

إدارة الجودة الشاملة في التعليم: المفهوم، الأساليب، الأهمية (مقاربة نظرية).

سوهيلة لغرس¹.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة معسكر.

souhila.laghresse@univ-mascara.dz

تاريخ الإرسال: 2020/04/09؛ تاريخ القبول: 2021/04/10

**total quality management : concepts,methods and
Importance (Theoretical approach).**

leghars souhila.

Abstract:

The success of academic institutions depends on the quality of education. Educationalists, policy makers, scholars, and researchers are showing their sincere interest towards the total quality management as it is recognized as an effective management philosophy for continuous improvement, customer satisfaction, and organizational excellence. In this connection, The article aims to identify the Total quality management in education.

In the first part of the article we have presented definition of the Total quality management.

The second parts of article presents Total quality management can be implemented by putting into practice suitable TQM methods. And in the third parts of article we have presented The importance of total quality management in education.

Finally, Application of Total Quality Management in education will give better results in all fields of the process of education as a good technique of management used.

Keywords: Total Quality Management, Education, Quality, Continuous Improvement, School.

المخلص: يعتمد نجاح المؤسسات الأكاديمية على جودة التعليم، بحيث أظهر الباحثون وعلماء التربية والمنشغلون وصانعو السياسات اهتمامهم المخلص لمشروع إدارة الجودة الشاملة، باعتباره فلسفة

إدارية فعالة تهدف إلى التحسين المستمر وتحقيق رضا العمال والتميز التنظيمي. وفي هذا الصدد، فالهدف الرئيسي من هذه المقالة هو التعريف بإدارة الجودة الشاملة في التعليم. وعليه، في الجزء الأول من المقالة قدمنا تعريف حول إدارة الجودة الشاملة.

أما في الجزء الثاني قدمنا توضيح حول إمكانية تطبيق مجموعة من الأساليب المناسبة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم. وفي الجزء الثالث تطرقنا إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم. وفي الأخير، توصلنا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم سيعطي نتائج جيدة في جميع مستويات العملية التعليمية، باعتبارها أداة مناسبة وملائمة يجب على الإدارة أن تعتمد عليها. **الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة؛ التعليم؛ الجودة؛ التحسين المستمر؛ المدرسة.

مقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية في مختلف أطوارها العديد من التحديات التي تشهدها في ظل التغيرات والتحولات الاجتماعية والتكنولوجية التي تتميز بالتدفق السريع للمعرفة وثورة المعلومات والتطور التكنولوجي الهائل الذي نجم عنه ظهور تقنيات حديثة للاتصال، الأمر الذي أدى إلى حدوث تغيرات في مختلف مجالات العمل وفي هذا السياق يؤكد carrellet all "أنه أصبح على المنظمات على اختلاف أهدافها أن تواجه التغيير، وأن تسعى دائما للتغيير من خلال تبني نموذج إدارة الجودة الشاملة باعتباره أداة فعالة لإدارة التغيير التنظيمي من خلال التغيير في ثقافة المنظمة وفعالية إدارة الموارد البشرية" (عطوه مجاهد محمد وعناني هشام، 2011: 303-304).

وعليه، يعتبر مشروع إدارة الجودة الشاملة في التعليم فلسفة وفكر تغييرية يهدف إلى التحسين المستمر للتعليم في مختلف أطواره، ولهذا نجد العديد من الباحثين حاولوا أن يتوصلوا إلى جمع أهم المتغيرات والعناصر التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الجودة ومن هؤلاء نذكر

على سبيل المثال والتر شيوارت (walter shewart)، مالكوم بالديرغ، (malcom baldirg)، وليام ادوارد ديمينغ (william edward deming)، جوزيف جوران (joseph juran) هذا الأخير الذي "أضاف البعد الإنساني إلى الجودة" (عطوه مجاهد محمد وعناني هشام، 2011: 310).

وعليه، تتمحور تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- ماذا نعني بإدارة الجودة الشاملة في التعليم؟

- ما هي الأساليب المعتمدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟

- وفيما تتلخص أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟

وللإجابة على هذه التساؤلات يتطلب الأمر منا تتبع الخطوات التالية:

- تحديد مفاهيم الدراسة: مفهوم الجودة، مفهوم الجودة الشاملة، مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثم القيام بطرح نماذج من الأساليب الإدارية المتبعة لتحقيق الجودة في التعليم (أسلوب حلقات الجودة، أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة وأسلوب كايزن).

وفي الأخير عرض أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم سواء على مستوى العامل أو على مستوى المجتمع ككل.

-الإطار المفاهيمي: تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من المراحل الأساسية والضرورية في أي بحث علمي، لما لها من أهمية في توضيح المفاهيم وتسهيل عملية الطرح وتوضيح وتحديد المسار الذي سيتبعه الباحث في تحقيق هدفه من هذا البحث سواء كان بحثا نظريا أو بحثا ميدانيا أو هما معا، وعليه تتمحور مفاهيم بحثنا هذا فيما يلي:

-مفهوم الجودة: يعرف جوزيف جوران (joseph juran) الجودة بأنها: "عملية تخطيطية، تستلزم تتبع الخطوات التالية: تحديد من هم العملاء

وما هي احتياجاتهم، تحسين مميزات المنتج، تلبية احتياجات المجتمع والعلماء". (edward sallis,2002:42-43).

ومن هنا يتضح لنا، أن الجودة عملية إرادية تخطيطية تهدف إلى تحسين المنتج وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال وكذلك تلبية احتياجاتهم (العمال) واحتياجات أفراد المجتمع ككل.

مفهوم الجودة الشاملة: يعرف دافيز واليسون الجودة الشاملة بأنها: "السعي لتحقيق أقصى الأداء والسعي لتأثير في العناصر التي يصعب السيطرة عليها بصورة مباشرة من خلال مجموعة من المعايير والاجراءات" (الفتلاوي محسن كاظم سهيلة، 2007: 26).

في حين يعرف الترتوري الجودة الشاملة على أنها: "البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من حاجات المستفيد، وانتهاء بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة" (الفتلاوي محسن كاظم سهيلة، 2007: 26).

أما مفهوم الجودة الشاملة في التعليم فيرى lawrence بأنها: "عملية تطبيق مجموعة من المواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي (طالب، مدرسة، مرحلة تعليمية) من خلال العاملين في مجال التربية والتعليم" (الفتلاوي محسن كاظم سهيلة، 2007: 26).

ومن خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن الجودة الشاملة –ونخص بالذكر في التعليم- تتضمن مجموعة من المميزات التي تتلخص فيما يلي:

-الشمولية بمعنى أن الجودة تشمل كل المجالات ومن بينها المجال التعليمي، كما أن تطبيقها داخل مؤسسة ما يتطلب مشاركة جميع العاملين الموجودين بتلك المؤسسة.

-أن الجودة الشاملة تراعي مختلف الجوانب البشرية منها (كتحقيق الرضا للعمال، تحديد الأهداف، تلبية احتياجات العمال وأفراد المجتمع ككل...) والمادية (الاستخدام الأمثل للإمكانيات التعليمية المتاحة).

-هادفة يعني أن الجودة الشاملة تهدف إلى رفع مستوى المنتج ونخص بالذكر المنتج التعليمي.

ومما سبق ذكره، يجدر بنا الإشارة إلى أن هناك من الباحثين من يرى أن مفهوم الجودة الشاملة لا يختلف عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذا خطأ، فبالرغم من التداخل بين المفهومين إلا أنه يوجد فرق بينهما، فإذا كانت الجودة الشاملة هي مشروع ثقافي جديد يجب سيادته داخل المؤسسات الاجتماعية بمختلف أنواعها ونخص بالذكر المؤسسة التعليمية-"فإن إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي يتم من خلالها ترسيخ وغرس هذه الثقافة، زد عن ذلك أن العمليات التي تحقق الجودة الشاملة للوصول إلى الهدف المنشود تكون بواسطة إدارة الجودة الشاملة التي هي عبارة عن جميع الجهود التي يبذلها جميع العاملين في المؤسسة التعليمية لتحقيق أهداف هذا المشروع" (عطوه مجاهد محمد، 2008: 43).

وبعبارة مختصرة، إدارة الجودة الشاملة هي الأداة والوسيلة التي تعمل على تجسيد مشروع الجودة الشاملة بالمؤسسات الاجتماعية عامة والمؤسسة التعليمية خاصة-موضوع البحث.

وعليه السؤال المطروح هو: ماذا نعني بإدارة الجودة الشاملة بالضبط؟

-مفهوم إدارة الجودة الشاملة: تتعدد وتتنوع التعاريف في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه التعاريف نذكر تعريف أوكلاند(Oakland) الذي يعرفها بأنها: "منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة من خلال التخطيط، التنظيم، وفهم كل نشاط وإشراك كل فرد في كل مستوى، وهي تتضمن تبني الإدارة نظرة إستراتيجية للجودة وتركز على المنع لا المعالجة للمشاكل، وهي

تتطلب في الغالب الاهتمام بالتغيير لإزالة الحواجز الموجودة" (الوادي محمود وآخرون، 2010: 117).

أما لوندو بيتزر (Landau.P) فيعرف إدارة الجودة الشاملة من خلال ارتباطه بمجموعة من المفاهيم التي تتلخص في القيادة العليا وهي المسؤول المباشر في عملية تحسين الجودة والذي يكون بشكل مستمر، وأن كل أعضاء المؤسسة يشتركون لتحقيق الجودة مع مراعاة متطلباتهم وتحقيق رضاهم (العمال) داخل المؤسسة التي ينتمون إليها" (Landau Peter, 2019 : 26).

من خلال هذه التعاريف، يتضح لنا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ وهي كالتالي:

- "التركيز على العميل: يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها (الطالب، العمال، سوق العمل)، وتسعى لتحقيق لهم الرضا الوظيفي.

- القيادة: تعمل قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم مثلا لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة.

- مشاركة العاملين: التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة، كل حسب موقعه وبنفس الأهمية مما سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية.

- التحسين المستمر: يجب أن يكون التحسين هدفا للمؤسسات التعليمية مثلا" (البيلاوي حسين وآخرون، 2006: 28-29).

ما يمكن التنويه إليه، في هذه الحالة أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتمحور في متغيرين اثنين وهما: "المتغير المستقل ويشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تتلخص في (التركيز على العملاء، القيادة، التحسين المستمر، مشاركة العمال، إدارة العمليات) والمتغير التابع

ويشمل الأداء التنظيمي في ظل تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة والذي ينجم عنه: (كفاءة العمل، الرضا الوظيفي للعمال، جودة الانتاج)". (Ali-al damen Rula, 2017 :193).

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم: ما هو جدير بالذكر أن انتقال هذا المفهوم من المجال الصناعي إلى المجال التعليمي بالولايات المتحدة كان على يد مالكوم بالديرغ (Malcolm Baldrig) عام 1981 والذي أشار إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم تتلخص فيما يلي:

- أن الإداريين وأعضاء هيئة التدريس يجب أن يسعوا جميعا من أجل تحقيق الجودة.

- يجب منع الطلاب من الفشل بدل من دراسة الفشل بعد وقوعه.

- أهمية التدريب الأولي في إدارة الجودة، وأن كل فرد في المؤسسة يجب أن يدرّب من أجل الجودة.

- ضرورة الاتفاق على معايير واضحة تحدد سنويا جودة العمليات والمخرجات" (البيلاوي حسين وآخرون، 2006: 27).

ومن هنا يتضح لنا أن الجودة في التعليم كما يعرفها تايلور ستيف وروبرت بوغدان أنها: "مجموعة المعايير والإجراءات التي تهدف إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي" (taylor, Steve et bogdan, Robert 1997 :41).

أما الحديث عن إدارة الجودة الشاملة في التعليم فيعرفها هيكسون (Hixon, J) بأنها: "عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة" (الزيادات محمد، وآخرون، 2008: 211).

يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تركز على المدخلات والمخرجات والعمليات للعملية التعليمية، التي تحقق حاجات ومتطلبات المستفيدين (التلاميذ والطلاب) مع التركيز على تطوير وتنمية مهارات المعلمين والإداريين لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية الذي يضمن استمرارها وتطورها في ظل التغيرات والتحويلات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.

بعد الانتهاء من مرحلة تحديد المفاهيم ننتقل إلى المرحلة الموالية التي تتمثل في ذكر الأساليب الإدارية المعتمدة في تحقيق هذه الجودة داخل المؤسسات التعليمية.

-الأساليب الإدارية لتحقيق الجودة في التعليم: لقد ساهم العديد من العلماء والباحثين في المجال الإداري للبحث عن أساليب إدارية متطورة التي تواكب التحديات والتحويلات التي تواجهها الإدارة اليوم من أجل إيجاد حلول لأزمة الإنتاجية وتحسين الجودة في مختلف القطاعات عامة والقطاع التعليمي خاصة، ومن أبرز هذه الأساليب التي توصل إليها الباحثين وتم الاعتماد عليها في المؤسسات التعليمية نذكر أسلوب حلقات الجودة، أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة وأسلوب كايزن، وسنتطرق إليها بالتفصيل، وهي كالتالي:

-أسلوب حلقات الجودة (Quality Circles): يعتبر هذا الأسلوب "نوعا من تكنولوجيا المشاركة المستخدمة في التنظيمات المستحدثة، وهي تعتبر من أبرز انجازات الإدارة اليابانية في زيادة فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهداف الإنتاجية وتحسين الجودة من خلال تنمية وتكوين ثقافة العاملين بالمنظمة، ويعتبر كاورو إيشيكوا (Kauro Ishikawa) الأب الحقيقي لحلقات الجودة، والتي تعني بها مجموعة من الأفراد تتطوع للاجتماع في شكل منظم ساعة من كل أسبوع، بحيث يعمل هؤلاء الأفراد بكل حماسة وجدية من أجل تطوير مستويات الجودة والإنتاجية في مواقع العمل التي ينتمون إليها جنبا إلى جنب مع قيامهم بواجباتهم الاعتيادية" (عطوه مجاهد محمد، 2008: 49).

ومن هنا يتضح لنا أن حلقات الجودة تمثل نوعا من التنظيمات الغير البيروقراطية التي يذوب فيها التسلسل الرئاسي ويسودها روح الفريق والأداء التشاركي، "وأن هذه الحلقة تتكون من الأعضاء والقائد والمسهل، كما توجد عناصر مدعمة للبرنامج وهي الإدارة ولجنة التسيير، المنسق، النقابة، الاختصاصيون الفنيون وعاملون آخرون غير الأعضاء في الحلقة، بحيث يجتمع كل من القائد والمسهل والأعضاء أسبوعيا لمعالجة المشكلات الأمر الذي يولد الطاقة التي تجعل الحلقة في حركة دائبة، وتعتمد حلقات الجودة في عملها بعدد من الخطوات التي تركز على أسلوب معين، وتتمحور هذه الخطوات في: العصف الذهني، جمع البيانات، التحليل وربطه بالسبب والأثر وفي الأخير إيجاد الحل" (عطوه مجاهد محمد، 2008: 51).

ويرتكز هذا الأسلوب 'حلقات الجودة' على مجموعة من المبادئ وهي كالتالي:

- التطوع، بمعنى أن يكون انضمام الأفراد لهذه الحلقات والعمل فيها طوعية.

- التطوير الذاتي وإثراء مضمون العمل.

- تدريب الأعضاء والقادة على مهارات العمل بحلقات الجودة.

- ارتباط النشاطات بشكل وثيق بورشات العمل.

- تعزيز نشاطات حلقات الجودة والحرص على استمرارها.

- تنظيم العمل على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين.

- الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة" (عطوه مجاهد محمد، 2008: 50).

ونظرا لأهمية هذا الأسلوب 'حلقات الجودة' اعتمدت عليه اليابان في المؤسسات التعليمية، بحيث أصبح من المعالم الرئيسية والمميزة للإدارة التعليمية، "بحيث تتضمن هذه الحلقات على مستوى-المدارس- مجموعة من المعلمين يهتمون بأمور تتعلق باتخاذ القرارات حول

الميزانية والبرنامج التعليمي وهيئة العاملين، بحيث لا يحتسب ضمن نصابه التدريسي وإنما يكون من وقت راحة المعلم، ولقد نجحت هذه الحلقات في تنشيط دوافع التعلم عند التلاميذ وإكسابهم العادات التعليمية الفعالة وتهيئة بيئة مناسبة للدراسة واستغلال الوقت في أغراض تربوية داخل المدرسة وخارجها، الالتزام الجاد لتنمية أخلاقيات العمل الجماعي داخل المدرسة، تغيير اتجاهات التلاميذ السلبية تجاه بعض القضايا الاجتماعية، خفض قيمة تكلفة التعليم – حسب ما أشار Richard Freem التي قدرت ب 20% لدى التلاميذ مقارنة عن تكلفته في أي مؤسسة تعليمية لم تعتمد على مشروع الجودة الشاملة" (عطوه مجاهد محمد، 2008: 51-52).

ونظرا لنجاح الذي حققته حلقات الجودة في القطاع التعليمي، أخذت منظمات الولايات المتحدة الأمريكية الاعتماد على أسلوب حلقات الجودة في التعليم فمثلا نجد في "مدينة نيويورك نفذت بعض المناطق التعليمية في مدارسها برنامجا لحلقات الجودة تناول فيه المشاركون تدريبا على أساليب حل المشكلة واعتمدوا في تطبيقها على التعلم الذاتي، أما في أوكلاهوما جاء استخدام حلقات الجودة ضمن مشروع التنمية المهنية للقادة التربويين للمدارس في إطار حركة الإصلاحات الإدارية للتنظيمات المختلفة التي أجريت عام 1988 وذلك بهدف تنمية مهارات القيادة وتحسين مستوى المشاركة في صنع القرار وتطوير الأداء في العمل المدرسي" (عطوه مجاهد محمد، 2008: 52).

ومما سبق ذكره، يتضح لنا أن حلقات الجودة هي أسلوب جماعي تطوعي تقوم به أفراد المنظمة من أجل تنمية الموارد البشرية أي السعي لتحسين الأداء من جهة وتطوير الإنتاجية من جهة ثانية والسعي لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة في خضم هذه التغيرات من جهة ثالثة، وبالتالي ما يمكننا قوله أن هذا الأسلوب يعمل على مساعدة المنظمات عامة والمنظمات التعليمية خاصة في تجويد العملية التعليمية في مختلف مراحلها.

-الإدارة الذاتية للمدرسة (School Self Management): ترجع حقيقة ظهور هذا الأسلوب إلى التحولات المتنوعة التي عرفتها دول العالم الاتجاه نحو نظام الخصخصة، الاقتصاد الحر، تعزيز المنافسة الدولية الذي انعكس على القطاع التعليمي مما نتج عنه ظهور الإدارة الذاتية في التعليم التي تمنح الاستقلالية وصلاحيات اتخاذ القرارات للقادة والمسؤولين المختصين بالتربية والتعليم، وقد تجلى ذلك في مختلف دول العالم كأمريكا، إنجلترا، أستراليا وغيرها من الدول. ويطلق على أسلوب الإدارة الذاتية العديد من التسميات مثل الإدارة المحلية للمدرسة (School Local Management)، الميزانية المفوضة (Delegated Budgeting)، الإدارة القائمة على المدرسة (School Basd Management)، استقلالية المدرسة (School Autonomy).

ويعرف دافيد (David) الإدارة الذاتية بأنها: "طريقة لتقليل البيروقراطية وزيادة المشاركة في القرارات المدرسية من خلال نقل سلطات معينة من مجلس إدارة المدرسة إلى أفراد المدرسة" (عطوه مجاهد محمد، 2008: 53). ومن بين أهداف أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة نذكر ما يلي:

- تهيئة بيئة مدرسية جماعية تزيد من الإحساس بالجدارة.
- تحسين جودة التدريس والمهارات الإدارية.
- تبني المدير أدوارا جديدة.
- تحسين عملية صنع القرار والتوصل إلى برامج عمل عالية الجودة.
- تشجيع التفوق والمنافسة بين المدارس.
- ترشيد وتحسين كفاءة استخدام الموارد المادية.
- تعزيز سلطة الآباء في مجلس إدارة المدرسة.
- تحسين المسؤولية التعليمية حول استخدام التمويل والموارد المالية" (عطوه مجاهد محمد، 2008: 54).

من خلال هذه الأهداف نستخلص، أن أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة يركز على مجموعة من المبادئ كتعزيز الروح الجماعية والمسؤولية الفردية والسعي لبث الحرية والاختيار للعمال التي تؤدي في نهاية المطاف للقضاء على مركزية السلطة للقادة بجعلهم يتبادلون الأدوار مع باقي أفراد المنظمة التي ينتمون إليها، وكذلك إشراك أولياء التلاميذ في مجلس إدارة المدرسة لمساعدتهم لحل المشاكل التي تعرقل سير دروس أبنائهم، تجويد التعليم داخل المدرسة حتى تستطيع منافسة المدارس الأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى تجويد وتحسين العملية التعليمية التي تلبي احتياجات التلاميذ وتهيئهم لمتطلبات السوق التي تفرضها التحولات الاجتماعية والتكنولوجية الهائلة والسريعة التي تتخطى الزمان والمكان.

ومن هنا نجد أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة لقي نجاحا في بعض المدارس التي طبقت هذا الأسلوب، مما نتج عنه نتائج ايجابية بناء عن الدراسة التي أجراها المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية عام 1999 التي طبق فيها أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في مدرسة نيوسوث ويلز مثلا، ومن بين هذه النتائج نذكر ما يلي:

- "- توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتحقيق الشراكة المجتمعية في إدارة وتمويل التعليم.
- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم والتي تهدف إلى تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية.
- تحديد العوامل المساهمة في خفض الأداء بالمدرسة، ووضع مجموعة من الحلول للقضاء على مظاهر الفشل بما يساعد في ذلك تطوير الأداء بالمدرسة وزيادة فاعليتها.
- النجاح في بث الرقابة الذاتية لجميع العاملين بالمدرسة وجعل التلاميذ أكثر فاعلية ونشاطا ومشاركة في العملية التعليمية.

- النظر إلى المراجعة باعتبارها جزءا أساسيا من المحاسبية العامة واعتبارها أيضا مقياسا لمدى تطبيق الجودة الشاملة في المدارس" (عطوه مجاهد محمد، 2008: 55).

ما يمكن التنويه إليه، أن أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة يشجع العمال على تقاسم أعباء ومشاكل المدرسة التي ينتمون إليها ويبحث في نفوسهم روح التعاون والمسؤولية للقضاء على تلك المشاكل والسعي لتحسين الأداء لتطوير ونجاح مدرستهم لأنها تعكس صورتهم أمام المدارس الأخرى.

- أسلوب كايزن (Kaizen): قبل أن نتطرق للتعريف بأسلوب كايزن في تحقيق الجودة التعليمية، يتطلب الأمر منا معرفة ماذا تعني كلمة كايزن (Kaizen)؟

كايزن (Kaizen): كلمة يابانية الأصل، وهي كلمة مكونة من جزئين Kai ونعني بها الأفضل أو التغيير التدريجي، والجزء الثاني من الكلمة zen وتعني التحسين المستمر، وكلمة (Kaizen) نعني بها التحسين التدريجي المستمر دون أية تكاليف مالية في سبيل الوصول إلى الجودة المطلوبة" (عطوه مجاهد محمد، 2008: 56).

"وأسلوب كايزن (Kaizen) ابتكره ماسكي إمامي (Masaaki Imai) رئيس معهد كايزن العالمي للإدارة بطوكيو، وهو يتضمن مجموعة من المبادئ وهي كالآتي:

- أن التطوير المستمر هو مسؤولية كل فرد في المؤسسة التعليمية، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.

- التطوير المستمر والتركيز على تحسين العمليات يحقق جودة عالية، بحيث التركيز على النتائج دون الاهتمام بالعمليات قد يؤدي إلى الفشل، وأن النتائج لا تأتي من فراغ بل هي وليدة العمليات.

- أن كايزن (Kaizen) هي تحسين الأداء في كل المجالات، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة التعليمية.

- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن ثم الإقرار بوجود المشاكل هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين ("عطوه مجاهد محمد، 2008: 59).

"- أن كايزن عملية مستمرة في ذاتها، وتتحدد هذه العملية في عملية جودة التخطيط وعملية جودة التطبيق أي التنفيذ، هذه الأخيرة (عملية التنفيذ) التي يظهر من خلالها الدور القيادي للمدير في تنفيذ ثقافة الكايزن. ولكن هذا لا يعني أن نجهل أهمية ومسؤولية باقي أعضاء المؤسسة في تحقيق هدفها الذي يتمثل في ضمان الأداء الجيد والمستمر لها (المؤسسة).

- يعتمد أسلوب كايزن على التركيز على أهمية وضرورة زيادة الرضا الوظيفي للعمال وإشباع حاجاتهم، فالمستهدف في النهاية هو العميل، وتطبيق هذه المبادئ من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الجودة وخفض التكاليف" (103 : Masaaki Imai, 2012).

مما سبق ذكره، نجد أن أسلوب كايزن (Kaizen) في تحقيق الجودة في القطاع التعليمي في مختلف أطواره يرتكز على أهم مبادئ الجودة الشاملة التي تتمحور في ترسيخ ثقافة مسؤولية وأهمية كل فرد داخل المؤسسة التعليمية في تحقيق الجودة، العمل الجماعي لتجسيد مشروع الجودة بالمؤسسة التعليمية، الجودة باعتبارها عملية تتضمن في أساسها عملية جودة التخطيط وعملية جودة التطبيق أي الجودة كفكر وجب الاقتناع بها والجودة كممارسة وجب حسن تطبيقها، إرضاء العميل وإشباع رغباتهم من أهم مبادئ المؤدية إلى تحقيق الجودة، الاعتراف بوجود المشاكل هو الطريقة لإحداث التحسين والتطوير داخل المؤسسة، السعي إلى التطوير والتحسين المستمر من طرف عمال المؤسسة يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الجودة.

وخلاصة القول، أن الأساليب الإدارية المعتمدة في تحقيق الجودة التعليمية تعتمد على مجموعة من المبادئ كالمشاركة الجماعية بين أفراد المؤسسة في حل المشاكل التي تواجهها، تحفيز جميع عمال المدرسة (المدير، الأساتذة، الإداريين) في تحسين ظروف المدرسة، التركيز على التحسين المستمر لتطوير المؤسسة التعليمية، التركيز على رضا العميل، التركيز على جودة العمليات (كجودة التخطيط وجودة التطبيق)، تحفيز الأساتذة لتحسين قدراتهم الفكرية وتشجيعهم لتقديم أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية من أجل تحقيق احتياجات التلاميذ من جهة وتحقيق متطلبات السوق من جهة أخرى، وكل هذه المبادئ التي تم ذكرها تساهم بصورة أو بأخرى في نجاح تجسيد مشروع الجودة بالمؤسسات التعليمية، الأمر الذي يضمن سلامتها واستقرارها في خضم التحديات المصاحبة للانفجار المعرفي والتكنولوجي، هذه التحديات التي تفرض على التعليم أن يكون تعليما مبنيا على أسس فلسفة الجودة.

- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال الوظائف التي تقوم بها والآثار التي تخلفها سواء على المستوى الفردي (أعضاء المؤسسة) أو على مستوى المؤسسات (المؤسسة التعليمية) أو على مستوى المجتمع ككل، وهي كالآتي:

- أهميتها على المستوى الفردي (أعضاء المؤسسة): تبرز أهمية تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية عامة وعلى عمالها من إداريين وأساتذة خاصة فيما يلي:

- تشجيع وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسة التعليمية من خلال إتباع أسلوب التدريب والتكوين لمواكبة التطور وإحداث التغييرات اللازمة في المؤسسة بهدف تحقيق التطوير المستمر وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وإكسابهم المهارات والخبرات الجديدة، فالتدريب حقيقة هو عبارة عن "برامج مخططة ومنظمة تمكن العاملين من النمو في مهنتهم والتمكن من مهاراتهم حيث يحصلون على خبرات معرفية

جديدة من شأنها أن تزيد من طاقاتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم الوظيفي وسلوكهم التنظيمي" (عمر الحريري رافدة، 2007: 70).

إذن: يعتبر التدريب من بين الوسائل المعتمدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، بحيث يساهم "التدريب في تنمية مهارات العمال وزيادة الرضا الوظيفي لضمان التحسين المستمر" (Vijayan (gurumurthy Iyer, 2018 : 546).

- إن تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية عامة والتعليمية خاصة يؤدي إلى تنمية القيم الأخلاقية لدى عمال المؤسسة كغرس فيهم روح التعاون، ترسيخ ثقافة التطوع لدى أعضاء المؤسسة، السعي لتحقيق التفاهم بين العمال من خلال إشراكهم في ورشات جماعية، تحقيق العدالة بينهم، الإلزام الوظيفي، الضبط الوظيفي، ترسيخ الثقة في نفوسهم.

- توفير الوقت وسرعة الانجاز للعمال من خلال اعتمادهم على استعمال التكنولوجيا في التعليم كاستخدام برامج الحاسب الآلي التعليمية وأشرطة التسجيل الصوتية،... وغيرها من الوسائل التي تساعدهم (العمال) في أداء مهامهم في وقت قصير بمعنى سرعة الانجاز وبعبارة أخرى "إن التكنولوجيا أعطت للإنسان جهدا إضافيا عن جهده الطبيعي، يسمح له بتحقيق المزيد من الإنتاج" (الفرجاني عبد العظيم، 2002: 28).

وبناء على ما تم ذكره، نشير إلى أن الاعتماد على التكنولوجيا في التعليم تساعد العمال (المدير، الأساتذة، الإداريين) على سرعة الانجاز وذلك بتوفير الجهد وتوفير التكاليف أي تدعيم الإمكانيات المعنوية والجسدية والاقتصادية للأفراد (العمال) داخل المؤسسة التي ينتمون إليها.

- أهميتها على مستوى المؤسسة التعليمية والمجتمع ككل: تتمحور أهمية تجسيد مشروع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية وعلاقتها بالمجتمع ككل فيما يلي:

- تطوير النظام الإداري للمدرسة من خلال توضيح الأدوار للعمال (المدير، الأساتذة، الإداريين) وتحديد مسؤولياتهم لتأدية مهامهم بنجاح وبدون مشاكل.

- تساهم الأساليب المعتمدة في تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة بالتعليم في ضبط وتحديد المشاكل التي تتعرض لها المدرسة (سواء إن تعلق الأمر بالعمال أو التلاميذ أو الأساتذة)، وبالتالي السعي لمنعها وفي حالة حدوثها السعي لحلها أو التخفيف من حدتها.

- إن تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة بالتعليم يعمل على خلق الرباط الاجتماعي المهني داخل المؤسسة من خلال ترسيخ روح التضامن والتعاون بين أعضاء المؤسسة أي تنمية روح المشاركة العملية بين عمال المؤسسة، وفي هذا السياق يشير Deming Edwards في كتابه المعنون بـ "The New Economic For Industry Government Education" على أهمية التعاون في مساعدة العمال على تنمية مهاراتهم في أداء العمل وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى شعورهم (العمال) بالسعادة أثناء أدائهم للعمل مما يحقق النجاح الطويل المدى لمؤسساتهم. (Deming Edwards, 2000 : 05)

- تنمية أخلاقيات العمل داخل المؤسسة التعليمية من خلال ترسيخ ثقافة التعاون بين أعضاء المؤسسة وتنمية في نفوسهم روح المسؤولية سواء المسؤولية الفردية أو المسؤولية الجماعية.

- توسيع دائرة العمل بالمؤسسة التعليمية من خلال إتباع سياسة إدماج أولياء التلاميذ في مجلس إدارتها (المؤسسة التعليمية).

"- الارتقاء بمستوى التلاميذ في جميع الجوانب العقلية والنفسية والاجتماعية.

- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

- تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة يمنح للمدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمية"(الزيادات محمد وآخرون، 2008: 216).

- يساهم هذا المشروع في التحسين المستمر للعملية التعليمية في ظل التطورات التكنولوجية التي تطرأ على المنظومة التعليمية، هذه الأخيرة التي تعمل على تحقيق احتياجات ومتطلبات السوق.

الخاتمة:

إن تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة في التعليم يعتبر ضرورة تربوية-اجتماعية لا يمكننا تجاهلها أو التقليل من قيمتها في ظل التحديات التي يواجهها العالم اليوم التي تتجلى في التطورات التكنولوجية التي تتخطى عاملي الزمان والمكان، وعليه يتطلب الأمر منا تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية من إدارة تقليدية إلى إدارة حديثة تهدف إلى تجويد التعليم من خلال التحسين المستمر للعملية التعليمية، وهذا يكون بإتباع أسلوب معين يراعي ثقافة وظروف المؤسسة التعليمية ككل، لأن تطبيق هذا المشروع يصطدم بمجموعة من العراقيل والصعوبات نذكر على سبيل المثال "-المركزية في اتخاذ القرارات التربوية.

- ضعف النظام المعلوماتي للمدرسة.

- عدم التزام بعض العاملين في أداء أدوارهم بالمدرسة.

- اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية.

- عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

- الإرث الثقافي والاجتماعي هو ثقل الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين"(عمر الحريري رافدة، 2007: 26).

وفي الأخير، يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات التي تم استخلاصها من خلال هذا البحث العلمي وهي كالتالي:

- إنشاء مراكز علمية تهتم للجودة في المؤسسات التعليمية (المدارس، الجامعات، مراكز البحث) ومنحها الصلاحيات لاتخاذ الإجراءات اللازمة لضبط عملية الجودة في التعليم.

- ضرورة تعريف جميع العاملين (الإداريين وهيئة التدريس) في المؤسسات التعليمية بمفاهيم ومبادئ والأساليب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والندوات وورشات العمل...من أجل تنمية الوعي بين العاملين عن أهمية وفوائد وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- يجب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف مستويات التعليم مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية.

- يتطلب الأمر عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الاعتماد على الخصوصية الاجتماعية والثقافية للمجتمع التي تنتمي إليه تلك المؤسسات التعليمية.

- غرس ثقافة أن جودة التعليم في مختلف المؤسسات التعليمية هي مسؤولية جميع العاملين، ولهذا يتطلب الأمر منهم التمسك بالقيم المساهمة في تحقيق هذه العملية كالعامل الجماعي، الالتزام بتحقيق التحسين المستمر في كل عمليات وأنشطة التعليم، التقييم الشامل والمستمر للأداء.

المراجع:

- الوادي، محمود، وآخرون، (2010)، **ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي- بحوث ودراسات، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.**

- الزيادات، محمد، وآخرون، (2008)، **الجودة في التعليم- دراسات تطبيقية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.**

- الفتلاوي محسن كاظم، سهيلة، (2007)، **الجودة في التعليم – المفاهيم- المعايير- المواصفات والمسؤوليات، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.**

- البيلاوي، حسين، وآخرون، (2006)، **الجودة الشاملة في التعليم - بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد**، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الفرجاني، عبد العظيم، (2002)، **التكنولوجيا وتطوير التعليم**، (ب،ط)، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عطوه، مجاهد محمد، وعناني، هشام، (2011)، **إستراتيجية الجودة في التعليم**، (ب،ط)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- عطوه، مجاهد محمد، (2008)، **ثقافة المعايير والجودة في التعليم**، (ب،ط)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- عمر الحريري، رافدة، (2007)، **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

-Ali -al Damen, Rula, (2017), **The impact of Total quality management on organization performance case of Jordan oil petroleum company**, Jordan, Amman Arab university, International journal of business and social science, Vol 08, January.

<http://ijbssnet. Com/ journals/vol-8-n01january-2017/20.pdf>.

Consulated on: 01/03/2020.

-Deming, Edwards, (2000). **the new economic for industry ; government ; education**, mit press, 2nd edition.

<http://www.chegg.com/textbooks/the-new-economic-for-industry-government-education-2nd-edition>.

Consulated on: 01/03/2020

-Edward, sallis, (2002), **Total quality management in education**. London, Kogan page limited, Third edition published.

-Landau, Peter, (2019), **Total quality management : a quick guide**,

<http://www.projectmanager.com/blog/total-quality-management>. **Consulated on: 01/03/2020.**

-Masaaki,Imai, (2012). **Gemba Kaizen : a commonsense approach to a continuous improvement strategy**, Second edition.

http: //www. Amazon.fr/ gemba-kaizen-commonsense-continuous-improvement/dp/00717035? Ref **Consulated on: 01/03/2020.**

-taylor, Steve et bogdan, Robert. (1997), **Introduction to qualitative research methods**, New York.

-Vijayan gurumurthy, Iyer, (2018). **Total quality management or continuous improvement system in education sector and implementation framework towards sustainable international development**, India. Chennai, University kakinad-avadi, Advances computer science research, Volume 80.

-www.academia. edu/36625736/pdf. -Consulated on: 01/03/2020.

للإحالة على هذا المقال:

-لغرس سوهيلة، (2022)، «إدارة الجودة الشاملة في التعليم: المفهوم، الأساليب، الأهمية (مقاربة نظرية)». المواقف، المجلد: 17، العدد: خاص، جانفي 2022، ص.ص 13-33.