جودة التعليم آلياتها ومتطلبات تحقيقها

Quality education mechanisms and requirements

د.بن عويرة عبد المنعم[1] مخبرعلم النفس العمل وإدارة المنظمات جامعة قسنطينة 2.

أ.كتفي عائشة مخبرعلم النفس العمل وإدارة المنظمات جامعة قسنطينة 2.

ملخّص :

نظرا لطبيعة وخصائص عملية التعليم وما تفرضه من شروط (نفسية ،صحية، بيداغوجية...) ومن جهد ووقت وطول النفس لضمان النجاح ، أصبح الكثير من المتعلمين في مختلف المستويات الدراسية (من الابتدائي إلى الجامعي) يستثقلونها ويستصعبون متطلباتها، لكن الحاجة إلى تقدير الذات وتحقيق المكانة الاجتماعية اللائقة عن طريق التفوق الدراسي جعلت البعض من المتعلمين يقتنع بأن بلوغ ذلك الهدف ليس بالأمر السهل فسعوا إلى تحقيقه ولو من خلال اللجوء إلى الطرق الملتوية على غرار الغش واعتبروه مخرجا لتعويض النقص وتحقيق ذواتهم والتباهي بنتائج مغشوشة .

وقد بات إصلاح المنظومة التربوية من القضايا الرئيسية تحقيقا للنهضة الاقتصادية و الاجتماعية و التنمية المجتمعية المستدامة. وقد ترجم هذا من خلال تبني العديد من المقاربات و تجريب الكثير من وصفات الإصلاح، قصد الوصول بالتعليم إلى أعلى المستويات ، مواكبة للتطورات و التحولات التي يشهدها العصر مع تنامي اقتصاديات المعرفة و تحديات العولمة.فتم اعتماد نظام الجودة في التعليم، نظام أبان عن نجاعته و فعاليته في تحقيق النتائج المرجوة.لذا حاولنا من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤل التالي :ما هي معايير الجودة في التعليم ؟ وما هي آليات تحقيقها في إصلاح التعليم ؟

كلمات مفتاحية: الجودة، جودة التعليم ، ضمان الجودة ، **ضبط الجودة** ، إصلاح التعليم.

Abstract :

Due to the nature and characteristics of the education process and the conditions imposed by it (psychological, health, pedagogical.) and the effort, time and length of the self to ensure success, many learners at various levels of education (from primary to university) have become excluded and difficult to requirements, but the need for self-esteem and the achievement of decent social status through academic excellence made some learners convinced that achieving that goal is not easy, so they sought to achieve it even by resorting to twisted methods such as cheating and considered it a way out to compensate for the lack and achieve themselves and boast of adulterated results.

The reform of the educational system has become one of the main issues to achieve economic and social renaissance and sustainable community development. This has been translated by adopting many approaches and experimenting with many recipes of reform, in order to reach the highest levels of education, in keeping with the developments and transformations witnessed by the era with the growth of knowledge economies and the challenges of globalization.The quality system in education was adopted, a system that showed its effectiveness and effectiveness in achieving the desired results.So through this research we tried to answer the following question: What are the standards of quality in education? What are the mechanisms for achieving them in education reform?

Keywords**: Quality, quality of education, Quality assurance , Quality control , education reform.**

1 بن عويرة عبد المنعم

مقدّمة

تسعى المؤسسات التربوية الناجحة في قطاع التعليم لأن تكون جديرة بمسؤوليتها نحو المجتمع والوطن ، لذلك فهي دائمة الاستمرار في تطوير نظمها التعليمية ، من أجل تحقيق أعلى درجات الجودة والتميز ، لمواجهة التحديات والصعوبات والمشاكل التي قد تعترض مسيرتها الراقية، والدول المتميزة والمتطورة في العصر الحديث استلهمت نهضتها من فلسفة ، وثقافة الجودة لعلماء نشروا فكر ومبادئ الجودة ، وأهم مداخلها وأهدافها وأسسها وخصائصها ، واهتموا اهتمام كبير بتطبيقها في المدارس و الجامعات لتحسين جودتها من خلال التدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية وتطبيق فلسفة التحسينات المستمرة، وتوفير قيادة جامعية واعية وديمقراطية ومنع الشعارات والتركيز على الانجازات والحقائق .وإصلاح التعليم في كل مراحله وخاصة مرحلة التعليم العالي في الجامعة لاقى اهتمام كبير في كل دول العالم التي تبحث عن الجودة والتميز خاصة اليابان وأوربا وأمريكا. ويرى المهتمين والخبراء في هذا المجال أن هذا العصر هو عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة .

1-مفهوم الجودة :

لغة:

عرف ابن منظور في معجم لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها جود والجيد نقيض الرديء وجاء النسب جودة ، وجوده أي صار جيدا (ابن منظور،1984،ص.72).

اصطلاحا:

الجودة تعني المطابقة للاحتياجات وانخفاض معدل الفشل كما تعني الريادة والامتياز في عمل الأشياء ، كما تعني تحقيق أهداف المستفيدين باستمرار ورغباتهم (الأغبري، 2005، ص.234).

2- مفاهيم ومصطلحات متعلقة بالجودة :

أدى تطور الجودة إلى ظهور الكثير من المصطلحات المتعلقة بالجودة منها :

ضمان الجودة : Quality assurance

تحقيق النوعية الجيدة في المنتجات والخدمات يتطلب أن تقوم المؤسسة التي تقدم المنتجات والخدمات باتخاذ إجراءات متعددة تضمن أتصاف المنتج أو الخدمة بالنوعية الجيدة وهذه الإجراءات الهادفة لتحقيق النوعية الجيدة تسمى "ضمان الجودة" **(بنود ،2005، ص.219)**،

ضبط الجودة :Quality control

ضمان عملية قبلية تتخذ قبل الإنتاج وقبل تقديم الخدمة ، أما ضبط الجودة فهي عملية بعدية بالنسبة للمنتج أو الخدمة وتشمل مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة مسبقا **((بنود ،2005، ص.220).**

الجودة الشاملة : Total Quality

يقوم نظام الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة وللمجتمع وسميت بالشاملة لأن المسؤولية تشمل جميع فريق العمل كل فرد في حدود مجال عمله وصلاحيته بالإضافة إلى أن الجودة تشمل جميع مجالات العمل وعناصره صغيرها وكبيرها .

الجودة في التعليم :

تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو الزيادة على توقعات المستهلك فالجودة تعني حصول المستهلك على المنافع في مقابل ما تم دفعه ، لذلك فإن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات العملاء أو تجاوزهما من خلال الاتصال المباشر بهم للتعرف على رغباتهم وتوقعاتهم ، وهناك عملاء داخل المؤسسات التعليمية هم طلاب وعملاء خارج المؤسسات التعليمية هم أولياء الأمور والمجتمع (حسن ، 2005،ص.118)

لقد تعددت تعريفات مفهوم الجودة في التعليم ، فيرى البعض أنها ما يجعل التعليم متعة وبهجة حيث أن المدرسة التي تقدم تعليما يتسم بالجودة .

هي المدرسة التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعليم والتعلم مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط محققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم الملبية لحاجاتهم ومطلب نموهم . وبمعنى آخر أن الجودة في التعليم هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تفي باحتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا لتعميم الخدمة التربوية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم .

فالجودة في التعليم هي عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والروحية والاجتماعية ، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان العمل وحسن إدارته

3- فوائد الجودة في التعليم :

يرى محمد يوسف أبو ملوح (2005:ص1-2) أن فوائد الجودة في التعليم يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ✓ ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات .
- ✓ الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .
- ✓ ضبط شكاوي ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع حلول مناسبة لها .
- ✓ زيادة الكفاءات التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين والعاملين في المدرسة .
- ✓ الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع .
- ✓ توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين .
- ✓ تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا .
- ✓ رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة .
- ✓ الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق .
- ✓ تطبيق نظام الجودة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي .

4- الجودة في مؤسسات التعليم:

يرتبط مفهوم الاعتماد في الجامعات والكليات بمبادئ وأسس ضمان الجودة والتي تبدو منسجمة ومتداخلة في المضامين والإجراءات من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك ارتباط وثيق بين الاعتماد والاعتراف بالشهادات والترخيص لمزاولة المهن مثل الطب والهندسة والمحماة والتدريس وغيرها .

ويعرف الاعتماد بشكل عام على أنه الاعتراف بأن برنامج تعليمي معين أو مؤسسة تعليمية يصل إلى مستوى معياري محدد،أو بمعنى آخر المستوى والمكانة التي يمكن أن تحصل عليها مؤسسة التعليم العالي أو البرنامج التعليمي نظير تطبيق واستيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة لدى الهيئات والمجالس المتخصصة في مجال التقويم والاعتماد، وتعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي لوضع إطار الدرجات العلمية وتنفيذه .وهو حافز على الارتقاء بالعملية التعليمية ككل، ومبعث على اطمئنان المجتمع لخريجي هذه المؤسسة، وليس تهديدا لها، ولا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب المؤسسات التعليمية، وليس حجرا على الحرية الأكاديمية أو تعريضا لقيمها، فهو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناء على منظومة معايير أساسية" Basic Standards"تضمن قدرا متفقا عليه من الجودة،وليس طمسا للهوية الخاصة بها.

4- متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم :

تتطلب إدارة جودة في التعليم :

- ✓ **رسم سياسة الجودة:** وتشمل من هو المسؤول عن إقامة الجودة وإدارتها ،وكيف تتم مراقبة ومراجعة النظام من جانب الإدارة ، المهام التي يجب أن تتم والإجراءات المحددة لها وكيفية مراقبة تلك الإجراءات
- ✓ **الإجراءات :** وتشمل مهم التسجيل ،وتقديم المشورة ، تخطيط المنهج والتقويم والمواد التعليمية واختيار العاملين وتطوير العاملين .
- ✓ **تعليمات العمل :** والتي يجب أن تكون واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق .

- ✓ **المراجعة :** وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد بها من تنفيذ الإجراءات
- ✓ **الإجراء التصحيحي** : وهو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.
- ✓ **الخطوات الإجرائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي :**وهي حوالي 19 بندا تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توفرها في نظام الجودة المطبقة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية ، وهي بنود ما يسمى بالإيزو (iso 9002) والتي ظهرت نتيجة تطوير نظام الإيزو 9000 ليتوافق مع الميدان التربوي .

5- نظام الإيزو (iso 9002) في الميدان التربوي :

كلمة إيزو مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي أو التماثل أو التطابق وهذا المصطلح تم اعتماده من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية وهي إحدى المنظمات العالمية التي تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف ولقد تم تطوير نظام الإيزو 9000ليتوافق مع الميدان التربوي فظهر ما يسمى بالإيزو 9002 ويتضمن تسعة عشر بندا تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توفرها في نظام الجودة المطبقة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية .

6- مرتكزات تحسين جودة مؤسسات التعليم :

يرى سلامة عبد العظيم حسن (2005)، أن من المرتكزات المهمة لتحسين جودة المؤسسات التعليمية:

المعلم:

حيث أن جودة المعلم تساوي في أهميتها جودة العمل ، فالمعلم الجيد هو شديد الاهتمام بالتلاميذ وبالمادة الدراسية حيث يشعر تلاميذه بالارتياح في الحديث معه عموما فإن المدرس القائد المسهل للأمور ، كما يتوجب عليه أ، يبذل المزيد من الوقت والجهد في محاولة لإشباع حاجة التلاميذ. ولكي يتحقق ذلك لابد من الإهتمام بإعداد المعلم وتدريبه ورعايته وكذلك الاهتمام بتحسين وضعه المعيشي واستقراره النفسي .

الطالب :

يجب أن تهتم المؤسسات التعليمية بالتخطيط لحسن صحة وسلامة الطلاب ، وأن تبلغ الإدارة أولياء الأمور بصفة دورية بمستوى تقدم نتائج أبنائهم كما يجب عليها أن تهتم بتوفير الوظائف المساعدة (أخصائي نفسي – أخصائي اجتماعي)للقيام بدور المرشد والموجه للطلبة .

المبنى المدرسي :

التوسع في إنشاء المبنى المدرسي والمر افق الصحية بحيث يتوفر عنصر المرونة في المبنى ، كما يتيح فرصة للمتعلمين داخل الفصل بالسهولة ، وأن تكون مساحة الفصول مناسبة لعدد المتعلمين ، وأن يتوفر لدى إدارة المؤسسة التعليمية نظام لصيانة المبنى بصفة ممكنة .

إدارة المؤسسات التعليمية:

تحتاج الجودة إلى قائد يقود ولا يوجه ، قائدا يستند على التعاون لا السلطة ، قائدا يحدد الخطأ لا يحدد الشخص المخطئ ، قائدا يجعل العمل ممتعا لا يجعل العمل شاقا (حسين ،2005، ص.142-143)

لذلك تتسم إدارة تحسين الجودة بالأتي :

- ✓ **أن تكون حركية تؤمن بالتغير وتسعى إلى التجديد والابتكار.**
- ✓ **تستهدف الأمثل وتحاول الوصول إلى الحد الأقصى من الإنجاز.**
- ✓ **إدارة تستند إلى جماعة الخبرة والعلم الإداري وتستعين بالمستشارين والإداريين في مختلف المجالات .**

بجانب الصفات المذكورة أعلاه هناك مجموعة من الإجراءات يقوم بها مدير المؤسسة التعليمية عند استلام مهام مدرسة جديدة وهي :

- ✓ **التعرف على العاملين بالمؤسسة التعليمية .**
- ✓ **التعرف على الإمكانيات والمر افق .**
- ✓ **طرح فكرة تطبيق نظام الجودة وإمكانيات ذلك النظام .**

- ✓ **تكوين فريق عمل .**
- ✓ **تقيم أولي للبيئة المدرسية ووضع ملاحظات مع وضع حلول أولية .**
- ✓ **إعداد دليل الجودة وتوزيعه على العاملين .**
- ✓ **التنسيق مع الإدارة العليا للإطلاع على ما تم التخطيط له وتدقيق فيه قبل تطبيقه.**
- ✓ **تجهيز ملفات الجودة .**
- ✓ **توزيع الإجراءات على العاملين .**
- ✓ **رفع التقارير النهائية إلى الإدارة العليا.**

7- تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة :

تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أفراد أسرة المدرسة على النحو التالي :

- ✓ **عملاء المدرسة الداخلين هم :** التلاميذ -المعلمون -الإداريون –العمال
- ✓ **عملاء المدرسة الخارجين هم :** أولياء - مؤسسات المجتمع المستفيدة من الطلبة بعد تخرجهم. ولتبيان ذلك : (أحمد ،**2003**، ص.**209**)

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على العملاء الداخليين :

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على التلميذ:

- ✓ **تتيح الرضا للتلميذ:** ويتم ذلك من خلال هذه النقاط:
- ✓ توفير كل التسهيلات التعليمية من مكتبات وتكنولوجيا .
- ✓ علاقات جيدة بين التلاميذ والمعلمين والإداريين وزملائهم الآخرين
- ✓ **التحسين المستمر :**إتباع التقويم المرحلي بانتظام وعدم الاقتصار على التقويم النهائي و على التحسن في الجانب المعرفي فقط بل و في الجانب الخلقي
- ✓ **مشاركة التلاميذ الفعالة** :ويتم ذلك من خلال اتخاذ القرارات الفعالة في تعليمهم داخل الفصل من حيث تنظيم التعلم فيكون التلميذ المسؤول الأول عنه والمعلم مجرد مرشد للمعرفة ولن يتم ذلك إلا بتغيير أسلوب المناهج التقليدية المتبعة وكذلك اعتبار التلميذ عضو فعال في مجالس المدرسة و يتحمل مسؤولياته
- ✓ **العلاقات الجيدة بين التلاميذ :** لن يتم ذلك بفعالية إلا بإتباع نظام المجموعات داخل الفصول وهذا يحتاج إلى مناضد دائرية لمجموعات التلاميذ وهي تشبه فرق العمل.
- ✓ **الوقاية بدلا من التفتيش :** ويتم ذلك بعمل ملف لكل طالب ويتم انتقاله مع الطالب في مراحله التعليمية يضم كل شيء عنه ابتداء من طفولته الأولى وحتى المرحلة التعليمية المسجل فيها ، فهذا الملف يضم الخلفية الاجتماعية عن أسرته و الخلفية الاقتصادية عنه بالإضافة إلى نموه المعرفي و العقلي و الصحي وصحته النفسية فالمدرسة أصبحت تنمي إنسانا متكامل النمو.
- ✓ احترام التلاميذ وتنمية قدراتهم والعمل على تحسينها من خلال الاهتمام بالأنشطة التي يفضلونها.
- ✓ وضع التلاميذ قواعد العمل بأنفسهم أو القواعد الخاصة بالسلوك والتعليم.

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المعلمين :

- ✓ تحقيق رضا المعلم و ذلك بتلبية توقعاته من خلال عمله مع زملائه وتلاميذه .
- ✓ إرسال بعثات إلى المدارس الأجنبية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة من أجل التحسين الفني والأكاديمي .
- ✓ متابعة منتظمة من قبل الإدارة في المدرسة وخارجها لكل نشاط يقوم به المدرس .
- ✓ تكوين فرق عمل بين المعلمين حسب التخصصات .
- ✓ عمل سجل لكل معلم يسجل فيه مستوى تقدمه الفعلي وأن يكون التسجيل مبني على الملاحظة الفعلية
- ✓ تحديد معايير الجودة للمعلم من قبل إدارة المدرسة .
- ✓ معالجة أي خطأ يقوم به المعلم وقت حدوثه .

- ✓ مشاركة المعلم في مجالس المدرسة من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات .

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المديرين و الإداريين :

- ✓ الحرص على رضاهم من خلال التزام الجميع داخل المدرسة بأداء مسؤوليتهم وكذلك تلبية احتياجاتهم من قبل الإدارة التعليمية التابعين لها.
- ✓ عمل دورات تدريبية وذلك لتدريبهم على إدارة الجودة الشاملة
- ✓ عمل دورات لتبصيرهم بأساليب الإدارة الفعالة .
- ✓ التقويم المستمر من قبل المستويات الإدارية العليا.
- ✓ إتباع معايير الجودة في الجانب الإداري والإنساني .

أما بالنسبة للعمال فبالإضافة إلى كل ما سبق نحتاج إلى :

- ✓ احترام العمال أكثر مما هو موجود في المدارس وحث كل أفراد المدرسة على ذلك .
- ✓ التأكيد دائما على أهمية التعاون بينهم وبين بقية الأفراد داخل المدرسة .
- ✓ تحفيزهم باستمرار.
- ✓ الاهتمام بتثقيفهم بأهمية توفير جو وظروف مناسبة لإتمام العملية التعليمية بكفاءة .
- ✓ إشراكهم في كل مجالس المدرسة

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين :

- ✓ وضع المناهج وفق آخر التطورات الموجودة في المجتمع .
- ✓ أن يشتركوا في كل قرارات المدرسة الخاصة بالطلبة .

أن يتعاونوا مع المدرسة بتقديم كل التسهيلات اللازمة لإتمام عملية التعلم بكفاءة ، من الممكن أن يخصص أصحاب المصانع يوما واحد في الأسبوع لتدريب الطلاب عمليا وذلك لربط الجانب النظري بالتطبيقي.(**الترتوري ،و جويحان،2008،ص.49**)

8- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر و يرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها . و يمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي :

- ✓ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولا خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلا تنظيما ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
- ✓ التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.
- ✓ عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.
- ✓ بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج و لا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع .
- ✓ توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- ✓ تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.
- ✓ مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغيرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.
- ✓ اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة . كما توجد مجموعة أخرى من المعوقات تحول دون تحقيق المؤسسة للجودة الشاملة ولعل من أبرزها :

- ✓ **جمود التنظيم**: فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمتة لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.
- ✓ ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.
- ✓ عدم توافر اتصالات فعالة.
- ✓ الافتقار إلى العمل الجماعي.
- ✓ شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة و المتصلبة.
- ✓ عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.(**عزب،2008،ص.92)**

إضافة إلى كل هذا هناك معوقات أخرى أهمها:

- ✓ جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة .
- ✓ عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق هذه الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم على إنجاح العمل.
- ✓ تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق.

إن التغلب على هذه العوائق و تحقيق النجاح يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة.(**الحداد ،2009، ص .212)**

الخاتمة

نلاحظ أن البحث عن الجودة في عصرنا الراهن ، أصبح الشغل الشاغل والموضوع الأساسي لكل الدول ، والمنظمات التي تطمح للتميز والتطور والاستمرارية ، وإيجاد مكان لها في ظل المنافسة العالمية الشرسة في جميع المجالات الاقتصادية، والسياسية ، والتربوية الاجتماعية، وغيرها للحفاظ على بقائها وهويتها وتجاوز تحديات ظاهرة العولمة، والتطور التقني والتكنولوجي السريع والانفجار المعرفي وغيرها من التحديات والصعوبات والمشاكل والنقائص التي تتعرض لها خاصة مؤسسات التربية والتعليم في العالم العربي خاصة وكل الدول النامية في العالم ، كضعف المستوى الدراسي لخريجي الجامعات وارتفاع نسب الرسوب وعدم تحقق الأهداف المرجوة...وغيرها من المشاكل، ولعل جائحة كورونا التي سيطرت على العالم بأسره أظهرت صلابة لأنظمة التربوية العالمية من هشاشتها ، لذلك يسعى هذا البحث إلى التعرف على ثقافة الجودة في قطاع التعليم والاستفادة من فكرها وفلسفتها إضافة إلى الاستفادة من الطرق العملية لتطبيقها في قطاع التعليم العالي داخل جامعاتنا التي تعتبر العصب الحيوي الذي يمكن من خلاله العودة للفعل الحضاري من خلال تراثنا العريق والنهضة ببلادنا ومجتمعنا والتطلع لمستقبل واعد ومشرق ومزدهر خاصة في مؤسسات التعليم الجزائرية.

مقترحات:

- ✓ الحد من مركزية السلطة لدى مدير المؤسسة داخل الإدارة المدرسية والاهتمام بزيادة السلطات والصلاحيات الإدارية والفنية الممنوحة للتنظيمات الأخرى داخل المدرسة(مساعد المدير ، المشرفين ، مستشار التربية ، الناظر ،....).
- ✓ الاهتمام بالتحديد الواضح والدقيق لواجبات ومسؤوليات جميع أفراد الجماعة التربوية.
- ✓ نشر وتنمية الوعي التنظيمي في كافة أرجاء المدرسة .
- ✓ استعراض ودراسة المشكلات المدرسية وتقديم الحلول المناسبة لها.
- ✓ تقديم المشورة الفنية بشأن عمليات التنظيم والتخطيط وتحسين أساليب وطر ق العمل .
- ✓ الاهتمام بتحديد جوانب القوة والضعف في أداء أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة وتحديد احتياجاتهم التدريبية والتنموية وتزويدهم بالتغذية الراجعة حول أدائهم.

قائمة المراجع:

1- ابن منظور.(1984). *لسان العرب* ، الجزء الثالث . القاهرة : دار المعارف .

2- أحمد ،إبراهيم أحمد.(2003). *الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية*.(ط.1).الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

3- الأغبري ، بدر سعيد .(2005) .*الجودة في التعليم العالي / منشورة في دراسات الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم* . بيروت : مؤسسة الفكر العربي .

4- بنود ،عبد الحكيم .(2005) . *الاعتماد والجودة في التعليم العالي ، منشور في الدراسات وأبحاث الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم* . بيروت : مؤسسة الفكر العربي .

5- الترتوري ،محمد عوض ، وجويحان ،أغادير عرفات .(2009) . *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات* .(ط.2) . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

6- الحداد ،عواطف إبراهيم .(2009) . *إدارة الجودة الشاملة*.(ط.1) . عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

7- حسين ،سلامة عبد العظيم ،و شعلان ،عبد الحميد عبد الفتاح.(2005). اللامركزية في التعليم رؤية جديدة . الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة .

8- عزب ،محسن عبد الستار محمود .(2008). *تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة*.الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.