

الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي

(دراسة وصفية تحليلية)

بحث مقدم إلى الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية

عام 1427هـ الموافق 2007م

إعداد

د. فائزة بنت محمد بن حسن أخضر

مديرة عام مشروع التقييم الشامل للمدرسة

وزارة التربية والتعليم

تعليم البنات

المقدمة

نظراً لما تعانيه معظم الدول النامية من سوء الإدارة، والتبذير في الموارد، وطول وقت إنجاز الأعمال، وزيادة عدد مرات التنسيق، مما أدى إلى ضعف المخرجات التعليمية، وكى نرتقي بمخرجاتنا التعليمية إلى مستوى عال لا بد من تطبيق مواصفات الجودة على المؤسسات التعليمية العامة والخاصة، فعلى الرغم من أن مفهوم الجودة الشاملة مفهوم إداري حديث، وأن مزاياه عديدة وغنية عن التعريف، إلا أن التحدي الحقيقي يكمن في وضع هذا المفهوم موضع التطبيق العملي، ومن أين نبدأ؟ وكيف يمكن الوصول إلى الغايات من تطبيق هذا المفهوم؟.

فالجودة مدخل جديد في أداء العمل يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والعمل الجماعي المتمثل في مشاركة جميع أفراد المؤسسة، وهذا يعني في جوهره التغيير في فلسفة الإدارة الحالية، ولهذا يحارب من قبل العديد من المسؤولين خوفاً مما يترتب على هذا التغيير، حتى ولو كان هذا من أجل الوصول إلى حلول جذرية لمشكلة تدني مستوى المخرجات التعليمية.

هدف البحث

إن هدف هذا البحث هو الكشف عن الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي للرفع من مستوى المخرجات التعليمية و كفاءة النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، و تطبيق الجودة في التعليم.

أسئلة البحث

تضمن البحث الأسئلة التالية:

- 1- هل يمكن توظيف الجودة الشاملة في مؤسساتنا التربوية؟
- 2_ ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الجودة في نظامنا التعليمي ؟
- 3- ما هي المقترحات والتوصيات للتغلب على هذه التحديات؟

منهجية البحث

اعتمد البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي المدعم بالأرقام الفعلية الموضحة للأفكار المطروحة.

إجراءات البحث

1_مراجعة الأنظمة والتعاميم والإجراءات واللوائح المالية والإدارية المطبقة الآن, وتعديل ما يلزم تعديله.

2_وضع معايير واضحة لأداء الأجهزة والإدارات التابعة لوزارة التربية والتعليم, تمكن المسؤولين من تقييم الأداء بصورة موضوعية.

فرضيات البحث

1_ الفرضية الأولى: دراسة مقارنة للخطط التربوية العالمية ودراسة ما هو صالح منها للتنفيذ.

2_ الفرضية الثانية: استحداث نظام لمراقبة التعليم داخل الوزارة يرتبط بالوزير يطلع من خلاله على أعمال جميع أجهزة وأفراد وزارته, ونظام آخر خارج الوزارة لمراقبة التعليم أيضاً يرتبط بأعلى جهاز مسئول عن التعليم في الدولة.

مجتمع البحث

العاملات والمستفيدات من الخدمة التعليمية في مدينة عر عر من مشرفات تربويات, ومديرات مدارس, ومعلمات, وطالبات, ووليات أمور الطالبات.

أدوات البحث

وقد تمت الاستفادة من استبانات فريق عمل مركز الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز للجودة, والتي كانت بإشراف من سعادة الأستاذ/ حسن الحموي/ مدير صناع الجودة العرب, بعد الاستئذان من سعادة مدير عام التربية والتعليم للبنين بالمنطقة الشرقية, رئيس المجلس الإداري لمركز الأمير محمد بن فهد للجودة, وإجراء التعديلات المناسبة, وقد خصصت لكل فئة من فئات مجتمع البحث استبانة خاصة بها.

ملخص البحث

استهدف البحث التوصل إلى رؤية مستقبلية في توظيف الجودة الشاملة في مؤسساتنا التربوية, عن طريق نظرة شاملة تحليلية للوضع القائم للجودة في الميدان التربوي, والتعرف على أهم التحديات التي تواجه النظام التعليمي سواء كانت متعلقة بالإدارة, أو بالطلبة, أو بضمان تحسين الجودة وذلك عن طريق معرفة مرئيات المستفيدين من الخدمة التعليمية والعاملين بها وماذا ينبغي تقديمه لهم وفق الآتي:-

أ: بالنسبة للطالب: فهو المستفيد الرئيس من المدرسة، ولن تطور واقعا التعليمي بدون الإصغاء لأراء الطلبة، بدءاً من المعرفة التي يتلقونها، وطرائق وأساليب التعليم، وجميع عناصر البيئة التعليمية في المدرسة، فنتعرف على احتياجاتهم وميولهم وقدراتهم، والمتطلبات التي يرغبون توفرها في بيئة المدرسة من تجهيزات ووسائل تعلم، وكشف نقاط القوة والضعف في الاتصال بين الطالب والمعلم وإدارة المدرسة، ودعم فرص مشاركة الطالب في العملية التعليمية.

ب: بالنسبة للمعلم: يجب إعداده الإعداد السليم والتعرف على مقترحاته لتحسين العملية التعليمية، ودعم فرص مشاركته في اتخاذ القرارات، وفتح قنوات الاتصال بينه وبين جميع العاملين في المدرسة، والتخلص من شعور الخوف من الإدارة، وتعزيز روح التعاون والمبادرة.

ج: بالنسبة لولي الأمر: أيضاً يجب معرفة مقترحات أولياء الأمور، وإشعارهم بالخدمة التي تقدمها المدرسة لأبنائهم، وبناء قنوات اتصال مستمرة بين المدرسة والمنزل، وإشراكهم في عملية التعليم وهذا يزيد من دعمهم للعملية التربوية.

د: بالنسبة للمدير: فأراء مدراء المدارس تمثل قاعدة حقائق تساعد في اتخاذ القرار، وتدعم فرص التحسين من خلال توضيح الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

ومن أجل ذلك أنشأت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية مشروع التقييم الشامل، حيث أن مفاهيم الجودة الشاملة، تتواءم كثيراً مع مفاهيم التقييم الشامل للتعليم وللمدرسة، حيث تكون الإدارات المختلفة مسئولة عن شؤون المعايير والجودة التعليمية، بينما يقوم التقييم الشامل بمراقبة الجودة والحكم على جودة تأدية هذه الإدارات ومواصلة تحسين سبل إدارتها للجودة الشاملة في التعليم.

القسم الأول: الجودة بصفة عامة

علم الجودة هو أحدث فروع علم اقتصاديات التعليم، لأنه أحد الأساليب الإدارية التي تسعى إلى خفض التكاليف المالية، وإقلال الهدر التربوي أو الفاقد التعليمي، أي المنع أو التقليل بشكل ملموس من الهدر في إمكانات المؤسسة من المواد ووقت العاملين، وتمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها ووضع حلول فعالة لمنع حدوثها مرة أخرى من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية، وزيادة الكفاءة التعليمية من خلال مشاركة الجميع بفاعلية في إدارة المدرسة التعليمية، والحصول على أفضل مخرجات بأقل التكاليف، وتصف الجودة في التعليم

مدى نجاح الفرص التعليمية المتاحة أمام الطلاب في مساعدتهم على تحقيق الدرجات العلمية المنشودة، كما تعمل الجودة في التعليم على ضمان توفير التدريس المناسب والفعال، والمساندة والتقييم، وضمان الجودة في التعليم هو كافة تلك الأنظمة والموارد والمعلومات المكرسة للمحافظة على معايير الجودة، وفرص التعليم والتعلم وكافة الخدمات المساندة للطلاب، ونظراً لحدثة المطالبة بتطبيق الجودة في نظامنا التعليمي نسبياً مقارنة بالدول المتقدمة سيتم تعريف الجودة بصفة عامة أولاً، ثم الجودة في التعليم، وسيتم التطرق لمعوقات تطبيق الجودة الشاملة في نظامنا التعليمي، والتحديات التي تواجهه لتجاوزها، والمقترحات والتوصيات.

المبحث الأول - تعريف الجودة

هي منهاج أساسي للمسلم دعا إليه الدين الإسلامي الحنيف، فالله عز وجل يقول "إن الذين امنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" (الكهف 30)، ويقول سبحانه وتعالى "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور" (الملك 2)، وكذلك حدثنا نبينا المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام على الإتيان حيث قال في الحديث الشريف "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

ومن هذا المبدأ ولأجله حرصت قيادتنا الرشيدة على نشر وتعزيز ثقافة الجودة في المجتمع السعودي من خلال العديد من اللقاءات والمؤتمرات، كان أبرزها "المؤتمر الوطني الأول للجودة" الذي عقد برعاية كريمة من خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز في شهر ربيع أول عام 1425هـ بمدينة الرياض، بالإضافة إلى رصد الدولة للعديد من جوائز الجودة تحفيزاً للقطاع الحكومي والقطاع الخاص، من أجل تشجيعه على رفع مستوى أدائه وتقليل تكاليفه، وزيادة جودة منتجاته وخدماته، منها على سبيل المثال لا الحصر، جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة، وجائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز.

وقد كانت النظرة التقليدية للجودة أنها تنحصر في التعرف على المشكلات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، ولكن تغيرت هذه النظرة فأصبحت الجودة "هي محاولة منع المشكلات والوقاية منها".

ولقد اختلفت تعريفات الجودة من مفكر لآخر بيد أن الجميع اتفق على أهميتها القصوى وعلى الاهتمام بها.

فقد عرفها (ديمنج) بأنها "التوجه إلى احتياجات العميل أو المستهلك الحالية والمستقبلية"، وعرفها (جوران) بأنها "دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد"، كما عرفها أيضاً (كروسبي) بأنها "المطابقة مع المتطلبات"، أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرف الجودة بأنها "أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء"، وعرفتها هيئة المواصفات البريطانية بأنها مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة والتي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبتها المعلنة أو المفترضة".

ويمكن تعريفها "بالرضا التام للعميل، مع انخفاض نسبة العيوب، وشكوى العملاء، والتطوير المستمر".

فهي بصفة عامة "فلسفة إدارية مبنية على رضا المستفيد لضمان إتقان المنتجات المقدمة، والحصول على أكبر قدر من الرضا مقابل أقل قدر من الاستهلاك لمدخلات عملية الإنتاج"، وهي الغاية التي تتطلع إليها كل مؤسسة أو منشأة.

المبحث الثاني - إدارة الجودة الشاملة و مفاهيمها

ا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العمل الصحيح بشكل مباشر ومن أول مرة، واتخاذ الأساليب الوقائية في التصدي للمشاكل قبل وقوعها، وهي أحد مقومات العمل الإداري الحديث والتي تركز على خدمة المستفيدين، وتحقيق احتياجات المستهلكين، ومنح صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، مع التأكيد على التحسن المستمر في عمليات إنتاج السلع والخدمات التي تحقق رضا العميل، وتضمن كلفة تنافسية معقولة.

ولقد تعددت التعريفات لهذا المفهوم الحديث أيضاً، فكلمة "إدارة" تعني القدرة على تحفيز الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة، وتعني تطوير قدرات القيادات الإدارية.

وكلمة "الجودة" يمكن تعريفها بأنها "إتقان المنتج أو الخدمة المقدمة لإرضاء العميل وتحقيق رغباته" بل تصل إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من التوقعات المطروحة.

وكلمة "الشاملة" تعني "إدخال كل عناصر العمل بالمنظمة، للتعرف الدقيق لحاجات ورغبات المستهلك أو المستفيد، والعمل على بذل كل جهد ممكن - جماعي وفردى - في سبيل تحقيق تلك الغايات، مع السعي إلى التحسين المستمر، وتحقيق أفضل التغييرات وبشكل متواصل في

أساليب وأدوات التنمية الإدارية من خلال قيادات هذه القطاعات ومواردها البشرية وأنظمتها كمصدر من مصادر القيمة المضافة.

كما يمكن تعريفها بصفة عامة، بأنها "مدخل جديد في أداء العمل يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والعمل الجماعي ومشاركة جميع أفراد المؤسسة"، وهو أسلوب منهج العملية، ونعني به أي نشاط يتطلب مدخلات ويحولها إلى مخرجات، والتي عادة ما تكون بالتالي مدخلات لعملية لاحقة.

ويعتبر الأمريكيون أوار ديمينج، وفيليب كر وسبي، وجوزيف جوران، وآرموند فيغنهام، والياباني ايشكاوا، مؤسسي إدارة الجودة الشاملة.

وهناك تباين واضح بين الأسلوب الإداري التقليدي، والأسلوب الإداري بمفهوم الجودة الشاملة الذي يركز على النقاط التالية:

- 1- التخطيط الاستراتيجي بدلاً من التخطيط قصير الأجل.
- 2- المناقشة المفتوحة بدلاً من أسلوب التخويف.
- 3- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
- 4_ السياسات المرنة بدلاً من سياسات عمل جامدة.
- 5_ التقرب إلى المستفيد ومعرفة متطلباته.
- 6_ البحث في أسباب المشاكل بدلاً من العمل على النتائج.

ب- مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

تعتمد الجودة الشاملة على المحاكاة بالأفضل، وعلى أداة التقييم الذاتي، وهي الأداة القوية الفعالة في تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ففي اليابان مثلاً بدأ الاهتمام بالجودة مبكراً، حيث خصصت أول جائزة وطنية للجودة في أوائل الخمسينيات، أي في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية للنهوض بجودة منتجاتها، وذلك ببناء نظم مراقبة الجودة في نظام التصنيع. وسيطرت اليابان على جزء كبير من مبيعات العالم وسحبت البساط من تحت أقدام أميركا والتي كانت تستحوذ على ثلث مبيعات العالم، وبعد 30 عاماً من اهتمام اليابانيين بالجودة بدأ الاهتمام بها في الولايات المتحدة الأمريكية فصدرت في الولايات المتحدة جائزة باسم "جائزة

مالكوم بولدرج " الأمريكية, عام 1987م, ثم صدرت الجائزة الأوروبية للجودة (E Q A)
(European Quality Award) عام 1988م, وأخيراً صدرت جائزة دبي للجودة في عام
1998م.

ومن مفاهيم الجودة:

1- مراقبة الجودة أو ضبطها

وتتعلق بالتقنيات والنشاطات ذات الصفة التطبيقية التي تسمح بالوصول إلى المتطلبات الخاصة
بالجودة, وتتحقق من خلال التفتيش والتأكد من أن النتائج المنجزة في مرحلة محددة مطابقة
للمتطلبات المحددة.

2-ضمان الجودة

وتهتم بجميع الأعمال التي تهدف إلى خلق الثقة لدى العملاء بالحصول على الجودة, فهي
مجموعة النشاطات المحددة مسبقاً لإعطاء الثقة المناسبة بأن المؤسسة تحقق المتطلبات الخاصة
بالجودة.

المبحث الثالث - مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة

المبدأ الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو العمل على تشجيع القطاعات الحكومية والخاصة
(باختلاف أنواعها وأحجامها), على تركيز الاهتمام في عملياتها وأنشطتها على متلقي المنتج أو
الخدمة, وإعادة تنظيم نفسها بحيث يتحقق المستوى الأمثل لنشاط القيمة المضافة.

كما أن إدارة الجودة تركز على التطوير والتحسين الذي لا ينتهي أبداً, وعلى استمرار تحقيق
المستوى الأمثل للقيمة, لمصلحة متلقي الخدمة أو المنتج النهائي, كما تركز أيضاً على العمل
الجماعي. ويتم تنفيذ هذا من خلال التجديد, والأفكار المبدعة, ليس من أجل زيادة الكميات
المنتجة فقط, بل وبالتركيز على تطوير ورفع كفاءة الآليات التي يتم من خلالها الحصول على
الخدمة.

وبصفة عامة تهدف الجودة إلى إرضاء العميل وذلك بمطابقة مواصفات المنتج لمتطلبات
العميل.

وكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست جديدة فقد استعملت منذ عقود ويعود بعضها إلى قرون مضت، ولكن الجديد هنا هي الطريقة التي تبلورت فيها جميع المبادئ والأساليب الإدارية معاً، لتكون إطار عمل بناء يعمل على مبادئ أساسية متفق عليها.

1- المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:-

1- تفهم والتزام الإدارة العليا (القيادة) بجعل الجودة في المقام الأول من اهتمامات المنشأة، مع ضرورة توفير البيئة المناسبة من هياكل تنظيمية، وإجراءات، وسياسات العمل، وأنظمة الحوافز، والتي تحقق الجودة، أي يصنع القائد البيئة الداخلية الملائمة للعاملين لكسب ثقتهم بالقيادة، من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

2- توجيه القيادة للموظفين وتحفيزهم على التفكير والتجاوب مع رؤية المدير وتبني هذه الرؤية، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار، وإشعارهم بأهمية دورهم لضمان ولاءهم، والاستفادة من مرئياتهم ومقترحاتهم التي تساهم في تحقيق الجودة الشاملة، وإعطاء الاهتمام لكل العاملين دون استثناء.

3- بناء ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التأكيد على أن عملية الجودة عملية مستمرة، وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، مع إشراك جميع الممولين أيضاً في تحسين الجودة.

4- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة والتأكيد على استخدام فرق العمل، وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجهود الجماعية.

5- إشراك جميع الأفراد في المؤسسة في الجهود الخاصة بتحسين الجودة، والتعرف على مشاكلها والعمل على حلها باستخدام الأساليب الإحصائية، وأساليب البحث العلمي، وتحليل المشكلات، أي أن صنع القرارات يجب أن يعتمد على التحليل العلمي للبيانات والمعلومات.

6- أن تعمل المؤسسة مع زبائنها على تحديد احتياجاتهم من السلع والخدمات، وبذل كل الجهد لتلبية هذه الاحتياجات، أي التركيز على العميل، وأن تعمل المؤسسات جاهدة لتتجاوز توقعات وتطلعات عملائها، فإن النتائج المرغوبة تتحقق بفعالية أكبر عندما تدار الموارد بوصفها عملية لها مدخلات ومخرجات.

فالقيادة الفعالة هي التي تتميز بتطبيق هذه المبادئ مع المحافظة على العلاقة القوية مع مرؤوسيتها وبذا تحقق الإدارة النموذجية للجودة الشاملة.

ب أبرز أهداف إدارة الجودة الشاملة

من أهداف الجودة الشاملة هو التميز في الأداء, عن طريق:-

- 1_ تطوير أساليب العمل.
- 2_ الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم.
- 3_ الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية.
- 4_ تقوية الولاء للعمل.
- 5_ تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- 6_ تحسين بيئة العمل.

ولتحقيقه متطلبات منها:-

- 1- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- 2- تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية.
- 3- قياس الأداء للجودة.
- 4- تعليم وتدريب مستمرين لكافة العاملين.
- 5- تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- 6- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الرابع - خطوات منهج إدارة الجودة, والوثائق المطلوبة لها

1- خطوات منهج إدارة الجودة

- 1- وضع أهداف الجودة الخاصة بالمنشأة.
- 2- تحديد العمليات الضرورية لبلوغ أهداف الجودة وتطبيقها.
- 3- إيجاد طرق لقياس الفاعلية والكفاءة لكل عملية.
- 4- إيجاد عملية للتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة وذلك بمراجعته المستمرة لتحديد الحاجة لاتخاذ الإجراءات المناسبة, مع ضمان توفر الموارد الضرورية.

ب- الوثائق المطلوبة لنظام الجودة

- 1- دليل الجودة:- وهو وثيقة شاملة تبين سياسة وأهداف الجودة وبها وصف كامل عن نظام الجودة بالمنشأة ومتطابقة مع متطلبات الأيزو .9001
- 2- إجراءات نظام الجودة:- وهي وثيقة توضح خطوات مراحل إنجاز عمل معين بشكل شامل من البداية وحتى النهاية.
- 3- تعليمات العمل:- وهي وثيقة تفصيلية تخرج من الإجراءات الاعتيادية لتوضيح ووصف مهام عمل معين بشكل تفصيلي لتحديد مهام الأفراد ومدى علاقتهم بمهام عمل الآخرين أو أي عملية أخرى, وذلك لضمان جودة التنفيذ وتحقيق النتائج المطلوبة من ذلك الإجراء المحدد.
- 4- السجلات:- وهي تقدم أدلة واضحة ومفصلة عن ما تم تنفيذه خلال مراحل العمل التاريخية, حتى يتمكن العاملون من الإطلاع عليها عند البحث عن معلومة معينة أو مشكلة في عمل معين, وتعتبر هذه السجلات أرشيف وثائقي لإجراءات وتعليمات العمل والأدلة الإرشادية له.

المبحث الخامس- مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها.

ا_ المبررات:

- 1_ ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- 2_ اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- 3_ عالمية نظام الجودة وهي سمة من سمات العصر الحديث.
- 4_ عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة.

ب_ المجالات:

جميع مجالات الخدمة والأنشطة التي تقدمها المؤسسة أو المنشأة.
جميع العملاء أو المستفيدين الخارجيين (وهم المستفيدين من الخدمة والذين يطلق عليهم المراجعين لأننا وبأسلوبنا الإداري القديم يجب أن يراجعوا مرات ومرات حتى يتم إنهاء معاملتهم).

جميع العملاء أو المستفيدين الداخليين, وذلك بنشر ثقافة المفهوم السلوكي المؤسسي المتعمد على عنصرين أساسيين هما (المعرفة والالتزام) فبدون المعرفة لا يمكن اختيار الأفضل وبدون الالتزام لا نستطيع تحويل المعرفة إلى واقع عملي.

فالجودة ثقافة فسلوك تطبيقي.

المبحث السادس: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أ-مرحلة الإعداد, وهي المرحلة التي يتم فيها أخذ القرارات التالية: تطبيق مفهوم إدارة الجودة, وتدريب المديرين, وتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة, وتحديد الأهداف, واختيار الخبراء, ووضع خطة استراتيجية وتبني خطة اتصال فعلية والقرار بالاستمرارية.

ب-مرحلة التخطيط, وتتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية لتحسين الجودة بلغة مفهومة للجميع مع اختيار أعضاء المجلس الاستشاري الذي سيكون مسئولاً عن تسهيل عمل الفرق وتدريب هؤلاء الأعضاء على مبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة.

ج-مرحلة التنفيذ, ويتم فيها اختيار من سيوكل إليهم بمهمة التنفيذ مع تدريبهم باستخدام أحدث وسائل التدريب.

هـ-مرحلة الانتشار, ويتم فيها نقل الاستراتيجية من الورق إلى الواقع مع استثمار الخبرات الموجودة في بقية القطاعات.

د-مرحلة التقييم, وتتم في هذه المرحلة الحصول على تغذية راجعة أو مرتدة (الآراء العائدة من المستهلكين أو العملاء) بشأن نقاط القوة والضعف في المؤسسة, لتهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و-مرحلة التحسين المستمر, إن أهم درس يجب علينا تعلمه هو أن الجودة ليس لها نهاية بل يجب الاستمرار في البحث المتواصل عن التحسين.

القسم الثاني الجودة في التعليم

هل يمكن توظيف الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية بشكل عام؟ ومؤسساتنا التربوية بشكل خاص؟

والجواب بالتأكيد نعم، غير أنه يحتاج إلى تهيئة المناخ المناسب لتفعيله، والأموال الكافية لتوفير البيئة المناسبة في كافة مستويات التعليم من للكوادر البشرية، والتقنيات، هذا بالإضافة إلى المادة العلمية الموضوعية وفق أسس علمية مدروسة تلبي حاجة أفراد المجتمع وتنمي قدراتهم، وكل ما يتعلق بالعملية التربوية والتعليمية، ولا يعني ذلك أن نتخلى الآن عن تطبيق بعض جوانب الجودة الشاملة التي يمكن تحقيقها، علماً بأن خفض الهدر بأنواعه من هدر مالي، وتربوي، وزمني، وإداري، يحقق فائدة أكبر من تكاليف تنظيم الجودة.

المبحث الأول- تعريف الجودة الشاملة في التعليم

هي الجهود المبذولة من قبل كل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي (المخرج) وهو الطالب.

ويمكننا تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم، بصورة مختصرة بأنها "تفاعل المدخلات (المناهج، المستلزمات المادية، الأفراد، الإدارة) في العملية التعليمية لتحسين نوعية المخرجات بصفة مستمرة".

والعملية التعليمية هي التفاعل بين النظامين: الإداري والفني، والنوعية المتوقعة قد تختلف اختلافاً جذرياً عن النوعية الفعلية للخريجين.

المبحث الثاني- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن لمفهوم الجودة الشاملة في التعليم معنيان أحدهما واقعي، والآخر حسي، فالواقعي هو التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها، مثل معدلات الترفيع، ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم، أما الحسي فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، أي مدى اقتناع ورضا المستفيد من التعليم بمستوى وكفاءة وفعالية الخدمة التعليمية.

ومفهوم إدارة الجودة في العملية التعليمية، يقوم على أساس إدارة ومراقبة العاملين في المنشأة أو الجهة القائمة على العملية التعليمية للتأكد من الجودة في كل مرحلة من مراحل العملية التعليمية.

وقد تأثر مفهوم الجودة الشاملة للتعليم بمتغيرات حديثة مثل المنافسة الاقتصادية الدولية، وارتفاع معدلات الالتحاق بالتعليم، وظهور تقنيات حديثة في نظم المعلومات وأساليب الإنتاج، وازدياد مساهمة القطاع الخاص في التعليم بنظرة تجارية ربحية.

ورقابة الجودة في العملية التعليمية، تعني "التعرف على مظاهر الضعف بعد استكمال العملية التعليمية عن طريق الاختبارات الخارجية والداخلية وكتابة التقارير وإعداد الدراسات من خلال ملاحظة الأخطاء التي قد تحدث في العملية التعليمية".

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تهتم بمكانة المستفيدين من العملية التعليمية، وتؤكد على القيم والرؤى، وعلى إدارة العملية التربوية عن قرب، مع الاهتمام بإدارة الأشخاص، ومنح السلطات للمعلمين، ورفع اعترازهم بالعمل في هذه المؤسسة التعليمية، فالتعليم مهنة تتطلب الاحتراف ومعايير وشروط لازمة لممارستها، مع إعادة النظر في الوضع الاقتصادي للمعلم وإضفاء المكانة الاجتماعية اللائقة به، والحوافز التي تستقطب أفضل الكفاءات البشرية المؤهلة لهذه المهنة، مع اعتماد نظام الترخيص لامتحان مهنة التعليم وتجديدها بعد فترة زمنية محددة، وزيادة حرصهم الداخلي على مستقبل هذه المؤسسة، وأن تكون المعلومات مبنية على حقائق وبعيدة عن الإشاعات.

المبحث الثالث - تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يحتاج التعليم العام إلى مستويات أعلى من الجودة لتحقيق الاحتياجات والتوجهات الملائمة للمجتمع، وقد كان المجال الصناعي هو المستفيد الأول في تطبيق مثل هذه المعايير، ثم قام المجال الصحي والتعليمي بإتباع نفس الخطوات بعد تغيير المسمى من الجوائز الوطنية للجودة إلى شهادات الاعتراف الدولية في المجال الصحي، وبمسميات أخرى في المجال التعليمي. فالقطاعات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً استخدمت نموذج مالكوم بولدرج المستخدم في الصناعة مع تعديل طفيف عليه لتطبيقه في التعليم، وكذلك في أوروبا حيث تم استخدام النموذج الأوروبي للجودة والمستخدم في مجال الصناعة بعد عمل التعديلات المناسبة.

وأصبحت الجودة شعاراً ومطلباً، وأصبحت المؤسسات التعليمية تحت ضغط كبير لاستخدام الجودة كمعيار للمنتج التعليمي نتيجة للتوجه الداخلي نحو الجودة بعد ترسيخ فكرة اقتصاديات التعليم واعتبار التعليم استثماراً وليس استهلاكاً.

ويعرف المعهد الوطني الأمريكي معايير الجودة في التعليم بأنها "قاعدة المعرفة التي يستخدمها خريج العملية التعليمية في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خلال وظائف العملية الإدارية وهي (التخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيه و الرقابة).

إن انضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية حديثاً، لن يقتصر تأثيره على مجال الصناعة والتجارة فقط، بل ستكون له إفرزات وانعكاسات على قطاع التعليم من خلال المنافسة التي سيشهدها هذا القطاع العملاق، وهذا يدعونا لتطبيق أساليب الجودة، والتفكير بفكر القطاع الخاص في القطاع العام حتى نواكب عصر الجودة.

المبحث الرابع - معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم

من المهم اعتماد المعايير العالمية لتطبيق الجودة في التعليم العام من خلال معايير محددة بعضها للمجال الإداري، والبعض الآخر للمجال التعليمي، انطلاقاً من المعيار الإداري الذي يتلخص في الرسالة والغايات، المتمثل في: _

_ عالمية نظام الجودة، وأنها سمة من سمات العصر الحديث.

_ ارتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الإنتاج.

_ اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.

_ تدعيم الجودة لعملية تحسين المدرسة.

_ تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة الغد.

_ زيادة العمل وتقليل الهدر أو الفاقد.

_ الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

ومن المعايير التعليمية والتربوية ما يلي: _

_ معايير مرتبطة بالطالبة: منها: نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، ومتوسط تكلفة الفرد، والخدمات المقدمة لهم.

_ معايير مرتبطة بالمعلمين: مثل: مدى مساهمتهم في خدمة المجتمع، وثقافتهم المهنية، واحترامهم لطلابهم.

_ معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية: مثل: جودة المنهج ومستواه ومحتواه, ومدى ارتباط طريقة المنهج وأسلوبه بالواقع.

معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية: مثل: التزام القيادات بالجودة, والعلاقات الإنسانية الجيدة, واختيار الإداريين وتدريبهم.

معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية: مثل: تفويض السلطات, واختيار الرجل المناسب في المكان المناسب, والبعد عن القبلية والإقليمية.

معايير مرتبطة بالإمكانات المادية: مثل: قدرة المبنى على تحقيق الأهداف, ومدى استفادة الطلاب من المكتبة المدرسية والأجهزة والأدوات والتقنيات.

معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع: مثل: مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط بها والمشاركة في حل مشكلاته, والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

فنظام الجودة قادر على التحول من النمط الإداري التقليدي المألوف الذي يركز على العمل الفردي إلى النمط الإداري الحديث الذي يعتمد على العمل المؤسسي من خلال فريق العمل ويركز على أساليب عمل جديدة وابتكارية من أجل إرضاء المستفيدين.

المبحث الخامس - الرؤية المأمولة لمخرجات التعليم

إن الرؤية المأمولة لهذه المخرجات هو الحصول على متعلمين مؤهلين يساهمون في التنمية الوطنية, وذلك بتطبيق مواصفات ومقاييس ترضي أولياء الأمور وتتوافق ومتطلبات السوق الحديث, ومنتشبة مع التقدم التقني في التعليم, وكسب المعرفة والحصول على المهارة بأيسر الطرق, واكتشاف المواهب وصقلها, والبحث عن أحدث النظريات والأساليب الحديثة في التعلم والتعليم والتدريب.

ويعتبر هذا التوجه حديث نسبياً, دعت الحاجة إليه لتفادي سوء الإدارة والتبذير في الموارد مثل طول وقت إنجاز الأعمال, وزيادة عدد مرات التنسيق, حيث أنه يساعد المؤسسات التعليمية على التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية للتخلص منها مما يؤدي إلى توفير الجهد والوقت والمال والموارد مع تقليل نسبة الجهد الضائع والذي يقدره المختصون بحوالي 30% من كل عمل, بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بالارتقاء بالخدمات إلى المستوى

الأفضل الذي يحقق أكثر كفاءة وفاعلية، والافتتاح بأن تحسن جودة العمل في المؤسسات التربوية يؤدي إلى تحسن الإنتاجية والمخرجات التعليمية، وخفض التكاليف، وتحقيق رضا المستفيدين، وتحسين معنويات العاملين. فإقتصادات الجودة للمؤسسات التعليمية هي وسيلة للحكم على السياسات والبرامج لهذه المؤسسات عن طريق قياس مخرجاتها مع القدرة على تنظيم المعلومات بحيث يمكن استخدامها بفعالية من قبل صانعي القرار.

وتتظر الكثير من الدول الآن إلى ضرورة التأكد من مستوى أداء المؤسسات التعليمية قبل تخريج المنتج. ففي الولايات المتحدة تقوم هيئات محلية وفيدرالية حكومية، وهيئات خاصة بمراقبة ضمان الجودة لكل تخصص، وليس لكل جامعة، وذلك عن طريق لجنة تزور القسم المعني وتتظر في جميع عناصر العملية التعليمية، بما في ذلك نماذج من إجابة الطلبة في الامتحانات، وإذا كانت الأمور على ما يرام تمنح هذه المؤسسة شهادة المعادلة ولمدة خمس سنوات، بعدها يجب التجديد مرة أخرى بعد إعادة الفحص الشامل. ويأتي بعد هذا اختبار ممارسة المهنة حيث لا تسمح الدولة للطبيب أو المهندس أو المحاسب من خريجي الجامعات بممارسة عمله إلا عن طريق اختبار تحريري ومقابلة شخصية، وهذا كله لضمان جودة التعليم. أما في دول العالم الثالث بشكل عام فنجد أن هناك قرارات محددة للوائح الجامعات والكليات تقوم لجان المجلس الأعلى فيها بمراجعة هذه اللوائح وتنفيذها كما صدرت، وتعتبر الشهادات الممنوحة من هذه الجامعات معتمدة إلى ما شاء الله، كما تتم معادلة الشهادات الأجنبية من خلال الإطلاع على هذه اللوائح، ولم يعد هذا كافياً الآن، حيث بدأت الدول تتظر إلى هذا الخريج كونه منتج يجب التأكد من مستوى أداء جهة إنتاجه قبل استلام المنتج.

ويجدر الذكر هنا أن البعثة الاسترالية إلى الفلبين لم تعادل سوى جامعة واحدة حكومية ولم تعادل أي من الجامعات والمعاهد الخاصة هناك، والتي يزيد عددها على 130 مؤسسة، أما وفد الكويت لمعاينة الجامعات الفلبينية فكان أكثر كرمًا حيث عادل سبع جامعات أغلبها حكومية.

المبحث السادس - أهمية التقييم الذاتي

لقد أصبحت الجودة في الإدارة التعليمية هاجساً كبيراً لاستخدامها كمييار للمنتج التعليمي، وأصبحت شعاراً ومطلباً ينظر إليها على أنها في الأساس آلية لتحسين عمل المؤسسات التعليمية. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو هل نجحنا في تطبيق الجودة في حياتنا اليومية بشكل عام؟ وفي التعليم بشكل خاص؟، وهذا هو التحدي الكبير الذي يواجهنا في عصرنا الجديد

والمتغير, وقد أوصى المشاركون في ختام أعمال برنامج اقتصاديات التعليم بدول الخليج والذي عقد في الدوحة منذ ثلاث سنوات, ونظمه المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج بمشاركة 25 من المتخصصين, بضرورة تطبيق معايير الجودة في التعليم, ووضع برامج لمتابعة نتائجها بعد تحديد أهداف العملية التربوية ومواصفات عناصر تنفيذها, كما أوصوا بإدخال مهارات إدارة الجودة في وزارات التربية والتعليم, وإنشاء وحدة في كل وزارة لتقوم بمتابعة إدارة الجودة, ولهذا يجب تطبيق أدوات التقييم الذاتي, حتى يمكننا التطوير والتحسين بعد معرفة الأسباب الحقيقية وليس عن طريق التخمين.

ولتطبيقها يجب على كل مدير ومديرة الإجابة على بعض التساؤلات مثل:-

أين مواقع القوة في المدرسة؟ أين مواقع الضعف في

المدرسة؟

هل هو بسبب الإدارة والقيادة؟ هل هو بسبب ضعف جهاز
التدريس؟

هل هو بسبب المناهج؟ هل هو بسبب نظام العمل المتبع؟

هل هو بسبب البيئة؟ هل هو بسبب النظام المتبع؟

ما هي الفجوة في الأداء بين مدرستنا وبين بقية المدارس الأخرى في المملكة؟

ما هي الفجوة في الأداء بين مدرستنا وأفضل المدارس الأخرى داخل وخارج المملكة؟

وعند إجابة مثل هذه التساؤلات يمكننا التطوير والتحسين بعد معرفة الأسباب الحقيقية وليس عن طريق التخمين.

ويجب أن يكون التركيز على أهمية تطبيق معايير الأداء المتميز في الوزارة, مبنياً على نظام منهجي شامل, يساهم في خدمة المواطن أولاً, ويلبي احتياجاته من الخدمات التعليمية المطلوبة. كما يجب إعادة هندسة إجراءات العمل والخدمات بأنواعها في الوزارة لتطوير ودعم مسار الجودة.

ولقد أصبحت الجودة تطبق على جميع المنتجات السلعية والخدمية, فعندما يكون المنتج سلعة ملموسة يسهل على المستفيد أن يميز ما بين منتج وآخر في الجودة, ولكن يصعب الأمر عندما يصبح المنتج خدمة مثل الخدمات التعليمية والتدريبية, وخدمة المجتمع. وقد درجت معظم

المؤسسات التعليمية والتدريبية على تنفيذ المواصفات العالمية لكسب شهادة الجودة (ISO 9002) لتعزيز موقعها في الميدان العلمي والعملية، وهذا ما يميز المؤسسات التعليمية العامة والخاصة في الدول المتقدمة.

المبحث السابع- العناصر التعليمية المرتبطة بالجودة

وتشمل المبنى التعليمي، والطلبة، والإدارة التربوية والتعليمية، والمعلمون، والمنهج التعليمي، والبحوث، وتقنيات التعليم.

1- المبنى التعليمي وتقنيات التعليم (المنشآت والمعامل والمكتبة... الخ).

وهو يشمل تصميم المبنى، وتأثيراته النفسية على الطالب والمعلم، من حيث الشكل والسعة والتكيف والتهوية والموقع وأيضاً تصميم الفصول وإضاءتها وألوانها، وما تحتويه من أدوات تعليمية ووسائل تقنية، كالسبورة التي تستخدم الأقلام المائية، عوضاً عن الطباشير الذي يضر بالصحة، والسبورة الذكية، واستخدام التلفزيون والفيديو، والعارض الضوئي الذي يساعد الطالب أو الطالبة على اكتساب المعلومة بأسلوب شيق لا يعتمد على التلقين، وكذلك المختبرات والمعامل الخاصة بتعلم الإنجليزية، وأجهزة الحاسب الآلي المزودة بأحدث برامج التعلم، وكذلك الورش العملية والمهنية الملائمة والمزودة بالآلات الحديثة للتدريب والمتبعة أصول السلامة، والعناية بالصحة والتي تشمل وجبة الغداء المقدمة والمطعم، أي الاهتمام ببيئة التعليم ككل.

2- الطلبة

وهم مستقبل الأمة، والمخرجات التي نتطلع بأن تكون في أحسن مستوى، وهم أساس العملية التعليمية، والذي من أجلهم قام هذا الصرح الكبير للتعليم.

3 الإدارة التربوية والتعليمية

وهي الكوادر البشرية التي تقوم في إدارة المؤسسات التعليمية، حيث يجب أن تتوفر كوادر إدارية وتربوية متخصصة ومدربة، تتحلّى بصفات قيادية تربوية، وتحمل شهادات متخصصة، ويجب أن يخضع الكل لدورات تدريبية وتطويرية، للإطلاع على ما يستجد من نظريات تعليمية وتدريبية، لزيادة إنتاجيته وكفاءته، كما يجب أن يخضع للتقويم المستمر، فقد جرت العادة لدينا عند الترشيح لوظيفة قيادية، ألا يطلب فيها التخصص في الإدارة، ولا تشترط حتى على الأقل اجتياز دورة في إدارة الأفراد.

4- المعلمون).

يعد المعلم أهم ركيزة أساسية في العملية التعليمية، لذا يجب الاهتمام بإعداده والرقى بكفاءته، وتطوير قدراته ومهاراته ومعارفه، عن طريق التدريب المستمر، وتوفير الجو المناسب له في الفصل أو المعمل أو المكتب، ومنحه الحوافز المناسبة.

5- المنهج التعليمي.

وله أهمية قصوى في جذب الطالب للتعلم، و يجب تطوير المناهج حتى تتواءم مع ما يفرضه احتياج سوق العمل ومتطلبات المجتمع، كما أن للشكل أهمية من حيث الطباعة والورق والألوان مع المضمون العملي المفيد، أي أن يتمشي تطور وتقدم المناهج، مع تطور وتقدم المجتمعات، فمن لا يتقدم يتقدم.

6- البحوث.

للبحوث دور فعال في التنمية الوطنية بشكل عام، ولا نستطيع أن نتجاهل أهمية البحوث في تطوير الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم، لهذا يجب إعطاء البحوث الأهمية المناسبة، وذلك من خلال تشجيع الدارسين على إجراء البحوث من أجل خدمة المجتمع وحل مشاكله، ولا يتأتى هذا إلا عن طريق التدريب المستمر على مهارات البحث العلمي وأساليبه، وهذا يتطلب بالضرورة:

1- تأهيل جميع الأكاديميين في الجامعة في مجال البحث العلمي.

2- إنشاء وحدات ومراكز أبحاث متخصصة.

3- منح جوائز مادية ومعنوية للمبدعين في مجال البحث.

4- وضع ميزانية خاصة للبحث العلمي.

ومما لا شك فيه أن الجودة أصبحت شهادة إضافية تضيف برهاناً على جودة المعرفة، وكسب المهارة، والتأكيد بأن مخرجات المؤسسات التعليمية تتحلّى بمقاييس ومواصفات عالمية، وكلنا أمل أن تطبق الجودة على جميع مخرجات المؤسسات التعليمية لدينا.

وبما أن التعليم يتعامل مع العقل الإنساني الذي يتأثر بالجو المحيط به فإن قياس الجودة في التعليم من أعقد الأمور وأصعبها، وللوصول إلى أفضل المستويات التعليمية لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية:-

هل يتماشى التعليم مع المتطلبات الحقيقية للوظائف؟

هل يوجد للمؤسسة أو المنظمة التعليمية رؤية مستقبلية؟

ما هي الآليات المطلوب توفرها لتحقيق الرؤية؟

ما هي المستويات المطلوبة لأعضاء هيئة التدريس وللقيادات والتي تتوافق مع رؤية المؤسسة التعليمية؟

ما هي المقاييس المطلوب توفرها لقياس الأداء الخاص بالآليات والأشخاص؟

ما هي المعايير المطلوبة والتي يمكن قياسها لمعرفة القدرات؟

هل يوجد أي تعاون مشترك بين المؤسسة التعليمية والمجالات الحيوية الأخرى بالمجتمع كالصناعة مثلاً لتحقيق مردود وطني مثمر للجميع؟

هل هناك اتصال بين المؤسسات التعليمية المختلفة كالمدرسة والجامعة لمساعدة الطلبة على تحديد اتجاهاتهم الشخصية والمتفقة مع احتياجات الوطن؟

المبحث الثامن - مبادئ الجودة الشاملة في التعليم.

كما تم ذكره سابقاً فقد تطور مفهوم الجودة من اكتشاف الأخطاء إلى منع الأخطاء, وقد أدى ارتفاع تكلفة التعليم, وسوء نوعية بعض المخرجات التعليمية, وضعف ارتباطها بسوق العمل الذي يؤثر سلباً على معدلات التنمية إلى الاهتمام بضبط جودة التعليم الذي يعتمد على المبادئ التالية:-

-ضبط جودة التقييم من قبل الإدارة التربوية لتقديم خدمات متميزة.

-إشراك جميع الأفراد في المؤسسة التعليمية في تحقيق الجودة الشاملة كل فيما يخصه.

-استناد الأداء الوظيفي إلى منع حدوث الأخطاء.

-اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها.

-كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية, والتركيز على التعرف على احتياجاتهم والسعي لتحقيقها.

-الاهتمام بتدريب الهيئة التعليمية والإدارية.

- تبنى نظام متابعة تنفيذ إجراءات التطوير التربوي والإداري.
- تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم.
- التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة.
- التركيز على الوقاية بدلاً من البحث عن العلاج.
- التركيز على العمل الجماعي.
- اتخاذ القرار بناء على الحقائق.

المبحث التاسع - أهم الفوائد المحققة من ضبط جودة التعليم.

هناك نوعان من الفوائد تنتج عن ضبط جودة التعليم.

أ فوائد تعود على المجتمع ككل, مثل:

- التغيرات السلوكية والشخصية لدى المخرج التعليمي المباشر وهو الطالب, والمتمثلة في القيم الدينية, والولاء للوطن, والانتماء والدافعية والإنجاز وتحقيق الذات.
- التغيرات الثقافية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية, التي يحدثها التعليم في المجتمع من خلال تنشئة أفراده, وهذا هو المنتج الغير مباشر من التعليم.
- اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة, من هدر مالي وهدر بشري وهدر إداري وهدر تربوي وهدر زمني, وتقدير معدلاتها وأثرها في كفاءة التعليم الداخلية والخارجية.
- تطوير التعليم, من خلال تقييم النظام التعليمي وتشخيص أوجه القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات, حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية.

ب- فوائد تعود على الطالب, مثل:

- قدرة الطالب على اكتشاف المعرفة بنفسه, وامتلاكه القدرة على التحليل والتركيب والتقويم من خلال أساليب التعلم المناسبة, والنظر إلى دور المعلم كدور مشارك.
- قدرة الطالب على الاحتفاظ بالمعرفة لمدى طويل, لأنه يركز على الفهم وليس على الحفظ والتلقين.

-قدرة الطالب على تكوين معرفة جديدة.

-قدرة الطالب على تطبيق ما لديه في حل المشكلات, ومجابهة المواقف المختلفة التي يتعرض لها.

-قدرة الطالب على توصيل ما لديه من معرفة للآخرين, من خلال الكلمة المقرؤة, أو الكلمة المكتوبة, أو المسموعة, وامتلاكه لمهارات الأرقام والتمثيل البياني والرسم الهندسي والأشغال اليدوية ومهارات الاتصال والمنطق.

-رغبة الطالب في معرفة المزيد, والاستعداد للتعلم مدى الحياة.

المبحث العاشر - خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع التعليم.

إن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب التوجه نحو اللامركزية, وإنشاء هيئة اعتماد جودة وطنية, ووضع معايير وطنية لقياس منتج التعليم, وربط المخرجات التعليمية باحتياجات السوق الحقيقية.

لا يوجد أسلوب واحد متفق عليه من جميع الباحثين والمهتمين, لتطبيق إدارة الجودة الشاملة, ولكن توجد خطوات أساسية يجب إتباعها وهي كالتالي:-

1- تدريب القادة وكافة المسؤولين في وزارة التربية على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة, وأساليب تطبيقها, وتشكيل فرق تحسين الجودة, حتى يتوفر وجود المدير القادر على اتخاذ القرار في أعلى الهرم, والموظف القادر على تنفيذه, وحتى يتم قبول هذا المفهوم على كافة المستويات, ويلقى الدعم الكافي لقبوله.

2- تشكيل مجلس للجودة يشرف على تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التربوية.

3- تحديد معايير لقياس جودة المخرجات التعليمية, بعد دراسة رغبات واحتياجات المستفيدين من خدمة التعليم, سواء كانوا أفراداً أو قطاعات حكومية, أو قطاعات خاصة, وذلك بعد حصر هذه الجهات.

4- إعداد وتوزيع دليل الجودة الشاملة في مجال التعليم.

5- التطبيق الفعلي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وفقاً للمراحل المتعارف عليها، على أن يكون واضحاً في كيفية التنفيذ، وكيفية تفويض الصلاحيات للأفراد، والإجراءات العملية لتسهيل تطبيق البرنامج.

6- تقييم ومتابعة التنفيذ خطوة بخطوة، وصولاً إلى سلامة التطبيق وتحقيق الأهداف.

7- مراقبة وتقييم النتائج بصورة مستمرة للحفاظ على الكفاءة من أجل تحقيق الجودة المطلوبة.

8_ معرفة واقع مدارسنا الحالي، بناء على مرئيات الطلاب، وأولياء الأمور، والمعلمين، والمديرين.

نتائج البحث الميداني

لقد فرضت تحديات العصر الحالي على منظومة التربية أن تقوم بتجويد أساليبها بهدف الارتقاء بمخرجاتها التعليمية، وتخريج أفراد بمهارات عالية قادرين على قيادة التغيير. والوصول للجودة يتطلب تقييماً شاملاً لكافة العمليات التي تقوم بها المدرسة ومشاركة فاعلة لكافة الأطراف المعنية بالعملية التربوية والتعليمية (من طالبة ومعلمة وإدارة المدرسة وأولياء الأمور). وذلك من أجل تحديد الواقع الفعلي للجودة في المدرسة.

ولقد انتهزت فرصة تواجدي في مدينة عرعر في مهمة تدريبية لمنسوبات التقويم الشامل، وتعاون مديرة مكتب الإشراف التربوي هناك الأميرة جواهر بنت عبد الله بن مساعد آل سعود والتي سهلت مشكورة مقابلة الفئات المذكورة أعلاه حيث تمت مناقشتهم، ثم توزيع استبانات عليهم، (والذي يشتمل هذا الملحق على نماذج عنها) لتعبئتها وذلك لرصد واقع مدارس هذه المنطقة كمثال لواقع التعليم لدينا، وسأعرض هنا ملخصاً للاستطلاع الذي أشرت إليه والذي قمنا به على العاملات والمستفيدات من الخدمة التعليمية في مدينة عرعر من خلال توزيع الاستبانات وإجراء مقابلات شخصية تمت بتاريخ 1-5/4/1427هـ، وبعد تحليل النتائج واستنتاج المتوسط الحسابي تم التوصل للنتائج الآتية:-

نتائج استطلاع الطالبات

طالبات المرحلتين المتوسطة والثانوية عددهن 52 طالبة.

97% اتفقن على أن المعلمات لا يشجعهن على استخدام الحاسب الآلي.

95% اتفقن على أن المعلمات لا يساعدهن في حل مشاكلهن الخاصة.

وتتمثل أمنيتهن في التعليم فيما يلي:

- 1_ وجود دورات مياه نظيفة.
- 2_ وجود أماكن للراحة في حالة إحساسهن بتوعك مفاجئ.
- 3_ توفير أجهزة كومبيوتر (الحاسب الآلي) وتمكينهن من استخدامها.
- 4_ وجود طبيببة نفسية في المدرسة.
- 5_ زيادة الزمن المخصص للفسحة.
- 6_ تنظيم رحلات ترفيهية لزيارة الأماكن التاريخية والثقافية في المنطقة.
- 7_ توفير وسائل جيدة لشغل وقت الطالبات أثناء الفراغ مثل نادي للطالبات في كل مدرسة, وإقامة برامج ترفيهية في المدرسة للقضاء على الملل.
- 8_ وجود فصول تتسع لأعداد الطالبات.

نتائج استطلاع المعلمات

عدد المعلمات 47 معلمة من مختلف المراحل, 23% سنوات خدمتهن من 1_5 سنوات, 61% سنوات خدمتهن من 6_10 سنوات, 16% سنوات خدمتهن من 11_15 سنة.

مربيتهن حيال الطالبات

96% اتفقن على أن الطالبات لا يقدمن أفكار جديدة في موضوع الدرس.

94% اتفقن على أن الطالبات لا يقبلن على التعلم برغبة.

مربيتهن حيال إدارة المدرسة

94% اتفقن على أن المدرسة لا تتيح للمعلمات الفرصة للمشاركة في الرأي.

87% اتفقن على عدم توفر المراجع العلمية المناسبة.

81% اتفقن على عدم تدريبهن على اكتشاف المواهب لدى الطالبات وتميئتها.

مربيتهن حيال المشرفات

79% اتفقن على أنهن يتلقين توجيهات مختلفة من مشرفات التخصص الواحد أو من المشرفة نفسها في زيارات مختلفة.

75% اتفقن على أن المشرفة لا تتقبل المقترحات.

مريباتهن حيال ولي الأمر

98% اتفقن على أن أولياء الأمور لا يدعمون المدرسة معنوياً.

96% اتفقن على أن أولياء الأمور لا يدعمون المدرسة مادياً وأيضاً لا يقدرّون دور المعلمة.

كما تم طلبهن لما يلي:

1_ الاستعانة بمريبات المعلمات في الحصص والمناهج والمواضيع المقررة عن طريق الحوار المباشر معهن من قبل المسئولات عن هذه المواضيع.

2_ توفير متخصصات في بعض الأنشطة كالإرشاد والمشرفة الطلابية، وعدم تكليف المعلمات بها حيث أن فاقد الشيء لا يعطيه.

3_ إيجاد حوافز للمعلمات المتميزات.

نتائج استطلاع أمهات الطالبات

عدد الأمهات في جميع المراحل 50 أم، 20% غير متعلمات، و4% حاصلات على الابتدائية، و16% حاصلات على المتوسطة، و20% حاصلات على الثانوية العامة، و4% جامعيات، و2% حاصلات على مؤهلات أعلى من البكالوريوس.

98% اتفقن على أن المدرسة لا تتيح لأولياء الأمور المشاركة في تخطيط برامجها.

96% اتفقن على أن المدرسة لا تفعل أي برنامج لزيادة ارتباطها بالمجتمع المحلي.

وأضفن أن المدرسة لا تهتم بمهارات الطالبات وتنميتها، ولا معرفة أفكارهن أو المشاكل التي يعانين منها.

نتائج استطلاع المديرات

وعددهن 20 مديرة من المراحل المختلفة، 65% خبرتهن من 1_5 سنوات، 25% خبرتهن من 6_10 سنوات، 5% خبرتهن من 11_15 سنة، 5% خبرتهن أكثر من ذلك.

95% اتفقن على عدم استخدام مصادر التعلم بفاعلية من قبل المعلمة والمتعلمة لعدم توفرها أو لعدم إجادة استخدامها.

95% اتفقن على عدم إتاحة الفرصة لهن للتعامل مع بعض مؤسسات المجتمع غير الرسمية.

95% اتفقن على عدم ابتكار طرق وأساليب لتطوير العملية التعليمية في المدرسة.

90% اتفقن على عدم امتلاك المعلمات مهارات إدارة الفصل.

85% اتفقن على عدم توفير احتياجات المدرسة في الوقت المناسب.

85% اتفقن على عدم إعطائهن الحرية في تجربة طرق تربوية حديثة بالمدرسة، وعدم تشجيع الجوانب الإبداعية لديهن.

85% اتفقن على عدم مساعدة حصص النشاط على اكتشاف المواهب في المدرسة وتميئتها.

نتائج استطلاع المشرفات

عدد المشرفات 26 من مختلف الأقسام والإدارات 8% لها خدمة من 1_5 سنوات و16% لها خدمة من 6_10 سنوات و27% من 11_15 سنة و50% أكثر من ذلك.

96% اتفقن على أن المعلمة لا تساعد الطالبات على التعلم الذاتي.

96% اتفقن على أن المدرسة لا تقدم برامجاً لمتابعة الطالبات الضعيفات تساوي في الأهمية البرامج المقدمة للطالبات الموهوبات والمتفوقات.

96% اتفقن على أن مجالس الأمهات بواقعها الفعلي لا تحقق التعاون المطلوب والمشاركة في اتخاذ القرارات.

92% اتفقن على أن المدرسة لا تفعل برنامجاً لزيادة ارتباطها بالمجتمع المحلي يتفق مع حاجات المجتمع.

92% اتفقن على أن مصادر التعلم الموجودة بالمدارس لا تستخدم بفاعلية وبشكل مثالي من قبل المعلمة والمتعلمة.

92% اتفقن على أن الطالبات لا يقبلن على التعلم برغبة.

89% اتفقن على أن حصص النشاط والريادة لا تساعد على اكتشاف المواهب في المدرسة ولا على تميئتها.

89% اتفقن على أن مناهجنا لا تتضمن تنمية مهارات الحوار مع الآخر، والتعبير عن الرأي، واحترام وجهة نظر الآخر، سوى في الطبعة الحديثة 1426/1427هـ للمرحلة المتوسطة فقط.

كما أضفن المتطلبات التالية:

- 1_ وجود أخصائية نفسية في المدرسة وخاصة في المرحلة الثانوية.
- 2_ وضع استراتيجية جديدة لتنمية حب الوطن والولاء لولي الأمر.
- 3_ تفعيل برامج توعوية تهدف إلى ضرورة التعاون بين الأسرة والمدرسة.
- 4_ تأهيل المعلمات المستجدات ببرنامج تدريبي لا يقل عن شهر قبل مباشرتها.

نتائج البحث

لقد توصل البحث إلى نتائج عديدة يعاني منها تطبيق الجودة الشاملة في نظام التعليم في المملكة العربية السعودية, من أهم هذه التحديات ما يلي:-

التحديات التي تواجه نظام التعليم

صنفت هذه التحديات في أربع مجالات رئيسة هي:

أ: التحديات المتعلقة بالإدارة

التنسيق بين نظامي التعليم العام والعالى.

صعوبة توصيل الخدمات التعليمية الأساسية إلى بعض المناطق نظراً للطبيعة الجغرافية في تلك المناطق.

ب: التحديات المتعلقة بالطلبة

1_ محدودية الطاقة الاستيعابية مقارنة بالطلب الاجتماعى.

2_ قلة الاهتمام بالمهارات الأساسية في التعليم وهي التفكير الناقد والاتصال والإبداع والعمل الجماعى وحل المشكلات, مقارنة بأساسيات التعليم مثل القراءة والكتابة.

3_ قصر نظامنا التعليمى على التعليم إلى حد كبير وإهمال تحفيز الطلاب ليكونوا مبتكرين ومبدعين.

4_ ضعف قدرة سوق العمل على توفير فرص عمل لمخرجات التعليم المختلفة.

ج: التحديات المتعلقة بضمان وتحسين الجودة

الكثافة الطلابية في بعض مدارس التعليم العام إذ يزيد عدد الطلاب في بعض الفصول عن 40 طالبة وهو أمر له آثاره السلبية في أداء المعلم وتعلم الطلاب.

غالبية المؤسسات التعليمية مستمرة في استخدام طرق التعليم التقليدية كالتركيز على التعليم من خلال الحفظ والتلقين، وقلّة استخدام التقنية الحديثة وتوظيفها على نطاق كبير في التدريس، وإغفال استخدام التعلم الذاتي واستراتيجيات التعلم الحديثة.

هناك حاجة إلى تعزيز التعلم الذاتي والمهارات العقلية العليا مثل: التفكير التحليلي، وحل المشكلات، والإبداع، والابتكار، ومهارات البحث.

د: التحديات المتعلقة بالتمويل

استمرار الاعتماد بشكل كبير على الحكومة مصدراً رئيساً لتمويل التعليم ومحدودية البدائل الأخرى لمساندة هذا المصدر.

ما زال نظام التعليم بحاجة إلى وجود منهج منتظم لتوزيع الموارد على التعليم العام بشكل متوازن على المناطق بما يضمن زيادة الفرص المتاحة في التعليم.

التوصيات

وقد توصل البحث إلى عدة توصيات من شأنها تجاوز تلك التحديات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة على نظامنا التعليمي كما تهدف هذه التوصيات إلى رفع مستوى المنتج التربوي (المخرج) وهو الطالب، وبالتالي إلى تطوير التعليم، والتي يمكن اختصارها فيما يلي:

أولاً: تكثيف التوعية بأهمية الجودة والتعريف عنها وتكثيف البرامج التدريبية لها.

ثانياً: مراجعة الأنظمة والتعاميم والإجراءات واللوائح المالية والإدارية المطبقة الآن، وتعديل ما يلزم تعديله.

ثالثاً: تبني منهج يركز على المخرجات من أجل التركيز على الأداء الكفاء والفعال وعلى قيمة ناتج النظام التعليمي.

رابعاً: إيجاد آلية لانتقاء القيادات الإدارية، القادرة على تحمل دورها في مواجهة متطلبات التغيير للتغلب على التخلف الإداري، وذلك بالتعاون مع المؤسسات والأكاديميين المتخصصين في التنمية الإدارية على أسس علمية.

خامساً: استحداث نظام لتقويم أداء التعليم بصفة عامة يقوم على المراقبة والمتابعة والدعم, بحيث يكون منهجياً ومنتظماً وفق إطار زمني, وقد قامت الوزارة في هذا المجال بخطوات أولية, وذلك بإنشاء مشروع التقويم الشامل للمدرسة, والذي لكي يحقق الهدف المنشود يجب فصله إدارياً ومالياً عن إدارات التعليم, وربطه بأعلى مسئول في الوزارة.

المراجع

- 1_ أخضر, فايزة محمد حسن, القيادي والإنتاجية في الألفية الثالثة, رؤية مستقبلية.
- 2_ أخضر, فايزة بنت محمد بن حسن, (1995م). اقتصاديات التعليم للفتاة في المملكة العربية السعودية, رسالة دكتوراه, كلية التجارة, جامعة عين شمس, مصر.
- 3_ معايير ضبط الجودة, 1424هـ_2003م, مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- 4_ الخطيب, محمد بن شحات, 1424هـ_2003م, الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم.
- 5_ الخضير, خضير بن سعود, (2001م). مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. دراسة تحليلية. مجلة التعاون, مجلس التعاون لدول الخليج العربي, العدد (53).
- 6_ الخطيب, محمد بن شحات (2000م). نحو هيئة وطنية للاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية, الرياض: مركز البحوث التربوية بكلية التربية, جامعة الملك سعود.
- 7_ السقاف, حامد عبدالله (2001م). قياس الجودة في الشركات الخدمية, الخبر: مطبعة الشباب.
- 8_ عبد الجواد, عصام الدين نوفل (2000م). "ضبط الجودة: المفهوم, المنهج, الآليات والتطبيقات التربوية", مجلة التربية, قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية بدولة الكويت, العدد (22) السنة (10).
- 9_ ماهوني, فرانسيس وكارل ثور (2000م). ثلاثية إدارة الجودة الشاملة, ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي, القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 10_ معهد الإدارة جامعة لندن (2001م). إدارة العمليات والجودة, ترجمة: مكتبة جرير, الرياض: مكتبة جرير.
- 11_ هلال, محمد عبد الغني حسن (2000م). مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب, القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 11_ ويليامز, ريتشارد (2003م). أساسيات إدارة الجودة الشاملة, الرياض: مكتبة جرير.

- 12_ عبد الفتاح, نبيل عبد الحافظ (2000م). إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية, مسقط: معهد الإدارة العامة. إدارة البحوث.
- 13_ الزواوي, خالد محمد, (2003م). الجودة الشاملة في التعليم: "أسواق العمل في الوطن العربي", القاهرة: مجموعة الدول العربية.
- 14_ عليّات, صالح ناصر, (2004م). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير: عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 15_ الجويبر, عبد الرحمن إبراهيم (2005م). إدارة الجودة الشاملة_الإتقان_في الفكر الإسلامي والمعاصر: المدينة المنورة: مطابع الرشيد.
- 16_ ريتشارد كابر, 1421هـ_2000م الجودة مدخل المشاريع المتتالية, دليل عملي للأفراد والفرق والتنظيمات, ترجمة د. علي الهاشمي بن النوى رداوي, راجع الترجمة د. جميل عبد الله منصور الجشي.

أولاً: استبانة طالبة

ابنتي الطالبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نأمل منك الإجابة على هذه الأسئلة بصراحة تامة، ووضع إشارة صح تحت الإجابة التي

ترينها مناسبة من وجهة نظرك

المرحلة: الثانوية علمي أدبي المتوسطة: الصف: أول
ثاني ثالث

م	أحب معلمتي لأنها					مستوى وجهة النظر					
	دائماً	أحياناً	لا أدري	نادراً	أبداً	دائماً	أحياناً	لا أدري	نادراً	أبداً	
1											تستخدم الوسائل التعليمية للدرس بفعالية
2											تشجعني على البحث في المكتبة
3											تستخدم أسلوب الثواب اللفظي وغير اللفظي
4											تعطيني الوقت الكافي للإجابة على الأسئلة
5											تشجعني على التواصل الفعال بين زميلاتي
6											تحترمني وتصغي إلي بانتباه
7											تتعامل بهدوء عند حدوث مواقف تدعو للانفعال
8											تحسن معاملتي
9											لا تضربني
10											تشرح جيداً
11											تعطيني فرصة لإبداء الرأي

					تشجعتني على استخدام الكمبيوتر	12
					تساعدني على حل مشاكلي الخاصة	13

الأسباب			المواد المحببة
أسباب أخرى تذكر	أفهم شرح المعلمة	سهولة بالنسبة لي	

الأسباب			المواد الغير محببة
أسباب أخرى تذكر	الشرح غير جيد	صعبة بالنسبة لي	

م	إدارة مدرستي					مستوى وجهة النظر				
	دائماً	أحياناً	لا أدري	نادراً	أبداً					
1						تتوفر في المدرسة أماكن مناسبة لعملية التعلم				
2						تقدم خدمات صحية مناسبة				
3						توفر أنشطة ترفيهية				
4						تساهم في حل المشاكل التي قد تُعرض لها				
5						يتم أخذ رأي في اختيار النشاط				
6						يتم إشراكي في إعداد برامج الأنشطة				
7						يتم إشراكي في خدمات تطوعية بالمجتمع				
8						يتم تدريبي على خطة الإخلاء				
9						تساعد أعداد الطالبات في الفصل الواحد على عملية التعلم				
10						تتوفر في المدرسة المراجع العلمية المناسبة				
11						تشجعتني على جوانب الإبداع لدي وتنميتها				
12						أتعلم في مدرستي مهارات التفكير لمساعدتي على امتلاك أدوات التعلم الذاتي				

أتمنى أن يكون في مدرستي

عندما تواجهني مشكلة فإنني أذهب إلى

المرشدة الطلابية

المعلمة

المديرة

وكيلة المدرسة

لا أحد في المدرسة

زميلتي

من المشاكل التي أواجهها في المدرسة

لأنهن

أحب المعلمات إلى قلبي هن

ثانياً: استبانة استطلاع رأي معلمة

أ- حول الطالبات

أختي المعلمة

نتطلع إلى قياس الرضا عن أداء عناصر العملية التعليمية في المدرسة من (إدارة- مدرسة- طالبة- ولية أمر) من وجهة نظرك ومن أجل تطوير العملية التربوية, نأمل الإجابة بصراحة وشفافية, ووضع إشارة صح أمام الإجابة التي تريها توافق رأيك شاكرين تعاونك.

بيانات سنوات الخدمة

10-6 سنوات

5-1 سنوات

أكثر من ذلك

11-15 سنة

الدورات التي حصلت عليها

6-4 دورات

1-3 دورات

لم ألتحق بدورة

أكثر من ذلك

تاريخ آخر دورة:

عناصر الاستطلاع

م	العنصر	مستوى الرأي				
		دائماً	أحياناً	لا أدري	نادراً	أبداً
1	يحترمن معلماتهن					
2	يقبلن على التعلم برغبة					
3	تتخصص ثقافتهن في الكتب المدرسية					
4	يتمتعن بسلوك إيجابي داخل الفصل وخارجه					
5	يقدمن أفكار جديدة في موضوع الدرس					
6	ينتقدين بأنظمة المدرسة وتعليماتها					
7	يحافظن على ممتلكات المدرسة					

هناك جوانب أخرى أود ذكرها

ب-حول إدارة المدرسة

عناصر الاستطلاع

م	العنصر	مستوى الرأي				
		دائماً	أحياناً	لا أدري	نادراً	أبداً
1	تساعدني في معالجة احتياجات الطالبة علمياً وتربوياً					
2	تراعي إدراج الحصص التي تحتاج إلى نشاط ذهني في بداية اليوم المدرسي					
3	توزع الجداول بشكل عادل على المعلمات					
4	تتم مناقشتي في تقييمي السنوي من قبل المديرية					
5	تشارك المديرية منسوبات المدرسة في وضع الخطة					
6	تتفد المديرية أساليب إشرافية متنوعة داخل المدرسة (نشرات إشرافية، قراءة موجهه، مداوالات إشرافية، تبادل زيارات بين المعلمات، حلقات، لقاءات.....)					
7	تتيح المديرية الفرصة للمعلمات للمشاركة في البرامج واللقاءات التي تنظمها إدارة التربية والتعليم.					
8	تم تدريبي على اكتشاف المواهب لدى الطالبات وتنميتها					
9	يتم إطلاعي على اللوائح والأنظمة					
10	تكلفني المدرسة بالعمل في مجال تخصصي					

					يتم إعطائي العدد المناسب من الحصص	11
					تتيح المدرسة لي فرصة الالتحاق بالتدريب المناسب	12
					تتاح الفرصة لي بتطبيق أساليب مبتكرة في عملية التدريس	13
					تتوفر في المدرسة المراجع العلمية المناسبة	14
					تتاح لي فرصة المشاركة بالرأي في اتخاذ القرار	15
					تراعي المدرسة وضع الأعداد المناسبة للطالبات في الفصل الواحد	16
					تتقبل مقترحاتي	17
					تساهم في حل المشكلات مع الطالبات	18

هناك جوانب أخرى أود ذكرها

ج- حول المشرفات التربويات

عناصر الاستطلاع

م	العنصر	مستوى وجهة النظر				
		دائماً	أحياناً	لا أدري	نادراً	أبداً
1	أتلقي توجيهات موحدة من مشرفات التخصص الواحد					
2	تساعدني المشرفة على النمو المهني					
3	تزودني المشرفة بأساليب مبتكرة في عملية التدريس					
4	تقبل المشرفة مرئياتي ومقترحاتي					
5	تطلعني المشرفة على اللوائح المنظمة لعملية					

هناك جوانب أخرى أود ذكرها

د-حول أولياء الأمور

عناصر الاستطلاع

م	العنصر	مستوى وجهة النظر				
		دائماً	أحياناً	لا أدري	نادراً	أبداً
1	يتواصلون مع المدرسة باستمرار					
2	يتابعون أمور بناتهم باهتمام					
3	يساهمون في دعم برامج المدرسة مادياً					
4	يساهمون في دعم برامج المدرسة معنوياً					
5	يقدرون دور المعلمة					

هناك جوانب أخرى أود ذكرها

ثالثاً: استبانة مديرة المدرسة

الأخت مديرة المدرسة

نهدف إلى التعرف على آرائك ومقترحاتك لتحسين وتطوير العملية التربوية، نأمل الإجابة على هذه الاستبانة بصدق وشفافية، ووضع إشارة صح أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك شاكرين تعاونك

بيانات الخبرة في الإدارة المدرسية

1-5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من ذلك

التحقت بدورة خاصة بمديرات المدارس نعم لا

التحقت ببرامج تدريبية أخرى:

لم ألتحق بأي دورة 1-3 دورات 4-6 دورات أكثر من ذلك

تاريخ آخر دورة حصلت عليها عام.....هـ

عناصر الاستطلاع

م	العنصر	مستوى وجهة النظر
1	تخدم نظم الإدارة المدرسية العملية التعليمية	دائماً أحياناً لا أدري نادراً أبداً
2	يتم تزويد المدرسة بالعدد المناسب من الموظفين	

					تستخدم مصادر التعلم الموجودة بالمدارس بفاعلية وبشكل مثالي من قبل المعلمة والمتعلمة	3
					تتضمن مناهجنا تنمية مهارات الحوار مع الآخر والتعبير عن الرأي واحترام وجهة نظر الآخر	4
					يتم توفير احتياجات المدرسة في الوقت المناسب	5
					يتم الأخذ برأي في بعض القرارات	6
					يتم إعطائي الحرية في تجربة طرق تربوية حديثة بالمدرسة	7
					تتاح لي فرصة التعامل مع بعض مؤسسات المجتمع غير لرسومية	8
					يتم تشجيع جوانب الإبداع لدي	9
					لدى المرشدة الطلابية بالمدرسة التأهيل والقدرة المناسبة للتعامل مع الحالات السلوكية والتربوية للطالبات وإعداد الخطط السليمة لمعالجتها	10
					تساعد حصص النشاط والريادة على اكتشاف المواهب في المدرسة وعلى تنميتها	11
					تهتم المرشدة الطلابية بالتواصل مع أولياء الأمور بالصورة المطلوبة	12
					تتواصل المرشدة الطلابية بشكل مستمر مع مشكلات الطالبات وتضع حلولاً لها	13
					تبتكر المعلمة طرائق وأساليب لتطوير العملية التعليمية في المدرسة	14

					يدعم أولياء الأمور المدرسة مادياً ومعنوياً	15
					تعتني المرشدة الطلابية بطالبات ذوات الاحتياجات الخاصة	16
					تفعل رائدة النشاط حصص النشاط في المدرسة	17
					تنفذ رائدة النشاط البرامج المخطط لها	18
					تبتكر رائدة النشاط برامج جديدة للنشاط	19
					تعد المعلمات الدروس جيداً	20
					تمتلك المعلمات مهارات إدارة الفصل	21
					تستخدم المعلمات الوسائل التعليمية المتوفرة في المدرسة	22
					تشارك المعلمات في تفعيل برامج الأنشطة للطالبات	23
					تستجيب أمهات الطالبات لدعوات المدرسة بخصوص مشكلات تتعلق ببناتهن	24
					تستجيب أمهات الطالبات لدعوات المدرسة لحضور المناسبات	25
					تنتشر بين الطالبات سلوكيات اجتماعية غير محببة	26
					تتضح انخفاض الدافعية للتعلم بين الطالبات	27
					تتيح الجهات الإشرافية للموظفات فرص التطوير والتدريب	28
					تتفق آراء الجهات الإشرافية في تنظيم العمل داخل المدرسة	29
					يؤدي توحيد جهة المتابعة على المدرسة إلى نتائج أفضل	30
					تقارب زيارات المتابعة للمدرسة يعيق عمل المدرسة	31

هناك جوانب لم تشملها البنود وأود إضافتها

رابعاً: استبانة مشرفة تربوية

أختي المشرفة

نهدف إلى التعرف على آرائك ومقترحاتك لتحسين وتطوير العملية التربوية، نأمل الإجابة على هذه الاستبانة بصدق وشفافية، ووضع إشارة صح أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك شاكرين تعاونك

بيانات

مجال العمل: مشرفاً مشرفة تربوية خاصة
مشرفة مقاص مشرفة إدارية
مشرفة معامل مشرفة مكتبات
مشرفاً مشرفاً مشرفاً مشرفاً
مشرفاً مشرفاً مشرفاً مشرفاً
مشرفاً مشرفاً مشرفاً مشرفاً

الخبرة العملية

1-5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة
أكثر من ذلك

التحقت بدورة خاصة في مجال عمالك الوظيفي: م
لا

التحقت ببرامج تدريبية أخرى:

لم ألتحق بأي دورة 1-3 دورات 4-6 دورات
أكثر من ذلك

تاريخ آخر دورة حصلت عليها عام.....هـ

عناصر الاستطلاع

م	العنصر	مستوى الرأي				
		أبداً	نادراً	لا أدري	أحياناً	دائماً
1	تساهم اللوائح والخطط والأنظمة في مساعدة الإدارة المدرسية في تسهيل مهامها					
2	للمديرة دور فعال في اللجان المدرسية					
3	تساعد حصص النشاط والريادة على اكتشاف المواهب في المدرسة وعلى تنميتها					
4	تستخدم مصادر التعلم الموجودة بالمدارس بفاعلية وبشكل مثالي من قبل المعلمة والمتعلمة					
5	تقبل طالباتنا على التعلم برغبة					
6	تتخصص ثقافة الطالبة على الكتب المدرسية					
7	تتضمن مناهجنا تنمية مهارات الحوار مع الآخر والتعبير عن الرأي واحترام وجهة نظر الآخر					

					تتمتع منسوبات المدرسة التأهيل والقدرة المناسبة للتعامل مع الحالات السلوكية والتربوية للطالبات وإعداد الخطط السليمة لمعالجتها	8
					تنفذ طرقاً مختلفة في الدرس وأساليب حديثة لتحقيق أهداف الدرس ومن هذه الطرق طريقة حل المشكلات وطريقة التعلم الذاتي	9
					تقدم المدرسة برامجاً لمتابعة الطالبات الضعيفات تتساوى في الأهمية والتنوع مع البرامج المقدمة للطالبات الموهوبات والمتفوقات	10
					تحقق المدرسة التواصل المأمول بينها وبين الأسرة	11
					تحقق مجالس الأمهات بواقعها الفعلي التعاون المطلوب والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات	12
					تفعل المدرسة برنامجاً لزيادة ارتباطها بالمجتمع المحلي ومتفقاً مع حاجات المجتمع	13
					تعيق المتابعة المكثفة عمل المدرسة	14
					تعطى مشرفات التخصص الواحد توجيهات موحدة للمعلمة	15

هناك جوانب لم تشملها البنود وأود إضافتها

خامساً: استبانة ولية أمر

الأخت الفاضلة ولية الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نأمل الإجابة بصراحة على هذه الاستبانة لتتعرف على مقترحاتكم لتطوير العملية التربوية ونأمل وضع إشارة صح عند الإجابة التي توافق رأيك شاكرين تعاونكم

المستوى التعليمي للوالدين:

ما فوق الجامعي	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	غير متعلم	المستوى التعليمي
-------------------	-------	-------	-------	---------	-----------	------------------

الأب

الأم

عناصر الاستطلاع

م	العنصر	مستوى الرأي				
		دائماً	أحياناً	لا أدري	نادراً	أبداً
1	تحقق المدرسة التواصل المأمول بينها وبين الأسرة					
2	تتيح المدرسة لأولياء الأمور المشاركة في تخطيط برامجها					
3						
4	تتوقف القراءة والإطلاع لدى بناتنا على الكتب المدرسية وتنتهي بانتهاء الدراسة					
5	تحقق مجالس الأمهات بواقعها الفعلي التعاون المطلوب والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات					
6	تفعل المدرسة برنامجاً لزيادة ارتباطها بالمجتمع المحلي ومتفقاً مع حاجات المجتمع					
7	تهتم المدرسة بمستوى بناتنا التعليمي وتطلعني عليه باستمرار					
8	تقوم المدرسة بتزويد ولية أمر الطالبة ذات الاحتياجات الخاصة بمعلومات عن الصعوبات					

					التي تعترض ابنتها ودورها في التغلب عليها	
					تدعوني المدرسة لحضور اجتماعات ومناسبات المدرسة	9
					تحرص المدرسة على بناء علاقات جيدة مع أولياء الأمور	10
					تشارك المدرسة في مناسبات خدمة المجتمع (يوم الصحة – اليوم الوطني – أسبوع الشجرة – أسبوع المرور)	11
					أشعر بالرضا عن الواجبات المدرسية التي تكلف بها ابنتي	12
					تعطي الفرصة لابنتي لإبداء رأيها بصراحة	13
					تهتم المدرسة بضعف تحصيل ابنتي	14
					تتابع المعلمة واجبات ابنتي وتصححها	15
					تساعدني المدرسة في التغلب على مشكلات ابنتي	16