كلية التربية بسوهاج
المجلة التربوية
***

بسم الله الرحمن الرحيم

الجودة الشاملة فى القيادة المدرسية وفق أساس ديمنج ومعايير بالدر يدج
" دراسة نظرية "

السيد الدكتور
فهد عبد الرحمن الرويشد
مساعد العميد للشئون الأكاديمية
كلية التربية الأساسية ــ دولة الكويت

المجلة التربوية ــ العدد التاسع عشر ــ يوليو ٢٠٠٣م

" الجودة الشاملة فى القيادة المدرسية وفق أساس ديمنج ومعايير بالدريدج "

اعداد : د / فهد عبد الرحمن الرويشد

ملخص البحث :

الإدارة المدرسية المتمثله بقيادتها لها دورها المتميز فى إصلاح النظام التعليمى من خلال إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المجتمع وتوجيه جوانب العملية التربوية . والتى تؤثر فى النظام التعليمى لأنها حجر الزاوية فى العملية التعليمية وهدفها الارتفاع بمستوى الأداء وتحسين نتائج الجودة ، ولذلك فإن جناحى الإدارة المدرسية الجانبان الادارى والفنى اللذين يحققان التوازن والتكامل .ويهدف هذا البحث النظرى إلى القاء الضوء على :

١. التعليم والتعلم فن وصناعة على الدولة النهوض بهما في عصر الجودة الشاملة .
٢. القيادة التربوية في ضوء نموذج ديمنج ومعايير بالدريج للوصول إلى الجودة الشاملة .
٣. رؤية لتطوير القيادة التربوية في ضوء مبادئ ديمنج وبالدريج .

ولخص البحث النقاط الأساسية لتطوير التعليم والتعلم في عصر الجودة الشاملة عن مبدأيين هامين هما

* **أساس إدوارد ديمنج Deming W.E في القيادة** * **الذي:**يعتبر ثبات الهدف على المدى الطويل ، ووضوح الرؤيا ، والتخطيط السليم والعمل على إزالة المعوقات الداخلية التي تعترضهم الناتجة من أنفسهم كوسيلة للنهوض بالعمل داخل المؤسسة التعليمية . فإن أهم المعوقات الخارجية هي معوقات في الأنظمة ذاتها ، وإن القائد الناجح في الإدارة التربوية الحديثة يعطى الثقة ذاتها لمرؤسيه لتحقيق الذات وتحسين الأداء ، ويجعل التفاخر والتنافس بينهم لتحفيزهم على جودة الإنتاج؛ وبذلك يستطيع الخروج من الأزمة (المعوقات) . وذلك بالاعتماد على مدخل الرضا الوظيفي وتحقيق الذات والنضال من أجل دفع الخوف ووقف الممارسات المهينة للمرؤوسين واحترامهم فكرا وعملا .

* معايير بالدريدج **Baldringe Criteria** في القيادة : تؤكد على الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة في التعلم ، وانتهاج المدخل التنظيمي في العمل لتعزيز وزيادة التعاون بين أعضاء المؤسسة ، وشرح أهداف إدارة الجودة الشاملة للجميع (هيئة تدريسية – أولياء الأمور) وليست للمنافسة فقط .

الأسس التربوية للقيادة في مدخل الجودة الشاملة : يرى المفكرون أن الأنظمة التعليمية مليئة بالتناقضات والاختلافات بين القيم المغلقة والممارسات الفعلية ، ولا يوجد تصور واضح كلى للنظام ولذلك يتخرج الطلبة وهم غير قادرين على أن يعملوا تحت مظلة ارتباط الجودة الشاملة .

---

* Schenkat , R.J.(1993) . P(5-40)

مقدمة :

إن اتساع وانتشار الحاجة الملحة للخدمات التعليمية فى الوقت الحاضر أضفى اعباء كبـــيرة على القطاع العام (الدولة) كمصدر منتج وحيد لهذه الخدمة. الامر الذى تطلب قيام القطاع الخاص بمشاركة القطاع العام فى المساهمة فى تقديم الخدمات التعليمية إلى التربويين لرفع كفاءة التعليـــم ، مما نتج عنه تبلـــور مفهـــوم " صناعة التعليم " .فى السوق(المجتمع)، كمـــا أن التغير السريع فى البنى العلمية والثقافية والمعرفية والتكنولوجية على مستوى العالم أدى الـــى الاهـــتمام بالـــتقويم والـــتطوير المستمرين لرسالة ونشاطات المؤسسات التربوية والتعليمـــية . ينـــتقد ديمـــنج* قادة التعليم الذين لا يفهمون التعليم والتعلم ، ويرى أن اختيار المعـــرفة العميقة فى اى مجال وهو قدرة المرء على أن يسال باستمرار عن السبب وبالتالى عن التقويم والنمو والفهم بعمق الاسباب الاصلية.

ويوصف الوقت الراهن بعصر الجودة لاتساع استخدام هذا المصطلح فى الكثير من جوانب الحياه المعاصرة . وتعد المواصفات الدولية للجودة(الايزو ٩٠٠٠) InternationalStandards Organisation(ISO9000) أحد المقاييس الاساسية لتطبيق المواصفات الدولية . وهناك أدلة ضئيلة تســـاند الرأى القائل بأن المعلمين يمارسون مهامهم بالمهارات الوظيفية والاستعدادات للعمل كأعضـــاء تعلـــم فى المجتمع سواء فى أدوارهم الفردية او الجماعية .وتبين بحوث كثيرة أن المعلمين لا يمكن إعدادهم لكل ما سيقومون بتدريسه، ومن ثم فان التعليم اثناء الخدمة سيكون ضروريا لعلاج نقص مستوى التعلم الجماعى فى موقع المدرسة. وبدلامن أن توصف الهيئات التعليمـــية بأنها مترابطة بشكل مفكك فالمدارس لا تزال مجموعات من المبانى المدرسية ذات الغرفة الواحدة تحت سقف مشترك كما يصفه نظام الجودة الشاملة .

مشكلة البحث:

فى وقتنا الحاضر تزايد انفاق التعليم من جهة ، وانخفضت جودتة من جهة اخرى . ويعـــد مفهوم ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) للمؤسسات التعليمية من المفاهيم الادارية الحديثة ، انه المعنى الادارى الذى يهئ درجة عالية من الروح المعـــنوية لدى العاملين فى المجال التعليمى شعورا برسالتهم التربوية وبما يرفع من مستوى كفاءة النظام التعلمى فى تحقيق اهدافة ويعرفه(مكروم ١٩٩٦) ، انه المناخ الادارى الذى تبرز فـــية فـــئات العمل بما يميزة من الاخـــلاص والقـــدرة على الابـــداع . ان الاسس الخاصة

* Schenkat , R.J.(1993) . P(5-40)

بـــادارة الجـــودة الشـــاملة تحمـــل اجابات وردودا كثيرة على التحديات التى تواجه المربين والمعلميـــن ، كمـــا انها تسمح باقامة روابط مع كثير من النتائج المعاصرة فيما يتعلق بالتميز والـــتفوق العلمى ، كما إن حلول إدارة الجودة الشاملة يمكن فهمها ومشاركة فيها قادة من كل قطاعـــات المجتمع ، ويمكن توصيلها لكل أفراد المجتمع .ويتطلب تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة فى التعليم طبقا لمبادئ ديمنج ومعايير بالدريدج ما يلى :

١- دعم وتأييد الادارة العليا لنظام الجودة الشاملة .

٢- تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية .

٣- قياس الادارة للجودة .

٤- الادارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية .

٥- التعليم والتدريب المستمر لكافة الافراد .

٦- تبنى الانماط القيادية المناسبة لمدخل ادارة الجودة الشاملة .

٧- مشاركة جميع العاملين فى الجهود المبذولة لتحسين مستوى الاداء .

٨- تأسيس نظام معلومات دقيقه لادارة الجودة الشاملة . *

وتبنى الباحث في بحثة الحالى أهم المبادئ والاسس لديمنج ومالكولوم ، وبناء على ذلك يثير البحث التساؤلات الرئيسية التالية :-

تساؤلات البحث :

التساؤل الأول :- لماذا نستخدم مدخلات تجارية لتغيير التعليم ؟

التساؤل الثانى : - ما قوة معايير مالكولوم بالدريدج في القيادة التربوية ؟

التساؤل الثالث :- لماذا نستخدم مبدأ ادارة الجودة الشاملة في التعليم ؟

أهمية الدارسة :

وبالـــرغم مـــن حداثـــة الموضوع واهميتة فى مجال التعليم فان الدراسات التربوية التنظيرية والميدانية فى هذا الموضوع قليلة بمقارنتها بالمواضيع الاخرى . ومع تزايد أهمية الـــدور الـــتربوى لمديـــر المدرسة الذى يجعل العمل المدرسى يسير بانتظام وفق خطة معده إعدادا جيدا ومبنية على الأسس السليمة لعملية التخطيط ، أصبح لزاما على الإدارة المدرسية أن تســـتفيد مـــن الأساليب والاتجاهات المعاصرة لجودة التعليم في الادارة ، ومن التكنولوجيا الإداريـــة، والتفكـــير بالطرق العملية والموضوعية ، ومن أهم هذه الأساليب التخطيط ، الذى

---

* http:// www.ibn-taymia.edu/quality1.files/slide009.htm

أصبح ضروريا ومهما لكل مجالات الحياة المعاصرة ، وهو أكثر أهمية في المجال التربوى. ولمساهمة العاملين فى تطوير الجودة يتطلب تغييرا جذريا فى الثقافة السائدة فى المؤسسة ، ويجب أن يبدأ اولامن قناعة العاملين على كل المستويات وان الجودة فى الاداء هى التزام الفردى والمؤسسى لتحقيق الذات اولا . وان كل القواعد والاسس والقوانين وعمليات الرقابة والتدريب لن تحقق الجودة الا اذا اقتنع العاملون بها ولذلك فان وظيفة الادارة هى قيادة الفريق لتحقيق الجودة من خلال الوظائف التالية :

١- تحقيق الاتصال الفعال فى علاقة الاتجاهات من اعلى الى اسفل ومن اسفل الى اعلى وبين الوحدات على نفس المستوى . ٢- التشجيع والدعم لعمليات الاداء والتغيير. ٣- تقديم اطار متكامل للتدريب يشمل كل المستويات والوظائف حتى تتأكد الادارة من ان كل العاملين على وعى بدورهم . ٤- تبنى تطور مؤسسى على كل المستويات ويشمل كل العاملين(نوفل ص ١٣) .

ولذلك تاتى اهمية البحث في البنود التالية:

١-استثمار مجال التعليم والتعلم **كفن وصناعة** كما في مجال التجارة في ظل إدارة الجودة الشاملة .٢- التعرف على نموذج ديمنج فى إدارة الجودة الشاملة .٣-التعرف على نموذج مالكولم بالدريدج في القيادة الحديثة . ٤-دور الإدارة المدرسية الحديثة فى ظل الجودة الشاملة لتطوير التعليم .

<u>متطلبات ادارة الجودة الشاملة</u>

١- رسم سياسة الجودة فى التربية والتعليم وتشمل تغطية النقاط التالية :

- من المسئول عن إقامة الجودة وإدارتها - كيف تتم مراقبة ومراجعة النظام من جانب الادارة - المهام التى يجب ان تتم الاجراءات المحدد لها - كيفية مراقبة تلك الاجراءات .
- كيفية تصحيح الاخفاق فى الالتزام بالاجراءات .

٢- الاجراءات وتشمل المهام التالية :

التسجيل - تقديم المشورة - تخطيط المنهج - التقويم - مواد التعليم - ، اختيار وتعيين العاملين - تطوير العاملين.

<u>فوائد الجودة الشاملة فى التعليم</u>*

١- ضبط وتطوير النظام الادارى فى المدرسةنتيجةوضوح الادوار وتحديد المسئوليات .

٢- الارتقاء بمستوى الطلاب فى جميع الجوانب الجسمية ، العقلية ، والاجتماعية ، والنفسية .

---

*http://www.almualem.net/index.html

٣- ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء امورهم والاقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها .

٤- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الاداء لجميع الاداريين والمعلمين فى المدرسة.

٥- الوفاء بمتطلبات الطلاب واولياء امورهم والمجتمع.

٦- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين جمع العاملين بالمدرسة .

٧- تمكين ادارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق الصحيحة والتفاعل معها من خلال الاجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا .

٨- رفع مستوى الوعى لدى الطلاب واولياء امورهم تجاه المدرسة من خلال ابراز الالتزام بنظام الجودة الشاملة .

٩- الترابط والتكامل بين جميع الادرايين والمعلمين فى المدرسة والعمل عن طريق الفريق بروح الفريق .

١٠ – تطبيق نظام الجودة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلى والاعتراف العالمى .

<u>اهداف البحث :</u>

١. النظر إلى التعليم والتعلم كفن وصناعة على الدولة النهوض به في ظل عصر الجودة الشاملة .

٢. عرض رؤية تنظرية حول الاتجاهات الحديثة فىالتعليم من خلال نموذج ادوارد ديمنج ومالكولم بالدريدج في القيادة .

٣. إبراز دورالقيادة في الادارة التربوية الحديثة لمعالجة بعض القصور في الانظمة التعليمية التقليدية .

<u>حدود البحث :</u>

تقتصر هذه الدراسة النظرية على عرض الاتجاهات التربوية الحديثة فى الإدارة المدرسية للنهوض بالأنظمة المدرسية من خلال التركيز على معايير بالدريدج للقيادة واساس ديمنج للجودة الشاملة .

<u>منهج البحث :-</u>

يستخدم البحث منهجا و صفيا من خلال عرض وتحليل ، لنموذج ادوارد ديمنج Deming، معايير مالكولوم بالدريدج فى القيادة The Power of the Malcom Baldring Criteria and Leadership (الفصل الثالث والرابع من مؤلف شينكات ١٩٩٣م) كرؤية تنظرية معاصرة فى الفلسفة الأمريكية للنهوض بالتعليم واستثماره من منظور إدارة الجودة

الشاملة Total Quality Management (TQM) لتطوير أدوار الإدارة المدرسية الحديثة وتفعيل دورها الريادى للإبداع داخل الصف المدرسى، والبنية المدرسية ككل بما فى ذلك المدخلات التى تتمثل فى المعلم والتلاميذ والتجهيزات والتمويل ، كما تبرز دور المعلم في القيادة المدرسية الحديثة فى ظل ادارة الجودة الشاملة . الذى يتمثل فى التخطيط والتنظيم . وتعرض دور الإدارة المدرسية الحديثة التى تتمثل فى التوجيه والإشراف والقيادة والاتصال والتقويم لتحقيق مخرجات التعليم ،وتثبيت الأهداف التعليمية من أجل مواجهة تحديات العولمة المعاصرة.

مصطلحات البحث :-

القيادة التربوية :القيادة ظاهرة اجتماعية هامة تتأثر بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية ويعرفها **العيسوى**(١٩٩٠-٢٢٧) " بانها مجموعة من السمات والمهارات التى يمتاز بها القائد "او هى " مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة " او تعرف من حيث المناشط بانها " عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين " وهناك فرق بين القيادة Leadership والرئاسة Headship ، وهناك أنواع مختلفة من القيادات منها القيادة الاستبدادية ، القيادة الديمقراطية ، القيادة الفوضوية وأفضل أنواعها القيادة الديمقراطية . يلعب القادة دورا هاما فى تحديد أهداف الجماعة وفى وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها كما يضعون خطط النشاط المختلف لجماعاتهم . وتوضح دراسة **الكيلانى** (١٩٩٨ -١٣) **الإدارة التربوية** بشكل عام " بانها مجهودات جماعية مشتركة تستهدف تحقيق أهداف التربية ، وذلك من خلال واجبات ووظائف ضمن السياسة العامة " وتبين الدراسة نموذج ريفا لصنع القرار والذى يتضمن البنود التالية : ١-القرارالمتسرع ضمن حالة عدم التأكد ٢- المؤثرات فى حالة عدم التأكد ٣- استراتيجيات تقييم المعلومات ٤- تحليل المعلومات ٥- نظرية الخدمات ٦- مشكلة التقييم ضمن نظرية الخدمات ٧- القرار فى حالة المخاطرة . وبهذا تحاول تقديم أداة عملية إلى الإدارة التربوية يمكن استخدامها فى صناعة وتحليل واتخاذ القرار التربوى. عرض **يس** (١٣٩٩هـ) أبرز دلالات الادارة العلمية وسماتها البارزة من خلال قادة الفكر الادارى للادارة المستقبلية وتتركز فى (التخطيط – التنظيم – التوجيه – التنسيق – الضبط – التنبؤ). فى دراسة **العامرى**(٢٠٠٢) عرف **القيادة التحولية** بأبعادها هى :(الزعامة – Charismaوالالهام – Inspiration والابداع Intellectual) . واستنتجت الدراسة التى اجريت على عينة من الموظفين الحكوميين فى مدينة الرياض بلغ عددها(٤٣٥) أن السلوك القيادى التحويلى لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين ، وأن هناك علاقة ذات

دلالـــة إحصائية بين السلوك القيادى التحويلى والسلوك التنظيمي ، وهى تحتاج الى مزيد من الدراســـات . ومن وجة نظر بيشـــوب (١٩٧٨) Bishop.J.H. إن نجاح الإدارى التربوى فى عمله يـــتوقف على اتقانة العديد من المهارات الإدارية المبنية على الأساليب العلمية ولذلك يتصف الإدارى الناجح بانة صانع لقرار جيد وعملى ويعى ما يقوم به .

<u>الجودة الشاملة (International Standards Organisation (ISO فى التعليم</u>

يعـــرفها الـــبكر(٢٠٠٢) بانهـــا " معايـــير دولية ترفع من كفاءة التعليم . وهى تعنى الاتساق والتجانس والمماثلة وهى اطارمتكامل ومنظم من حيث العناصر والمبادئ الرئيسية مما يحقق اتفاقـــا وتماثلا دوليا في النشاط التجارى والصناعى والخدماتى بين الدول وهذه المعايير نظام دولى ومرجعى للجودة" . والجدول التالى رقم (١) يبين متغيرات نظام الجودة الخاص بالتربية والتعليم

جدول (١)

متغيرات نظام الجودة الخاص بالتربية والتعليم

م	المتغير الرئيسى فى العملية التعليمية	الاطار التطبيقى والقياسى لمتغير
١	المنتج العائد	مخرجات عملية التربية والتعليم (المعارف ، المهارات ، القيم) .
٢	المستفيد الرئيسى	الطلبة فى المراحل التعليمية المختلفة.
٣	المتسفيد الثانوى	أولياء الامور ،وذوو العلاقة بالمستفيد الرئيسى.
٤	المستفيد العام	الدولة ، المجتمع ، سوق العمل.
٥	المستفيد الداخلى	القائمون على العملية التعليمية.

وفـــى دراسة **عباس**(٢٠٠٢) تحت عنوان ادراة الجودة الشاملة مدخل لفعالية ادارة المعلومات بالتلعيم الجامعى فى اليمن عرفها " بانها فلسفة او طريقة تلتزم بها المنظمة او مؤسسة تعليمية او غـــير تعليمـــية على التغيير فى اتجاه تحقيق الاهداف لمساعدتها ومن اجل تطوير شامل ومتســـمر يقـــوم علـــى جهد جماعى بروح الفريق ، وذلك بعمل برامج تدريبية لرفع الكفاءة واستخدام الادوات ولااساليب الاحصائية فى التحليل لتحسين جودة المخرجات المتمثلة فى الطلبة" .

ويعـــرف درباس (١٤١٤ هـــ) * ادارة الجودة الشاملة فى السياق التربوى " بانها عملية ادارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التى تتمكن فى اطارها من توظـــيف مواهب العاملين فى المنشأة التربوية واستثمار قدراتهم الفكرية فى مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعى لتحقيق التحسن المستمر " .

العرض والتحليل

استخدام مدخلات تجارية فى الادارة التربوية

التساؤل الأول :- لماذا تستخدم مدخلات تجارية لتغيير التعليم ؟

Why Use Business Approach to Transform Education ?

يـــنظر الكثـــيرون إلى مقترحات رجال الأعمال على أنها متطفلة . ويسال المربون والمعلمـــون : هل تساومنا التجارة ؟ ألم تسبب معدات قياس وتقنيين الصناعة والإنتاج مشاكل في التعليم ؟ أنظر إلى التجارة ، إن الاقتصاد في صور سيئة . هل يحاول هؤلاء القادة التجار ذوو سجلات النجاح المشكوك فيها أن يخبرونا مرة أخرى بطريقة إدارة مدارسنا ؟ هل ينبغي أن نقفز في عربة إدارة الجودة الشاملة ؟

إدارة الجودة الشاملة تضيف قوة لمهنـــة التدريـــس

TQM Can Add Dignity and Rigor to the Teaching Profession

ان من اهم مبررات تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة فى التعليم هى :

١- ارتباط الجودة الانتاجية .

٢- اتصاف نظام الجودة بالشمولية فى كافة المجالات .

٣- عالمية نظام الجودة اصبح سمة من سمات العصر الحديث

٤- عدم جدوى بعض الانظمة فى الاساليب الادارية السائدة فى تحقيق الجودة المطلوبة .

٥- توصيات وزراء التربية والتعليم والمعارف فى مجلس تعاون دول الخليج العربى بانشاء وحدة تأكيد الجودة فى التعليم بهذه الدول .

إن التعلـــيم ذا الجودة العالية من أسس رخاء الفرد والدولة ، ويصف عالم الاقتصاد روبـــرت ريتـــيش ROBER REICH** اقتصـــاد عالميا ينمو بسرعة حيث تذهب أعلى الأجور (المكافـــآت الكبـــيرة) إلـــى المعـــرفة المتخصصة المتعلقة بالمشاكل ، وتحدد الحلول آفاق

---

* http://www.ibn-taymia.edu/quality1.filesside0010.htm.12/02/24

** مرجع سابق Schenkat (1993)

الإمكانـــات الجديـــدة .ويمكـــن لدولة أن تصدر بشكل متزايد قائمة المهارات المتضمنة الحل وتعـــرف المشاكل والحلول الجديدة ،وهذه القدرة تؤثر على الميزان التجاري . وإذا استطاع التعلـــيم توصيل هذه المهارات فإنه بالتأكيد سيصبح مركزا للاقتصاد . فالتلميذ الآتي من بيئة مدرســـية تـــم تغيـــيرها ستكون لديه القدرات المحورية للنجاح في هيئات تتبنى حركة إدارة الجـــودة الشـــاملة . ولا تزال المقولات القديمة البالية قائمة " إذا ما استطعت افعل ، وإذا لم تســـتطع تعلم ." ولكن الواقع هو أولئك الذين يستطيعون أن يفعلوا ، أولئك الذين يفهمون كيف يعلمون . " وفقا لمشروع ستانفورد لقياس المعلم . إن المعلمين الناجحين في البيئات المدرسية سيعدون المواطنين للاقتصاد العالمي الجديد . ومفتاح التعليم هو الفهم – والفهم هو أيضا لب مـــا ينادى به ديمنج . إن ديمنج يريد من الناس أن يصبحوا واضحين جدا في فروضهم أو نظـــرياتهم التى هى جوهر الفهم . ويقول ديمنج:" بدون النظرية لا يكون للخبرة أي معنى ، بدون النظرية لا يكون هناك أي تعلم .الفهم عماد للنجاح . ويلزم أن تبنى مهنة التدريس على **تقديم التعليم من أجل الفهم** . وقد ناقش ديمنج إدارة الجودة الشاملة من حيث تغيرات النماذج وتغيير المفاهيم . وهذه الرؤية من منطلق مخزوننا في التجارة كمربين ومعلمين . ولذلك فان الفهـــم العمـــيق لسيكولوجية ونظرية المعرفة التى يقوم عليها تفكير ديمنج وهو نفس الأساس الـــذى يمكـــن أن يوجه إلى تغيير بيئة المدرسة وطبيعة التعلم . إن نموذج ديمنج يؤدى مهمة مـــزدوجة لـــنا فهـــو يوجه ويغير موقع العمل بالنسبة لمهنة التدريس ، كما يفعل بالنسبة لكل المهن الأخرى . ولكنه أيضا يمكن أن يوجه ويغير ويحول التعليم إلى بيئة بنائية وذات معنى. إن هـــذا التحقيق للفوائد المزدوجة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم هو شئ مشترك بين قادة المجـــتمع الآخريـــن الذين يحاولون تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مصانعهم وأنظمة الخدمات البشـــرية، ومتاجر التجزئة وغيرها من الشركات . فهؤلاء القادة يعرفون الجهد المكثف الذى ينادى به عند تنفيذ إدارة الجودة الشاملة . وعادة ما يكون لديهم تحد واحد فقط – **وهو تغيير طبـــيعة أعمـــال مؤسستهم** . والتحدى الثاني– **وهو تحسن التعليم والتعلم** – يمكن أن يعطى قـــادة المجتمع تقييما لأحد جوانب التعليم الذي أخذه عدد قليل في الاعتبار .ومثل هذا الوعي المجتمعـــي يمكن أن ينمى الفهم العام العميق للقضايا. إن إدارة الجودة الشاملة تعترف بتعقد الأنظمة التى تعمل معا من أجل منتج عالي الجودة أو خدمة عالية الجودة . فهو ليس بسيطا ، فانـــنا نفكـــر في منع الصدأ في باب سيارة أكثر مما نفكر في حل مشاكل التعليم المعقدة .إن إدارة الجـــودة الشـــاملة يمكنها أن تعطىاهمية للتعليم وبذلك تؤكد الاتهام القائل أن التعليم هو أصل كوارثنا الاقتصادية . وان التعليم هو كبش الفداء للانكماش الاقتصادي الأمريكي . وإذا

عجـــزت الأنظمـــة التعليمية عن تبنى إدارة الجودة الشاملة سيكون التعليم أكثر استحقاقا للوم عـــندما تقـــوم الشركات بالتغيير وتظل ترى قوه عمل ناشئة يتـــم تدريبـــها على النمـــوذج القديم .ويظل التساؤل ماذا تريد الشركات من مدارسنا ؟

الـــتجارة تبحث عن خريجين ذوى تعليم جيد وسليم: غالبا ما يقلق المعلمون من إن تعلم التلامـــيذ الوفاء بالمتطلبات التجارية يحرم التلاميذ من تعليم جيد " وقد تناول رئيس المنفذين الســـابق بشـــركة زيروكس هذا القلق وقال : " خشية أن تعتقدوا أننى مهتم بالتعليم المهنى ، دعونـــى أؤكد لكم أن شيئا لا يمكن أن يكون أبعد عن الحقيقة . فنحن نحتاج عمالا وموظفين ذوى تعليم شامل وعميق ، رجالا ونساء ذوى تعليم حر".إن هذا تحد ضخم هائل ." هو جوهر قدرتنا كمربيين ومعلمين على مساندة اقتصاد منتج وتنمية حياة مدنية وشخصية غنية .

حاجـــة التعليم لإدارة الجودة الشاملة : يمكننا أن نحاول مقاومة إدارة الجودة الشاملة ، ولكن من غير المحتمل أن ننجح . فحركة الجودة في كل مكان . ونحن نسمع دائما عنها في الإعلانـــات في فورد " الجودة هى الوظيفة الأولى " ، في موتوروﻻ " الجودة قبل الاسم " ، وفازت كاديلاك بمنحة الجودة القومية المتميزة لمالكولم بالدريدج " . والآن الدفعة التى يمكن التنبؤ بها قادمة . وسيفكر معظم قادة التجارة في أنه إذا كانت حركة الجودة تحسن شركاتنا ، فأنها بالتأكيد تستطيع تحسن مدارسنا أيضا .

الـــنقابات تقبل حركة الجودة : بدأت في نوفـــبر (١٩٩١) تضمين المنشور الشهري الرسمي لعمـــال شركة السيارات المتحدة على تعليقات مثل نحن نعرف أيضا أن وظائفنا في التحليل الأخير تعتمد على إنتاج سلع عالية الجودة ، وتوصيل خدمات عالية الجودة وتم إدخال العمال فـــي شبكة اتصالات جديدة مع العمال الآخرين وزبائنهم ، وهناك فكرة مؤكدة لتعريف ماهية العمـــيل أو الزبون . في مصانع قطع الغيار حيث يتصل العمال تليفونيا بعملائهم –العمال في التجمـــيع – للتأكيد من – أن قطع غيارا تهم بالغة إلى حد الكمال ومستكملة لجميع الشروط ، وفى مصانع التجميع يتحدث العمال مع التجار والجمهور.

أن إدارة الجـــودة الشـــاملة يمكنها أن تعمل كمظلة لكثير من التجديدات التى يـــتم تقيـــيمها فـــي التعليم اليوم : تقدم إدارة الجودة الشاملة بنية تخطيط وتطوير لرعاية ومســـاندة التجديدات الحادثة في التعليم ، ونادرا ما حدث ذلك في الماضي.ومما سبق تبين لنا نظائـــر مواقع العمل والمدارس ، وهى بوجه عام تبين التغيرات الشاملة اللازمة في مدارس اليوم وقد يكون هذا مفيدا لقادة التعليم عند المواصله لرحلة الجودة ويمكن للقيادة في التعليم أن

تلعب دورا هاما بشأن التغيرات التى يحدثونها في رحلات الجودة التى يقومون بها ، وان يلفت النظر إلى تطبيق ادارة الجودة الشاملة على العمليات التعليمية الحالية ، وان ادارة الجودة الشاملة يجب أن تقدمها كل من التجارة والتعليم للمجتمع ، وهى تساعد على تفسير مدى التغييرات اللازمة ، ويمكن للمعلمين الحصول على أفكار بارعة عن سرعة خصائص موقع العمل المتغير في المدرسة .

التساؤل الثانى : - ماهى معايير مالكولوم بالدريدج فىالقيادة ؟

The Power of the Malcolm Baldring Criteria and Leaderhip

يجيب الباحث على هذا التساؤل من خلال ترجمتة لمعايير مالكولم بالدريدج فى القيادة* . ففي هذه المرحلة ينبغى أن يكون بعض الإدراك لحجم التغيير اللازم لتنفيذ أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن تبدأ حوارا عن إدارة الجودة الشاملة مع العاملين بالمدرسة وقادة التجارة وأفراد المجتمع . ولكن كيف تبدأ هذه العملية بكل ما تتضمنه من التزام ضخم ؟ كيف تجعل نقاط ديمنج الاربع عشرة تعمل معا ؟ إن قدرا كبيرا من التحول إلى الجودة في الصناعة الامريكية يتأثر بمعايير مالكولم بالدريدج القومية لمنح الجودة . وقد بدأ برنامج المنح هذا يستخدم في عام (١٩٨٨) واعطى أول منحة له في عام (١٩٨٩) . وقد صمم برنامج المنح لبالدريدج لزيادة الوعى بالجودة لدى الشركات الأمريكية **ونشر استراتيجيات الجودة الناجحة** في الشركات الأخرى وقد انتشر نجاح البرنامج ورغم إن عدد الشركات التى يمكن أن تحصل على المنحة سنويا لا يزيد عن ست شركات ، الا إن عدد الطلبات على نماذج طلب الحصول على المنحة قد ارتفع من ١٢,٠٠٠ في عام (١٩٨٨) إلى ٦٥,٠٠٠ في عام (١٩٨٩) ، و ٨٠,٠٠٠ فىعام (١٩٩٠) ، و ٢٣,٥٠٠ في عام (١٩٩١) . وعن تاثير البرنامج يقول ديفيد أ.جارفين David A.Garvin (١٩٩١) ، الأستاذ بكلية التجارة بهرفارد وخبير برنامج المنح لبالدريدج : " في أربع سنوات فقط ، أصبح برنامج معايير بالدريدج القومية لمنح الجودة أهم عامل حافز لتغيير التجارة الأمريكية . فقد أعاد تشكيل تفكير وسلوك المديرين أكثر من اية مبادرة اخرى عامة أو خاصة . فبرنامج بالدريدج للمنح لا ينظم فقط مبادئ إدارة الجودة بلغة واضحة يمكن فهمها ، ولكنه ايضا يذهب إلى أبعد من ذلك : فهو يزود الشركات باطار شامل لتقييم تقدمها نحو النموذج الجديد للادارة ، ونحو أهداف معترف بها عامة مثل رضا العميل والمشاركة المتزايدة للموظفين والعمال " . وتشمل معايير بالدريدج لمنح الجودة القومية **القيادة والتركيز على العميل ورضا العميل ، وتخطيط الجودة**

---

* Schenkat (1993) . P P(30-40)

الاستراتيجى ، المعلومات والتحليل ، تنمية وادارة الموارد البشرية ،نتائج الجودة والعمليات ، ضـــمان جـــودة المنتج والخدمة . وشكل(١) يبين تطبيق بالدريج على التعليم وقام بترجمة الباحث. وقد وضعت القيادة في موقع مظلى بسبب دورها المهم ، فالقيادة هى أهم قضية جودة في التعليم . وطلب الحصول على المنحة عبارة عن وثيقة تضم نحو أربعين صفحة ، ويمكن الحصـــول عليها من المعهد القومى للمعايير والتكنولوجيا . وكل معيار من المعايير السبعةله خمسة معايير فرعية تقريبا .

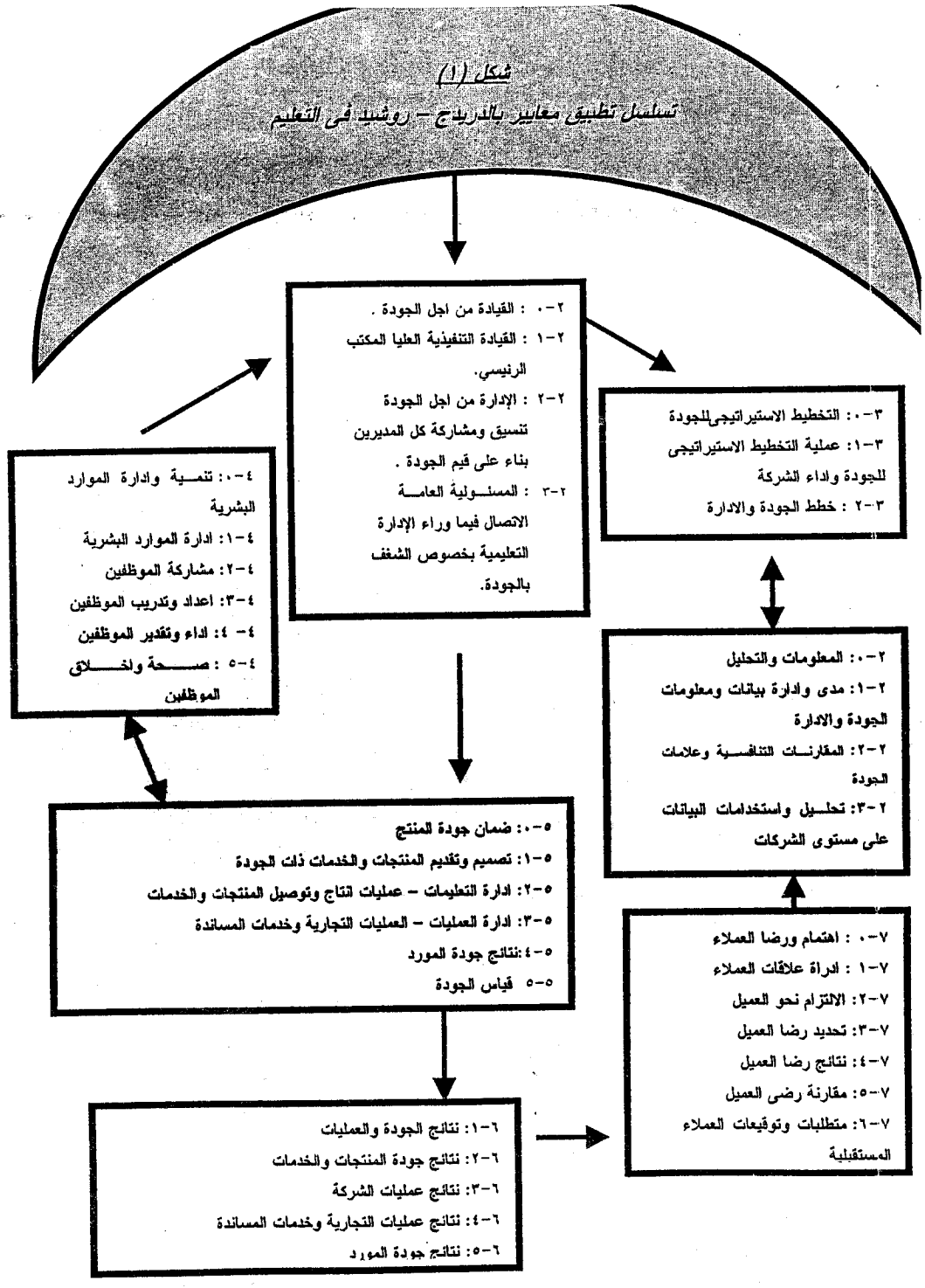
تنظيم معايير بالدريدج Organization of Baldrige Criteria

يبين شكل (١) ا لمعايير السبعة (بالديدرج –رويشد) فى التعليم وسوف نتناولها فيما يـــتعلق بالأهمية النسبية لكل معيار في التحديات التعليمية التى نواجهها اليوم . وبسبب أهميـــتها الخطيرة ، تاتى القيادة اولا . بالنسبة لكل معيار من المعايير السبعة ، وابرز الملامح هى .

١. اســـاس ديمنج . إن معرفة فلسفة ديمنج ونقاطه الأربع عشرة ضرورية لرحلة الجودة .
٢. أمـــثلة مختارة لاعتبارات متدرجة تحت معيار بالدريدج . وهذه الامثلة ممثلة وموجزة.
٣. الاسس التربوية للمعيار . وهذه الاسس اساسيةوضرورية في توجية التغييـــر الشامـــل اللازم فـــي التكنولوجيـــا المحوريـــة

شكل (١)

تسلسل تطبيق معايير بالدريدج – روشيد فى التعليم



اهمـــية مبادئ ديمنج ومعايير بالدريج فى الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية:

لقـــد لاقـــى مبدأ بالدريدج قبولا كبيرا فى عالم التجارة واصبحت الجودة الشاملة وثيقة رسمية ، وقدمت اكبر الشركات فى ولاية مينيسوتـــا وهـــى شركـــة(IBM) وشـــركـــة (Z.Y.T.E.C) مـــنحة عامة فى جامعة هارفارد عبارة عن مقرر دراسى للحصول على درجـــة الماجســـتير فـــى ادارة الاعمـــال يتضمن ثلاث وحدات . وهذا المقرر يوضح للدارسين المتعلمين فية ادارة الجودة الشاملة فى التعليم .

ويتـــناول الدراســـين المتعلميـــن الزيارات والخبرات مع الشركات الحائزة على الجودة الشاملة . من اجل الاستفادة من مجال التجارة والصناعة فى التعليم للحصول على نتائج عالـــية وتحســـين جودة الادارة للحصول على منتج افضل وفتح التنافس بين المنتجين للوصـــول الى افضل النتائج بأقل التكاليف، وترشيد الوقت والجهد المبذول . كما ظهر ايضا برنامج منيسوتا لمنح الجودة . وهو على طراز برنامج بالدريدج للمنح . وبرزت معايير المنح فى التخطيط ، والتغذية الراجعة . وبسبب فعالية برنامج بالدريدج للمنح ، ونظرية فكر ديمنج شجع القادة التجاريين قادة المدارس للمشاركة فى منح الجودة فى التعلـــيم . وقـــد وضـــح شـــينكات (١٩٩٣) فـــى مؤلفة الشهير بطريقة مؤجزة ومحسوسة التغيـــيرات المطلوبـــة فى التعليم التى تعتبر مدخلا سليما من حيث المفاهيم لبدء رحلة الجودة فى التعليم .

استراتيجيات التعليم والتعلم أن المبدأيين الاوليين –لأساس ديمنج ومعايير بالدريدج –إن يقومـــا ذاتهما ، ومعرفة هذين المبدأيين سيسمح بالتحدث مع اى قائد يطبق إدارة الجودة الشـــاملة في أي نوع من المنظمات أو المؤسسات . والمبدأ الثالث " الاسس التربوية " يســـمح بإبـــراز الخصوصـــيات والتفاصيل الدقيقة الخاصة **بالتكنولوجيات المحورية الفـــريدة للتعلـــيم** . وهـــذه الفروق مهمة . فالاشخاص الخارجون ذوو النوايا الحسنة يحـــاولون مساعدة التعليم بتقديم مساندتهم في تحسين ممارسات الإدارة من خلال نقاط ديمـــنج الأربـــع عشرة أو معايير بالدريدج . وهذا طيب وحسن ولكنه غير كاف ، وإذا كان لابد حقا للتعليم أن يخدم حاجات المجتمع المستقبلية ، يجب على كل من قادة التعليم والقادة المدنيين أن يبذلوا كثيرا من الجهد في إحداث التغييرات اللازمة في التكنولوجيا المحوريـــة – التعليم والتعلم ، وفى مجال التجارة يعنى هذا أن تكون لدينا معرفة وثيقة بالطـــريقة الـــتى يعمـــل بهـــا عملية التصنع فعلا في المحلات التجارية لوضع الاسس التربوية الكفيلة لنجاح التعليم .

المبدأ الأول : أساس ديمنج : إن برنامج المنح لبالدريدج ينادى بقيم الجودة باستمرار ولكنة لا يحدد اى قيم .وقد اختير البقاء تماما مع أساسيات ديمنج بسبب كمالها وأساسها النفسى والفلسفى العميق ، الذى يناظر كثيرا من القضايا التعليمية المهمة ولا يوجد لديمنج أى دليل لبرنامج منح بالدريدج فديمنج يعارض برنامج منح بالدريدج بشدة بسبب جوانبه التنافسية أساسا . وعند تطوير أساس ديمنج لكل معيار قسمت فئويا لعدة مئات من أفكار ديمنج من أجل **الخروج من الازمة وللوفاء ومتطلبات الجودة الشاملة .**

المبدأ الثانى : أمثلة مختارة للنقاط المندرجة تحت معايير بالدريدج : لقد كتبت مجلدات ضخمة عن مكافآت طلب منحة بالدريدج . والعمل الاستشارى في هذا المجال هو **صناعة التنمية** . وعند محاولة تفسير كل معيار أخذ في الاعتبار نحو ألفى اقتراح للمعيار واختصر إلى عشر نقاط . وهذه ليست قائمة شاملة ، فالهدف منها فقط هو إعطاء عينات ممثلة . وهناك عمل كثير ينبغى أن يقوم به معظم المدارس في أصول التعليم والتعلم وعملية تصنيع التعليم ، قبل أن تودى أداء جيدا في المنح .

المبدأ الثالث : الاسس التربوية لمعايير بالدريدج : يمكن تمثيل إدارة الجودة الشاملة أنها كمظلة للتجديد التعليمى شكل (١) . وتبين أجزاء المظلة أساس ديمنج . وتمثل حلقات المظلة معايير بالدريدج التى تقدم وسيلة لتصنيف كثير من ممارسات حالة **الفن في التعلم اليوم** ، وكما هى مبينة وهى محمية تحت المظلة . إن إدارة الجودة الشاملة لا ينبغى اعتبارها غاية في حد ذاتها ، بل وسيلة لربط كثير من أفضل الممارسات التعليمية اليوم .ان **تطبيق معايير بالدريدج وديمنج في القيادة يحتاج** من القادة فهماً عميقا لأساس ديمنج ، ومعايير بالدريدج .وفيما يلى توصيف للقيادة في الإدارة التربوية:-

أولا اساس ديمنج : يقول ديمنج إن وظيفة الإدارة هى قيادة منظمة أو مؤسسة لإخراجها من الازمة .وقد يساند قا ئد إدارة الجودة الشاملة باستخدام أساس قيم للجودة مبنى على النقاط الأربع عشرة . ولكن الأهم هو التوافق بين النقاط الأربع عشرة والعمل اليومى للقائد ، وتحتاج الإدارة العليا إلى بنية تدفع إلى إدارة الجودة الشاملة يوميا . وتتحسن الامور عندما يكون العمل واضحا بالنسبة للموظفين والعمال . إن الادارة تحاول تحسين العملية التعليمية، وإظهار الانجازات المستخدمة فى مساعدة المعلمين والهيئة الإدارية وتحسين أدائهم ، وإزالة المعوقات وبالتالى السماح بالتفاخر

بعملهم مدة قد تستغرق خمس سنوات على أدنى حد وهذا يتطلب **ثباتا للهدف**.ويرى ديمنج أن القادة يجب أن يفهموا أن كل المعوقات الخارجية المزعومة غير مهمة بالمقارنة بالمعوقات التى يخلفها الناس انفسهم فى الإدارة . فالمشاكل تكون فى النظم ، ومن ثم يجب أن تعرف الإدارة وأن تكون المسئولية عن العمليات .

ثانيا : معايير بالدريدج : يمكن توضيح معايير بالدريدج الفرعية الخاصة بالقيادة بالشكل الاتى:

- إظهار قيادة الجودة شخصيا وبصورة نشطة كما هى مسجلة فى سجلات أو قوائم الأداء أو فى التغذية الراجعة للموظفين والعمال بشأن مشاركة القائد فى إدارة الجودة الشاملة .
- جعل إدارة الجودة الشاملة أول بند فى جدول أعمال الشركة او المؤسسة التعليمية.
- إظهار معرفة وثيقة بالطريقة التىتعمل بها الشركة فعلا او المؤسسة التعليمية .
- نقل بيان واضح ودقيق يشتمل على الجودة .
- تكامل قيم الجودة فى المدخل التنظيمى كما ترى فى القرارات الرئيسية
- تدريب المديرين شخصيا على الجودة والتحقيق من أنهم يعززون الجودة فى موقع العمل (الهيئة التدريسية الطبية) .
- ضم قيم الجودة فى كل الانشطة التدريبية للموظفين والعمال (الهيئة التدريسية للعمال) .
- تشجيع التعاون وليس المنافسة بين الوظائف مع زيادة الفرق المتعددة الوظائف إلى أقصى حد .
- وصول قيم الجودة للجمهور الى المجتمع متمثلة فى قوة مخرجات التعليم .

الاسس التربوية لمعيار الجودة الشاملة : إن الاسس التربوية لمعيار القيادة تكون واضحة إذا سعى إلى تطوير المدارس . فالتعليم يواجه تحديا فريدا عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة . إن استخدام إدارة الجودة الشاملة بالمفاهيم والممارسات التربوية الموجودة سوف يسفر عن تلاميذ ومعلمين أكثر سعادة فى نظام لا يزال مدفوعا بواسطة أداء التعلم المنخفض المستوى . ولا نزال نخرج خريجا غير قادر على العمل فى مؤسسة إدارة جودة شاملة . والتعليم حاليا ملئ بالتناقضات والاختلافات بين القيم المغلقة والممارسة الفعلية وأنه لا يوجد أى تصور كلى للنظام . فكل مجموعة تميل إلى النظر إلى المشكلة من منظور مختلف . وعدد قليل يرى الصورة الكبيرة ، وينظر ديمنج إلى ذلك على أنه تحد للقيادة باستمرار ويقول : " نحن لا نلوم العمال لعدم معرفتهم " وفى نواح كثيرة تماثل معايير بالدريدج معايير النمو التى نألفها فى التعليم كما وصفت. فالهيئة أو المنظمة التى تستخدم ادارة الجودة الشاملة

تـــنمو مـــثل الطفل تماما . ويكون النضج غير متساو فى كل المؤسسات أو المنظمات . فقد يكون القائد فقط هو القادر على تخريج معلمين ومربين من الأزمة . ويجب أن نجعل نظامنا مثالـــيا والمتمـــثل أساســـا فى التعليم والتعلم . ويلزم أن نستخدم ما نعرفه من حالة "**الفن فى التعلـــيم**" بـــدلا من الشكوى من كل المعوقات .وقد وضعت خطة وتطوير لبيان بعض البدائل عند بدء رحلة الجودة .

فـــي دراســـة الشرقاوى (٢٠٠٠). وضع تصور لإدارة صفية مبدعة لمعلم الغد ، حيث إن إدارة الصف Classroom Management تحقق التربية المتكاملة لشخصية التلميذ داخـــل بيئة الفصل فلا بد أن تتضمن هذه الإدارة عمليات – التخطيط – التنظيم –التوجيه – تقويم العمل للأفراد ، وإن معلم الغد يواجه تحديات كثيرة ، وإن واقع الإدارة الصفية الحالية بإيجابـــياتها وسلبياتها يحد من إدارة الجودة والإنتاج . لأن إدارة الصف تعتبر من المنظومات الصـــغيرة المـــتفرعة مـــن المنظومة الكبرى للتربية . وفيما يلى موجز لدور المعلم في ظل الجودة الشاملة :-

اولا : دور المعلم الرسمى :

١. دور المعلـــم للتلامـــيذ : معـــرفة خصائص المرحلة العمرية ، وضع استراتيجيات لتحقـــيق الأهـــداف ، التنظيم (التلاميذ – غرفة الصف – وقت الحصة – الجداول المدرسية) الأجهزة ووسائل التعليم .
٢. دور المعلم للمنهج: ربطة بالأحداث الجارية ، تنظيم الأنشطة على مستوى الفصل – المدرسة ككل .
٣. دور المعلـــم فـــي توثـــيق صلة المدرسة بالبيئة : عن طريق الاجتماعات – الأيام المفتوحة – تبادل المعلومات والتقارير .
٤. دور المعلـــم في تنمية العلاقات الإنسانية : حيث إن المعلم المبدع ، هو الذى يشبع حاجات التلاميذ ويلبى رغباتهم وتطلعاتهم لتحقيق أهداف التربية.
٥. المعلم مسئول عن الضبط والنظام : المعلم مسئول أمام الادارة المدرسية عن ضبط الفصـــل من خلال قواعد تحول دون خروج التلاميذ عن السلوك المرغوب وتوجيه التلاميذ تربويا .

ثانيا : أدوار المعلم غير الرسمية :

أما دور المعلم غير الرسمي فينحصر في الاتصال – المحافظة على التماسك القيمى لمناخ المدرسة ، الاحترام الذاتى للأفراد.

وفيما يلي تصور للإدارة الصفية للوصول إلى أفضل النتائج في ظل الجوده الشامله:

١. المدخلات: التلاميذ – المعلم – مبنى الفصل – المنهج — الوقت

٢. العمليات الإدارية : التخطيط–التنظيم– الإشراف التربوى– التقويم

٣. المخـــرجات وتشمل : الإنتاجية العلمية – متعلمون مبدعون – الروح المعنوية المـــرتفعة تجنب صراع الأدوار بحيث لا يقوم المعلم بدورين متناقضين وذلك من أجل تحقيق الهدف العام .

التساؤل الثالث :- لماذا نستخدم مبدأ إدارة الجودة الشاملة في للتعليم ؟

للإجابة عن هذا التساؤل حول فهم واستخدام إدارة الجودة الشاملة: Understanding and Embracing (TQM) استعرض الباحث من خلال المؤلف الشهيـــر لشينكـت (١٩٩٣) عمل و . ادوارد ديمنج **W.Edwards Deming** لأفكاره الأساسية التى بناها على نقاط هامة وهى : -

- اكثر من ٩٠ ./. من المشاكل تكون مع الأنظمة.
- ثبات الهدف للمنظمات والهيئات.
- معرفة المنظمة أو الهيئة معرفة عميقة بالأنظمة والتغيير والمعرفة وعلم النفس
- القيادة الناجحة تخرج المؤسسة من الأزمة .

اثـــر ديمـــنج فى تغيير مفاهيم The Deming paradigm and Conceptual Change المفكريـــن فـــى الولايات المتحدة لما وجد أن التعليم بالبلاد أصبح فى مفترق الطرق . رأى ادوارد ديمنج أن ادارة الجودة الشاملة ،قد تكون مفيدة بالنسبة للتعليم الأمريكى وقد بنى ديمنج القيادة الحديثة على أساس **الفهم للنمو والتعليم من أجل التحسين المستمر، وان ثبات الهدف ووضـــوح الرؤيا لتحقيق الذات تعين على التغلب على العقبات** ، كما أن أفكار إدارة الجودة الشـــاملة تعتمد على فهم نظريات النظم والتغير فهما عميقا مبنى على المعرفة وعلم النفس . ويعـــتمد مبدأ ديمنج فى إدارة الجودة الشاملة على مدخل الرضا الوظيفى وتحقيق الذات ودفع الخـــوف ووقـــف الممارســـات المهنـــية للمرؤوســـين وتقدير الذات وحفظ الكرامة للعاملين واحـــترامهم فكـــرا وعملا والاستمتاع بالتعلم فى الجو المدرسى لكل من المعلمين والتلاميذ . ومـــن وجه نظر الباحث من خلال تحليله لأساسيات ديمنج إن تحديات الجودة الشاملة للتعليم الامريكى تأتى من خلال الأنظمة التى تخلق نوعا من الأزمات التعليمية، فعلى الرغم من أن هـــناك معلميـــن يعطون جهودهم ويخلصون في أعمالهم ومع ذلك لا يحققون النتائج التعليمية المطلوبـــة . وأن ٩٠ ./. مـــن مشـــاكل الجـــودة وتحدياتها مع الأنظمة ذاتها ، إن المشاكل

الموجـــودة فى الأنظمة المتعددة مثل : نقص الوقت ، وحالات الفوضى الدائمة واليومية داخل الفصـــل عند إدارة النظام ، والصراعات المتبادلة بين الأفراد ، ونقص المكافآت التشجيعية ، وعـــدم وجود إحساس بالاثر، والضغط من أجل تغطية المنهج . اى إن إدارة الجودة الشاملة تســـاعد علـــى ضمان عمل كل جوانب النظام منسجمة لتحقيق الهدف الرئيسى للنظام ، وقد صـــاغ نقاطـــه الأربعـــة عشر مشيرا إلى **فلسفة سياسة اليابان** فى ربط السياسات التعليمية بالاقتصـــادية والتجارية فى تحديد واضح للارتفاع بمستوى التعليم الامريكانى فى ظل الجودة الشاملة.**وفيما يلى نقاط ديمنج الأربعة عشر للتحويل وتغير الادارةو هى :**

١. دعم الهدف ويساعد على وضوحه من أجل تحسين المنتج لتصبح منافسا جيدا للبقاء فى العمل.
٢. نحن فى عصر اقتصادى جديد يحتاج إلى فلسفة جديدة تتيقظ للتحدى وتؤمن برسالتها .
٣. حاول البعد عن التفتيش المستمر وجعل جودة العمل والمنتج المعيار الرئيسى للعمل .
٤. قلل التكلفة الإجمالية واعتمد على مورد يتسم بالولاء والثقة لأجل طويل.
٥. لتحسين الجودة والانتاجية حسن الخدمات بشكل دائم .
٦. اهتم بالتدريب أثناء العمل .
٧. ابدأ بالقيادة المتمثلة فى مساعدة الناس والالآات على أداء عمل أفضل.
٨. اطرد الخوف وامنح الثقة حتى يعمل الجميع بفاعلية من أجل المؤسسة.
٩. اكسر الحواجز بين الأقسام حتى يعملوا كفريق يتبنون مشاكل الانتاج.
١٠. استبعد الشعارات والعظات .
١١. اجعل القيادة مشاركة ودورية بين الأفراد .
١٢. التفاخر بالصنعة والانتاج هى أساس معايير الترقى والتقدير السنوى .
١٣. ابدا ببرنامج قوى للتعليم وتحسين الذات .
١٤. اجعل التغيير والتحول وظيفة الجميع وليس حكرا على أشخاص محدودين.

<u>الجودة الشاملة لخدمة التعليم</u>

<u>- ضـــمان جودة المنتج والخدمة : Quality Assurance of Product and Service</u>

يعـــرض البحـــث أفكار ديمنج ومعايير بالدريدج لضمان جودة المنتج والخدمة . ومن معايير بالدريدج ضمان جودة المنتج والخدمة . وهو يرتبط بشدة بما يدور كل يوم في مدارسنا . من المنهج إلى وضع الجداول الزمنية إلى إستراتيجيات التدريس- العملية التعليمية والنتائج التى نتوقعها من تلاميذنا .كيف نضمن جودة أنشطتنا الخاصة بالتعليم والتعلم ؟ أما بالنسبة لمعيار

الموجـــودة فى الأنظمة المتعددة مثل : نقص الوقت ، وحالات الفوضى الدائمة واليومية داخل الفصـــل عند إدارة النظام ، والصراعات المتبادلة بين الأفراد ، ونقص المكافآت التشجيعية ، وعـــدم وجود إحساس بالاثر، والضغط من أجل تغطية المنهج . اى إن إدارة الجودة الشاملة تســـاعد علـــى ضمان عمل كل جوانب النظام منسجمة لتحقيق الهدف الرئيسى للنظام ، وقد صـــاغ نقاطـــه الأربعـــة عشر مشيرا إلى **فلسفة سياسة اليابان** فى ربط السياسات التعليمية بالاقتصـــادية والتجارية فى تحديد واضح للارتفاع بمستوى التلعيم الامريكانى فى ظل الجودة الشاملة.**وفيما يلى نقاط ديمنج الأربعة عشر للتحويل وتغير الادارةو هى :**

١. دعم الهدف ويساعد على وضوحه من أجل تحسين المنتج لتصبح منافسا جيدا للبقاء فى العمل.
٢. نحن فى عصر اقتصادى جديد يحتاج إلى فلسفة جديدة تتيقظ للتحدى وتؤمن برسالتها .
٣. حاول البعد عن التفتيش المستمر وجعل جودة العمل والمنتج المعيار الرئيسى للعمل .
٤. قلل التكلفة الإجمالية واعتمد على مورد يتسم بالولاء والثقة لأجل طويل.
٥. لتحسين الجودة والانتاجية حسن الخدمات بشكل دائم .
٦. اهتم بالتدريب أثناء العمل .
٧. ابدأ بالقيادة المتمثلة فى مساعدة الناس والالآات على أداء عمل أفضل
٨. اطرد الخوف وامنح الثقة حتى يعمل الجميع بفاعلية من أجل المؤسسة.
٩. اكسر الحواجز بين الأقسام حتى يعملوا كفريق يتبنون مشاكل الانتاج.
١٠. استبعد الشعارات والعظات .
١١. اجعل القيادة مشاركة ودورية بين الأفراد .
١٢. التفاخر بالصنعة والانتاج هى أساس معايير الترقى والتقدير السنوى .
١٣. ابدا ببرنامج قوى للتعليم وتحسين الذات .
١٤. اجعل التغيير والتحول وظيفة الجميع وليس حكرا على أشخاص محدودين.

الجودة الشاملة لخدمة التعليم

- ضـــمان جودة المنتج والخدمة : Quality Assurance of Product and Service

يعـــرض البحـــث أفكار ديمنج ومعايير بالدريدج لضمان جودة المنتج والخدمة . ومن معايير بالدريدج ضمان جودة المنتج والخدمة . وهو يرتبط بشدة بما يدور كل يوم في مدارسنا . من المنهج إلى وضع الجداول الزمنية إلى إستراتيجيات التدريس- العملية التعليمية والنتائج التى نتوقعها من تلاميذنا .كيف نضمن جودة أنشطتنا الخاصة بالتعليم والتعلم ؟ أما بالنسبة لمعيار

القيادة لننظر أولا إلى أساس ديمنج الفلسفى لهذا المجال الواسع ، ومعايير بالدريدج الفرعية ، وأخيرا إلى الاسس التربوية .

أساس ديمنج : يؤكد ديمنج على تقييم النظام بأكمله . فهو يقول ٩٠./. من المشاكل تكمن في الأنظمـــة الخاطـــئة ولـــيس في الأشخاص غير القادرين . ومن المهام أن نبدأ كل الخطوات اللازمة لإنتاج سلع وخدمات عالية الجودة ، فالهيئات والمنظمات تعمل على أفضل نحو عندما يرى كل العمال والمديرين الصورة الكبيرة فى كيفية مساندة بعضهم البعض .

معايير بالدريدج يوجزها في الإرشادات التالية لضمان جودة المنتج والخدمة

- درس العمليات المتضمنة في الإنتاج .
- العمل مع العملاء لتطوير المعايير ومواصفات التصميم(التصميم في الجودة).
- توثيق النتائج ومتابعتها وتصحيح العيوب بشكل منتظم .
- التقاء العملاء لتطوير استيراتيجيات التحسين .
- فهم العميل ومتطلباته .

الأســـس الـــتربوية هناك عدة تفسيرات لماهية العميل في التعليم . فالمجتمع التجاري القومي يرى المنافسة الدولية تنزلق ، ويتوقع استجابة أول رد فعل للتعليم فهل التجارة هي التعليم ؟ هل الوالدان هما العملاء ؟ هل الحكومة هي العميل ؟ **إن التلميذ هو العميل الرئيسي** . ونحن كمربيـــن ومعلمين لدينا دور في تربية التلميذ في ثلاثة أوجه متداخلة في حياه الفرد : جانب العمل ، والجانب المدني ، والجانب الشخصي .

يوصف الشخص المتعلم تعليما جيدا بما يلى :-

- **التعلـــيم الجيد** : يعد الشخصى لشغل أى وظيفة بثقة وإتقان أو إجادة في إى مادة دراسية بسهولة .
- **التعلـــيم الجيد** :إنه يعطـــى الشخص رؤية واضحة شعورية لآرائه وأحكامه صدقا أو صحة في تطويرها ، ولباقة في التعبير عنها ، وقوة في حثها وتعزيزها .
- **التعلـــيم الجـــيد:** يعلـــم الشخص النظر في الاشياء ورؤيتها كما هى ، وأن يلتزم بالموضـــوعية ، وأن يكتشـــف ما هو معقد وأن يطـــرح بعيدا عن كل ما هو غير ملائم أو غير مرتبط بالموضوع .
- **التعلـــيم الجـــيد:** يجعل الشخص متكيفا في أى مجتمع . ويكون لديه أساس مشترك للتعامل مع كل طبقه وكل فئة .

- **التعلـــيم الجيد:** يجعل الشخص يعرف متى يتحدث ومتى يسكت ؟ ويكون قادرا على الـــتحدث والاستمتاع ، ويمكن أن يطرح سؤالا ويكتسب درسا عندما لا يكون لديه شئ.
- **التعليم الجيد:** يحدد القدرات الأساسية لتخرج التلاميذ : فالتلاميذ ينبغى أن يكونوا متعلميـــن وموجهين لذواتهم ، وحلالين لمشاكلهم ، ومفكرين مدركين ، ومساهمين فـــي مجـــتمع ، وعمالا متعاونيين لديهم مهارة في الموارد ، ومهارات اجتماعية ، ومعلومـــات ، فىالـــنظم والتكنولوجيا ، ونركز على نمو التلميذ والفرد التى تميز المـــدراس في رحلة الجودة. فمثلا التلاميذ في المدارس المتغيرة لديهم دافعية ذاتية وحـــب استطلاع ، يظهرون استمتاعا بالتعلم .وان الكثيرين من المربين والمعلمين الذين يدرسون ادارة الجودة الشاملة يسألون أسئلة مثل " من هو العميل " ؟ و" هل التعلـــيم منـــتج أو خدمة ؟ " والاهم من ذلك على ما يعتقد هو السؤال لماذا كانت المؤسســـة أو المنشـــأة التعليمية ناجحة جدا في تحقيق النتائج المحورية التى يتفق عليها معظم الناس .

<u>الأسباب الأصلية للفشل التعليمى:</u> يقترح ديمنج على القيادة أنه يجب على المرء أن يفهم العمـــل . وينتقد ديمنج القادة المشتركين الذين يعرفون الاعداد فقط ويرىانهم لا يفهمون عملـــيات التصـــنيع . وينتقد بالمثل قادة التعليم الذين لا يفهمون التعليم والتعلم . ويرى ديمـــنج أن اختـــبار المعـــرفة العميقة – في أى مجال – هو قدرة المرء على أن يسأل باســـتمرار عـــن الســـبب وبالتالىعلى التقدم والنمو والفهم بعمق أكثر نحو فهم ورؤية الارتـــباطات فـــي المجـــالات المترابطة . إن المعرفة العميقة بعمليات التعليم تدل على الأسباب الأصلية . وهناك سببان أصليان تربويان يفسران قدرا كبيرا من فشل العمليات التعليمـــية فـــي تحقيق وبلوغ التعليم لمستوى عالى ، وينحصر للتحدى المعرفي بالنسبه للتلاميذ فى:

١. الاستخدام المنتشر للكتب المدرسية .
٢. العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والتلاميذ

<u>الكتـــب المدرســـية :</u> تدل الادلة على أن الكتب المدرسية تسبب مستويات تعلم منخفضة عند استخدامها كالإدارة التعليمية السائدة . إن الكتب المدرسية أصبحت خلاصات موضوعات ، لا تعـــالج ايا منها بعمق كبير ... فالمفهوم (المهم) عادة ما يعطى في فقرة صغيرة أو فقرتين صغيرتين ، مما لا يستطيع للمؤلف أن يكتب قصة تحقق صحة مبدأ أو تثبيته في ذاكرة التلميذ

. ويمكن أيضا إرجاع الفشل في المهارات الإساسية – مثل تعلم القراءة – إلى ضعف تصميم الكتب المدرسية . وقد اجرى بيك(١٩٧٨)* مراجعة مكثفة لثمانية برامج قراءة للمبتدئين ناجحة تجاريـــا ويشـــيع استخدامها . وخلصت إلى أن قراءة الكلمات الكاملة أعطت اشارات مجردة ومتنوعة وغير ثابتة وان نقص التعليم المحسوس جعل من غير المحتمل أن يتعلم الاشخاص ذوو التحصيل المنخفض . ويلقى اللوم على السيطرة السائدة لكتب المطالعة. ان مجموعة من النـــتائج الســـلبية التى تنتج من استخدام المعلمين لكتب المطالعة وفيها يتعلق الفشل القرائى . ولاحظـــوا أنـــه عندما يفشل الأطفال في تعلم القراءة بسهولة وبصورة جيدة من خلال التعليم القـــاعدى الأساسى ، فإن اللوم يلقى إما على المعلم لعدم اتباع كتاب المطالعة بدقة وعناية أو علـــى الاطفـــال كمتعلميـــن عاجزين. ولعل قدرا كبيرا من العمل المعتاد الذى يلام أداؤه في برامج القراءة التعويضية هو نتيجة لضعف التصميم في برامج القراءة المبتدئين أو حقيقة بأن كتـــب المطالعـــة تستخدم بصورة مطلقة . وعلى الرغم من أن عمل التصميمات في الجودة اصبح أكثر انتشارا فى الصناعة ، إلا إن هناك أدلة ضئيلة على أن الجودة مصممة في كتب مدرســـية ومـــواد تجارية أخرى . وحتى المقدار الصغير للاختبارات النمطية التى لا تحقق للمـــتعلم فعالية المواد مع أعداد التلاميذ المختلفة في ظل الظروف المختلفة أو المتباينة. وهذه المعلومات عن جودة الكتب المدرسية مهمة بسبب الاعتماد المكثف على المادة القاعدية . وقد كشفت الدراسات مرة أخرى عن أن الكتب المدرسية في معظم مجالات المادة الدراسية تحدد مـــدى تسلسل المنهج .فالكتاب المدرسى يوجه وينظم من ٧٥./. إلى ٩٠./. من وقت التعليم بحجرة الدراسة تبادل النتائج التعليمية للمعلومات .

العلاقات الاجتماعية: أن العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والتلاميذ هى ايضا سبب لمستوى التحدى المعرفي المنخفض في المدارس. وأن ادركات التلاميذ للخطر والتحدى تقدم تفسيرات إضـــافية لفشل العمليات التعليمية فيما وراء تعلم المهارات الأساسية. "أن المهام التى تتضمن عملـــيات معرفية عالية للفهم والتفكير والاستدلال المشاكل تكون عالية وتسبب خطرا بالنسبة للتلاميذ. ولأن الطبيعة الدقيقة للإجابات الصحيحة لا يمكن التنبؤ بها والتدريب عليها مقدما ، فـــإن احتمالات الفشل يكون عاليا . أن الغموض والخطر بدورهما يشكلان اتجاهات التلاميذ نحـــو العمل الذى يؤدونه في الفصول . لقد وجد – " مليرزوزملاؤه" * – أن تلاميذ المدرسة العالية تكون لديهم اتجاهات أكثر إيجابية ودافعية من الفصول التى فيها تحديات على أنها اكبر

---

*Schenkat,R.J. (1993)

مـــن مهارتهم . ويقرر" دويل" أيضا أنه عندما يدرك التلاميذ الغموض والخطر في الواجبات والمهـــام ، فإنهم يزدادون وضوحا لمواصفات المنتج لصرامة متطلبات المسئولية . ويواصل "دويـــل" قـــائلا : " مـــثل هـــذه الأعمال تميل إلى إبطاء تدفق أحداث الفصل ، وتقليل العمل المتضمن ،وزيادة وتكرار السلوك السئ الذى يؤدى الى والتفكك .اى إن ردود أفعال التلاميذ للعمل تخلق ضغوطا على أنظمة الإدارة . وكرد فعل للإضراب في الفصل يقوم المعلمون في الغالب بتبسيط مطالب المهام أو تقليل خطر الأخطاء ... وعلى النقيض من ذلك ، تميل المهام البسيطة نسبيا والروتينية والتى تتضمن التذكر أو اللوغاريتمات إلى التقدم في سلاسة إلى حد مـــا فـــي الفصـــل بقـــدر ضئيل من التردد أو المقاومة ... وبالاضافة إلى ذلك ، لا يتحدث المعلمـــون أو التلامـــيذ كثيرا عن معنى المحتوى أو أهدافة أو عملياته الضمنية ، ونادرا ما يحصل التلاميذ على تغذية راجعة لإصلاح ما يرتكبون من أخطاء .ورغم أن هناك في الغالب مظهر مشاركة ، ويكون العمل في الغالب زائفا أى يؤدى بدون فهم. وترى أن نسبة كبيرة من ذوى التحصـــيل العـــالى يكونون مدفوعين بالأداء – الهدف . ولأن المدرسة الإبتدائية ليست كثـــيرة المطالب بدرجة كافية من الناحية العقلية فإن تلاميذ المدرسة العالية يميلون إلى تجنب المقررات التى تدعو للتحدى أو إلى أن يصبحوا خائفين ويقاوموا المعلم بصورة جماعية . إن "بحث دويل" يربط تعلم الفصل وإدارة الفصل لبعض الطرق المثيرة ممـــا يدعو إلى التناقض فـــيما يتعلق بالعمليات التى يقوم عليها منهج أكثر اثارة للتحـــدى المعرفـــي : " هناك إجماع على أن شيئا خطأ في التعليم الذى لا يشمل على حل المشاكل.والمعتقدات الحالية تتمثل في أن الـــتوجه نحو حل المشكلات ينبغى أن ياخذ في الحسبان تعليم كل التلاميذ بصرف النظر عن العمـــر أو القدرة أو الموقع .. وهناك سوء توافق جوهرى في الارتقاء بمنهج حل مشكلات. ولا يمكنـــنا أن نـــتوقع أن يستفيد التلاميذ من الرسائل المتناقصة التى نرسلها عندما ندير من أجل الطاعة ،والتعلم من أجل الاستكشاف والمخاطرة وينادون بتغير جوهرى في إدارة الفصل . وعند انتقالنـــا من تعلم المهارات الإساسيـــة (ذات المستوى المنخفض اساسا) إلى تعلم حل المشـــكلات الـــذى يدعو للتحدى ، ويمكننا أن ننجح فقط اذا كان للتلاميذ القدرة على التحكم الداخلـــى والـــتعلم المنظم ذاتيا وتعلمهم . إن التفاخر بكل من النجاح والفشل يرتبط بدرجة الجهـــد التى يدركونها في انفسهم . ومن ناحية أخرى ، فإن التلاميذ الذين لديهم أهداف أداء يفخـــرون بانقانهم وإجادتهم المنخفضة الجهد ولكنهم سرعان ما يفقدون الثقة عندما يواجهون تحديـــا . وكثـــيرون من هؤلاء التلاميذ يكرهون المخاطرة ويتجنبون الفشل وبالتالى يتجنبون الـــتعلم مـــن خـــبراتهم . وعـــندما نصبح جادين في تنمية وتشجيع حل المشكلات والتنظيم

الذاتى.أما **عن الثواب والعقاب** فيرون أن أهم طرق مساعدة الأطفال على التفكير والتعليم في تحريـــرهم من سيطرة **الثواب والعقاب** . ولكى يحصلوا على الثواب يعملون ما يريده المعلم بالضبط ، فيصبح الأطفال ذوى تحصيل عال، ولكنهم سيعجزون عن تنمية القدرة على تحويل الـــتعلم إلى تراكيب معرفية مرنة ومفيدة " . وتتضمن بعض الملاحظات طرقا متطورة للمعلم في الإدارة وفهما لتنمية التلميذ في التراكيب المعرفية المفيدة لدى التلاميذ .

وارورد شينكات (مرجع سابق)فى دراسة اوستروت Ostroths مراجعة شاملة للبرامج المطبقة مبادئ ادارة الجودة الشاملة، وهى البرامج المستخدمة بنجاح لتنفيذ وتطبيق مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة في إدارة شئون الطلاب بإحدى الجامعات العامة الكبيرة. وتناقش تطبيقات واستخدامات إدارة الجودة الشاملة . وترى الدراسة أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريبا مخططا لهيئات التدريس،وكذلك تغييرا ثقافيا على مستوى الهيئة.

النتائج

لتطوير التعليم واستثماره في عصر الجودة الشاملة التى نعيشها فإننا ندعوالى اعتناق المبادئ العالمية والاتجاهات التربوية للجودة الشاملة وقد تعرض البحث تحليلا لمبدأين هامين في التجارة والتعليم هما :-

* **أســـاس إدوارد ديمنج Deming W.E في القيادة** :يعتبر ديمنج ثبات الهدف على المدى الطويـــل ، ووضـــوح الـــرؤيا ، والتخطيط السليم والعمل على إزالة المعوقات الداخلية التى تعترضـــهم الـــناتجة من أنفسهم الوسيلة للنهوض بالعمل داخل المؤسسة التعليمية .وان القائد الناجح في الإدارة التربوية الحديثة يعطى الثقة ذاتها لمرؤسيه لتحقيق الذات وتحسين الأداء ، ويجعـــل الـــتفاخر والتـــنافس بينهم لتحفيزهم على جودة الإنتاج وبذلك يستطيع الخروج من الأزمة. وان المعوقات الخارجية اهم من المعوقات الانظمة ذلتها . وذلك بالاعتماد على مدخل الرضـــا الوظيفـــي وتحقـــيق الذات والنضال من أجل دفع الخوف ووقف الممارسات المهينة للمرؤوسين واحترامهم فكرا وعملا.

* **معايـــير بـــالدريدج BaldringeCriteria** فـــي القيادة : ان الوعي بأهمية إدارة الجودة الشـــاملة فـــي التعلم وانتهاج المدخل التنظيمي في العمل لتعزيز وزيادة التعاون بين أعضاء المؤسســـة وليســـت المنافسة، وشرح أهداف إدارة الجودة الشاملة للجميع (هيئة تدريسية – أولياء الأمور) للتوعية بأهميتها فى الارتفاع بمستوى مخرجات التعليم .

الاسس التربوية :يرى المفكرون أن الأنظمة التعليمية ملئية بالتناقضات والاختلافات بين القيم المغلقـــة والممارسات الفعلية ، ولا يوجد تصور واضح كلى للنظام ولذلك يتخرج الطلبة وهم غير قادرين على أن يعملوا تحت مظله ارتباط الجودة الشاملة .

التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما سبق تتلخص أهم التوصيات فيما يلى :-

١- التخطيط لتقديم برامج تعليمية تهدف الى تحقيق مستوى عال من جودة العلم والتعليم .

٢- توحـيد الاسس الاستراتيجية لخارطة التعليم فى البلاد لتسير وفق عمل منسق منسجم مع باقى وزارات الدولة .

٣- اجراء الدراسات التقويمية التى تهدف الى تحديد نقاط الضعف والقوة فى التعليم .

٤- ادخال مقرر " مبادئ الجودة الشاملة فى مقررات البكالوريوس فى كليات التربية .

٥- اعداد ادلة للجودة الشاملة على غرار الادلة الخاصة بمركز الامير محمد بن فهد للجودة.•

٦- نشـــر الوعـــى بأهمـــية موضوع نظام الجودة الشاملة (TQM) وتطبيقاتة فى االإدارة التربوية الحديثة ، والعمل على تنفيذه بأسلوب بديل بعيداعن اسلوب الرقابة.

٧- خلق روح المنافسة بين المؤسسات التربوية والتعليمية (حكومية او خاصة) للحصول على شهادة المواصفات الدولية للجودة الشاملة (ISO).

٨- تدعيم مبدأ التربية المستمرة للهيئة التدريسية وتشجيع النمـــو الذاتـــى للمعلـــم (اكاديميا ، مهنيا ، ثقافيا) ، وتوفير التمويل الذاتى لهذه الفرص.

٩- المزيد من استخدام أساليب التقويم الذاتى للمعلمين لإعطائهم مزيدا من الثقة وعدم إغفال نتائج تقويم الطلبة لهم .

١٠- احـــترام مبدأ تحقيق الذات والدافعية وإعطائهم مزيدا من الحرية لتشغيل مشاركتهم فى تطوير مهنة التعليم من خلال تجاربهم الميدانية .

١١- ترسيخ الاتجاهات والقيم المرغوبة ، وتنمية الانتماء والولاء والعمل على المحافظة على الهوية الثقافية دون الانزلاق إلى الهويات الاجنبية .

• http:// www.jeddahedu.gov.sa/iso/indeo.htm.

المراجع:

اولا : المراجع العربية

١. البكر ، محمد بن عبد الله . ***اسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية*** ، مجلس النشر العلمى ، المجلة التربوية ، المجلد (١٥)، العدد (٦٠) ، جامعة الكويت ، ٢٠٠١م . ص ص ٨٣ – ١٢١.

٢. دانهيل ، جمس . ***ادارة الفصل*** ، ترجمة محمد مصطفى زيدان ، دار مكتبة الاندلس ، ينغازى ١٩٧٣ م.ص ص ١٤-٢٥ .

٣. الشرقاوى ، مريم محمد ابراهيم . ***تصور لادارة صفية مبدعة لمعلم الغد*** ، المؤتمر العلمى الثاني – الدور المتغير للمعلم العربى في مجتمع الغد (رؤية عربية بالتعاون مع جميعة كليات معاهد التربية في الجامعات العربية ، المجلد الأول ، جامعة اسيوط ، ابريل ٢٠٠٠ م . ص ص٥٦-٦١.

٤. العامرى ، احمد بن سالم . ***السلوك القيادى التحويلى وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية*** ، مجلس النشر العلمى ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد التاسع ، العدد الأول ، جامعة الكويت ٢٠٠٢ م.ص ٢١ .

٥. عباس ، عايدة فؤاد ابراهيم . **ادارة الجودة الشاملة مدخل الفعالية ادارة المعلومات بالتعليم الجامعى فى اليمن** ، التربية ، العدد السادس ، السنة الخامسة ، ٢٠٠٢ . ص ٧٣ .

٦. عيسوى ، عبد الرحمن . ***الكفاءة الانتاجية*** ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٠ م . ص ٢٢٧ .

٧. الكيلانى ، انهار . ***تحليل عملية اتخاذ القرار التربوى باستخدام نموذج ايفا الأول للاحتمالات*** ، المجلة التربوية ، العدد (١٥) ، المجلد (٤) ، جامعة الكويت ، ١٩٨٨ م. ص ١٣ .

٨. مكروم ، عبد الودود . **الاهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ** ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد (٣٢)، ١٩٩٦ م. ص ص ١٣٣-١٥١.

٩. يس، نبية . ***الادارة التربوية بين تحديات الحاضر وتطلعات المستقبل*** ، مجلة التربية ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، العدد الرابع ، السنة الرابعة ، ١٣٩٩ هـ . ص ٥٧ .

١٠. نوفـل ، عصام الدين .**ضبط الجودة – المفاهيم والمناهج والاليات والتطبيقات التربوية** . مركز البحوث التربوية ، دولة الكويت ، ١٩٩٤ م.

ثانيا : الراجع الاجنبية

1. Bishop.J.H. **The Effect of Public Poolicies on the demand for higher education** , The Journal of Human Resources , 1978, 12 (3).
2. Hardesky,Jack.**Total Quality Management Handbook.** NewYork : McGraw-Hill,Inc.(1995).
3. Sallis, A.**Total Quality Management In Education .** Philadelphia: Kogan, (1993).
4. Schenkat,Randy ,**Quality Connections Transforming Schools Through Total Quality Management** ,Alexandria . Virginig , Ascet , 1993. PP. (5-40).