

## تدريب العاملين في الإدارة المدرسية على ضوء مؤشرات إدارة الجودة في التعليم

Training of staff in the school administration in the light of the indicators of quality management in education

أ. العقبي الأزهر وأ. سهام بن رحمون وأ. نصيرة بويعلی

جامعة بسكرة

### Abstract:

Educational institutions are faced with many circumstances and variables such as technological development, competitiveness ..., which obligates them to pay attention to the application of the principles of total quality, especially with the administrative constituent, which ensures the good conduct of the institution. This renewal is not simply done yet to be planed, curricula and training programs for the two years to ensure Achieving the objectives of the institution, especially since the total quality standards have a kind of flexibility makes it difficult to control them in a specific practice.

### الملخص:

تواجه مؤسسات التربية والتعليم التربوي ظروفًا ومتغيرات عديدة كالتطور التكنولوجي، التنافسية...، تفرض عليها أن تهتم بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وخاصة مع مكوناتها الإداري والذي يسهر على ضمان السير الحسن للمؤسسة، هذا التجديد لا يتم ببساطة ولكن إلى خطط ومناهج وبرامج تدريبية للعاملين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة وأن معايير الجودة الشاملة تتمتع بنوع من المرونة يجعل من الصعب ضبطها اجرائيا في ممارسات محددة.

### مقدمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة اتجاه تطوري معاصر، كما أن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث، واهتمت الدول الصناعية بمراقبة جودة الإنتاج من أجل كسب السوق وثقة المشتري وقد أدى هذا إلى ظهور طرق جديدة لإدارة العمل فلم تعد الإدارة مجرد عملية من أعلى إلى أسفل تتمثل في إصدار الأوامر للموظفين فقط، بل هي مشاركة العاملين بفعالية في عملية الإدارة وتنظيم العمل ودرجة الإلتقان، أي إنجاز العمل بدرجة عالية، وهذا ما جعل المؤسسات التعليمية نتيجة لضعف قدرتها على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات المجتمعية والعالمية والتحديات المطلوبة للتنمية، التي تستدعي تغييرا في طريقة تعامل المؤسسة التعليمية مع مشكلات المجتمع بصورة تحقق لها الفعالية والكفاية إلى تبني هي الأخرى فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أجل

الوصول إلى نظام تعليمي متكامل ومنتشع بالجودة، هذا وبدوره يتطلب تغييرا جذريا في المناخ التنظيمي القائم، كما يتطلب تدريبا مكثفا لجميع أعضاء التنظيم المدرسي من أجل بناء ثقافة الجودة، فالتدريب شرطا أساسيا لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.

#### الإشكالية:

إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم (المدرسة) هي استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم التربوية والتعليمية في توظيف قدرات ومواهب العاملين بهدف التحسين المستمر للعملية التربوية التعليمية في ضوء رضا المستفيدين (الطلاب)، فمن بين أهداف إدارة الجودة في المدرسة زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى كل العاملين بها وتطوير النظام الإداري المدرسي من خلال توفير جو التفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بها وهو من بين مؤشرات الجودة في التعليم المرتبطة بالإدارة المدرسية من حيث إلتزام القيادات بالجودة والعلاقات الإنسانية الجيدة واختيار الموظفين وتدريبهم خصوصا في بناء العلاقات الاجتماعية والأساليب الحديثة في التخطيط الإداري الاستراتيجي.

والميدان التربوي أصبح يواجه ظروفًا ومتغيرات عديدة كالتطور التكنولوجي، التنافسية...، تفرض عليه أن يهتم بالجودة وفلسفتها في التربية، وأن يطبق الفلسفة الإدارية وهي إدارة الجودة الشاملة، إلا أن تبني الميدان التربوي عموما والمدرسة خصوصا لهذه الفلسفة ليس مسألة بسيطة، بسبب صعوبة قياس الجودة ذاتها في الإطار التربوي، إضافة إلى مقاومة بعض العاملين في الميدان التربوي بسبب خوفهم على مصالحهم وعدم مناسبة الاطار الثقافي المجتمعي لمفهوم وأليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن الواقع يفرض على المؤسسات التعليمية تبني هذه الفلسفة بطريقة أو بأخرى لأنها ضرورة حتى تستطيع مواجهة ظروف العولمة وأن تتعايش مع أجواء التنافسية التي تجتاح عالم اليوم.

انطلاقا من نتائج الدراسة الميدانية "علاقة العلاقات الإنسانية بفعالية الإدارة المدرسية" (مذكورة ماجيستر في علم الاجتماع 2007) التي توصلت إلى نسبة المراعاة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية أدت إلى نسبة فعالية الإدارة المدرسية، ارتأينا القيام بدراسة تحليلية حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم للتوصل إلى برنامج تدريبي لتدريب العاملين على ضوء مؤشرات الإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف التربوية، فهذه الدراسة تدعو إلى ضرورة الدعوة إلى الحراك والتغيير الذي بات يشغل الكثير من مؤسساتنا التعليمية ولا تنكره، لا سيما إدارتها التي تتطلب إدارة الجودة الشاملة، التي تعتبر ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة حيث أصبح كل فرد في المدرسة مسئولا عنها لكي

نبلغ التطوير المستمر والفعالية في العمليات، كما أن الدعوة إلى التغيير والنهوض من الركود ضرورة حتمية للمدرسة لأنها لا تتغير من أجل التغيير، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، باعتبارها ضمن المجتمع تتفاعل مع تغيراته ومتطلباته البيئية، هذا التغيير الذي يستوجب تدريباً مكثفاً لجميع أعضاء التنظيم المدرسي من أجل بناء ثقافة الجودة، باعتبار التدريب شرطاً أساسياً لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.

ولما كان التدريب يساعد على زيادة الكفاية الإنتاجية ويزيد من فعالية الأداء لدى الموظف، فإنه بذلك ضرورياً وشاملاً لجميع العاملين بالمدرسة، وفي مقدمتهم الأساتذة أو المعلمين وهيئات التأطير الإداري والعمال وعلى رأسهم المدير والناظر، فالتدريب لا يقتصر على الموظفين الجدد بل يشمل حتى القدامى، وإذا كان يعد أحد أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة فإنه يجب أن يقوم أساساً على ضوء أسسها-إدارة الجودة الشاملة- وأهدافها ومؤشراتها، حتى يحقق الفعالية، وبذلك نطرح التساؤلات الآتية:

كيف تكون مراحل عملية تدريب إدارة الجودة الشاملة في التعليم حتى تتحقق الفعالية في مؤسساتنا التعليمية؟ ما هي مستويات الإدارة المدرسية التي سيتم فيها تطبيق التدريب لإدارة الجودة الشاملة في التعليم؟ كيف يجب أن يكون مضمون هذه البرامج التدريبية الموجهة لكل مستوى حتى تتحقق الفعالية والجودة في الإدارة المدرسية؟

5. إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

5.1. مفاهيم:

5.1.1. الجودة:

في معجم الوسيط ورد أن الجودة مشتقة من الفعل الثلاثي "جاد" والجودة تعني كون الشيء جيداً، أما اصطلاحاً هي: أداء العمل بمستوى متميز<sup>(1)</sup>.

مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث، وينظر إلى الجودة باعتبارها انخفاض معدلات الفشل، وبالتالي التحسن في مستويات الأداء داخل المدرسة، ويعرفها **ديمنغ** على أنها: تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً<sup>(2)</sup>.

وهناك ثلاث جوانب في معنى الجودة هي:

1- جودة التصميم: بمعنى تحديد المواصفات التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل.

2- جودة الأداء: بمعنى القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة.

3-جودة المخرج: بمعنى الحصول على منتج وخدمات وفق المواصفات المتوقعة<sup>(3)</sup>.

### 5. 1. 2. إدارة الجودة الشاملة في التعليم (المدرسة) :

نعلم أن الإدارة هي أسلوب قيادي متبع والجودة أداء العمل بمستوى متميز، والشاملة تعني بأنها تؤثر في جميع العاملين في المؤسسة، وتتطلب التزاما منهم جميعا سواء كانوا إداريين أو منفذين، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي فلسفة إدارية قائمة على عدد من الأسس والاستراتيجيات يفترض بها أن تؤدي إلى تحقيق الكفاية والفعالية معا<sup>(4)</sup> ، فتبني إدارة الجودة الشاملة يعني السعي لتحقيق الجودة. ويعرفها رودس على أنها "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر في التربية"<sup>(5)</sup> ، هذا التعريف يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى الطلاب المستفيدين من هذا الأسلوب وكيفية الإعداد لهم لتحقيق حاجاتهم الحالية والمستقبلية، وكذلك النظر إلى الأساتذة والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفقا لمبادئها.

### 5. 2. أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يجب على مؤسساتنا التعليمية الاعتناء بالجودة وكذلك ضرورة التوعية بمفرداتها والتدريب عليها فلا بد أن تصبح جزءا أصيلا من هموم المؤسسة وعملها لذلك يجب أيضا:

- 1- معرفة أو التنبؤ بالتغيرات المطلوب إحداثها.
- 2- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغيرات المطلوبة
- 3- اقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير .
- 4- تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي الضروري<sup>(6)</sup>.

والفائدة المنتظرة من تطبيق إدارة الجودة هي تحسين وضع المدرسة ورفع درجة رضا المستفيد وهو الطالب وتحسين جودته، إضافة إلى تقليل كلفة العمل والأخطاء وحفز العاملين وتمكينهم من تحقيق نواتهم وتشجيعهم، ورفع مستوى قدراتهم وتطويرها من خلال التدريب، خاصة المهارات القيادية والإدارية لقادة المدرسة، وتصبح هناك رؤية واضحة وواعية لكل مكان في المدرسة، كما أضحى التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات<sup>(7)</sup> .

### 5. 3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- 1- التركيز على التعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين (الطلاب) والسعي لتحقيقها من خلال إعداد إستراتيجية تحسين الجودة.
- 2- التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة وتحديد معايير/ مستويات الجودة.
- 3- التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش.
- 4- التركيز على العمل الجماعي / الفريق.
- 5- اتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناء على الحقائق.
- 6- تمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسؤولية ومنحهم الثقة وإعطاؤهم السلطة الكاملة لأداء العمل.
- 7- تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

### 5. 4. أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- 1- حدوث تغيير في جودة الأداء.
- 2- التحفيز على التميز وإظهار الابداع.
- 3- تطوير أساليب العمل والإرتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم.
- 4- تحسين بيئة العمل والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية.
- 5- تقوية الولاء للعمل في المؤسسة/ المدرسة.
- 6- التشجيع على المشاركة في أنشطة وفعاليات المؤسسة / المدرسة.
- 7- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة<sup>(8)</sup>.

### 5. 5. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- 1- تغيير العادات القديمة، وتغيير أسلوب التفكير.
- 2- قدر من الصبر على النتائج، وعدم الخوف من التغيير.
- 3- معارف ومهارات جديدة.
- 4- الحكمة إحدى متطلباتها الهامة.
- 5- الاستعداد لمواجهة العمل الشاق<sup>(9)</sup>.
- 6- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية بالمدرسة.

7-منح العاملين كل الثقة وتشجيعهم على أداء العمل، دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.

8-التعرف على احتياجات المجتمع وسوق العمل.

9-التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد<sup>(10)</sup>.

5. 6. مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

هناك بعض المؤشرات في المجال التربوي تعمل في تكاملها وتشابكها على تحسين العملية

التربوية وهي:

### 1. الإدارة الاستراتيجية:

تختص الإدارة الاستراتيجية في رسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية (المدرسة) وبناء

الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة، وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر: خطة العمل كما

يطلق عليها أيضاً الخطة الاستراتيجية، أو الخطة التطويرية.

توضع هذه الخطة مع بداية كل عام دراسي مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الإستراتيجي لها

(التفكير الاستراتيجي) المبني على الأسئلة الثلاث التالية:

1. أين نحن الآن ؟

2. إلى أين نريد أن نصل ؟

3. كيف نصل إلى ما نريد؟

ينبغي أن تتضمن رؤية ورسالة، والأهداف المراد تحقيقها، ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات

والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي في بناء الخطة هو حاجات المتعلمين، كما يتوجب أن

تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التي يتألف منها نظام الجودة الشاملة.

2. نوعية إدارة الجودة: ويختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي

تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية (المتعلمين، والمعلمين، سوق العمل..الخ) خصوصاً القبول

والانتقاء ونسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، وحجم هيئة التدريس وثقافتهم المهنية واحترام وتقدير المعلمين

لطلابهم ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع، وكذا مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق

الأهداف كالمكتبة والأجهزة والأدوات.

3. المناهج الدراسية: ويختص بمدى أصالة المناهج، وجودة مستوياتها ومحتواها، والطريقة والأسلوب

ومدى ارتباطها بالواقع، وإلى أي مدى تعكس المناهج الشخصية القومية أو التبعية الثقافية.

4. **تطوير الموارد البشرية:** يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية. بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.
5. **تكافؤ الفرص:** ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.
6. **الصحة والسلامة:** ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية.
7. **الاتصال والإدارة:** و ينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بها وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي.
8. **خدمات الإرشاد:** يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية، والأكاديمية والاجتماعية) والعمل على تحقيقها.
9. **تصميم البرنامج وتنفيذه:** ويختص هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية. وينبغي أن تبنى نواتج التعلم للبرامج الدراسية على متطلبات سوق العمل، كما يعني هذا المؤشر أيضاً بتنفيذ البرامج الدراسية واختيار طرائق التدريس المناسبة فضلاً عن التركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين (11).
5. 7. **مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:**
- 1- **التمهيد:** تهيئة العاملين لتقبل مفهوم الجودة الشاملة.
- 2- **التنفيذ:** تحديد المهام والمسئوليات، وتعظيم القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ
- 3- **التقويم:** بتوجيه جملة من التساؤلات الهامة يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية للبدء في تطبيق نظام الجودة.
- وعلى المستوى التنفيذي فإن أية مدرسة تريد تبني إدارة الجودة الشاملة لابد لها من القيام بما يلي:
- 1- تشكيل مجلس للجودة وهو المستوى العلمي لاتخاذ القرارات.
- 2- فريق تصميم الجودة وتنميتها، وهذا الفريق هو الذي يضع استراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة
- 3- تشكيل لجنة لقياس الجودة وتقويمها (12).
6. **التدريب كأداة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:**
6. 1. **مفهوم التدريب في إدارة الجودة الشاملة:**

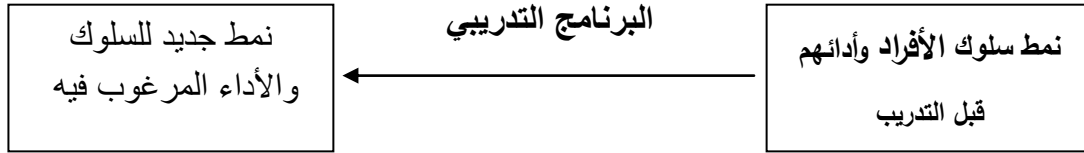
6. 1. 1. التدريب: يعرف الأستاذ فيليبو التدريب على أنه: النشاط الخاص بإكساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين (13).

والمقصود بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها من عمل معين، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد.

ويعرف التدريب كذلك على أنه: النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ الخطط الإنتاجية وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها(14).

إن هذا التعريف يركز على جانب المهارة وكيفية زيادتها لدى الأفراد العاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية أخذاً بالإعتبار احتمالات التطور والتغير في الأعمال والتكنولوجيات المعتمدة في المؤسسة.

نستطيع أن نصف بان هدف التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون أساليب مختلفة في أداء عملهم بشكل يختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.



فالتدريب يحقق للمتدرب اكتساب ما يلي:

- تعلم المهارات: ويقصد بها تعلم القدرة على أداء شيء معين.
- تعلم الحقائق والمفاهيم: ويقصد به إدراك مبادئ وقوانين الظواهر المحيطة بالمتعلم ودرجتها في ذهنه ويعتمد عليها في تصرفاته وسلوكه.
- تعلم الإتجاهات: ويقصد بها مدى استفادة الشخص من تأثير حملات العمل والظروف المحيطة بالانسان ومدى انعكاسها على اتجاهاته ورغباته ورضاه عن العمل.

6. 1. 2. التدريب في إدارة الجودة الشاملة:



يعتبر التدريب أحد العوامل الأساسية في تطبيق برنامج فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحتى يكون التدريب فعال يجب أن يكون مخططاً ومنظماً ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة، والهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين العاملين بالمدرسة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع بعضهم البعض (المدرسون و الإداريون والعمال والتلاميذ...) ومع المجتمع، ويجب أن يكون هذا التدريب موجهاً لجميع موظفي المدرسة من إداريين ومدرسين وعمال، وأن يرتبط باستراتيجية تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة، حيث ترى فلسفة الجودة الشاملة إلى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة<sup>(15)</sup>. والتدريب في إدارة الجودة الشاملة هو: نشاط مستمر يضمن أن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة<sup>(16)</sup>.

## 6. 2. أهمية التدريب لإدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تتمثل أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة في التعليم فيما يلي:

- 1-ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة.
- 2-ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد العاملين بالمدرسة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3-تجنب الأخطاء وتقليل العيب وتحقيق مبدأ اللاخطأ.
- 4-المساهمة في التحسين المستمر واتخاذ كمشاعر دائم من طرف الأفراد العاملين بالمدرسة.
- 5-تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية.
- 6-زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المدرسة<sup>(17)</sup>.

## 6. 3. مجالات التدريب لإدارة الجودة الشاملة في التعليم:

### 1-التدريب لفهم وإدراك الجودة الشاملة:

إن هذا النوع من التدريب يتم التركيز على الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا وفلسفة جديدة للإدارة إذ يتضمن الموضوعات التالية:

- مفهوم الجودة وأبعادها وتطورها وطبيعتها.
- فلسفات الرواد الأوائل في مجال الجودة الشاملة.
- المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومبادئها.
- المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

-متطلبات التطبيق ومراحلها ومعوقاتها.

-أهمية الجودة الشاملة وفوائدها للفرد والمدرسة.

-الأخطاء الشائعة التي تصاحب التطبيق.

**2-التدريب على طرق التحسين:** ويشمل هذا النوع من التدريب على استخدام تقنيات معينة تستخدم بواسطة الأفراد أو المجموعات للوصول إلى نتائج محددة، والتدريب على أساليب ومهارات حل المشكلات.

**3-التدريب على مهارات الفريق:** ومن موضوعاته طرق ومهارات الاتصال، والمهارات الاجتماعية ومهارات تسهيل إنجاز المسائل والموضوعات ومهارات اتخاذ القرار التي تكون موجهة للمديرين<sup>(18)</sup>.

#### **6. 4. تدريب العاملين في الإدارة المدرسية على ضوء مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:**

تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة للمؤسسات التربوية كي تستطيع مواجهة ظروف العولمة ولكي تستطيع أن تتعايش مع أجواء التنافسية التي تجتاح عالم اليوم، ولعل الشيء الواجب الاهتمام به هو نشر الوعي بها على المستوى المجتمعي ومؤسساته المختلفة، فبالنظر إلى مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم نقول أنه لا يكفي فقط الاطلاع والتعرف عليها بل يجب إدراجها ضمن أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدرسة وهو التدريب، الذي يفرض على كل فرد في المؤسسة بما فيهم: المدير، الإداريون المدرسون، العمال، "حيث أن وظيفة التدريب تأتي في جملة الوظائف الرئيسية للإداري سواء كإحدى صيغ وظيفة التوجيه أو كوظيفة مستقلة، وقد نصت المادة: "81" من المرسوم التنفيذي رقم: "49" المؤرخ في 06.03.1990 والخاص بعمال قطاع التربية على أن مديري مؤسسات التعليم الثانوي يشاركون في تكوين الموظفين المبتدئين ويعملون على تحسين مستواهم"<sup>(19)</sup>.

هذا ومن جهة فإنه يستلزم ومن الضروري تواجد هيئة خاصة وهي: هيئة المديرين المتخصصين والذين قد يكونوا من داخل المدرسة أو من خارجها، وفي كثير من المؤسسات فان مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة تقع على عاتق المدير أو الإداريين ولكن حسب أحد فقهاء الإدارة العامة يرى أن "الأصل أن تبقى مسؤولية التدريب بيد المشرف (المدير) ... غير أن هؤلاء المديرين لا يستطيعون تدريب الأفراد على الوجه الأكمل إما لعدم وجود وقت كاف لديهم بسبب مسؤولياتهم الكبيرة، وإما بسبب قلة مقدرتهم على التعبير مما يجول بأنفسهم وشرح فنون العمل للأفراد، لذلك يجب أن يكون هناك خبراء متفرغين لتدريب الأفراد حتى نضمن نجاح البرامج التدريبية"<sup>(20)</sup>، أو متخصصين تعينهم الإدارة التعليمية، وعموما تقوم هيئة المديرين المتخصصين بإتباع الخطوات الآتية كي تؤدي مهامها بأحسن وجه وبكل جودة:

#### 6. 4. 1. إتباع مراحل عملية التدريب لإدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- 1-التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة (إستراتيجية الجودة) للمدرسة:إن كل مدرسة لابد أن يكون لها سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة، وهذه السياسة يجب أن تكون معلنة للجميع.
- 2- التأكد من أن جميع عمال الإدارة المدرسية مؤهلين ولديهم مهارات كافية لأداء أعمالهم.
- 3-تحديد أهداف التدريب: يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ لهذا الغرض يجب التعرف على ما يلي:

- متطلبات المستفيدين من العملية التعليمية كالطلاب والمجتمع.
- المجالات التي تحتاج إلى تحسين الأداء.
- المتغيرات الجديدة والتغيرات المستحدثة في العملية التعليمية.
- المشاكل الرئيسية في كل مجال من المجالات في المدرسة؟

4-تنظيم التدريب: بتقديم التقارير عن احتياجات العاملين للتدريب، وكذلك مدى فاعلية التدريب الذي سينخرطون فيه وتأثيره في أدائهم لوظائفهم.

5-تحديد الاحتياجات التدريبية في الجودة: من الضروري تحديد الحاجات التدريبية إلى الجودة وتوفير آلية تلبيتها على كل المستويات والى الأفراد الجدد والمنقولين، وتتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عدد وطبيعة عمل العاملين الذين يشملهم التدريب على الجودة.

6-تصميم البرنامج التدريبي: وهو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي.حتى يكون عند تنفيذه قادرا على تحقيق الاحتياجات التدريبية، حيث تهتم إدارة الجودة الشاملة بتصميم البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل المدير وأعضاء التنظيم الإداري المدرسي، بمعنى من قبل المتدربين أنفسهم وذلك بإشراكهم في تخطيط برامج التدريب لكونهم الجهة المستفيدة، مما يجعل هذه البرامج أكثر موضوعية، وكذا يجب تصميم البرامج التدريبية على ضوء مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم (المدرسة).

7-تنفيذ البرنامج التدريبي:إن تطبيق الفعال لبرامج التدريب على الجودة يتطلب نوع من التطوير أثناء عملية التنفيذ وكذا الالتزام حتى تحقق هذه البرامج أهداف المدرب والمتدرب.

8-تقييم البرنامج التدريبي: تقييم البرنامج التدريبي الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة بهدف التعرف على مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه ومدى وفائه بالاحتياجات التدريبية للعاملين، لأن عملية التقييم

تهدف إلى تحديد مستوى العاملين ودرجة فعالية البرنامج التدريبي سواء من حيث طبيعة العمل، أو من حيث التغيير الذي حدث في شخصية كل متدرب<sup>(21)</sup>.

#### 6. 4. 2. تحديد مستويات التدريب لإدارة الجودة الشاملة في التعليم وتدريبهم :

يستوجب على هيئة المدربين المتخصصين تحديد مستويات التدريب وتنفيذ البرامج التدريبية على كل مستوى وفق احتياجاتهم وذلك باستخدام الأساليب التدريبية الحديثة في تدريب العناصر الإدارية، كإجراء البحوث التربوية، الندوات، اللقاءات التربوية الفعالة، وفي ما يلي كل مستوى والبرنامج التدريبي المصمم على أساس احتياجاته وعلى ضوء مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:-

#### 1-تدريب الإدارة العليا:

الإدارة العليا هي بمثابة الريان الذي يقود السفينة (المدرسة) التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والتمثلة في المدير والناظر فعليهما أن يكتسبا المهارة قبل غيرهم علما بأنهم مؤهلون في جوانب المهارات والصفات اللازمة لزيادة فعالية الدور القيادي كالمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية والتصورية، إضافة إلى الكفايات الخاصة بعناصر الإدارة كالنخطيط، التنظيم، التنسيق، الاتصال، الرقابة التوجيه، التقويم، لأن الاستعداد الشخصي والكفايات الذاتية والمهارات لا تضمن بمفردها إجادة العمل، وترك العناصر الصالحة بدون تمرين يؤدي في الغالب إلى طبعها بطابع الروتين وشل كفاياتها ومقدرتها ومهاراتها على الابتكار، وبذلك فإن مضمون البرنامج التدريبي الموجه لهذه الفئة أي المدير والناظر بهدف تحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يتضمن الآتي:

-تدريبهم أساليب الإدارة الإستراتيجية، بمعنى اعتمادهم على خطة عمل سنوية تتضمن طرح التساؤلات التالية: أين نحن الآن؟ إلى أين نريد أن نصل؟ كيف نصل إلى ما نريد؟ وذلك بكل جودة ومواكبة للتغيرات المستجدة والمستحدثة.

-تدريبهم أساليب إدارة الجودة التي من بين خصائصها العمل على توفير الخدمة للمستفيدين من المدرسة (المتعلمون، سوق العمل)، كطرق انتقاء الطلبة ومراعاة نسبتهم إلى نسبة المعلمين حتى لا يحدث التضخم وبالتالي اللانوعية.

-تدريبهم وتطوير مهاراتهم بما فيها مهارة التعرف على ثقافة ومستوى هيئة التدريس المهنية والعمل على التحسين المستمر للمدرسة حتى تكون مرنة من خلال توفير وسائل التعليم الحديثة كالكومبيوتر، أجهزة

عرض الشفافيات (الاسلايد بروجيكتور)، أجهزة العرض السينمائي (فيديو بروجيكتور) وتوفير المكتبات الحديثة الرقمية والأترنتيت.

- تدريب المدراء على ضرورة مشاركتهم في التكوين المستمر للموارد البشرية بما يجعل العاملين أكفاء وفاعلين.

- تدريبهم على تهيئة بيئة صحية آمنة للمتعلمين والمعلمين والإداريين وباقي العمال بالمدرسة.  
- تدريبهم على تسهيل عمليات الاتصال بالمدرسة وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي.

- تدريبهم مهارات العلاقات الإنسانية، خاصة الإرشاد حتى يستطيعوا تحديد حاجات العاملين والمتعلمين (النفسية، الاجتماعية، الأكاديمية) والعمل على تحقيقها.

- تدريبهم على بناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية ذات الأصالة في المنهج والجودة في المحتوى وذلك وفق متطلبات سوق العمل، ومدى ارتباطها بالواقع، وإلى أي مدى تعكس الشخصية القومية، وبالتالي يصبح المدير مؤهلاً ليشترك في التخطيط الجديد للمناهج التربوي في الإدارة التعليمية العليا.

## 2- تدريب الإدارة التنفيذية:

المتمثلة في جميع الإداريين والمدرسين الذين يشملهم التدريب فالتدريب لا يقتصر على الموظفين الجدد بل يشمل القدامى أيضاً، لأنه يقدم المعلومات والمهارات إضافة إلى تعديل وتغيير السلوكيات بما يناسب العمل، وبذلك نتساءل: ماذا يتضمن البرنامج التدريبي لهذه الفئة حتى تتحقق إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟.

يتضمن الآتي:

### 2. 1. الإداريون:

- تدريبهم على التخطيط الاستراتيجي، ليستطيعوا أن يشاركوا مع المدير في التخطيط وسير العمل.  
- تدريبهم وتطوير مهاراتهم الإدارية والفنية في العمل.  
- تدريبهم كيفية توفير بيئة مدرسية صحية وآمنة من خلال برامج التوعية والإرشاد.  
- تدريبهم مهارات العلاقات الإنسانية لتسهيل عمليات الاتصال والإرشاد لتحقيق حاجتهم وحاجات المعلمين والمتدربين.

### 2. 2. المعلمون:

- تدريبهم على التخطيط الاستراتيجي، خاصة كيفية وضع خطط إستراتيجية تعليمية سنوية لسير العملية التعليمية داخل الصف الدراسي في ضوء المنهاج التربوي، حتى يحققوا حاجات المتعلمين وذلك بتدريبهم كيفية طرح والإجابة على التساؤلات الآتية: أين نحن الآن ؟ إلى أين نريد أن نصل ؟ كيف نصل إلى ما نريد؟

- تدريبهم أساليب إدارة الجودة الشاملة حتى يطبقوها في الصف الدراسي بالتالي تحقيق توقعات المستفيدين (المتعلمين)، وتدريبهم على اكتسابهم طرق حديثة للتقييم والانتقاء والتوجيه.

- تدريبهم طرق بناء مناهج دراسية تتماشى مع الواقع التطورالحاصل والشخصية القومية والجودة والأصالة، وذلك لإعطاء فرصة تطوير مهاراتهم بالتالي قدرتهم على المشاركة في تخطيط البرامج الدراسية والمناهج التربوية.

- تدريبهم طرق تنمية مهاراتهم التدريسية والإبداع وذلك بتكثيف اطلاعهم والصلة الدائمة بالمعرفة الجديدة.

-تدريبهم كيفية اختيار طرق تدريس البرامج الدراسية المناسبة والحديثة باستخدام الوسائل التعليمية الحديثة المساعدة والمكاملة للعملية التدريسية، والتركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين.

-تدريبهم طرق تحقيق تكافؤ الفرص للمتعلمين حتى لا يكون هناك تمييز بين المتعلمين وتحقق سياسة حق التعليم لكل.

- تدريبهم مهارات العلاقات الإنسانية، من خلال عمليات الاتصال والإرشاد بينهم وبين المتعلمين لتحقيق حاجاتهم وحاجات المتعلمين.

-تدريبهم كيفية توفير بيئة دراسية آمنة وصحية في الصف الدراسي.

### 3-تدريب باقي العاملين:

هذه الفئة التي تخص جميع باقي العمال في المدرسة الذين يتمثلون في: عمال الحراسة، عمال التنظيف، عمال الصيانة.....، هؤلاء يلزمهم أيضا التدريب لتطوير مهاراتهم وبالتالي أداء أعمالهم بشكل فعال وأكثر جودة في ظل إدارة الجودة الشاملة ويتضمن البرنامج التدريبي لهذه الفئة الآتي:

- تدريبهم مهارات العلاقات الإنسانية، حتى يتمكنوا من الاندماج في محيط المدرسة، ويكونوا حلقة فعالة لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي لها، وذلك عن طريق تسهيل قنوات الاتصال بينهم وبين الإدارة والمعلمين والمتعلمين، وكذلك حسن المعاملة وتنمية روح العمل التعاوني.

-تدريبهم مهارات الإبداع والتميز لتحسين مستوى أدائهم.

-تدريبهم كيفية توفير بيئة مدرسية آمنة وصحية ومنظمة لضمان سير العمل وتطبيق المناهج التربوية بشكل فعال.

### الخاتمة:

ليتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح في المدرسة فإنه يجب تدريب جميع أعضاء التنظيم المدرسي بما فيه المدير والإداريين والمعلمين العمال بأساليب وأدوات هذه الفلسفة ومؤشراتها- التي انعكست على أرض واقع المؤسسات التي كانت سبّاقة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة- وحتى يمكن أن تقوم هذه الفلسفة الجديدة على أساس سليم وصلب، وبالتالي تؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقها وبالتالي فعالية الإدارة المدرسية.

حيث أن تطبيق هذا البرنامج (إدارة الجودة الشاملة في التعليم) بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل لذلك فإن الطريقة المثلى تكمن في الوعي الكامل بأهمية التدريب وتطبيق برامج تدريبية فعالة تقوم مضامينها على ضوء مؤشرات إدارة الجودة الشاملة وأهدافها، والتدريب في إدارة الجودة الشاملة في التعليم ليس مجرد عملية مرحلية تقوم بها المدرسة، بل هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر في الأداء.

لذلك يستوجب:

- أن ندرك بأن التدريب يؤمن النجاح الوظيفي .
- تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي السليم.
- أن يشمل التدريب جميع أعضاء الإدارة المدرسية الجدد والقدامى.
- استخدام أساليب التدريب الحديثة.

### قائمة المراجع:

- 1-أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، عمان، دار الشروق، 2006، ص116.
- 2-ممدوح السبحي: اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي (منطقة تبوك 26-28-04/1428هـ)  
<http://www.manhal.net/articles.php?action=listarticles>.
- 3- احمد بطاح: مرجع سابق، ص116.
- 4- أحمد بطاح: مرجع سابق، ص 118.

- 5-بوزيان راضية، بن عميرة ماجدة: إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي في الجزائر- الواقع واستراتيجيات الإصلاح في ظل العولمة، الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا، جامعة محمد خيضر، بسكرة 25-26 نوفمبر 2008م. مداخلة في مجلة ص 260
- 6- احمد بطاح: مرجع سابق، ص 117.
- 7- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003م، ص 271.
- 8- الجودة الشاملة والمدرسة، منتدى التربية والتعليم -محافظة الرس  
http://www.alrasedu.gov.sa/index/forum/php?=19771.jan.2009.
- 9- أحمد إبراهيم أحمد : مرجع سابق، ص 271.
- 10- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: الجودة في التعليم، الأردن، دار الشروق، 2008م، ص ص 89-90.
- 11- رياض رشاد البنا: إدارة الجودة الشاملة-مفهومها وأسلوب إرسائها، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، المملكة العربية السعودية، 24-25 جانفي 2007م، ص 13.
- 12- أحمد بطاح : مرجع سابق، ص ص 124-125.
- 13- صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 223.
- 14- نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي، مكتبة عين شمس، القاهرة 1990، ص 258.
- 15- بن عيشي عمار: مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة-الجزائر، 2009م. http://www.ulum.nl.
- 16- عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان ،دار وائل للنشر، 2001م، ص 165.
- 17- بن عيشي عمار : مرجع سابق.
- 18- نفس المرجع.
- 19- محمد بن حمودة: علم الإدارة المدرسية-نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، عنابة، دار العلوم، 2006م، ص 249.
- 20- نفس المرجع، ص 248.
- 21- بن عيشي عمار : مرجع سابق.