدة البيانات وقلة توفر البيانات المتكاملة التي تغطى انشطة وفعاليات الجامعة ..
8. المركزية في صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات في الجامعة .
9. عدم توفير الكوادر المؤهلة في مجال ادارة الجودة الشاملة مع اهمال حاجات العاملين التدريبية .
10. أهمال كفاءة عضو هيئة التدريس عند اختياره لتنفيذ اعمال معينة.
11. عدم ملائمة المكاتب المخصصة لأعضاء هيئة التدريس.
12. قلة تنوع مصادر التعليم في الجامعة .
13. تعيين أشخاص غير مؤهلين في مواقع ادارية في الجامعة .
14. مساحات القاعات الدراسية لا تكفي لإعداد الطلبة .
15. قلة توفير مستلزمات الأنشطة الصفية (كالحواسيب ، المختبرات ، والوسائل التعليمية)
16. عدم الاهتمام بالتعلم الذاتي للطلبة .
17. عدم الاهتمام بتطوير وتحديث البرامج العلمية
18. عدم وضوح بعض المصطلحات المرافقة للجودة الشاملة .
19. عدم استقرار الإدارة و تغييرها المستمر .
20. التركيز على تقييم الاداء دون مساعدتهم في تحسين جودة و اداء اعلى ، فتتحول الإدارة الى إدارة تخويف.

ولتجاوز هذه المعوقات والتحديات فيجب العمل على تحسين الجودة وهي تعني تطبيق الفروقات بين المستوى الحالي من الجودة و المرغوب مستقبلاً من خلال قرارات الإدارة مع ترسيخ الجودة كجزء من ثقافتنا ، فقد تطورت عملية تحسين الجودة عملياً بالانتقال من الى :

ت	من	الى
1	التأكد من الجودة	التخطيط للجودة
2	تقع مسؤولية الجودة على إدارة المؤسسة.	تقع مسؤولية الجودة على كل فرد في المؤسسة
3	لا يوجد انسان بدون اخطاء	منع حدوث الاخطاء
4	الجودة عمل فني فقط	الجودة عمل فني واداري ومالي