

# إدارة الجودة الشاملة في جسر الدراسة حل المشكلات أداة

زيان شامي  
جامعة سفيان 2

## ملخص

إن الحديث عن الجودة الشاملة ليس سهلا؛ خاصة في ميدان يتميز بالتعقيد كالتربية؛ فهو يمثل تحديا حقيقيا للباحثين والفاعلين التربويين؛ فدراسة طرق تحسين الأداء ليس أمرا ثانويا أو ترفا يمكن التغاضي عنه؛ وبلوغ مستوى من الجودة الشاملة يقتضي معرفة حقيقية لخصوصيات قطاع التربية ومجال الجودة الشاملة ومحاولة إيجاد مقاربة لحل المشكلات مناسبة للتوفيق بين هذين الميدانين.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الجودة الشاملة، حل المشكلات

## Résumé

Parler de qualité totale, en général, n'est pas facile ; discuter de la qualité totale en éducation est tout un défi, étudier des moyens susceptibles d'améliorer les performances dans les milieux de l'éducation n'est pas un luxe dont on peut se passer, cependant, pour le faire, il faut connaître tout aussi bien les particularités de ce domaine que celles de la qualité totale, et essaies de trouver une approche de résolution de problème adéquate.

**Mots clés :** Qualité, Qualité Totale, Résolution de problème

## Summary

Talking about total quality in general is not easy; discuss total quality in education is a challenge, explore ways to improve performance in the areas of education is not a luxury we can happen, however, to do so, you must know as well the peculiarities of this area as total quality, and trying to find a suitable approach to solving the problem.

**Keyword :** Quality, Total Quality , Solving Problems

## مقدمة

كوبر (Cooper,1975) مفهوم الجودة في التربية ويؤكد أن تحديدها يتم انطلاقاً من المنتوج وهم التلاميذ و أو من العمليات و السيرورات (processus) يقر أن الجودة في التربية تكون جيدة، حينما تنجح في إنتاج عند التلميذ قدراً كبيراً من التحويل (Transformation) وهذا ما يتحدث عنه ميلز (Mills,1984)، ويضيف التغيير الحاصل عند التلميذ من خلال مسار التعلم في المدرسة<sup>1</sup>، وعليه يقترح ميلز (Mills) أربعة أبعاد للجودة في التربية، فهذه الأخيرة تكون ذات جودة إذا ضمنت لدى التلاميذ مايلي :

- نمو المعارف والمهارات والتفكير العقلاني

- نمو المهارات التطبيقية

- تنمية الجانب الأخلاقي

- ثراء الحياة الشخصية للتلميذ ومكانته في المجتمع

وفي نفس الاتجاه يحدد ليجوندر (Legendre,1993) الجودة في التربية من خلال قياس مجموع العناصر المكونة لها مثل: القيم، المفاهيم، المعارف، الممارسات بهدف تنمية الإنسان والمجتمع، في حين الجودة في التعلم تعرف بقياس مؤشرات، الممارسة وتعزيز التعلم ومدى استجابتها لحاجات التلاميذ<sup>2</sup>

ان الجودة في التربية على غرار المجالات الأخرى تستدعي تغيير الذهنيات والروى وفلسفة العمل لبلوغ النجاح المرتقب، وإرضاء المتعاملين، وتلبية منتظراتهم، كما تفرض الجودة استخدام معايير ومقاييس لضمان توظيفها وديمومتها.

## 2- الجودة الشاملة

يعتري هذا المفهوم مشكلات الترجمة والتعبير الدقيق عن دلالاته اللغوية والاصطلاحية؛ إلا أن هذا المصطلح بدأ وكأنه في استقرار بعد استخدام جلّ الباحثين لتعبير الجودة الشاملة (Total Quality) الذي ظهر ابتداء في عالم الصناعة، ثم انتقل إلى التربية شأنه شأن غالبية المصطلحات التربوية كالذكاء والمهارة... فالجودة الشاملة كما يتصورها كوفي (Chové) هي توظيف لسياسة تهدف إلى التجنيد الدائم لجميع الموظفين لتحسين جودة نوعية منتجاتها وخدماتها وفعالية

التربية مجموعة من المؤسسات التي يقوم عليها المجتمع، والتي تسمح لنا بالبقاء والحياة والتقدم ومواجهة تحديات هذا العالم المتغير باستمرار، وتنمي أهم ثروة يمتلكها بلد ما، وأعلى عامل نشيط للأمة هو المواطن، واليابان ابلغ مثال على ذلك، فقير من جميع الثروات الطبيعية، يستورد جل المواد الأولية التي يستخدمها في الإنتاج، قطعة أرض صغيرة غير مستقرة جيولوجياً، إلا انه استطاع أن يفرض نفسه كقوة اقتصادية عظمى، فالنجاح الاقتصادي والتكنولوجي الذي حققه هذا البلد قائم كلياً على التنمية الذكية للمادة الرمادية لمواطنيه، فنسبة التمدّس لديه مرتفعة جداً، النظام التربوي الابتدائي والثانوي غاية في الصرامة وذو جودة عالية.

## 1- مفهوم الجودة

الجودة كمفهوم لم يكن محل إجماع لدى جميع الباحثين، فمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE, 1989) ترى بأن الجودة هي خاصية تساعد لتحديد :

- درجة الامتياز (القيمة النسبية للامتياز وتوصيف حالة معينة بأنها جيدة أو ممتازة

- الخصائص والأحكام النوعية

وتعترف المنظمة بأن هذا المعنى غير واضح ويختلف حسب اهتمام الأشخاص والمنظمات، ولهذا نجد ميرغاتروي ومورغان (Murgatroy&Morgan,1993) اقترحا ثلاث كفاءات لتعريف الجودة:

الأولى : تركز على تحديد المقاييس والمعايير التي يجب

احترامها والإجراءات المتبعة لبلوغ إنتاج أو خدمة معينة ذات جودة (ضمان الجودة)

الثانية : تنبثق من الأولى وتقتضي فرض معايير ومقاييس بشكل اتقافي

وأخيراً يمكن أن تعرف الجودة من قبل المستفيدين من المنتوج أو الخدمة، حينما تلبى منتظراتهم (Attentes)، ففي قطاع التربية مثلاً تعبر عن هذه المنتظرات : جمعيات الأولياء، مجالس التوجيه مجالس التلاميذ... كما يمكن أن يعبر عنها زبائن آخرون للمدارس مثل : المنظمات المدرسية الأخرى مسيرو المؤسسات، المجتمع عامة، في حين يوضح

أثبتت نجاعتها في المؤسسة التربوية وداخل حجرات الدراسة، إلا أنها، تقتضي تغييراً في مفهوم العناصر التالية:

### 1- الرسالة التربوية وعلاقة معلم-تلميذ

يتطلب اعتماد الجودة الشاملة داخل القسم (الصف) تغيير البارديغم من قبل المعلم، وأن يعيد مساءلة اعتقاداته ومفاهيمه التربوية والتعليمية، وهذا ليس بالأمر اليسير فمن تعود على سلوك لأزيد من 25 سنة فإن هذا السلوك أضحي جزءاً من هويته الفردية والجماعية، الأمر الذي يقود المهتمين والمسؤولين على الشأن التربوي، إلى التفكير الجاد في إمكانات تغيير هذا التعود السلبي والتمثيلات المرتبطة به، عوض الاستمرار في تنزيل قرارات فوقية<sup>6</sup>، حيث تقتضي مهمة المعلم أولاً لتطبيق الجودة الشاملة داخل القسم، التفكير وإعادة النظر في فلسفته التربوية وعملياته التربوية وتحسين السيرورة التعليمية، فإدارة الجودة الشاملة هي عملية لتحسين نوعية التعلم، فهي تبدأ بالتعلم وتنتهي به وتقدم أدوات للأفراد لمراجعة مهامهم، وتطوير وتحسين الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، فيتحقق التحسن المستمر، ويحدث التقدم وان كان بطيئاً فهو ثابت على حد تعبير<sup>7</sup> Arcaro، فالاهتمام بجودة التعليم هو محور رئيسي في السياسة التربوية التي لها علاقة بإعداد الفرد/المواطن، حالياً ومستقبلاً لمواجهة تعقد الحياة، إذ أن من الغايات الأساسية للتربية تحقيق الذات، فقدرات المجتمعات تقاس برأس مالها البشري وقدرتها على حشد ذكاء أفرادها وجماعاتها ومؤسستها في ذكاء جمعي قادر على التفكير الخلاق في كل مناحي الحياة، وفي مجتمع ينمو ويتقدم في ظل منافسة يسود ويفوز فيها الأقوى الذي يمتلك أرقى أنواع التربية والتعليم، فاعتبرت الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين النوعية والارتقاء بمستوى الأداء في عصر أصبح فيه البقاء للأجود حيث أشار بول روبرت (P.Robert) عند معرض حديثه عن نجاح المدرسة الفنلندية أن الإصلاح أعار الاهتمام لأولية التلميذ على المعارف، بل أكثر من ذلك أدرك النظام التربوي أن الكشف والتعرف عن الحاجات الحقيقية لكل تلميذ، هو مفتاح نجاح التعليم كما شكّلت فكرة "إنهاء تلميذ

عملها ونجاعة أهدافها وانسجامها مع نموها ومحيطها (Chové,1992)، ومن جانبه فيلدس (Fields) يؤكد أن الجودة الشاملة هي الالتزام بالامتياز الذي تنبثق منه جميع الأعمال في المنظمة والتي تؤدي نحو التحسن المستمر بغرض رفع رضا الزبون (Fields,1993)، فهي تقتضي إرضاء حاجات المساهمين والزبائن والعمال بالتعاون مع الشركاء<sup>3</sup>، وقد قدمت جمعية الإرشاد في ميشيغان (Michigan) تعريفاً للجودة الشاملة يعتبره برنابي (Barnabé, 1997) مقبولاً وجيداً حيث اعتبرت الجودة الشاملة "فلسفة ومجموعة من المبادئ التي تبنى على القيادة القوية والطرق الكمية والتفكير النسقي ومنح السلطة للمستخدمين بهدف تحقيق التحسن المستمر لإمكانات المنظمة وإرضاء الحاجات الحالية الآتية والمستقبلية للزبائن<sup>4</sup>.

### 3- الجودة الشاملة داخل حجرة الدراسة

يؤكد لاقوست (Lacoste) ان للجودة الشاملة في التربية ثلاثة جوانب: خطابي (اعتماد خطاب واضحللجودة الشاملة في التربية واعتبارها كهدف، ديداكتيكي (استحضار مختلف المؤشرات المحددة للجودة الشاملة، وتوخي الامتياز والاتقان، العدل تساوي الحظوظ والفرص للجميع (lacoste,1985) ويقترح لابلونت (laplante,1995) مساءلة نماذجنا وطرق إدارتنا وتفكيرنا التي قد تعكس بارديغم سابق بال، ويشير الباحث نخلة وهبة أن تأخر توطين الجودة الشاملة في غرف الصف في الدول العربية والنامية هو ضبابية الخطاب حول الجودة، وصعوبة إقناع المدرس والمدير والمتعلم والأسر بأن النقط المحصل عليها من طرف المتعلمين، والرهان على طرائق التدريس والوسائل التعليمية، لا تبرر بالضرورة جودة التعليم، كما أن وظيفة التقييم في غرفة الصف، هي في الحقيقة، تيسير التعلم وتحسين جودته وليس الحكم على أداء الطلبة وتصنيفهم بحسب علامتهم<sup>5</sup>، ويوصي خبراء الجودة الشاملة أمثال ادوارد ديمينغ، سينج، كوفي (Deming, Senge, Chové) باستراتيجية التوطين لمخطط الجودة الشاملة التي تمتد من القمة إلى القاعدة تراتبياً وبشكل متسلسل، فالجودة الشاملة

المعلم أن يعرف تلاميذه بالجودة الشاملة، ويتم إشراكهم في تبني هذا المفهوم، منذ بداية السنة، فيتعلمون مختلف جوانب هذه الفلسفة<sup>12</sup>، فهم يتحملون مسؤولية أكبر عن تعلمهم<sup>13</sup>.

إن ما جاء به كبار منظري الجودة الشاملة يقتضي مراجعة ذهنية وثورة في العقائد التربوية والأساليب البيداغوجية، فلم يعد ينظر إلى التلميذ على أنه وعاء لحشو المعارف بل أنه شريك حقيقي في صناعة المعرفة والاستفادة منها لخدمة عملية التعلم، كما أن المعلم لا يمتلك سلطة المعرفة كما كان، بل رافداً من روافد المعرفة الغزيرة الموسوم بها هذا العصر، والنظر إلى المدرسة كوحدة نسقية تستوعب جميع الفاعلين في المجتمع وتستفيد منهم بدء بالأولياء والإدارة المحلية ورجال الأعمال وباقي المؤسسات، فيصير نجاح رسالة المدرسة مسؤولية الجميع على اعتبار كل مساهم في تفعيلها.

## 2- نظام القسم

غالباً ما نجد داخل الصف الدراسي التقليدي مدرساً يلقى الدرس فيستحوذ على معظم وقت الحصة الدراسية دون أن يبالي أو يكثر لوقوع احتكاره حصة من المفروض أن تكون مخصصة للمتعلمين، فلا تمر عملية الإلقاء هذه والتمركز على المعرفة، دون أن تحدّ من تطور فكر المتعلم الذي لا يوظف عملياته الذهنية، وتمثلاته؛ لأنه حرم من البحث عن الحقيقة بنفسه؛ وهذا يجعله يحس بالتبعية التي يريد أن يتخلص منها<sup>14</sup>. وهذا ينافي مبادئ الجودة الشاملة التي تنادي بضرورة بناء

النشاط داخل القسم على مشروعات الجودة على أن يتم إعدادها وصنع القرار بشأنها من خلال إشراك التلاميذ والمعلمين والأولياء والمجتمع كله، وتتضمن هذه النشاطات عمل أشياء صغيرة أو كبيرة لكنها بصورة أفضل وتحقيق إنجازات على أعلى المستويات، فالجودة تعني الابتعاد عن مصنع المعرفة، حيث يصب المعلم حقائق في عقول سلبية، والتلاميذ يقيمون نفس الحقائق مرة أخرى في الامتحانات<sup>15</sup>، فالصف الدراسي هو نظام له مدخلاته ومخرجاته، ويتضمن عناصر ذات علاقات بينية، ويتم تحويل

سعيد، حر" مبدأً أساسياً في توجيه العمل التربوي، كما جعلت فنلندا من احترام الفرد أساساً موجّهاً وراسخاً في صنع القرار التربوي على جميع المستويات: الدولة، الجماعات المحلية، رؤساء المؤسسات، المدرسون، وتبنت المدرسة شعاراً مفاده "أن كل تلميذ يعتبر مهماً"<sup>8</sup>، فالعمل التربوي يكون منصفاً حول التلميذ وللتلميذ معاً، فالرسالة التي يجب أن يتبناها معلم الجودة الشاملة هي مساعدة التلاميذ، ودفعهم لاستغلال قدراتهم وبذل أقصى جهودهم من خلال التحسينات المستمرة والمتواصلة في العملية التعليمية التعلمية؛ كما أن هذه الرسالة يجب أن تعترف بقدرة جميع التلاميذ دون استثناء على التعلم وتحقيق عمل ذو نوعية فالجودة تعني التوقع الأفضل من كل تلميذ وليس فقط ذوي المستوى المرتفع، فهي تسعى إلى التحسين المستمر<sup>9</sup>، لهذا يفترض لزوت (Lezotte, 1992) أن للمدرسة مهمة واحدة وأساسية تتمثل في تحقيق تعلم يتوج بنجاح جميع التلاميذ، ويلحكون نيسكولزاروس Cornesky & Lazarus, 1995 أن الرسالة العامة للقسم تقتضي إعداد التلاميذ من خلال امتلاك المعارف والمهارات والإمكانات الضرورية ليصبحوا مواطنين مسؤولين ومنتجين ضمن المجموعة العالمية، كما أن المعلم عليه أن ينشئ بنفسه عن الأحكام اتجاه التلاميذ، وأن يتقبل الفكرة القائلة أن لكل تلميذ قوى كامنة للنجاح، وأن يعلن احترامه للمتعلم<sup>10</sup>، فالجودة تعني إدراك المعلم أنه القوة المؤازرة للجودة في حجرة الدراسة وأن يدرك أيضاً أن التلميذ هو مركز الأحداث داخل القسم، فالمعلم الذي يتبنى الجودة الشاملة في قسمه عليه أن يلتزم بهذه الأهداف والمبادئ:

- تقبل فكرة أن التلاميذ وباقي المعلمين هم بمثابة عملاء داخل المدرسة؛ في حين أن المستخدمين (Employeurs) والمجتمع هم زبائنه خارج المدرسة  
- يفترض أن جميع التلاميذ يرغبون في العمل الجيد والنجاح، ويفخرون بإنجازاتهم وتعلماتهم  
- يؤمن بأن نسبة تأثيره وإشرافه تقارب 85% لأنظمة التعليم والتعلم داخل القسم  
- يجب أن يعترف بمسؤولياته تجاه التلاميذ غير الناجحين، كونه لم يوفر لهم نظاماً تعليمياً مناسباً<sup>11</sup>، وعلى

والخاسرين ويسبب خلافا في القسم ، ومع ذلك فالتنافس يأخذ مكانه عندما يناضل كل تلميذ لتحسين وضعه<sup>19</sup> ، فالجودة إذن تعني الانتقال من التنافس الى التعاون وينصب الاهتمام على العمل الجماعي أكثر منه على الفرد وحده.

### 3- مناخ الجودة داخل القسم

إذا كان المطلوب من المدرس التمكن من المضمون الدراسي فالمنتظر منه أكثر ، هو إيجاد وضعيات تعليمية متنوعة ومحفزة في مناخ يطبعه التسامح والاحترام ، بعيدا عن ممارسة السلطة<sup>20</sup> ، فالتسلط لم يعد يجدي الآن ، والمعلم الذي يعتمد على فلسفة الجودة الشاملة ليس مرشدا أو موجها بل هو مستشارا لتلاميذه ؛ فكلما قمع المعلم تلاميذه قلّ تعليمهم<sup>21</sup> ، ويؤكد غلاسير Glasser أيضا أن علاقة النزال (Adversité) معلم - تلميذ تظهر في السنوات الأولى حينما لا يقوم التلميذ بما يأمره معلمه ؛ فيقمعه ، ويخلص بونستغل (Bonstingl,1992) أن الأنظمة التي تركز على الرقابة والإذعان والسلطة تضيق الإبداع والأداء الأمثل والأمانة ، كما لاحظ بيرن وزملائه أن مدارس عدة ، لازلت تشتغل في مناخ من الخوف والعقاب والسخرية والفسل... فالخوف يمكن أن يجعل التلاميذ خاضعين لما يطلب منهم ، ولكن لا يوجد لديهم بالتأكيد الدافعية نحو التعلم ، فرد الفعل الطبيعي لهؤلاء التلاميذ اتجاه هذه المخاوف هي الغطرسة (L'arrogance) واللجوء إلى آليات الدفاع التي تثير مشكلات متعلقة بالسيرة على حساب فرص التعلم ، وعليه يقترح بيرن وكورنيسكي (Byrnes & Cornesky,1994) مراقبة الأعراض التالية للخوف

داخل القسم لدى التلاميذ فهم :

- صامتين ، كتومين ، قليلي الثرثرة
- يتكلمون خلف ظهر الآخرين
- يستجيبون للشائعات
- يتغيبون كثيرا
- يترجعون
- يخفون مشكلاتهم وتزداد أخطاؤهم

المدخلات إلى مخرجات في نظام القسم من خلال الدروس ، طريقة التعلم ، المهام المقررة للتلاميذ طرق التقويم... فالمعلم يراقب نظام القسم وجميع عناصره وله القدرة على تحسينها ، فتغيير عنصر أو أكثر يمكن أن يؤثر في سلوك التلاميذ ، إلا أن ما يجب أن يحظى بالتغيير المستمر في القسم هي عمليات وسيرورات التعليم لدى المعلم ، وطرق التعلم عند التلاميذ ، وتنوع التعليم باستخدام أكثر من إستراتيجية أو خطة أو أسلوب أو طريقة أو وسيلة لإحداث التعلم عند كل متعلم والأخذ بعين الاعتبار نمط تعلم هذا الأخير ؛ وذلك انطلاقا من فرضية وجود أكثر من نمط تعلم لدى تلاميذ الصف الواحد<sup>16</sup> ، إن التلاميذ يعملون داخل هذا النظام في حين المعلمون يعملون على النظام كما يشير غلاسير (Glasser,1992) ، فالمسؤول على هذا النظام هو المعلم ، وتقع عليه مسؤولية تحسينه وتجويده ، فليس من المفيد تويخ التلاميذ ، فالأحرى منه أن يويخ نظام القسم ، فاستخدام عمليات وسيرورات التعليم يجب أن تكون محل فحص حقيقي من قبل المعلم من خلال تحسين معارفه الابداعية كما أن على التلاميذ أيضا فحص عملياتهم التعليمية<sup>17</sup> ، فينبغي على المتعلم في نظام الجودة الشاملة ، أن يتمتع بحرية التفكير ، وان يحس بوجوده من خلال ممارسة نشاطه الذاتي ، فيما يتعلق بكيفية توظيف المعارف وحل المشكلات التي تقتضيها مهام التعلم ؛ إذ يجب أن نعطي للمتعلم حق التفكير في معية الأمور انطلاقا من ذاته التي تبحث عن الحقيقة ؛ ف "حق التفكير: تربية المتعلم على الاشتغال بالعقل وعلى ممارسة الأنشطة ، وتوفير فضاء ممارسة تحرر السؤال وافتتاح التأويل ويقظة الشك ، وانفجار الحوار ، هي تربية على إنتاج المعرفة واكتساب آليات اشتغالها وتكوين متعلم يعرف ويتدخل في المعرفة التي يعرفها ، متعلم يشك ويسأل وينتقد ... ، يدرك كيفية إنتاج الأفكار ، منقب وباحث في المعرفة ويشغل كل إمكانياته الذهنية ويمارس مختلف العمليات العقلية<sup>18</sup> ، كما أن الجودة تركز اهتمامها على التعاون ؛ بدلا من التنافس ، فالتعاون مهارة مهمة للنجاح مستقبلا ، فهو يسمح لكل فرد أن يخلق مناخا يسوده "كلنا في نفس القارب معا " ، أما التنافس بين التلاميذ يصنف الفائزين

التقييم في النظام الفنلندي ، يقوم على تمييز المكتسبات عند المتعلم ، بدل إبراز نقائصه<sup>25</sup>. ففي الجودة الشاملة يمكن استخدام طرق أخرى لتقويم أعمال التلاميذ من خلال التوثيق مثلا (portfolio)، كل تلميذ يكون ملفا شخصيا يتضمن وثائق وأعمالا يعتبرها كدليل لتعلماته والتي تكون على قدر من الجودة مثل: مشاريع أبحاث معينة ، مشاريع شخصية ، أمثلة لتمارين ، امتحانات ناجحة إن مختلف هذه الأعمال يمكن أن تقدم صورة لجهد التلميذ وتحسنه ، ويتم تقييمها بملاحظات نوعية مثل: تحسن ملحوظ ، حسن ، واصل ، كما يمكن للمعلم أن يساعد تلاميذه على استخدام التقويم الإحصائي لأعمالهم المدرسية وأعمال زملائهم من خلال أدوات كمية<sup>26</sup> ، ويوصي لوغولت (legault,1991) إلى استخدام مجموعة من التقنيات لقياس مستوى الجودة والكشف عن مواطن الخلل وتحليل الأسباب والآثار وإيجاد الحلول ، كما يشير لنغ فورد (Langford 1995) إلأن فتح قنوات اتصال مع مدراس والأقسام السابقة للتلاميذ من شأنه أن يخفض من تكلفة التقويم.

#### 5- القيادة داخل القسم

إن الهدف الأساسي من تطوير الجودة الشاملة داخل القسم يتمثل في ضمان نمو قدرات وقوى التلميذ ، وعليه فإن المعلم يجب أن يعتمد على نمط قيادي مناسب ، يركز على الافتراض القائم بأن جميع التلاميذ يمتلكون الإرادة والقدرة ، وأن أي تعلم يجب أن يتوج بنجاحات إذا حظي بشروط وظروف مشجعة يسعى المعلم لتوفيرها ؛ والحفاظ عليها ، فالمعلم الذي يمارس قيادة مشجعة للتعلم يحول سلطاته لتلاميذه بكيفية يشعرهم بمسؤوليتهم تجاه تعلمهم الذاتي ؛ وإحساسهم بالاحترام من قبل معلمهم<sup>27</sup> ، وأشار كونيسكيولا زاروس (Cornesky&Lazarus 1995) أن المعلم الناجح في قيادته داخل القسم يتمكن من:

- قيادة تلاميذه لتكوين فريق منسجم
- إقامة علاقات الثقة والمشاركة بين تلاميذه
- إقناع كل تلميذ بالمشاركة في الإنجاز وصقل المهام

- لا يقومون بمساءلة عمليات وسيرورات القسم ؛ ويحترسون من بعضهم

- يوبخون الآخرون (المعلم وبقية التلاميذ)

- لا يرغبون في المشاركة<sup>22</sup>.  
فكلما لاحظنا هذه الأعراض دلّت على نقيض نموذج الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، فلا بد من إزالتها أو قبل الشروع في تطبيقه ، كون الجودة الشاملة لا تؤسس إلا في مناخ من الاحترام والحرية والإيمان بقدرات المتعلمين ، والابتعاد عن كل أشكال القمع والترهيب والضغط والإساءة للمتعلم.

#### 4- التقويم

إن أشكال التقويم التقليدية كالاختبارات وامتحانات آخر الفصل والتي تترجم إلى درجات يتخذ على إثرها قرارات تتعلق بتعلم التلاميذ أو حصول على شهادة معينة ، هذا الشكل من التقويم يعبر الانتباه للنتائج ولا يأخذ في الحسبان السيرورات والعمليات التي أدت إلى هذه النتائج<sup>23</sup> ، إن مثل هذا النظام التقويبي يفرز وضعيتين: أولهما التلاميذ المتحصلين على درجات جيدة هم عموما مفتونين ، ولا يعني أنهم قد استوعبوا ما تعلموه ، أو أن أعمالهم كانت ذات جودة أو لهم دافعية لمواصلة عملهم ، في حين الوضعية الثانية هم التلاميذ المتحصلين على درجات أقل المقتنعين بأنهم قاموا بعمل جيد ولكنهم ثبطوا وأحسوا بالوهن ، فالمعلمون عموما لهم اتجاه للاهتمام بالتلاميذ الأقوياء وترك الآخرين جانبا ، ولهذا يؤكد بونستنغل (Bonstingel) على أن الامتحانات يجب أن تكون لديها هدف تشخيصي أكثر منه تقويم نهائي للتعلّمات<sup>24</sup> ، ويؤكد بول روبرت (P.Robert) أن في النظام الفنلندي الناجح ، لا يتم تنقيط التلاميذ إطلاقا إلى حدود سن التاسعة ، وابتداء من تلك السن يتم تقييمهم دون وضع النقط إلى حدود السن الحادي عشر ، ليتسنى اكتساب المعارف دون الإجهاد المرتبط بالمراقبة ؛ هكذا ، يمكن لكل طفل أن يتقدم حسب إمكاناته الفردية بدون تراكم الضغط الذي يفرضه المعيار ؛ مما قد يخلق عواطف وأحاسيس بالنقص ، قد تؤثر عليه في مساره الجامعي ، ويتم إخبار الأسرة بالتقدم المستمر لأطفالهم ، وعند بلوغ السن الثالثة عشرة ، ينقط التلاميذ من 4 إلى 10 ، كما يمنع منح الصفر للتلميذ ، وباختصار فإن

الإدارة العامة ، حينئذ تعرف لينغ فورد (Langford) على جيم مارتن (Jim Martin) مدير الجودة عند ماك دونيل دوغلاس هيليكوبتر Mc Donell Douglas Helicopter، الذي تلقى منه شروحا حول الجودة الشاملة؛ وقدم مارتن (Martin) للنغ فورد قائمة لبعض الكتب للقراءة وأعاره العديد من الأفلام حول الموضوع، انبهر لنغ فورد بمفهوم الجودة الشاملة، فقرأ جميع ما كتب ديمينغ (Deming) أحد أكبر المؤسسين للجودة الشاملة عالميا، كما اطلع على اسطوانات جوران (Jurans) والتقى ب: ميرون تريبوس (Myron tribus) أحد طلبة ديمينغ. فصار مقتنعا بإمكانية إفادة التربية بالجودة الشاملة ومحاولة توطينها (غرسها في هذا الحقل).

عاد لنغ فورد إلى ثانويته Edgumbe فحاول إقناع الإدارة لاعتماد الجودة الشاملة في الثانوية، ولكن باءت محاولاته بالفشل فقرر غرس الجودة الشاملة في قسمه (فصله، إلا أنه يشاء القدر أن يقرر روشلو (L.Rocheleau) مدير ثانوية Edgumbe ونائبه، حضور ملتقى أقامه ديمينغ حول الجودة الشاملة فهما واقتنعا بجدوى الجودة الشاملة، وتقهما حماسة لنغ فورد، وحين عودتهما إلى الثانوية قررا اعتماد الجودة الشاملة بالمؤسسة فشرعا في تحضير وإعداد رسالة الثانوية، وقد استغرقت الإدارة والطاقت المهنيتين والتلاميذ وقتا معتبرا للوصول إلى إجماع حول أهداف الثانوية (Tribus 1990) ثم حوّل المعلمون والتلاميذ هذه الأهداف العامة إلى أهداف خاصة لأقسامهم، وقاما روشيلو (Rocheleau) و لنغ فورد بتنظيم دورات تكوينية للمعلمين المعترضين والمتردددين، حول قيمة اعتماد الجودة الشاملة في مؤسساتهم فتمكن هؤلاء خلالها بتطوير مهاراتهم واستيعاب معنى التحسن المستمر، فتلقى جميع الموظفين بالثانوية خلال السنة الأولى، 15 ساعة من التكوين المكثف، كما استفادوا من أوقات حرة للمناقشة، وبعد هذا التكوين يستدعي الموظفين للتصويت لمعرفة مدى رغبتهم في متابعة ومواصلة تجربة الجودة الشاملة فكانت نتائج هذا التصويت دائما إجماعا لصالح الاستمرار في التجربة.

وخلال العام الثاني صارت الجودة الشاملة وضعا رسميا بالثانوية (Siegel & Byrne, 1994) فكثفت الإدارة من

-تحديد واضح للكفاءات الواجب اكتسابها من أجل تجسيد الأهداف المسطرة  
 -تنظيم القسم بطريقة تجعل بإمكان أي تلميذ التفكير بطريقة إبداعية وحل الصراعات مما يتيح الفرصة للاستمرار في التعاون المشترك  
 -جعل التلاميذ يفتخرون بإنجازاتهم الجيدة  
 -إشراك التلاميذ في المشاريع الجماعية  
 -ضبط وتحسين نظام تعليم - تعلم من خلال مشاركة متدخلين آخرين  
 -تقييم جهد كل تلميذ  
 -مساعدة التلاميذ لتحقيق ما يجب تحسينه انطلاقا من الخبرات السابقة<sup>28</sup>  
 إن القيادة التي تتوخاها إدارة الجودة الشاملة داخل الصف الدراسي ترفض الهرمية الصارمة المتوارثة " رئيس ومرؤوس"، وهذا من شأنه إزالة بعض العوائق النفسية وتجعل من عملية تدفق المعلومات أمرا يسيرا، وتصبح العملية التعليمية التعليمية متناغمة قائمة على الثقة والاحترام والتعاون المتبادل بدل الصراع والنزال والضعوط، فقيادة الجودة الشاملة داخل القسم تقتضي تنازلا عن المسؤوليات التقليدية للمعلم لصالح المتعلم وإشراكه في مسؤولية تعلمه واكتسابه، من خلال بيداغوجيا المشاريع والانجاز وحل المشكلات، كما يمكن أغناء العمل المدرسي بمتدخلين آخرين لإثراء مكتسبات التلاميذ والتعرف على مختلف الفاعلين في المجتمع عن قرب، مما يوفر له جسر بين المدرسة والحياة.

#### 4- ثانوية إدجيكومب Edgumbe نموذجاً للجودة الشاملة في حجرة الدراسة

تقع ثانوية Edgumbe في مدينة سيتكا (Sitka) بالأسكا (Alaska) حيث تعرف هذه الولاية الأمريكية بتعدد الأثنيات والثقافات، نتائج تلاميذ هذه الثانوية ضعيفة، أكثر من 40% من تلاميذها سنويا يقعون في دائرة الخطر (الفشل)<sup>29</sup> قصة إدجيكومب (Edgumbe) بدأت حينما قرر معلم في هذه الثانوية ديفيد لينغ فورد David langford الذي أصبح ذائع الصيت فيما بعد العودة إلى الجامعة في ولاية أريزونا (Arizona) ومتابعة دراساته، بغية الحصول على شهادة في

4- إعادة تنظيم التوقيت الأسبوعي ببرمجة ثلاث ساعات إضافية من أجل التنمية الشخصية (Développement) (Préparation de classe) واعداد القسم

5- مخابر العلوم وقاعات الإعلام الآلي والمكتبة مفتوحة مساءً وحسب طلب التلاميذ

6- قبول التلاميذ بالقيام بدور المرافق (tuteurs) لتلاميذ آخرين حيث وصل العدد إلى 25 تلميذاً مرافقاً.

7- اجتهد كل من التلاميذ والإدارة معا لتقليل حجم تأخر التلاميذ، فحلّت هذه المشكلة، فأصبح العمل يبدأ في الصباح الباكر.

8- يساعد التلاميذ في الرقابة والوقاية من مشكلات السيرة بواسطة تأثيرهم على نظرائهم في الفرق.

9- أولوية إدارة النظام على إدارة المعلمين بفصل مشاركة هؤلاء المعلمين في ذلك مما ساهم في ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين.

10- تقيس الثانوية نجاحها من خلال نجاح تلاميذها بعد حصولهم على شهادات وليس من خلال النتائج المحصلة في الامتحانات المعيارية<sup>32</sup>.

كما تمكن كل من لينغ فورد وروشيلى من برمجة حصة دراسية جديدة أطلقت عليها تسمية "التحسن المستمر"، حيث يقوم التلاميذ في هذه الحصة بقراءة مؤلفات ديمينغ؛ ومساعدة معلمهم لينغ فورد لتكييف المبادئ 14 ل ديمينغ في مجال التربية ويقوم في المقابل بمساعدة تلاميذه لتحقيق الجودة الشاملة في أعمالهم وأبحاثهم المدرسية، حيث يعدّ كراسات خاصة لكل واحد منهم، تجمع فيها عاداتهم واتجاهاتهم الدراسية بواسطة رسوم بيانية بسيطة تسمح لهم باكتشاف قصورهم وفعاليتهم في حياتهم الشخصية، حيث يؤكد أحد التلاميذ مثلاً أنه اكتشف أن ما كان يقوم به خلال ساعتين أصبح بمقدوره إنجازها في أقل من 35 دقيقة<sup>33</sup>، كما نجح التلاميذ في استيعاب علاقة زبون-مؤمن Client-Fournisseur، فيمؤسستهم، وقاموا بمساعدة لنغ فورد بتطوير منحى بياني يوضح نمو الجودة وفق النتائج المدرسية كما يوضحها الجدول التالي:

تكوين موظفيها من خلال دورتين من 90 دقيقة لكل واحدة في الأسبوع تشمل التخطيط وحل المشكلات المتعلقة باعتماد الجودة الشاملة على كل المستويات، كما قامت الثانوية باقتناء كتب وأقراص وأفلام حول الجودة الشاملة، وجعلتها تحت تصرف واستخدام جميع موظفيها. فكان لنغ فورد وروشيلى يؤمنون مثل ديمينغ أنه لا توجد وسيلة أخرى لبلوغ الهدف المنشود إلا من خلال إشراك الجميع في هذا التحول والتغيير، فأصبحت عملية التفاوض بالثانوية سهلة بفضل الروح المعنوية العالية لدى موظفيها، شيئاً فشيئاً، تم احتواء التلاميذ ونشاطهم ضمن الجودة الشاملة عن طريق التكفل بهم والأخذ بأيديهم فرادى وجماعات، فألغت الثانوية مثلاً نظام التنقيط وترتيب التلاميذ كما حددت معايير الجودة الشاملة للنشاطات والأعمال، بمشاركة كلا من التلاميذ والمعلمين فمنجزات التلاميذ ومهامهم لا تنتهي ما داموا لم يرتقوا إلى مستوى الجودة، فالجودة إذن دائماً مدمجة في أي مسار<sup>31</sup>، فمشروع جودة التلاميذ في إديغومب يبنى على التعلم الشامل للجودة<sup>30</sup>؛ وتتم العملية التعليمية التعليمية داخل حجرات الدراسة من خلال عرض المعلم لموضوع دراسة معين، يعقبه قيام التلاميذ بمشاريع تتيح لهم فرص الاشتغال بالحواسيب؛ واستخدام المكتبات واستعمال أدوات النسخ وطبع هذه المشاريع ثم يقوم التلاميذ بعرضها أسبوعياً في القسم.

طرأت تغييرات جذرية على الحياة المدرسية بثانوية Edgucumbe تمثلت في:

1- أصبح التوقيت اليومي يتضمن 4 فترات من 90 دقيقة والباقي مخصص للعمل في المخبر والمشاريع الفردية، الرحلات الميدانية، المناقشات، وغيرها.

2- يطلب المعلمون من تلاميذهم الإدلاء باقتراحاتهم حول إدارة القسم وتشجيعهم في صنع القرار.

3- يعتبر التلاميذ بمثابة زبائن (عملاء) حيث وقّرت لهم الإدارة أفضل الوسائل مثل: الحواسيب أقراص الليزر ( Laser Disques ) وتجهيزات أخرى لمعلمي العلوم، كما وقّرت لهم مرافقين وأوقات إضافية للدراسة، فشهدت المكتبة إقبالا أحسن من ذي قبل.

المستوى I	المعارف	تذكر - استدعاء - سرد
المستوى II	الفهم	شرح - ترجمة - مقارنة
المستوى III	التطبيق	التنفيذ الميداني - نقد

### جدول (01) رقم: تطور الجودة وفق النتائج التربوية المرغوبة<sup>34</sup>

عن هذا النموذج الذي يرى فيه خلاصا لتلامذته ومؤسسته ، فحقق جميع مبادئ الجودة الشاملة بدء بتحديد رسالة المؤسسة والغايات المنتظرة ، وتكوين المعلمين والموظفين على مبادئ الجودة الشاملة وبث فيهم مهارات ومعنى التحسن المستمر ، من خلال أسلوب مرن وفي جو ديمقراطي حر ، يطبعه الحوار والمناقشة والنقد والاعتراض ، بل أكثر من ذلك تم التصويت عن قبول هذه الفلسفة الجديدة من عدمها فكانت نتائج التصويت دائماً إجماعاً لصالح الاستمرار في هذه التجربة الواعدة ، مما شجع الإدارة على ترسيخها وتعميقها ، فوضعت جميع مواردها البشرية والمادية لخدمتها في جو من التعاون والشراكة الحقيقية ، فاندماج التلاميذ في هذه المنظومة ، وألغي تدريجياً نظام التنقيط ، وحددت معايير جودة نشاطات ومشاريع وانجازات التلاميذ ، فتحزروا بذلك من ضغوط التصنيف والشعور بالنقص والعجز ، كما تغير التوقيت اليومي لصالح العمل في المخابر والمكتبات والمشاريع الفردية والجماعية والرحلات الميدانية والمناقشات ، وتم استحداث وحدة التحسن المستمر في المنهاج الدراسي ، واللجوء إلى نظام المرافقة ، وقضي بذلك على مشكلات السيرة ، وتم تكييف استراتيجيات التعلم وفق أنماط التعلم وطرق التفكير واتجاهات الدراسية لكل طالب ، كما تمكنت الثانوية من بث روح المقابلة لدى تلاميذها وموظفيها ، فأسس التلاميذ مقاولتهم الخاصة ، وحققوا بذلك مداخيل هامة لهم ولهمؤسستهم ، وبذلك حققت ثانوية ايدجيفومب نتائج باهرة بفضل اعتمادها على الجودة الشاملة ، فتراجعت نسب التسرب والفسل والتأخر الدراسي ، كما تبوء تلاميذها مناصب مهنية راقية في المجتمع ، وحققت الرضا لدى موظفيها ، إن هذه النتائج تشير بحق على مدى سلامة وقوة فلسفة الجودة الشاملة التي تستدعي تغييراً في العقل قبل الفعل والإيمان الراسخ بقدرات الإنسان.

فكل تلميذ يستشير مرافقه فيختار مستوى الجودة الواقعي الذي يرغب بلوغه ، وفي نهاية الحصة الدراسية عليه أن يحصل على نسبة 100% في المستوى الأول و 90% في المستويين الآخرين ، كما تمكنت Edgumbe بفضل اعتمادها على الجودة الشاملة إلى بث روح المقابلة Entrepreneurship لدى طاقمها المهني والتعليمي ، فالتلاميذ أسسوا شركة لتصدير السلمون المدخن (Saumon fume) حيث يتم دخن السمك وتعليبه ثم يبعه للشركات اليابانية (Sieg & Byrne, 1991) ، فحسب Schmoke&Wilson 1993 تحصل تلاميذ الثانوية في بعض الأوقات طلبات بقيمة 140000 دولار ، وهذا نتيجة لجودة المنتج وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في العملية الإنتاجية .

### إنجازات أخرى لاعتماد الجودة الشاملة في Edgumbe

كشفت دراسة حول الشهادات الممنوحة خلال فترة 5 سنوات أن 46% من تلاميذ Edgumbe واصلوا دراستهم بعد الثانوية ، في حين 3% منهم التحقوا بالجيش ؛ ونسبة التسرب والفسل تراجعت من 40% إلى 1% في السداسي الثاني من سنة 1990 ؛ وتقلص حجم تأخر التلاميذ من 34% إلى 10% ؛ ولم يغادر أي معلم ثانوية الواقعة في الألسكا في السنة الدراسية 1990-1991 كما غابت المشكلات المتعلقة بالسيرة<sup>35</sup> Discipline.

تعتبر ثانوية ايدجيفومب نموذجاً حياً وناجحاً بكل مقاييس ومبادئ الجودة الشاملة ، فرغم الظروف الصعبة التي تعاني منها كارتفاع نسب التأخر والفسل الدراسي فضلاً عن العوامل الديمغرافية والطبيعية إلا أن عزم وتقاني المعلم لنغ فورد ، في إرساء نظام الجودة الشاملة في صفه ثم في مؤسسته فيما بعد ، غير مجرى هذه الثانوية رأساً على عقب ، فلم تنته الاحباطات ولا العقبات الإدارية والذهنيات للتنازل قيد أنملة

the seven habits of highly effective people and  
principale centred leadership

على مدخل كامل وشامل متمركز حول مبادئ حل المشكلات  
الشخصية والمهنية من خلال التغيير والاحترام المتبادل<sup>36</sup>.

وصمم بل ساوثورث (Bill Southworth) برنامجا حينما كان  
يدرس في قرية إفريقية من خلال جمعيات السلام ، قائما على  
مجموعة من المهارات يضعها البرنامج في بؤرة الاهتمام، وعلى  
رأس هذه المهارات التي ينبغي على التلاميذ اكتسابها هي حل  
المشكلات ، وقد اعتبرها (Southworth) ومهارات أخرى  
ذات أولوية في التعلّمات داخل حجرة الدراسة وهذه المهارات  
هي<sup>37</sup>:

التفكير الإبداعي	حل المشكلات
الإدارة	التعاون
الاتصال	صنع القرار
القيادة	المشاركة
التنظيم	التفكير النقدي
التوثيق	التعلم المستقل

## 5- حل المشكلات أداة الجودة الشاملة في حجرة الدراسة .

افترض بيتر سينيغ Peter senge في النظام الخامس  
The fifth Discipline أن المشكلات التي تواجه التجارة  
والصناعة مشكلات ضخمة ومعقدة لدرجة لا يمكن معها حل  
تلك المشكلات من خلال جهود شخص بمفرده ، مهما كان  
ذكيا ولكن يجب أن يتعلم التلاميذ أن يتفاوضوا عن الفروق  
الشخصية ويصلوا إلى الاعتماد المتبادل مع الآخرين في مكان  
العمل ، كما أكد ستيفن كوني (Stephen Covey) في مؤلفه  
العادات السبعة لذوي الفعالية المرتفعة والقيادة المتمركزة  
حول القاعدة أو المبدأ

## جدول رقم (02): مهارات برنامج بل ساوثورث Bill Southworth

15-تثير حب الاستطلاع لدى المتعلم لما لها من أثر واضح في  
جعل المتعلم منشغلا بحل الموقف المثير للشك والحيرة.  
16- تركز على العمليات العقلية التي تدور في ذهن وعقل  
المتعلم.  
17- تربط المحتوى بالمشكلات الواقعية والحياتية المختلفة ،  
مما يساهم في جعل التعلم مرتبطا بواقع حياة المتعلم.  
18- يقوم المنهج على مواقف حياتية بعيدا عن أسلوب السرد  
والشرح الذي يعيد المتعلم إلى الأسلوب التقليدي في  
التعلم<sup>38</sup>.أشرنا فيما سبق أن الجودة الشاملة داخل حجرة  
الدراسة تؤكد على الانجاز وتقاوم التلقين والحشو، مما يقتضي  
من المعلمين صياغة وضعيات مشكلات لها صلة بحياة  
المتعلم ، والتي تكون كفيلة ببناء خطاطات (Schèmes)  
وحوارزميات (Algorithmes) ذهنية تساعد التلميذ على حل  
المشكلات المدرسية والمجتمعية مستقبلا، شريطة أن تكون

إن طريقة حل المشكلات تقاطع مع ما تصبوا إليه الجودة  
الشاملة فهي تتميز بما يلي:

11-تتمشى إستراتيجية حل المشكلات مع طبيعة عملية  
التعليم التي تقتضي أن يوجد لدى المتعلم هدف يسعى إلى  
تحقيقه.

12- تتفق مع مواقف البحث العلمي، لذلك فهي تنمي روح  
الاستقصاء والبحث العلمي لدى الطلبة.

13- تجمع في إطار واحد بين محتوى التعلم أو مادته ، وبين  
إستراتيجية التعلم وطريقته ، فالمعرفة العلمية في هذه  
الإستراتيجية وسيلة التفكير العلمي ، ونتيجة له في الوقت  
نفسه.

14- تجعل المتعلم محور العملية التعليمية فهو الباحث  
والمفكر والمكتشف والمجرب والعالم.

مذهلة ولم يعد الأمر يقتصر على جمعها فقط ، ولكن كيفية استخدامها بطريقة فعالة في حل المشكلات ، ولم يعد هناك فردا مثلما كان في الماضي يتولى نفس الوظيفة في نفس الشركة إلى غاية إحالته على التقاعد ، فمعظم الناس يغيرون الوظيفة سبع مرات خلال سنين حياتهم ، فالوظائف ستتغير وتختفي وسيضيع غير القادرين أو غير الراغبين في التغيير<sup>40</sup> ، ومن ثم يجب التفكير في تعليم قائم على المرونة والفعالية لحل المشكلات الشخصية والمهنية ، فالمؤهلات والكفاءات المطلوبة للنجاح في القرن الواحد والعشرين هي :

19- معرفة كيف تتعلم .

20- القدرة على العمل بكفاءة في مجموعات .

21- القدرة على حل المشكلات (المرجع السابق ، ص29)

### خلاصة

نجح الإنسان أيما نجاح في اختراع أدواته الصناعية ، وابتكر آليات الاتصال التكنولوجي فائقة الدقة والإتقان ، وبرع في إيجاد ظروف المنافسة والصراع ، في حين خاب وفشل في تحقيق التعاون والعمل المشترك لحل مشكلات التي تعيننا جميعا مثل: البيئة ، الفقر ، الصراع ، الاكتئاب ، الأمراض ، الإجرام ، القلق الاجتماعي ، تدني معايير الجودة في منتوجاتنا وخدماتنا .

حان الوقت للتفكير في فلسفة تربوية جديدة تجعل من سلامة الإنسان وسعادته ؛بؤرة اهتمامها وتركيزها وهدفها الاسمي ، وليس طموحها النهائي هو تطوير أداة أو آلة ، إذنعلينا أن ننتقل في ممارستنا التربوية من التفكير الادواتي المادي إلىأسنة التفكير ، والتهديب الروحي والقيمي ، فهل مشروع الجودة كفيل بإعادة الإنسان الى بؤرة العقل العاقل؟

هذه المشكلات " واقعية وغير مصطنعة ومنزوعة من سياقها"<sup>39</sup> ويقر بيرنو (Pernoud) أن مفهوم الوضعية شكل ثورة "كوبرنيكية" أنجزتها البنائية لصالح البيداغوجيا ، فالوضعية المشكلة ، ليست وضعية ديداكتيكية عادية ، لأنها مطالبة بوضع المتعلم أمام سلسلة من القرارات التي يتعين عليه اتخاذها ، لبلوغ الهدف الذي اختاره لنفسه أو اقترح عليه أو كلف به ، فمن الممكن أن يحدد مشروعا في فهم أصل الحياة ، أوإرسال مركبة فضائية ، أو ابتكار سيناريو ، أو آلة معينة ، وهذا ما يتفق مع مبادئ الجودة الشاملة التي تنادي بضرورة إرساء نظام المشروعات والانجاز عند المتعلمين ، وبث روح المقاوله (entrepreneurship) كما تقتضي الممارسات البيداغوجية القائمة على حل المشكلات ، التحرر من حرفية البرامج وانفتاح نحو وضعيات لها صلة بحياة المتعلم ومجتمعه الذي يعيش ويحيا من أجله ، وهذا روح الجودة الشاملة .

### 6- التربية لمواجهة المشكلات

إن النظام التعليمي يخدم المجتمع الصناعي بامتياز ، حيث يتم التركيز على تعلم المهارات الأساسية للقراءة والكتابة والحساب ، من خلال الحفظ والسرود والإذعان والطاعة بدلا من التفكير والتحليل والإبداع وحل المشكلات ، وبما أن المهارات الأساسية هذه كافية لحاجات الصناعة ، فنجد المديرون يديرون والعمال تابعون ، المعلمون يلقنون والتلاميذ يحفظون ، ولا يوجد سوى عدد قليل من ذوي التدريب العالي يعملون من أجل إحداث التغيير ويهتمون بالتعلم النشط القائم على الإبداع وحل المشكلات ، واليوم نعيش عصر الإعلام ، وكمية المعلومات المتدفقة والواردة إلينا

## الهوامش

- 1-Barnabé,C. Une introduction à la qualité totale en éducation,Cap-Rouge .Presse inter Universitaire.1995,p42
- 2- Legendre,R. Dictionnaire Actuel de l'éducation, Montréal :Guérin.1993,p1056
- 3- Kélada,j..la qualité totale. les diplômés. Revue des diplômés de l'université de Montréal. Automne,n°2.1992,p12
- 4- Barnabé,C. Une introduction à la qualité totale en éducation ; op.cit., p27
- 5- نخلة وهبة ، جودة الجودة في التربية ، ط1، منشورات مجلة علوم التربية ، العدد:06 ، المغرب 2005 ، ص99-100
- 6- عبد الكريم غريب ، بؤس المدرسة ، مجلة عالم التربية ، مطبعة النجاح ، دار البيضاء المغرب 1997.ص367
- 7- جانيساركارو، اصلاح التعليم –الجودة الشاملة في حجرة الدراسة-، ترجمة سهير بسيونيدار الاحمدي للنشر ، القاهرة ، 2002 ، ص13
- 8- بول روبرت ، التربية في فنلندا – أسرار نظام تربوي رائد عالميا-، ترجمة عبد اللطيف المجد الخطابي ، مجلة علوم التربية العدد:22-23 منشورات عام التربية ، الجديدة ، المغرب . 2013، ص79
- 9- بول روبرت ، التربية في فنلندا – أسرار نظام تربوي رائد عالميا-، ترجمة عبد اللطيف المجد الخطابي ، مجلة علوم التربية العدد:22-23 منشورات عام التربية ، الجديدة ، المغرب . 2013، ص15
- 10- Barnabé,C. Une introduction à la qualité totale en éducation ; op.cit., p476
- 11- Cornesky,R.et Lazarus,W. ContinuousQualityImprovement in the classroom: A Collaborative Approach,Port Orange (FL: Cornesky AndAssociates, Inc.in Barnabé,C. Op.cit.,p12
- 12- Barnabé,C. Une introduction à la qualité totale en éducation ; op.cit., p 477
- 13- جانيساركارو، اصلاح التعليم –الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، المرجع السابق ، ص12
- 14- منى فياض ، الطفل والتربية في الفضاء الاسري ، المركز الثقافي العربي ، بيروت ، لبنان ، 2004، ص215
- 15- Barnabé,C. Une introduction à la qualité totale en éducation ; op.cit., p26
- 16- نخلة وهبة ،جودة الجودة في التربية ، المرجع السابق ، ص79
- 17- Barnabé,C. Une introduction à la qualité totale en éducation ; op.cit., p479
- 18- المجد أركون 2008 ، التربية على حقوق الانسان قراءة تركيبية لمنهاج التربية على حقوق الانسان من خلال درس الفلسفة ، مجلة عالم التربية ، العدد:36 ، المغرب ، 2008 ، ص116
- 19- جانيساركارو، اصلاح التعليم –الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، المرجع السابق ، ص26-27
- 20- بول روبرت ، التربية في فنلندا – أسرار نظام تربوي رائد عالميا ، المرجع السابق ، ص82
- 21- Glasser,W. The Quality School.2 ed, NewYork: Harper and Row.in Barnabé,C.op.cit.p29
- 22- Barnabé, C. Une introduction à la qualité totale en éducation ; op.cit., p483
- 23- Barnabé, C. Une introduction à la qualité totale en éducation ; op.cit., p477
- 24- Bonstingl, J.J.,The total quality classroom, Educational Leadership ,Vol 49,n°6. 1992,p69
- 25- بول روبرت ، التربية في فنلندا – أسرار نظام تربوي رائد عالميا ، المرجع السابق ، ص83
- 26- Barnabé,C. Une introduction à la qualité totale en éducation ; op.cit., p481
- 27- Ibid, p 481
- 28- Ibid, p 483
- 29- Ibid., 454
- 30- Schmoker,M. et Wilson, R.B.1993,Total QualityEducation, Bloomington (INEducation Fondation, Phi Delta Kappa in Barnabé,C. op.cit.p135
- 31- Barnabé,C. Une introduction à la qualité totale en éducation ; op.cit., p456
- 32- Barnabé,C. Une introduction à la qualité totale en éducation ; op.cit., p456-57
- 33- Barnabé,C. Une introduction à la qualité totale en éducation ; op.cit., p457
- 34- Barnabé,C. Une introduction à la qualité totale en éducation ; op.cit., p457
- 35- Barnabé,C. Une introduction à la qualité totale en éducation ; op.cit., p458

- 36- جانيساركارو، اصلاح التعليم –الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، المرجع السابق ، ص28
- 37- جانيساركارو، نقس المرجع ، ص27-28
- 38- حسين أبو رياش ، غسان قطيط ، حل المشكلات ، ط1، داروائل ، عمان ، الاردن. 2007، ص65-66
- 39- فليب بيرنو ، مقتضيات مهنة التدريس – من أجل تعليم متسم بالجودة والتنوعية ، ترجمة عز الدين الخطابي ، مجلة علوم التربية العدد:22-23 منشورات عام التربية ، الجديدة ، المغرب. 2013 ، ص330
- 40- جانيساركارو، اصلاح التعليم –الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، المرجع السابق ، ص29

