

الإصلاح التربوي من منظور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية الجزائرية - محاولة في طرح بديل - د. محمد نوفيقي ومان جامعة بسكرة

الملخص:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تطوير أساليب العمل و تحسين الأداء و تحقيق رغبات المجتمع وفقا للمواصفات المطلوبة و بأقل ما يمكن من جهد و كلفة.

حيث أن الأداء الاقتصادي و الاجتماعي اليوم أصبح مرهون بجودة النظام التعليمي و مخرجاته، وهذا ما دفع معظم الدول إلى العمل على تحسين و تطوير المخرجات التعليمية من خلال تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة. ولقد أثبتت بعض الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية في بعض الدول عن نجاح و تفوق المؤسسات التي اعتمدت على نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري في العمل و أن المسؤول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعد أهم مورد في العملية كلها.

Abstract :

TQM is one of the most important modern management styles through which companies seek to develop work methods, improve performance and achieve the society's desires in accordance with the required specifications and with minimal effort and cost.

As the economic and social performance today is dependent on the quality of the educational system and its outputs, which prompted most countries to work to improve and develop educational outputs through the application of TQM. Some recent studies conducted at the level of educational institutions in some countries have shown the success and superiority of institutions that have adopted TQM as an administrative method of work and that the primary responsibility for all these successes is the human element, which is the most important resource in the whole process

مقدمة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ والمعايير التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وتعتمد (إ.ج.ش) على استخدام العديد من الأدوات والميكانيزمات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن وتحقيق الأهداف إذ تعتبر أنها شكل تعاوني لأداء الوظائف والنشاطات الذي يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والموارد البشرية العاملة في نشاط معين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، من خلال فريق عمل متكامل ومتجانس؛ حيث يؤدي تطبيقها إلى التقليل من العمليات الإدارية والمكتبية وتبسيط النماذج والتقليل من الشكاوي والاهتمام بقضايا بالغة الأهمية كالالتزام الوظيفي، تفادي مقاومة التغيير وتكاليف إدارة هذا التغيير.

ولا يقتصر تطبيق (إ.ج.ش) على القطاعات الخاصة فقط بل تطبق بنفس الكفاءة على قطاعات الأعمال والحكومات، لا سيما قطاع التعليم والإصلاح التربوي؛ حيث قام العديد من الباحثين بدراسات وأبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ (إ.ج.ش) يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات التعليمية والتربوية، لهذا فقد شهد التعليم بشكل عام تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته وذلك من خلال التطور غير المسبوق في التكنولوجيا الرقمية والاتصال المصاحب للانفجار المعرفي وزيادة الاهتمام بتنمية وتطوير الإنسان ومحاولة استثماره في بناء المجتمع والاقتصاد على حد سواء.

وقد يساهم منهج (إ.ج.ش) في المؤسسة التعليمية بدرجة كبيرة في نجاح المؤسسات وفي تحقيق أهدافها بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم المناهج التربوية التي تتلائم وطبيعة عمليات التعليم الحديثة.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على (إ.ج.ش) كممارسة ميدانية يمكن لها أن تقدم القيمة المضافة للمؤسسة التعليمية في الجزائر، ومنه يمكن صياغة التساؤل الرئيس على النحو الآتي:

- إلى أي مدى يمكن تطبيق (إ.ج.ش) في المؤسسة التعليمية الجزائرية من خلال برنامج الإصلاح التربوي الحديث؟

ويمكن معالجة هذا التساؤل من خلال مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالاتي:

- ما المقصود بـ: (إ.ج.ش) وما هي أهم مبادئها؟
- ما المقصود بـ: (إ.ج.ش) في المؤسسة التعليمية؟
- ماهي أهم التجارب العالمية في تطبيق (إ.ج.ش) في المؤسسة التعليمية؟
- ماهي أهم الإجراءات المتخذة من أجل تجويد التعليم في الجزائر؟

تتناول هذه الدراسة:

أولاً: مفهوم ومبادئ (إ.ج.ش).

ثانياً: المؤسسات التعليمية و (إ.ج.ش).

ثالثاً: تطبيق الإصلاح التربوي في المؤسسة التعليمية الجزائرية.

أولاً: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطويرها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق مقاصد الرضا الوظيفي داخل وخارج محيط المؤسسة.

إذ تعرف (إ.ج.ش) على أنها: البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم (إ.ج.ش) كالاتي¹

- عرفها johblonski على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال و بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر ، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".
- عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة و العاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها"².

- عرفها (Robbins & Coulter) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون"³.

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات و تكمن هذه الأهمية في الآتي⁴:

1. زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة .
2. تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
3. تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.

4. تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها .

5. تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.

6. تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر .

7. منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين، إلى أنهم اتفقوا جميعا على نفس المبادئ، حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وإن هذه المبادئ تتلخص في الآتي⁵:

1. الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي ورضاه عن المنتج.
2. اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.
3. الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.
4. الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وبهذا تتطلب خطة استراتيجية.
5. يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من أجل تحقيق أهداف استراتيجية.

6. لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم لكافة الموظفين باستمرار .

7. تحل مشاكل الجودة بتعاون ما بين الموظفين.

8. إن تحسين الجودة و حل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

4. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. ومن بين هذه المتطلبات نذكر:⁶

1. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة حيث أن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعليه يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

2. الترويج وتسويق البرنامج.

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. وتسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة يسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

3. التعليم والتدريب.

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

فالهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة

(الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجيات التطبيق بينما تدريب فرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

4. الاستعانة بالاستشاريين.

إن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستتشأ وخاصة في المراحل الأولى.

5. تشكيل فرق العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

6. التشجيع والتحفيز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته . وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

وعليه فالمؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

7. الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقييمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات اللجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

8. استراتيجية التطبيق:

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

- الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

- التخطيط : ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

- التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

5. أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود لا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب حيث يمكن تصنيف طرق وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعتين رئيسيتين هما:⁷

1- مجموعة جمع البيانات: وتشمل عدة طرق جوهرية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ. التعرف على السوق

هو أسلوب يتبع لقياس المنتجات والخدمات والممارسات في ضوء آراء المنافسين والخبراء في المجال ومن ثم فهو يساعد من يستخدمه على فهم موقع المؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، ومن هنا فهو يساعد على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

ب. العصف الذهني

هو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط لكنه لا يتطرق إلى تحليلها ويمكن استخدامه في توليد الأفكار الجديدة من خلال مشاركة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار والتي يتم مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار الملائمة للتنفيذ .

ت. مجموعة العمل

هي عبارة عن طريقة محكمة البناء يمكن من خلالها أن نستخدم مجموعة من الأفراد لاستنتاج وتحديد الأولويات وترتيبها في قائمة حيث يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بتحديد الأولويات من وجهة نظره ثم يتم تحديد الأولويات من وجهة نظر المجموعة ككل، ويساعد هذا الأسلوب على تحديد أولويات الأفكار واتخاذ القرارات عن طريق المدخلات التي يسهم فيها جميع المشاركين .

ث. التصور العقلي

هو عبارة عن أسلوب يتم من خلاله استخدام خيال الأفراد ذوى الخبرة والمعرفة لوصف وتحديد المخرجات المرغوبة والظروف المطلوب توافرها لتحقيق هذه المخرجات وهذه العملية تساعد على وضع وتحديد تصور بصري في موقف ما وإيجاد صورة مفصلة للموقف المثالي وتحديد العوائق التي تقف في سبيل التطوير

- 2- مجموعة تحليل البيانات: وتشمل ثلاثة أساليب أساسية هي:⁸

أ- جدول باريتو

يقدم هذا الجدول طريقة للفصل بين المشكلات الجوهرية والمشكلات الثانوية البسيطة ويعتمد على رؤية عالم الاجتماع والاقتصاد الإيطالي، التي تبين بأن 20% من المشكلات هي التي تعد مشكلات جوهرية أما 80% الباقية فتكون مشكلات ثانوية بسيطة .

يتضمن أسلوب "باريتو" أربع خطوات وهي:

- التركيز على تحديد المشكلة التي تحتاج إلى دراسة و الأكثر أهمية.
 - جمع البيانات المتعلقة بالعملية و تنظيمها طبقاً لأولوياتها و أهميتها .
 - تحديد الأسباب المحتملة والعناصر المساهمة وذلك باستخدام البيانات المجمعة في الخطوة الثانية .
 - وضع البيانات المجمعة في جدول يتم من خلاله فصل المشكلات بصورة أكثر تحديداً.
- يهدف مخطط باريتو إلى تحديد الأولويات في دراسة تحسين الجودة و الإنتاجية و يستخدم نوعين من الرسوم البيانية وهي:⁹

1- الرسم البياني الخاص بالترددات 2-الرسم البياني الخاص بالتكاليف

ب. الرسم البياني للسبب والأثر

تستخدم هذه الطريقة العلاقة بين المخرجات المعطاة وكل العوامل التي تؤثر في هذه المخرجات ويطلق على هذا الأسلوب رسم "إشيكawa" Ishikawa " ويتم تصميمه بهدف:

- تحديد العناصر التي تسبب مخرج ايجابي أو سلبي .

- التركيز على مشكلة محددة وعدم التشتت في مناقشات جانبية.
 - استخدام مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما.
 - تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية.
- وعند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد الأثر المطلوب تحليله ثم نحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسية التي تؤثر فيه (السياسات - الإجراءات - الأفراد - المباني والتجهيزات) ثم نركز على تحديد ووضع قائمة بالأسباب حسب أهميتها وأخيرا يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر.
- ج. الرسم البياني للتشابه

- تمثل هذه الطريقة أسلوبا لتنظيم ووضع المعلومات اللفظية في نموذج بصري ويبدأ هذا الأسلوب من خلال أفكار محددة ثم ينطلق بعد ذلك إلى الأمام باتجاه مجموعات عرضية و يمكن أن يساعد هذا الأسلوب على:
- تنظيم وتقديم بناء يتضمن قائمة بالعناصر التي تساهم في حل المشكلة.
 - تحديد الجوانب التي تكون الحاجة فيها إلى التطوير ضرورية و ملحة.
- عند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد المشكلة ثم توليد الأفكار ثم تصنيف هذه الأفكار في مجموعات ثم تحديد أوجه التشابه وذلك من خلال تصميم بطاقات تحتوي كل بطاقة منها على عبارة بسيطة تعطي وصف لمجموعة كاملة من الأفكار و في النهاية يكون التركيز على وضع رسم بياني أو جدول للتشابه من خلال البطاقات ومجموعات الأفكار المبتكرة .

6. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: ¹⁰

- هناك عدة معوقات تواجهها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات (مؤسسات) بصفة عامة ونذكر منها ما يلي:

- موضوع إدارة الجودة الشاملة حديث وخاص في دول نامية.
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجاتهم للتدريب.
- انتهاج الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي، في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- مقاومة بعض العاملين لتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو بسبب تخوفهم من التغيرات، أو من عدة أسباب أخرى.

- عدم توفر نظام فعال للاتصالات و التغذية العكسية.
 - عدم وجود انسجام وتآلف بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم.
 - تأخير وصول المعلومات، حول انجازات التي يحققونها العاملون، وفرق العمل في الوقت المناسب.
- ثانيا: المؤسسات التعليمية و (إ.ج.ش)

تعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية تقوم بعمليات التربية و التعليم و تعمل على إكساب التلاميذ المعرفة و المهارات والخبرات التي يحتاجونها في حياتهم و تساعدهم على التفاعل مع بيئتهم و لهذا لم يعد تسيير المدرسة يعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية و إنما اتجه نحو تبني الأساليب الإدارية الحديثة و في مقدمتها إدارة الجودة الشاملة.

1. خصائص مدرسة الجودة الشاملة:

لمدرسة الجودة خمس خصائص تعرف بأعمدة الجودة وهي على النحو الآتي:¹¹

- التركيز على العميل:

يعتبر كل فرد "مورد وعميل" في مدرسة الجودة الشاملة ومستهلكي المدرسة هم التلاميذ وعائلاتهم ويصنف أولياء الأمور بأنهم من أهم العملاء و يرجع ذلك لاهتمامهم بتعلم أبنائهم، فمسؤولية المدرسة أن تتعامل مع أولياء الأمور لاستخراج كل الطاقات لدى التلاميذ والاستفادة من عملية التعليم الموجودة في المدرسة .

فأولياء الأمور والمدرسة يعملون سوياً لتحسين عملية التعليم للتلاميذ للتعرف على نواحي القوة وتدعيمها وتقليل جوانب الضعف وعلاجها، ويوجد لدى المدارس عملاء داخليين وهم التلاميذ و المعلمون و المديرين و الموظفون أما العملاء الخارجيين فهم أولياء الأمور و المجتمع و الحكومة وقطاع الأعمال.

- الاندماج الكلي (التفاعل الكلي):

يجب على كل فرد أن يشارك في تحويل الجودة، إن الجودة ليست فقط لائحة المدرسة أو مسؤوليات المدير إنها مسؤولية كل فرد وتتطلب الجودة من كل فرد داخل المدرسة أن يبذل قصارى جهده لتحقيقها .

- القياس:

لا يمكن تحقيق التحسين والتطوير لأشياء لا يمكن قياسها، إن المدارس لا يمكنها أن تواجه مستويات الجودة وإقامتها إلا إذا كان لديهم القدرة على قياس التقدم في تحقيق الأهداف لهذه المستويات فالطلاب يستخدمون درجاتهم لقياس تقدمهم والمجتمعات تستخدم ميزانية المدرسة في قياس فاعلية عملية التعليم.¹²

- الالتزام:

يجب على إدارة المدرسة أن تلتزم بالجودة وأن تكون عملية التغيير لجودة المدارس من الأولويات، فبعض الناس تقاوم التغيير والإدارة ينبغي أن تسانده لتحقيق الجودة .

- التحسين المستمر:

إن التعليم بصفة عامة هو عملية متصلة تمتد بصفة مستمرة طوال الحياة لتشكّل الإنسان و تنميه في مراحل حياته المختلفة و لهذا فالتحسين المستمر يهدف إلى تنمية الفرد وتطويره و تزويده بمهارات التكيف مع المتطلبات الحضارية و مواكبة المستجدات التربوية الحديثة و التفاعل مع برامج التنمية المختلفة.¹³

- إضافة لهذا فإن مدرسة الجودة تتميز بالخصائص التالية:¹⁴

- تدعيم المشاركة والإدارة الذاتية للعناصر المدرسية مما يزيد من إحساسهم بالمسؤولية وزيادة الفعالية .

- تفويض المدير لجزء من الصلاحيات والسلطة الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء .

- تحديد المسؤولية ونطاق الإشراف بين أعضاء المجتمع المدرسي حتى ينساب العمل بكفاءة .

- القيام بعمليات التخطيط العلمي داخل المدرسة وذلك بتحديد الأهداف المستقبلية .
 - تمكين الطلاب من اكتساب مفاهيم أساسية تتعلق بالديمقراطية وحقوق الإنسان والحريات والتعاون.
 - وجود قنوات اتصال فعالة داخل المدرسة وخارجها .
 - حفز أعضاء المجتمع المدرسي وتفعيل ممارستهم الإدارية والفنية.
 - إشراك التلاميذ في السلطة و تحمل المسؤولية من خلال المشاركة في رسم السياسات و اتخاذ القرارات¹⁵
2. دور المدرسة في تطبيق جودة التعليم:

إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب إبراز أهمية دور كل فرد في المدرسة واعتباره مسؤولاً بحيث تغيرت أدوار كل من المعلم والطالب والمدير فأصبح الطالب محور العملية التعليمية ينقب ويبحث ويحلل ويتعلم، ودور المعلم يتمثل بالتوجيه والإرشاد والمساعدة، وأصبح دور مدير المدرسة التخطيط للمستقبل و يضع الحلول والاستراتيجيات لتنفيذ كل هدف ويضع البدائل.¹⁶

أ. دور إدارة المدرسة

تلعب الإدارة المدرسية دوراً كبيراً في إنجاح العملية التعليمية حيث أن تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر قيادة واعية داخل المدرسة لديها القدرة على الابتكار والإبداع و أن المدير الذي يشارك العاملين معه في وضع سياسة المدرسة وصنع القرارات التي تتعلق بالعمل يستطيع تحقيق الجودة التعليمية الشاملة.

تتلخص أهم أدوار مدير المدرسة لتحقيق الجودة فيما يلي:¹⁷

- يتولى توزيع الأعمال الفنية والإدارية بالمدرسة و يصدر التعليمات اللازمة للتنفيذ.
 - يتابع تطبيق اللوائح والخطط والمناهج كما هو مقرر ويكون مسؤولاً عن تسيير العمل بالمدرسة .
 - يكون ديناميكياً حيويًا يقوم بأدوار العمل المختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف.
- كما يقوم بأدوار أخرى أهمها:¹⁸

- اختيار العناصر التي لديها الاستعداد والرغبة في العمل (تكوين فريق العمل).
 - عمل تقييم أولي للبيئة التعليمية و وضع الملاحظات و إيجاد الحلول.
 - تدريب العاملين بفريق الجودة .
 - إعداد دليل الجودة وتوزيعه على العاملين .
 - إعطاء هامش من الحرية للمعلمين لمساعدتهم على تنمية وتطوير مستوى أدائهم .
- إلى جانب كل هذا ينبغي على مدير المدرسة القيام بالمهام التالية:¹⁹
- تحديد رؤية و رسالة المدرسة و وفقاً للمعايير القومية و التي سوف تساعد على رسم الصورة المستقبلية لها و تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تحقق الخطط الموضوعة .
 - المشاركة في إعداد تقارير الكفاية السنوية للعاملين و التي تمكنهم من الوقوف على المستوى الأكاديمي للعاملين و مساعدتهم على وضع خطط التنمية المهنية المطلوبة .

- التخطيط لكافة العناصر الموجودة داخل المدرسة للتأكد من حسن الاستفادة منها و تفعيل التعامل مع الأنظمة المحلية و المؤسسات الإنتاجية و التي تحقق اندماج المدرسة مع البيئة الخارجية .
- متابعة المعلمين داخل الأقسام.
- وضع برامج تدريبية للقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة .

ب. دور المعلم:

تتادي إدارة الجودة الشاملة بالتغيير في علاقات المعلمين بالطلاب والمدرء حيث ينبغي أن ينظروا إلى التعليم من خلال عين التلاميذ وأن يعملوا مع المدير كفريق عمل وبالتالي تحمل بعض مسؤوليات وسلطات المدير .

يعتبر المعلم من أهم عناصر نظام التعليم الذي يعتمد عليه بشكل أساسي في تطبيق نظام الجودة في التعليم للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب.

من هنا فإن دور المعلم لم يعد يقتصر على التلقين و التحفيز لأن عمله التلقيني يخلق شخصيات سلبية في المجتمع و لهذا وجب عليه أن يدفع تلاميذه إلى التفكير و البحث و الاستقصاء و التجديد²⁰ فالتعليم ذو الجودة العالية مرتبط بالمعلم الكفء الذي يمتلك الكفايات الشخصية والفنية والمهنية التي تجعله قادرا على تقديم تعليم نوعي متميز .

ت. دور الطالب:

الجودة في التعليم تسعى إلى إعداد الطالب بسمات معينة تجعله قادر على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دوره فقط في اكتساب المعرفة والإصغاء و لكن في عملية التعامل مع المعرفة والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم وهذا يتطلب إنسانا بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد و متسارع والتعامل معها بفاعلية، إنسانا يتسم بالمرونة وحب المعرفة والقدرة على متابعة المتغيرات، كما يتطلب ذلك تحولا كبيرا في دور المؤسسة التعليمية والمعلم الذي فرض عليه جوانب جديدة في دوره يجب عليه القيام بها لتربية الطلاب تربية تتناسب ومتغيرات العصر وتحقيق الجودة.

فمن أدوار الطالب لتحقيق الجودة ما يلي:²¹

- المشاركة الفاعلة في كل ما يجري داخل حجرة الدرس.
- التدريب على تحمل مسؤولية تعلمه ومسؤولية تحقيق رسالة فصله.
- المشاركة مع الطلاب للوصول إلى ما هو مهم بالنسبة لهم جميعا.
- التخطيط لعمله الإجرائي والتشاور مع معلمه عن أهدافه الشخصية.
- التحدث عن نظام صفه التعليمي و التعليمي ورسائلته و أهدافه و إجراءات الوصول إليها .
- المشاركة مع الطلاب في إيجاد المتعة والإثارة في التعلم .
- العمل بكفاءة في مجموعات العمل والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المجموعة.
- العمل على اكتساب القدرة على حل المشكلات.

- ممارسة التقييم الذاتي من خلال جمع وتوثيق وتسجيل المعلومات بعد تنفيذ أي نشاط.

- احترام وتقدير مواهب وقدرات وآراء جميع الطلاب.

3. آليات تحقيق الجودة في إصلاح التعليم:

رافق التفكير في الجودة اقتراح مجموعة من الآليات و الدعامات التي من شأنها تحسين وضع المنظومة التربوية و تجاوز مختلف العوائق التي جعلت مستوى التعليم في بلداننا العربية متدنيا. لذا فإن أي إصلاح يجب أن ينطلق من المداخل التالية:

تغيير المناهج و البرامج التربوية: في هذا الصدد يجب العمل على اعتماد استراتيجية جديدة في بناء المقررات تقوم على الكفايات عوض الأهداف و على الكيف عوض الكم و على التعدد و التنوع عوض الأحادية.

تحسين العرض التربوي في المدن و القرى: عملا بمبدأ تكافؤ الفرص يجب توسيع العرض التربوي و تجويده في القرى كما في المدن لإتاحة الفرصة للجميع من أجل إتمام الدراسة في أحسن الظروف، و هنا وجب الاهتمام أكثر بالبنية التحتية للمؤسسات التعليمية و مدها بكل الوسائل و الإمكانيات لتؤدي الأدوار المنوطة بها و تقدم خدمات ذات جودة معتبرة.

العناية بالموارد البشرية: اعتبارا للدور الطلائعي للمورد البشري في الارتقاء بمستوى المنظومة التربوية فلا بد من الاهتمام بالأطر العاملة بالقطاع سواء على المستوى المادي و ظروف العمل أو على مستوى التكوين الأساسي و المستمر.

الحكامة و اللامركزية على مستوى التدبير و التسيير: وذلك عبر إرساء آليات الحكامة الجيدة و ترسيخ سياسة اللامركزية و اللاتركيز و التي ترمي إلى تقاسم المهام و اعتماد سياسة القرب و تكييف التوجيهات و السياسات التربوية مع خصوصيات كل منطقة.

التمويل الكافي و ترشيد النفقات: إن أي مشروع للإصلاح يروم التحسين و التطوير يحتاج إلى تمويل كاف لتحقيق المبتغى لكن هذا لا يعني صرف أموال طائلة في أمور لا طائل منها، إذ أن الجودة لا تقاس بقيمة المبالغ و الأموال المرصودة للمشروع و إنما بما يمكن تحقيقه من نتائج على أرض الواقع بأقل التكاليف.

الاستفادة من الخبرات الأجنبية: نظرا لعالمية نظام الجودة بات لزاما الاستعانة بالتجارب و الخبرات الأجنبية، خصوصا من الدول الرائدة و السباقة لتبني هذه المقاربة مع الحرص. على القيام بدراسات سوسيولوجية و تاريخية كافية قبل إدخال أي تعديلات على المنظومة التربوية و ذلك لضمان توافقها مع مبادئ نظام الجودة²².

ثالثا: تطبيق الإصلاح التربوي في المؤسسة التعليمية الجزائرية من منظور التجربة الفنلندية.

لقد أصبحت فنلندا تحتل مركز الصدارة في مجال التعليم حسب نظام التقييم الدولي و استطاعت تحقيق نتائج باهرة تجعل المتتبع للشأن التربوي يقف مذهولا أمام إنجازات هذه التجربة الفريدة و التي تعد نموذجا في تبني نظام الجودة في التعليم

ما من شك فيه أن الجميع أصبح واعيا بمحورية المتعلم في العملية التعليمية التعلمية و مكانته في المنظومة التربوية، لكن الوعي بهذا المعطى لحد ذاته لا يكفي للنهوض بقطاع التربية و التكوين. و لقد اختار النظام التربوي في فنلندا أن يعطي الأولوية المطلقة للمتلم في كل مجالات الإصلاح انطلاقا من مبادئ احترام الفرد و صيانة حقوقه خصوصا حقه في تعليم ذو جودة مبني على أساس تكافؤ الفرص. و لعل شعار "أن كل تلميذ يعتبر مهما" خير دليل على الأهمية القصوى التي منحت لكل فرد من أفراد المجتمع في هذا البلد الذي يعتبر الإنسان مصدر ثروته الأولى.

و هذه بعض مميزات النموذج الفنلندي لتطبيق نظام الجودة في التعليم:

بنية تحتية مساعدة و محفزة: تعتبر المدرسة في فنلندا فضاء للحياة يحس فيه المتعلم أنه مرحب به، فضاء واسع حيث تناهز مساحة القسم الدراسي فيه 65 مترا مربعا، كما تشتمل المدرسة على أماكن متعددة ومختلفة للاستراحة و مرافق أخرى كالمكتبات و الخزانات و الملاعب الرياضية و قاعات الأنشطة و المسارح تتميز كلها بمستوى عال من النظافة و مهياة بشكل جيد لاحتضان أنشطة المتعلمين.

احترام خصوصيات كل طفل: يعطي النظام التربوي الفنلندي الأولوية للمتلم فيحترم إيقاع تعلمه خصوصا في المستويات الدنيا حيث يتم التركيز على تطوير المهارات عبر أنشطة يدوية أو فنية أو رياضية يعتمد فيها بشكل أساسي على بيداغوجيا اللعب نظرا لميل المتلم في هذه المرحلة إلى اللعب و التسلية حتى أثناء تعلمه. كما يتم الإنصات الدائم لحاجات المتلمين و الرصد المبكر لتعثراتهم الدراسية قصد المساعدة على تجاوزها في حينها.

أقسام مخففة: قد يتفاجأ البعض ببعض المعطيات عن النظام التعليمي الفنلندي خصوصا إذا قارنها بالواقع التعليمي في بلاده. حيث يبلغ عدد التلاميذ في القسم الفنلندي 25 تلميذا على الأكثر، يتم تقسيمهم أحيانا إلى أفواج من 6 أو 7 تلاميذ يؤطرهم مدرس رئيسي و آخر مساعد. و في رياض الأطفال لا يتعدى عددهم في كل قسم 12 طفلا تسهر عليهم ثلاث مربيات و مساعدة واحدة.

طرق بيداغوجية حديثة: إن منطق التعلم في فنلندا يقوم بالأساس على مبدأ مساعدة المتلم على التعلم و يقتصر دور المدرس على التنظيم و المساعدة بعيدا عن الإلقاء و الحشو. فالمتلم يتمتع باستقلالية واسعة تمكنه من اختيار الوحدات الدراسية التي يرغب بها و بناء المنهاج الدراسي الخاص به و المساهمة في عملية التخطيط.

نظام تقويم مرن و محفز: لا يعتمد نظام التقويم في فنلندا على النقطة العددية الجزائية لتمييز المتلمين - خصوصا الفئات العمرية الصغيرة - و اتخاذ قرار بالنجاح أو الرسوب. فالقانون يمنع التكرار إلا في حالات استثنائية بعد موافقة المعني بالأمر و أسرته. وهكذا تتاح الفرصة لكل متلم أن يتحسن تبعا لإمكاناته الذاتية وإيقاعه الخاص. و حتى عندما يشرع في التثقيط بدءا من سن الثالثة عشر فإن التلميذ ينقط من 4 إلى 10، و يمنع منحه الصفر حتى لا يشعر بالإحباط و الفشل. فالمهم هو تثمين المكتسبات عند المتلم و تشجيعه على التعلم الذاتي بدل إبراز نقائصه.

تدقيق شروط ولوج المهنة: تعد مهنة التعليم في فنلندا من أرقى المهن و أعلاها شأنًا لما توليه الدولة و المجتمع لها من أهمية، فلا غرابة من تشديد إجراءات انتقاء المدرسين و الإلحاح على ضرورة التوفر على مجموعة من الشروط و الموصفات، في مقدمتها الإلمام بعوالم الطفل النفسية و حب المهنة.

تكوين يستجيب لحاجيات المدرسين : بعد عملية الانتقاء يستفيد المترشحون لمهنة التدريس من تكوين أساسي يجمع بين ما هو نظري و ما هو عملي تطبيقي من خلال إنجاز تداريب في مدارس تطبيقية خاصة. و بالإضافة للتكوين الأساس، يشارك المدرسون في دورات تأهيلية منتظمة للتكوين المستمر قصد تجديد مؤهلاتهم و تطوير قدراتهم المهنية.

وسائل مادية رهن الإشارة: يتم تجهيز المدارس بكل الوسائل الضرورية لإنجاز الأنشطة التعليمية التعليمية فتجد مثلاً في القسم العادي: حاسوباً و تلفازاً و أقراصاً مدمجة إضافة إلى كتب و مراجع عديدة متوفرة بما يكفي لمشاركة كل متعلم في عملية بناء التعلم.

العلاقات الإنسانية في المدرسة: يسود جو من الاحترام المتبادل بين المدرسين و الإداريين و التلاميذ يطبعه وعي بالحقوق و الواجبات تغلب عليه روح التعاون والتآزر و استعداد كل طرف لمساعدة الأطراف الأخرى، مما يخلق شعوراً لدى المتعلمين بالاطمئنان و الرضا عن جودة فضائهم المدرسي. فالمدرسة ليست فقط فضاء مجهزاً بالوسائل و التجهيزات لاكتساب المعارف و المهارات و إنما هي كذلك وسط للعلاقات الإنسانية النبيلة تؤثر في بناء شخصية المتعلم لتكسبه قيم الاحترام و التسامح و التعاون و التكافل.

استقلالية المؤسسات التعليمية و تقييم أدائها: يخول النظام التربوي في فنلندا للمؤسسات التعليمية مستوى متقدماً جداً في استقلالية تدبير شؤونها و منحها كافة الصلاحيات الإدارية و المالية، و عهد إليها تكييف المناهج التعليمية مع حاجيات متعلميها و خصوصيات منطقتهم. لكن في نفس الوقت أخضعها لنظام تقييم أدائها بشكل دوري و مستمر من خلال تعبئة استمارات عبر شبكة الإنترنت من طرف التلاميذ وأولياء أمورهم للتعبير عن مدى رضاهم عن جودة الخدمات التي يستفيدون منها في مؤسساتهم.

خاتمة:

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخلها بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و بالتالي تضمن لنفسها البقاء و التفوق و الاستمرارية حيث أن جل المؤسسات التعليمية التي تبنت منهج إدارة الجودة الشاملة قد ازداد عملاؤها و ارتفعت مخرجاتها و استحوذت على مركز الريادة، لأن هذا المنهج يركز على تحقيق رضا المجتمع الخارجي و اعتباره شريك في المؤسسة الجميع يسعى لإرضائه و تلبية رغباته، كما أنه ينظر إلى التحسين و التطوير على أنه عملية مستمرة لا تنتهي، إلى جانب تركيزه على مشاركة جميع العاملين و تمكينهم و بالتالي غرس روح الانتماء فيهم للمؤسسة كي يعملوا بتقان و إخلاص و بجهود مضاعفة لأن كل ذلك في مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقابله الكثير من التحفيزات المادية و المعنوية .

- ¹ احمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص10.
- عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 31²
- فالح عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"، الأردن: مجلة علمية محكمة، مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول 1492، ص 150³
- ⁴ عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية العلوم الاقتصادية و الادارة، 2006، ص 54.
- ⁵ . راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون ، المرجع السابق، ص ص 53، 54.
- فالح عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية"،⁶
- ⁷ الهاللي الشربيني الهاللي : إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد و العشرين ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، طبعة 2008 ص 195
- ⁸ الهاللي الشربيني الهاللي : مرجع سابق ص 198
- ⁹ -Jean-Marie Gogue : Management de la Qualité , Ed Economica , 4^e édition , 2005 p85
- ¹⁰ خالد بن جميل مصطفى زقزوق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة ام القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القوي، وكلية التربية، سنة 2008، ص ص 47-48.
- ¹¹ أحمد ابراهيم أحمد: مرجع سابق ص
- ¹² محمد الصيرفي : التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم ،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، طبعة 2009 ص 316
- ¹³ طارق عبد الرؤوف عامر : التربية و التعليم المستمر ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 2007 ص 11
- ¹⁴ محمد عطوة مجاهد : مرجع سابق ص 131
- ¹⁵ أحمد إسماعيل حجي : إدارة بيئة التعليم والتعلم - النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة ،دار الفكر العربي ،القاهرة، 2000 ص 269
- ¹⁶ محمود عيد المسلم الصليبي : مرجع سابق ص 06
- ¹⁷ محسن عبد الستار محمود عزب : مرجع سابق ص 192
- ¹⁸ رافدة عمر الحريري : مرجع سابق ص 182
- ¹⁹ عزة جلال مصطفى، التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم - دليل عملي - دار النشر للجامعات ، القاهرة ، الطبعة الأولى 2010 ص 93
- ²⁰ 20 أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم : النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة ، مرجع سابق ص 23
- ²¹ مطبوعات إدارة مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام /ثقافة الجودة الشاملة في التعليم ، اطلع عليه يوم 2010/11/10
- ²² نجيب سليم الجودة في التعليم ، مفهومها ، معاييرها ، و آلياتها
www.tatweer.edu.sa/Ar/MediaCenter/Documents