العدد خمسة وأربعون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2022م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

"أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية"

إعداد الباحثتان:
– د.كوثر العمري
جامعة محمد الخامس / المغرب
– هاجر خميس سليم الرزيقية
جامعة محمد الخامس / المغرب

العدد خمسة وأربعون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2022م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

الملخص:

سعت الدراسة إلى تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان ، وذلك عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق نظام ادارة الجودة في أداء المدارس ، والتعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان ، والقاء الضوء على نظام إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي ، وقياس مدى وعي العاملين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بنظام إدارة الجودة ، ووضع تصور مقترح لمدارس التعليم الأساسي لتطبيق إدارة الجودة . واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي في الدراسة كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن 78% من المعلمين والهيئات الإدارية ترغب بتطبيق نظام إدارة الجودة في المدارس لما له من أهمية كبيرة في شعور الموظف بالإنصاف والتميز ، وأن قيام أقسام الجودة بمتابعة العمل في المدارس يسهل العمل بشكل كبير على الهيئة الإدارية ، ويؤدي ذلك إلى الجودة والاتقان ، وأن هنالك مجموعة من الاخطاء قد تعيق تطبيق الجودة الشاملة في المدارس ومن هذه الاخطاء نقص المعرفة ونقص متطلبات التطبيق والقول الكثير والفعل القليل والنقل الحرفي والاخفاق في التعامل مع مقاومة التغيير والتركيز على الجانب التقني ، كما أن نظام إدارة الجودة بحاجة ماسة للتطبيق في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، وقد أوصت الدراسة في الاستمرار في اعتماد وزارة التربية والتعليم بمواصفة الايزو 9001 كمدخل مهم للتطوير والتحسين في مديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم والبداية في محافظة مسقط . كما أوصت بأهمية عمل بحوث علمية وبرامج تدريبية في : تدريب العاملين على طرق تقديم الخدمة ومتابعة ما بعد الخدمة لما له من أهمية في تحقيق رضا المستفيد وتقييم العلاقات بين مقدمي الخدمة والمستفيدين ، وضرورة وجود قاعدة بيانات محوسبة بأسلوب يسهل الحصول على المعلومات بصورة سريعة ، والاعتماد على العناصر البشرية الحاصلة على شهادات عليا في الجودة قبل واثناء التطبيق والحاقهم بدورات تخصصية في نظام إدارة الجودة

الكلمات المفتاحية: الجودة . الجودة الشاملة . التعليم الأساسي.

المقدمة:

يعد مصطلح الجودة من المفاهيم التي لاقت اهتماماً عالمياً في مجال الإدارة لكونها تلعب دوراً مهماً في تطوير الممارسات الإدارية، وأصبحت الجودة ضرورة استراتيجية لنجاح أي نظام اقتصادي في مختلف القطاعات، وانتقل هذا المفهوم إلى المجال التعليمي، حيث أصبحت جودة المؤسسات التعليمية، والنظم التربوية مؤشراً ومعياراً دولياً لتقويم وتصنيف فاعليتها، ومحدداً مهماً لنوعية المهارات التي ينشدها النظام التربوي في مخرجاته البشرية (الفايز، 2012، 17).

وتأخذ الجودة التعليمية شكلاً أو نهجاً أو نظاماً إدارياً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المؤسسات التعليمية، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك والقيم التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، وإجراءات العمل، من أجل تحسين العملية التعليمية ومخرجاتها بصورة مستمرة لتحقيق رضا المستفيدين. (رفاعي، 2010، 256).

ولما كان التعليم الأساسي يُعد من أهم المراحل التعليمية لكونه مرحلة بناء المواطنة، وترسيخ الهوية، كما تنعكس مخرجاته على المراحل التعليمية الأخرى، إضافة إلى أنه يمثل الركيزة الأساسية للهيكل التعليمي من حيث انتشاره الأفقي ليستوعب الأعداد الكبيرة من الأبناء أو من حيث بنائه الرأسي ليمثل القاعدة التي تبنى عليها المراحل التعليمية التالية؛ لذا اتجهت العديد من الدول العربية إلى دراسة نظام الجودة لتحديد إمكانية تفعيلها في مؤسسات التعليم الأساسي (فتحي، 1998، 8).

كما أن الدول العربية في حاجة إلى مدخل مغاير ورؤى جديدة في تقييم النظام التعليمي وتقدير فعالياته، فالتعليم المستقبلي أشبه ما يكون بالشجرة التعليمية التي تترجم بصدق مفهوماً ومضموناً وممارسة جديدة في حقل التعليم.

والجودة بلغة التربية هي استثمار لدلالة مفهوم المخزون التربوي الذي يجسد قدرات نوعية متميزة لدى الفرد تمكنه من مواجهة تحديات المستقبل وهو ما عبر عنه ساموراي اليابان حول تجربة اليابان بعد الحرب العالمية وحاجاتها للنهضة والبناء، وانعكاس ذلك على نموذج الإنسان الذي تسعى التربية إلى إعداده،

والمدرسة العربية التي نطمح إليها في القرن الحادي والعشرين هي أقرب بحقل يتماوج بالأشخاص الأطفال الأحياء لكل اسمه، ووجوده وطاقاته، بإشراف معلم لديه مخزون قيمي قائم على ضرورة إعداد جيل قادر على النهوض بوطنه وتحقيق الرقي لمجتمعه.

يواجه العالم اليوم الكثير من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر في بنية التعليم وبيئته وأهدافه ، ومناهجه واستراتيجياته ، مما ينعكس اثره بالكامل على المنظومة التعليمية ، وذلك وفقا لمتغيرات عصرنا الدائرة مع عجلة العولمة ، لقد أدى ذلك الى ان يحتل تطوير المؤسسات التعليمية الصدارة في البلدان المتقدمة فالقرن الحادي والعشرين لن يقبل النظم التربوية المتواضعة ، فالانفتاح والتميز والاتقان والجودة هي خصائص هذا القرن ولا يمكن ان يحدث تقدما ملموسا على المؤسسات التربوية الا بضبط الجودة النوعية عن طريق التقويم الذاتي والتطوير القائمين على الشفافية والمشاركة والاستمرارية والتغيير والتجديد ، والانتقال نحو مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة في التربية وإعادة تنظيم المؤسسات التربوية من اجل التطوير والإصلاح . ومن ابرز الأنماط السائدة في الفترة الحالية هو تطوير المؤسسات وفق نظام إدارة الجودة ،اذ تعد فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم التي تعتمد عليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارين من جهة وبين المهارات الفنية المتخصصة من جهة أخرى من اجل الارتقاء بمستوى تحسين الأداء والتطوير .

ونظرا لأهمية الجودة الشاملة في أي مؤسسة بحيث تعد أساسا لاي عمل متقن وخاصة في مجال التعليم ، رأى كثير من الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم لتضمن خدمة تعليمية غير متذبذبة وانضباطا إداريا يوفر مناخا للتوسع والتميز من خلال : ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسئوليات والارتقاء بمستوى الطلاب من جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية ، وضبط شكاوي ومشكلات الطلاب واولياء الأمور ووضع الحلول المناسبة لها وزيادة كفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين في المدرسة ، وتوفير جو من التعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمدرسة وتمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا . (المنذري ، 2009).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في معهد الإدارة الفيدرالي على أنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء (القحطاني، 1993).

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها ، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق ، اذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم اداري تجهل الإدارة أهميته ، فلا بد من توافر القاعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة ، كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الافراد باتجاه تحقيق انظارهم المتألقة ، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدما ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرات عالية الكفاءة (ترتوري وجويحان ، 2009)

العدد خمسة وأربعون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2022م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

ويعمل تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية على ضبط وتطوير النظام الإداري التربوي ، نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة ، والارتقاء بمستوى الطالب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية وزيادة كفايات الإداريين والمعلمين ، والعاملين بالمؤسسات التعليمية ، ورفع مستوى أدائهم ، وزيادة الثقة والتعاون بين المؤسسة والمجتمع ، والترابط الكامل بين جميع الإداريين والعاملين بروح الفريق الواحد ، كما انه يمنح المؤسسة المزيد من المكانة والتقدير المحلي والاعتراف العالمي ، ويشير النجار (2009) معرفا الإدارة التربوية في نص دراسته : بأنها مجموعة من المهام الوظيفية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والاشراف ، وهي مجال من مجالات الإدارة كغيرها من المجالات الأخرى في شتى مناحي الحياة ، ولتطويرها فلسفة وتنظيما ، وأداء ينبغي تطوير النظم التربوية لمواكبة التطورات العالمية والاستفادة منها ، وهذا يتضمن العمل على مواكبة احدث النظريات والأساليب والمفاهيم والممارسات الإدارية ، بحيث تتمكن المؤسسات التربوية من استخدام أسلوب اداري قادر على التعامل مع المتغيرات المتسارعة ، والتحديات الكبيرة المتعاقبة التي تلزم تطوير النظام الإداري الحالي ، وأشار احمد (2011 ، 22) في تعريفه للجودة في حقل التربية بأنها : جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين بما يتناسب مع متطلبات المجتمع ، وتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى الخدمات المقدمة .

لقد طبقت وزارة التربية والتعليم بالسلطنة نظام إدارة الجودة (ايزو ، 9001، 2008) منذ عام 2012م ، الذي يعد محددا استراتيجيا لتوجيهات الوزارة الرامية الى الحد من التفاوت في جودة الخدمات ، والحد من الأخطاء والغائها ، بالإضافة الى منع الأخطاء عن الوصول الى المستفيدين ورفع مستوى الإنتاجية والفاعلية في أداء الوزارة ، الامر الذي يترتب عليه زيادة الاهتمام بشكل اكبر في تجويد الإدارة التربوية ، كونها الأداة القادرة على صنع التعليم المستقبلي وتجويده ، باعتباره اللبنة الأولى لبناء مستقبل المشرق (دليل الجودة ، 2013) ، وكانت المديرية العامة للتخطيط التربوي وضبط الجودة ، والمديرية العامة للشؤون الإدارية ، ونظائرهما في المحافظات هي المستهدفة ، وفي نوفمبر 2014 تم التدقيق الخارجي الأول ومنحت المديرية العامة للتخطيط التربوي وضبط الجودة والمديرية العامة للشؤون الإدارية بديوان عام الوزارة ، وبعض نظائرهما بالمديريات التعليمية بالمحافظات شهادة الايزو ، وفي نوفمبر (2015) تم التدقيق الخارجي للمتابعة من قبل منظمة الاشهاد ، فمنحت الشهادة لأربع محافظات (وزارة التربية والتعليم ، 2015) .

مشكلة الدراسة واسئلتها:

تعاني كثير من المنظمات مشكلات عدة فيما يتعلق بالجودة، والمنظمات التربوية تولي هذا الموضوع عناية كبيرة ، لما له من تأثير على المخرجات التربوية ، لأداء العاملين في المجال التربوي ، وفي سلطنة عمان يهتم القائمون على المجال التربوي كغيرهم من الدول بموضوع الجودة في التعليم ، الا ان هناك الواقع ما أشار لوجود بعض التقصير بالنسبة للجودة ، وبما ان تطبيق الجودة هي الوسيلة المثلى لتطوير وتحسين العمل التربوي لتأثيره على عمليتي التعليم والتعلم ، لقد تناولت العديد من الدراسات العمانية ، إدارة الجودة الشاملة في مدارس وقد تناولت دراسة عيسلان والشيدي (2017) . درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل والمشرفين التربويين.

ونظرا لسعي وزارة التربية والتعليم بالسلطنة الى التوسع بتطبيق نظام إدارة الجودة على بقية المديريات حسب المواصفة الجديدة (الايزو 9001:2015) والارتقاء بالمديريات المطبقة للنظام سابقا (ايزو 9001: 2008) الى المواصفة الجديدة ومن خلال عمل الباحثة كأخصائي جودة ، ومدقق داخلي للنظام ، واحساسها بأهمية اجراء عملية تقييم للتأكد من درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة في المديريات العامة المطبقة للنظام (التخطيط والشؤون الإدارية) قبل البدء بالتوسع في تطبيق النظام على بقية المديريات العامة بالوزارة.

ونظرا لأهمية الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان والدور الكبير الملقى على عاتقها خلال تنفيذ خطط التطوير ورفع جودة التعليم في ضوء تحديات العصر ، وتطلعات المستقبل ومن هذا المنطلق فإن مدراء مدارس التعليم الاساسي بالسلطنة مطالبون بأن يكونوا لديهم الكفاءة الوظيفية التي تمكنهم من تطبيق اليات الجودة الشاملة وذلك بحكم ان نظام التعليم الأساسي يعد من النظم المجودة والحديثة والتي قامت على أسس ومبادئ الجودة الشاملة .(المنذري ، 2009) .

ومن خلال عمل الباحثة في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم فقد قامت الباحثة بإجراء مجموعة من اللقاءات الشخصية مع بعض الزملاء من المعلمين والمعلمات ومديري المدارس للاستفسار عن واقع التعليم في مدارسهم واليات العمل المتبعة والمناخ الإداري السائد فيها واثر كل ذلك في تحقيق البيئة الإيجابية الملائمة لأركان العملية التعليمية وعلى رأسها المعلمون والطلبة مرورا بالأجهزة الإدارية ، ومن خلال ما تم طرحه في اللقاءات الشخصية توصلت الباحثة الى ان معظم الصعوبات التي تواجههم في مدارسهم هو عدم تطبيق إدارة الجودة في المداس الحكومية في التعليم الأساسي بسلطنة عمان .

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

ما درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أعضاء الهيتين الإدارية والتدريسية؟

هل توجد خطة لتطبيق نظام إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ؟

ما هي العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة في إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، والكفايات الوظيفية لمديري المدارس والتي تحقق تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة ؟

ما الأخطاء الشائعة المتوقعه عند تطبيق الجودة الشاملة في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ؟

أهداف الدراسة:

التعرف على درجة تطبيق نظام ادارة الجودة في أداء المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان .

التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان .

القاء الضوء على نظام إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان .

قياس مدى وعي العاملين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بنظام إدارة الجودة .

وضع تصور مقترح لمدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق إدارة الجودة .

أهمية الدراسة:

يمكن أن تفيد الدراسة:

صناع القرار (الإدارة العليا) لمساعدتهم في تطبيق نظام إدارة الجودة في المدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان والبداية في محافظة مسقط .

موظفي وزارة التربية والتعليم (أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية) وذلك للتعرف على الجهود المبذولة للرقي بالخدمات التعليمية .

توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في سلطنة عمان .

مساعدة الباحثين في اجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة .

تغذية للمكتبة العمانية بشكل خاص ومساهمة في توفير ادب نظري .

قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير النظام الإداري بالمدارس .

تبين للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم أهمية العلاقة القائمة بين الكفايات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وبين اليات تطبيق الجودة الشاملة .

توفير قاعدة من البيانات والمعلومات عن الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية .

التعرف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان وذلك من خلال أهمية مدخل الجودة الشاملة كإسلوب في تحسين النظام الإداري وتطويره .

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: نظام إدارة الجودة ومتطلبات النظام حسب المواصفات الدولية العالمية حيث تناولت الباحثة (طبيعة نظام إدارة الجودة في المدارس، مسؤولية ومهام الإدارة العليا ، القياس والتحليل والتحسين)

الحدود البشرية: موظفو وزارة التربية والتعليم (أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية)

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة على العينة المختارة بالعام الدراسي 2021 /2022 م

مصطلحات الدراسة:

الجودة لغة: جاء في المعجم الوسيط أن الجودة مشتقة من الفعل الثلاثي جاد بمعنى صار جيداً، وأجاد أي أتي بالجيد من القول والفعل، وتجود في العمل بمعنى تألق فيه، وتجود الشيء تخير وطلب أن يكون جيداً، وجاء في لسان العرب الجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، وجودة أي صار جيداً (المعجم الوسيط، 145،1972).

وكلمة الجودة Quality في اللغة الإنجليزية مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualitiesويقصد بها طبيعة الشيء أو طبيعة الشخص، ودرجة صلاحيته، وقديماً كانت تعني الدقة والامتياز والإتقان (الغافري، 2004، 28)، وعرفها قاموس وبيستر بأنها "صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجةً أو مرحلة الامتياز" (Webster,2005).

الجودة اصطلاحاً: يحظى موضوع الجودة الآن باهتمام متزايد في كل المؤسسات التعليمية وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي منها على السواء بعد أن انتبهت هذه الدول إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الخارجية التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد التطورات التكنولوجية المتلاحقة والاتجاه نحو العولمة والاهتمام بقضايا البيئة، الذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم واختيار ما يشبع حاجاته ورغباته.

العدد خمسة وأربعون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2022م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

الجودة الشاملة : تعرف بانها الطريقة او الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على إيجاد قيمة مضافة لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين (حمود ، 2016) .

اساسيات إدارة الجودة الشاملة : وهي عملية ممتدة لا تنتهي ، وتشمل كل مكون وكل فرد في المؤسسة إذ تهدف لإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمر ، وتركز على تلافي حدوث الأخطاء بالتأكد من ان الاعمال قد أنجزت بالصورة الصحيحة من اول مرة لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر ، وبالتالي تشمل إدارة الجودة الشاملة في مضمونها الأسس الاتية (طعيمة ، 2015).

إدارة الجودة : عرفت المنظمة إدارة الجودة بأنها كافة الفعاليات والنشاطات التي تسمح بتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالجودة وتتمثل هذه النشاطات في رسم سياسة للجودة وتحديد أهدافها والقيام بالتخطيط للجدوة والعمل على تحسينها (إبراهيم ، 2009)

التعريف الاجرائي لدرجة التطبيق : هي درجة ممارسة العاملين للعمليات والإجراءات والأنشطة ، بما يخدم مؤسستهم بحيث يؤدي الى التطوير والتحسين في تقديم الخدمات .

وهذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة فالجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما، لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتمييز على حد سواء فهي تعني من وجهة نظر البعض قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع حاجات العميل ومتطلباته (الكعبي، 2014، 283).

معايير الجودة : تشير أحلام ومحمود (2007) الى معايير الجودة بانها المواصفات اللازمة للمنتج ذوي الجودة العالية ، تصف ما يجب ان يصل اليه المتعلم من معارف ومهارات وقيم نتيجة دراسة محتوى معين ، ولديه القدرة على تحسين مستواه وزيادة فعاليته وقدرته على المنافسة في الأسواق العالمية .

التعليم الاساسي : نظام تعليمي مدته عشرة أعوام دراسية ، وينتقل الناجحون في نهايته الى مرحلة التعليم ما بعد الأساسي ، وتنقسم سنوات التعليم الأساسي الى حلقتين وهما الحلقة الأولى من الصف الأول وحنى الصف الرابع ، والحلقة الثانية من الصف الخامس وحتى الصف العاشر ، ويقوم التعليم الأساسي على توفير الاحتياجات الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات وتنمية الاتجاهات والقيم التي تمكن المتعلمين من الاستمرار في التعليم والتدريب ، وفقا لميولهم واستعداداتهم وقدراتهم ومواجهة التحديات الحاضر وتطلعات المستقبل ، في اطار التنمية المجتمعية الشاملة ، وبدأ تطبيقه الدراسي عام 1997 . 1998 م (وزارة التربية والتعليم ، 2003) .

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "نظام إدارية وفني متكامل يغطي كافة مراحل المشروع الصناعي/الخدمي بدءاً من التخطيط وانتهاءً بمتابعة أداء المنتج/ الخدمة ورضاء العميل. (سيد عبدالقادر سيد ، 2002).

وفي ضوء التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة فإنه ينظر إليها على أنها : "نظام إداري يهدف إلى إرضاء العميل من خلال التركيز على متطلباته الحالية واستشراف متطلباته المستقبلية، ويكون ذلك م خلال التحسين المستمر لكافة العمليات للخروج بمنتج عالي الجودة.

وينظر إليها أحياناً على أنها عبارة عن : "مفهوم فلسفي واسع يهدف إلى تحقيق التميز في ما تقدمه المنظمة من خدمة والقيام بالعمل صحيحاً من أول مرة مع خلق عادة التحسين بالإيقاع المستمر، فهي طريقة تهدف إلى التعاون والمشاركة المنظمة من كل العاملين من أجل تحسين خدماتها وأنشطتها لإرضاء الطلاب وتحقيق أهداف المؤسسة لمصلحة الجميع وبما يتفق مع مطالبهم . (عبدالخالق فؤاد ، 2001) .

العدد خمسة وأربعون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2022م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

ولما كان مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم يؤكد على العمل الجاد مع تحسين كفاءة وفاعلية عملية التعلم نفسها، فإن هذا يتطلب دراسة احتياجات الطلاب في شكل أساليب التعلم، والتقييم Assessment والتأكيد على تغذية راجعة Feedback ذات معنى بالنسبة للطلاب وذلك على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تساعد كل متعلم على حدى أن يحسن كفاءته التعليمية His Learning Efficiency، كما تعمل على تحسين أداء الطالب في الامتحانات ومن ثم فالطالب الذي يرغب في تحسن درجاته في الامتحان عليه أن يمارس TQM . (William,2003).

الاطار النظري للدارسة والدراسات السابقة :

لقد عرف المعهد الفيدرالي الأمريكي للجودة Federal Quality Institute الجودة بأنها" أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء (علي، 2016، 144). كما تعرف الجودة بأنها " عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي " وقد تم استعارة مصطلح الجودة من مجال الصناعة إلى المجال التربوي. (أحمد، 2002، 17).

ويرى جوهر (2001، 425) أن الجودة صفة في المنتج تبين مدى كفاءته التي يمكن أن تؤدي إلى الغرض أو الوظيفة التي صممت من أجلها. ويرى (Jain,2001,1) بأن الجودة كلمة لها معاني مختلفة تحت ظروف مختلفة قد تكون جودة المنتج أو الخدمة لها دلالة أكبر أو أقل اعتماداً على حاجة ومتطلبات المستخدم.

ومن منظور العملية التعليمية فالجودة تعني: الوصول إلى مستوى الأداء الجيد. وهي تمثل عبارات سلوكية تصف أداء المتعلم عقب مروره بخبرات منهج معين، ويتوقع أن يحقق مستوى تميز محدد مسبقاً (محجوب، 2003، 105).

وتعرف الجودة التعليمية أيضاً بأنها " عملية تطبيق مجموعة من المواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي (التلاميذ – الفصل – المدرسة – المرحلة التعليمية) من خلال العاملين في مجال التربية والتعليم. (الفتلاوي، 2008، 26).

ويرى (الهلالي، 1998، 152) أن الجودة في التعليم لها معنيان مترابطان: أحدهما واقعي والآخر معنوي: **فالجودة بمعناها الواقعي:** تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجازها مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل معدلات الرفع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم. **والجودة بمعناها المعنوي:** تشير إلى التركيز على مشاعر متلقي الخدمة التعليمية (التلاميذ– أولياء الأمور) للتعبير عن مدى رضاءهم عن التعليم من حيث الكفاءة وفعالية الخدمة التعليمية. وعندما يشعر المستفيد (التلاميذ وأولياء أمورهم) بأن ما يقدم لهم من خدمات يتناسب وتوقعاتهم ويلبي احتياجاتهم الذاتية، حينئذ يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى يتناسب مع التوقعات المعنوية للمستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته.

أما (عبد الغني، 2004، 277) فيرى أن الجودة في التعليم هي "المعايير الموضوعية التي يمكن تطبيقها على كل عناصر العملية التعليمية بدءاً من الموقف التعليمي البسيط في الفصل، وانتهاء بالقرار الإداري على المستوى المركزي بما يتضمن كفاءة التعليم ويؤدي إلى جودة المنتج التعليمي النهائي".

ويشير البعض أن الجودة في التعليم هي كل ما يجعل التعليم متعة وبهجة فالمدرسة التي تقدم تعليماً يتسم بالجودة هي المدرسة التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعليم والتعلم، مشاركين فيه بشكل إيجابي محققين من خلاله إبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم التي تعكس حاجاتهم ومطالبهم. (شفي، 2005، 3). إن إدارة الجودة الشاملة تمثل إطار تنظيمي متكامل يجمع بين وضوح الهدف ، ووسائل تحقيقه ، ومسئوليات العاملين ، وواجباتهم المشروعة ، يهيمن على نظام المؤسسة في مستوياتها المختلفة ، إذ يصبح تحقيق

الجودة عمل يلتزم به الجميع وبشكل متواصل في إطار تظافر الجهود وتعاون الأفراد في تحقيق الأهداف المأمولة (مكروم ، 2013، 62).

كما أن مفهوم الجودة في سياق مصطلح إدارة الجودة الشاملة يعرف إجرائيا بأنه: الاستجابة لحاجات الطلب الاجتماعي ، وتجاوز توقعات المستفيد فوق رغباته إلى اختياراته المأمولة .

وإدارة الجودة الشاملة في التربية كما يراها Rhodes تعرف بأنها :" استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم ، وتستمد طاقة حركته من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم على نحو إبداعي لتحقيق الأهداف التربوية في ضوء توقعات المخططين لها . ومن ثم فإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعبير عن مناخ إداري وتنظيمي تتكامل فيه وجهات النظر حول طبيعة الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها والمستويات المعيارية والسلوكية المعبرة عنها ، وان يدرك كل فرد من العاملين في المدرسة مسئولياته وواجباته في تحقيقها .

ويمكن أن ينظر إلى الجودة الشاملة على أنها : "عملية إدارية تستخدمها أي منظمة أو أي مؤسسة خلال التخطيط طويل المدى باستخدام خطط تحسين الجودة باستمرار فتقود المنظمة تدريجياً نحو إنجاز رؤيتها، وتتميز الثقافة المنظمة بزيادة رضا الزبون من خلال التحسينات المستمرة التي يشترك فيها كل الموظفين بنشاط . (Jens J.Dahlgaad,2005)

وهناك من يعرفها على أنها : "المدخل لإدارة المؤسسة ويقوم على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة. (محمد عبدالغني ، 2006) ، كما عرفها بأنها : "نظام تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بهدف العمل على تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة م خلال فرق العمل" . (محمد عبدالغني ، 2006).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا تطوير لإدارة الجودة الاستراتيجية، ويرجع الفضل لإدارة الجودة الشاملة في تقدم المؤسسات الصناعية في دول العالم المتقدم؛ لذلك فقد تم تخصيص شهر أكتوبر من كل عام ليكون شهراً للجودة في دول العالم المتقدم وبالتحديد كندا والولايات المتحدة، وخلال هذا الشهر يتم القيام بحملات واسعة لتحسين أداء الشركات ودراسة التجارب الناجحة والاستفادة منها (الغافري، 2004، 36).

وجودة التعليم بالمفهوم السابق على الرغم من أهميتها إلا أنها لا تحجب مظهراً آخر لا يقل أهمية عنها، وهو الإتقان الذي تتفق حوله كل تعريفات الجودة، وهو ما يجعل الجودة عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي الذي يتمثل في تحصيل التلاميذ في كل مجالات المنهج وبخاصة في المهارات ذات المرتبة العالية وفي المواد الأساسية والارتقاء بمستواهم، وتقاس جودة التعلم كذلك بوصفه العنصر الرئيس في العملية التربوية بالقيمة المضافة التي تحصل لدى الطالب من حيث قدرته على استيعاب المعرفة وقدرته على تطبيقها وقت الحاجة، وتقاس هذه الجودة أيضاً بمدى اكتساب الطالب للمهارات غير المعرفية مثل النزاهة والحزم والقدرة على القيادة، والقدرة على العمل ضمن مختلف المهارات التي تفرضها الحياة العصرية، إلى جانب الإبداع والعدالة وغير ذلك من المهارات التي تساعد على تحقيق المشاركة الفعالة اللذين يساعدان على إثبات الذات والتقدم نحو تحقيق الأهداف المنشودة (إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العام في الوطن العربي، 2007، 51-52).

العدد خمسة وأربعون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2022م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

فالطالب يعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق نهضة تنموية شاملة؛ لذا يجب أن تحرص الدولة ممثلة في مؤسساتها التعليمية على حسن إعداده واستثماره، فالدول في حاجة ماسة إلى دعم قدراتها الوطنية من خلال استثمار طاقاتها البشرية، أي من خلال نظام تربوي قادر على إعداد نموذج " **بناء إنسان**، فتربية إنسان ينتمي إلى مجتمع معين، إنسان يحمل ثقافة مجتمعية تعزز من هويته ليكون قوة داعمة لنهضة مجتمعه. ولتكون المدرسة مصنعاً للرجال، وبناء إنسان يحمل قيم الولاء والانتماء للسلطنة مبنية على أسس وثوابت لا تغيرها السنون.

ومهام التربية بهذا المعنى شاملة لذات الإنسان وعلاقاته فهي من ناحية بناء الإنسان (تشكيل فكرة، وتنمية قيمة، وتعديل سلوكه)، ومن ناحية أخرى تأكيد لعلاقات الإنسان بمجتمعه (شعوراً بالولاء والانتماء، وامتثالاً لثقافة المجتمع وقيمه، وإدراكاً لنوع وطبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة والمعايير الضابطة لها) ومن ناحية ثالثة إعداد الإنسان لعلاقات فعالة بمصادر الثروة اكتشافاً واستثماراً بما يؤكد صيغة ملائمة لعلاقة لإنسان بالبيئة من خلال قيمتي العمل وتوظيف العلم.(مكروم،2003، 22).

والجودة في التعليم لا تتحقق من تلقاء نفسها، وإنما يلزمها إدارة رشيدة طموحة تؤمن بقيمها وفلسفتها، وتتبنى أهدافها، وتركز على مجموعة من الركائز الفكرية التي وبدونها لا تتحقق الجودة في التعليم، ومن هذه الركائز (المداعي، 2013، 29) :

الإيمان بأهمية دور الإدارة في تحقيق جودة التعليم. والإيمان بأن العنصر البشري هو الركيزة القوية والأهم في إنجاح العمل الإداري. والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي التعاوني والاستفادة من أساليبه. و قبول التطوير والتغيير باعتبارهما حافزين على تحقيق الجودة، والانفتاح على التجارب والممارسات الإدارية الجديدة. والاهتمام بالمناخ المحيط بالإدارة، واستخدام أساليب عقلانية للتعامل مع عناصر هذا المناخ. والإيمان العميق بأهمية التنافس بين المؤسسات التعليمية كحافز قوي على تحقيق الجودة.

أهداف الجودة التعليمية:

تحسين التعليم وجودته أصبح هدفاً أساسياً من أجل تحسين السياسات التعليمية، وتواجه النظم التعليمية تحدياً ليس فقط في تقديم التعليم لجميع المواطنين، وإنما في ضرورة أن يقدم التعليم بجودة عالية ؛ لذا فإن تطبيق جودة التعليم يسعى إلى تحقيق عدة أهداف، ولعل من أهمها خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر لجودة المخرجات والخدمات التعليمية مع تقليل التكاليف والحد من الهدر التربوي، وذلك من خلال وجود رؤية مشتركة للمؤسسة التعليمية يشارك في صياغاتها جميع الأطراف المعنية (الطلاب – ممثلين عن مجلس الأمناء – المعلمين – أولياء الأمور – الإداريين)، التي يتم في ضوئها تحديد رسالة المدرسة التي تمثل آليات تحقيق الرؤية. (حسن، 2010، 37-38).

وتعتبر التربية مطلباً اجتماعيا، وداعمةً أساسيةً في نهضة وتطوير المجتمعات؛ لذا كانت الجودة التعليمية ركيزة أساسية في تحقيق أهداف التربية، حيث أن فعالية تلك الإدارة تبنى على أساس البحث عن المردود الفعلي لنتائج العمل بناء على رغبات وحاجات المستفيدين فهي تنطلق من أهداف كلية شاملة، وتنتهي بإفادات عملية إنسانية واجتماعية. (مكروم،2003، 34)

وتهدف الجودة في التعليم إلى تحسين الأداء الإداري للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال رفع جودة أداء العاملين "المعلمين، الإداريين" بالمؤسسة التعليمية عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي، وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات، وتطوير المهارات القيادية والإدارية للمؤسسة التربوية، وتنمية معارف واتجاهات العاملين، وتحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع)، كما أن الجودة التعليمية تهدف إلى إيجاد أنماطٍ جديدةٍ من العمل الإداري تتسم بالكفاءة والفاعلية في

نظام المدرسي ؛ وذلك للوصول إلى مخرجات قادرة على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين من نظام التعليم في المدرسة وبالتالي تحقيق التنافسية على الصعيد العالمي. (الجهاني، 2013، 282).

كما أن الاهتمام بالجودة التعليمية لا يعني التخطيط لجعل المدارس منشأت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها، ولكن ما ينبغي أن نستفيد به من مدخل الجودة التعليمية في التعليم هو تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج وسعياً إلى مضاعفة استفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعاته وأفراده. (جوهر، 2002، 27).

والهدف من تطبيق الجودة لا يعنى الاهتمام بإعداد مخرجات تعليمية أو إعداد الطلاب لإرضاء المجتمع، فحسب وإنما يعنى أن المدرسة تواجه تحدياً يتمثل في قدرتها على إعداد طالب عالمي لديه المهارات والمعارف التي تمكنه من مقابلة أو تجاوز معارف ومهارات أقرانه على الصعيد العالمي، متمسك في الوقت ذاته بقيم مجتمعه ؛ لذا فالمدرسة وفق فلسفة الجودة التعليمية أن تتجاوز تطلعات المستفيدين الأمر الذي يمكنها من ردم فجوة الأداء وفجوة المعرفة لتتمكن من تحقيق الهدف من وجودها.(إدريس، 2014، 53)، (البوهي، 2001، 368).

مبادئ الجودة التعليمية:

تعد مبادئ الجودة مدخلاً إدارياً لزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية بالإضافة إلى الإبداع والتحسين المستمر الذي تسوده المتعة في مكان العمل، وقد تم توثيق هذه المبادئ بواسطة خبراء الجودة أمثال ديمنج، جوردان، كروسبي، فبدون المعرفة والوعي الكامل بالمبادئ الأساسية للجودة التعليمية فأنه سيصبح من غير الممكن تنفيذها في مجال التعليم، وفيما يأتي المبادئ الأساسية للجودة التعليمية (سعيد، 1997، 6).

التركيز على العميل أو المستخدم : إن فلسفة جودة التعليم قائمة على حقيقة مفادها أن الطالب لا يُعد في الأصل المنتج العائد، إنما المنتج العائد هو ما يكتسبه الطالب من خلال عمليات التربية والتعليم وبذلك أصبح الطالب محور النظام، وكذلك يجب دراسة توقعاته عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات، وحتى تجاوزها، وكذلك يجب قياس رضاه عن الخدمة، وتصميم الخدمات لتشبع حاجات وتوقعات الطلاب والمجتمع، ويعتبر مدى إشباع حاجات الطلاب هو مقياس هام للجودة.(حسين،2002 ، 771).

التركيز على العمليات والنتائج معا: ويعني ذلك الاهتمام بدراسة وتحسين كافة العمليات داخل المدرسة وليس المنتج فقط ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل وأن تشمل كافة الأنشطة والعمليات في كافة المستويات وفي جميع المجالات داخل المؤسسة، وأن يكون هناك قناعة كاملة بأن تحسين المنتج يأتي عن طريق العملية والنظام ككلٍ بكافة مكوناته. (عبد المنعم، 2000، 99).

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : إن المطلوب ليس اكتشاف الأخطاء، وإنما الوقاية منها قبل وقوعها وهذا يتحقق من خلال تفعيل دور فرق العمل وجماعات التحسين المستمر ومن خلال خلق فرص المشاركة التي تشجع على حرية التعبير عن الرأي دون خوف أو تردد، كما تتطلب استخدام معايير لقياس الجودة الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء (زين الدين، 1996، 44).

اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق : إن الجودة التعليمية تقوم على المفهوم المؤسسي لحل المشكلات، بمعنى إشراك كافة العاملين في جميع المستويات في حل المشكلات، إضافة إلى اشتراك العميل (المستفيد)، وهو ما يتطلبه توافر كافة المعلومات وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات بدلاً من الاعتماد على التوقعات الشخصية، ويدعم هذا المبدأ اللامركزية والعمل الجماعي (رحيمة، 2009، 3).

التحسين المستمر : يعتبر التحسين جوهر الجودة التعليمية، حيث يعمل على تحسين الخدمات، ولا يقف عند تأييد مستوى معين من القبول، أي انه رغبة دائمة من قبل المؤسسة وإدارتها في تحقيق تحسن تدريجي وخلاق في كل العمليات، وفي كل المستويات، وعلى صعيد المنتجات والخدمات، بالاعتماد على التغذية المرتدة من العملاء، ومن خلال نظام متكامل من البيانات تتم إدارته بالمنهج العلمي في مواجهة المشكلات التي تواجه الأنشطة المختلفة لتحقيق التجانس في المنتج أو الخدمة ولتحقيق الاتساق مع أهداف التحسينات المستمرة التي تتناسب مع التطورات العالمية المعاصرة.(حسان وأخرون، 2005، 286)

عمل الفريق : أصبح التعليم القائم على العزلة الفردية والإدارية نظرةً ضيقةً جداً للبقاء على قيد الحياة في عالم حقق فيه التعاون والعمل كفريق فوائد عالية الجودة لعدد كبير من الناس؛ ولذا فإن العمل كفريق والتعاون أصبحوا هامين للغاية في ظل الجودة التعليمية. ومن هنا يصعب الحديث عن الجودة التعليمية بدون التأكيد على بناء الفريق الذي يحمل الرؤية المشتركة والإخلاص للعميل والإدراك والتفهم الواضح لكيفية عمل المؤسسة والالتزام بالتحسن المستمر حيث يقوم كل الأفراد من خلال فرق العمل التي ينتمون إليها بتطويرها وتحسنها لصالح العميل. (رحيمه، 2009، 3).

التغذية العكسية : تعتبر التغذية لعكسية من العناصر الهامة حيث تتصف بأنها تعطى في الوقت المحدد وبشكل محدد وتتعلق بمسائل تقع تحت سيطرة الفرد وذلك بدءاً بإرضاء العميل، ومحاولة معالجة الأخطاء وتلافيها قبل حدوثها، إذ يتم التركيز على العمليات وهذا بالإضافة إلى الاهتمام بالنتائج، وكل هذا يتطلب أن تتوافر لدى المؤسسة البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة حتى يتم اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب، ومن ثمَّ يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة من خلال عملية تعزيز النتائج الإيجابية عبر التغذية المرتدة.(حافظ وأخرون، 2003، 164).

القيادة الفعالة : تؤثر القيادة تأثيراً مباشراً في إحراز الجودة وتقدمها وذلك لدورها القيادي المؤثر في توجيه أنشطة جميع العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة نحو الالتزام فكراً وعملاً وتلبيةَ احتياجات العملاء من خلال التأكيد على التحسين المستمر. وقدرتها على التغيير ونشر رؤية مشتركة تقوم على الجودة. كما أن هنالك تحديات معاصرة تواجه العمل التربوي وتتطلب من مدير المدرسة أن يكون له دور فعال وملموس في عملية التغيير بحيث يكون قائداً للتغيير وموجهاً له وذلك من خلال على إحداث تغييرات بمدرسته تؤدي إلى إحداث تطوير جذري في عملية التعليم والتعلم، ولا يمكن أن يقوم بهذا التغيير بمفرده، بل لا بد من مشاركة أفراد المجتمع المدرسي والمحلي والإدارة العليا في عملية التغيير حتى تؤدي ثمارها المرجوة، ولا يتم ذلك إلا من خلال اقتناع المدير بعملية التغيير وإقناع الأخرين به وبث روح الرغبة والتجديد في الفريق الإداري والفني الذي يعمل معه (حسان وأخرون، 65،2005).

متطلبات تطبيق الجودة التعليمية (مع التطبيق على المدرسة نموذجا):

إن تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية يتطلب أرضية في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المؤسسات التعليمية وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق؛ لذا لابد من توفر القناعة التامة لدى القيادات بذلك، كما يتطلب قادةً قادرين على توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ومن ثمَّ يجب الحشد والإعداد للعناصر البشرية (معلمين – إداريين – أولياء الأمور

– الطلاب) قبل البدء في عمليات الجودة، وهذا يعني فتح حوارات ومناقشات مع تلك العناصر، ويمكن الاستفادة من المتخصصين في مجال الجودة التعليمية لإلقاء محاضرات من شأنها تهيئة الأذهان وإزالة علامات الاستفهام وتخفيف مقاومة التغيير، وتوحيد الجهود لتحقيق أهداف العملية التعليمية، ونشر ثقافة الجودة يهيئ كل العاملين في المؤسسة التعليمية ليصبحوا جزءاً من الجودة مكملين لأهدافها ؛ وبالتالي فإن الجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الأساسي بشكل فعال ليحقق أهدافه ورسالته المنوطة به من قبل المجتمع. (الصيرفي، 2008، 24–25). وإذا أخذنا من عالم الاقتصاد فكرة المدرسة كمؤسسة إنتاجية فإن تطبيق الجودة يتطلب (الصيرفي، 2008، 19):

حاجات المستفيدين: حيث يمكن حصر العملاء المستفيدين في المؤسسة التعليمية في الطلاب والمعلمين والإداريين، أما المستفيد أو العميل الخارجي فهو المجتمع بكل قطاعاته ومؤسساته، وحتى تحصل المؤسسة التعليمية على رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين لابد أن تلبي طموحاته وتطلعاته واحتياجاته. (الجهاني، 2013، 282–286).

التحسين المستمر: فالجودة التعليمية لا تتوقف عند البدء في تطبيقها، بل هي جهود مستمرة للتحسين ويتطلب ذلك إقناع إدارة المدرسة بإجراء التحسينات المستمرة. ومؤامة بيئة العمل وتشجيعها لاستيعاب المفاهيم المختلفة. وجعل عملية التحسين هدفاً من أهداف المدرسة، ويتم وضعها ضمن الخطط السنوية.

الملاءمة من أجل الهدف: حيث يجب أن تتناسب آليات العمل وإجراءاته مع الأهداف الموضوعة. ويرى كثير من المتخصصين أن من بين أهم متطلبات تحقيق الجودة التعليمية ترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، ويتطلب ذلك توضيح للعاملين بالمؤسسات التعليمية مفهوم الجودة والفوائد التي تعود من تطبيقها حيث أن تجويد التعليم يتوقف على تخلي العاملين عما تحمله عقولهم من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين وإعدادهم للانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومبادئ عمل جديدة موحدة، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات التعليمية بما يحقق رضا المستفيدين، ويمكن نشر ثقافة الجودة عن طريق عدة عوامل إذا أحسن استخدامها ارتفعت ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية وترسخت فيها، من أهمها :

العامل الأول: النظر إلى التعليم على أنه " نسق ثقافي إيكولوجي".

العامل الثاني: الترابط بين التعليم والقوى المختلفة في المجتمع.

العامل الثالث: القيادة التعليمية.

العامل الرابع: الهيكل التنظيمي.

معايير الجودة الشاملة في التربية : وضع معايير للجودة في التربية يعني ان هنالك معايير بمثابة عقد اجتماعي ليس فقط بين المعلمين والسلطات التربوية بل أيضا بين الإباء والطلبة من جهة والسلطات التربوية والمعلمين من جهة ثانية (طعيمة ، 2015) ومنها الاتي : وضع مستويات معيارية متوقعة ومرغوبة ومتفق عليها للأداء التربوي بكل جوانبه .وتقديم لغة مشتركة وهدف مشترك لمثابة وتسجيل تحصيل الطلبة .واظهار قدرة المعلمين على تحقيق العديد من النواتج المحددة مسبقا .ووجود معلومات تشخيصية لتقديم البرنامج التدريبي لأعضاء هيئة التدريس واظهار قدرة المعلمين على عقد مقارنة لمستويات الطلبة

تقديم اطار ثابت ومستقر لإعداد التقارير وتوفير سبل مسائلة المجتمع للمدرسة

المنظومة التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية المأمولة في اطار إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية : هناك العديد من المنطلقات التي دفعت الى معالجة قضية الأهداف التربوية من خلال مدخل : إدارة الجودة الشاملة ، تلك التي تجعل من محددات الاطار الفكري لهذا المنحنى قوة إدارية تنظيمية تعالج العملية التربوية في المدرسة بصيغة شمولية ، ومنها :

انه يعتبر الأداء الكمي والكيفي هو المعيار للحكم على فعالية المدرسة في استخدامها الجيد للموارد المتاحة ، هذا بالإضافة إلى المعالجة الشمولية للعلاقة بين المدخلات ، العمليات ، المخرجات . وهذا هو الاتجاه المعروف ب " إدارة المخرجات ".

تعني بتطوير مفاهيم القيادة المدرسية ، مع ضمان مشاركة جميع العاملين في المدرسة في مستويات : صناعة القرار ، وتحديد الأهداف ، وتخطيط البرامج ، وتقييم الأنشطة ... وهذا هو المعروف ب " مسئوليات المشاركة في الإدارة المدرسية .

تضع أفضل الضمانات الممكنة لمشاركة المعلمين والإداريين وأعضاء المجتمع المحلي والطلاب في اختيار وإدارة البرامج المدرسية ، وهذا يساعد على تحديد الحاجات وواقعية صياغة الأهداف وتحسين فعاليات المنهج ، ويتحدد دور السلطة التعليمية في تقديم المساعدة ومباشرة تحديد المسئوليات والمهام التنفيذية ، وهذا هو المعروف ب " الإدارة الذاتية للمدرسة .

معالم التطبيق الأمثل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على المستوى المدرسي :

لما كان الاستخدام الأمثل لمفهوم " إدارة الجودة الشاملة " يرتبط بمعايير ضبط الجودة وهي على مستوى الإدارة المدرسية تعنى بالمنتج النهائي للعملية التربوية كما هو متمثل في شخصية الطالب ، فإن هذا المفهوم يرتكز على صلاحية البنية الحالية لنظام التعليم في أهدافه ، وهياكله ، ومضامينه ، وأساليبه ، ووسائل تقييم إنجازاته ، لذلك فإن الافتراض الأساسي الذي يعتمد عليه في تحقيق ما يتعلق بمستوى أداء العاملين في الميدان ومدى اسهاماتهم في تحقيق الأهداف التربوية في ظل مناخ يتسم بروح الديموقراطية ، ومهارات قيادة إدارية تخلق نوعا من التوازن بين الضوابط الرسمية لتحقيق الأهداف المأمولة وبين العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة . (مكروم ، 2003، 71).

ومفهوم ضبط الجودة يعني مراجعة المنتجات وفق معايير محددة ، إنها محاولة للكشف عن الفجوة بين الواقع والمأمول ، بين المنتج الفعلي والمنتج المستهدف وهذا المعنى في ميدان التربية والتعليم يشير إلى عمليات التقويم المستمرة للتأكد من مطابقة برامج الممارسة التعليمية للمواصفات المطلوبة والمعايير المحددة كما يعبر عنها مضمون القرارات التربوية وتوجهات السياسة التعليمية .

وفي إطار ما سبق توضيحه حول المضمون التربوي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، كانت أهمية الحاجة إلى إلقاء الضوء حول مدى الإفادة من تطبيق هذا المفهوم على المستوى المدرسي في إطار الفهم الدقيق لسياسة المدرسة ، حيث أن تحديد سياسة المدرسة يؤثر بطريقة فعالة في نمو الأفراد وفي مستقبل المجتمع ، ذلك أنها تشير إلى خطة العمل الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف التربوية كما يمكن الاستدلال عليها في سلوك الطلبة .

والامر الذي ينبغي تداركه هو أن فعالية الإدارة التعليمية في تحقيق أهدافها يتوقف على طبيعة الممارسات التعليمية في المستوى الاجرائي، وهذا الأخير يتوقف كذلك على الموقف التعليمي في الفصل الدراسي ، ومن هنا فإن تقرير سياسة المدرسة يعني بتأكيد علاقات الترابط بين صياغة القرارات كما تحددها سياسة التعليم ، وبين تقديرات المجتمع لإنجازات العملية التعليمية (كما هي متمثلة في شخصية الطلبة) وفق حاجاته القيمية ومتطلبات التنمية المأمولة . ويعد المعلم هو الركيزة الأساسية في تأكيد هذه العلاقات ، ومن ثم فإنه من الضروري أن إلى المعلمين الأمور الخاصة بتقرير سياسة المدرسة وتنظيم البرامج التربوية التي تحقق هذه السياسة . وهذا لا يعني

الفصل بين سياسة المدرسة في التعليم والسياسة التعليمية للوزارة ، ولكن هذا يشير إلى التقرير بالصورة المثلى (بإطار قيمي وثقافة متميزة وتكامل بين جهود العاملين) للتحرك نحو ترجمة أهداف السياسة التعليمية إلى صورة واقعية وملموسة .

وتحديد سياسة المدرسة لها مكونات منها : أولا : القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية . وثانيا : القوة الإجرائية لتنفيذ هذه القرارات . ولما كان الفرد هو هدف النظام التعليمي ، فإن تقرير سياسة المدرسة يوكل إلى من يعرف حاجات الطلبة . ومن كان إعداده مناسبا لتلبية هذه الحاجات ، ومن يستشعر المسئولية الحقيقية فسي تنشئة أبناء المجتمع . وفي إطار هذا المعنى فإن سياسة المدرسة ما هي إلا وسيلة لتسهيل عملية التدريس ويجب أن يحددها أولئك الذين يقومون بالتعليم . والأكثر من ذلك أهمية أن مشاركة المعلمين في تقرير سياسة المدرسة لها قيمتها العملية التي تفضي إلى الابتكار والمبادأة والروح المعنوية العالية .(مكروم ، 2013).

واستنادا إلى هذا المضمون ، وفي ضوء الصورة المثلى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية ، فإن ذلك يفرض على مدير المدرسة مشروعية تقدير فعاليتها في ضوء المدى الحقيقي لتلبية حاجات المجتمع ، وعليه فإن مدير المدرسة هو أحد الأعضاء المعنيين برسم سياسة المدرسة ، وهو بحكم منصبه وطبيعة عمله يستطيع أن يعلن هذه السياسة مع مبررات تسويغها في إطار مسئولياته .

ومن مظاهر دور مدير المدرسة كما يراها D. Blease & D.Lever : أنه مسئول السلطة التنفيذية على المستوى الإجرائي ، وهو كذلك موجه للفعاليات المهنية داخل المدرسة نحو الإتقان وتحقيق الأهداف المنوطة بالعملية التعليمة في المدرسة .

ويتعلق بالدور الأول : سلطة تفسير اللوائح ، وما يرتبط بها من عمليات التخطيط والتنسيق والقيادة واتخاذ القرار ، ويتعلق بالدور الثاني : تقديم الخدمة للمعلمين وتهيئة المناخ لعمل إيجابي أفضل ، حيث أن المعلم هو القيّم على تحقيق الأهداف المأمولة ، ولوظيفته التربوية يجب أن تخضع جميع أنواع النشاط الأخرى . وكذلك فإن على مدير المدرسة أن يعلن عن المدرسة في إطار تنظيمات المجتمع ، وهو في ذلك يقوم بنشاط مزدوج : تفسير أهداف المدرسة في إطار السياق الاجتماعي العام ، وان ينقل إلى المدرسة اهتمامات المجتمع المتعلقة بها .

ويمكن توضيح النموذج الأمثل لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المدرسة من خلال مجموعة من المؤشرات وذلك على النحو التالي :

الفلسفة والسياسات : قدرة المدرسة على صياغة فلسفتها الخاصة بتطبيق إدارة الجودة وربطها بالسياسة التعليمية ، بما يبرز فعالية العمل بها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المأمولة . والدراسة التحليلية للمدرسة كوحدة تعليمية مستقلة من حيث المدخلات ، العمليات والمخرجات . والقدرة على ربط مستوى الأداء في المدرسة بتوجهات مستقبلية تعبر عن مسيرة التنمية . وتحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة وضوابط العمل التنظيمي في إطارها والمعايير المحققة لها .

الإدارة والتنفيذ : قدرة المدرسة على فتح قنوات بين المدرسة والمجتمع المحلي والمستويات الإدارية الأعلى . والتزام إدارة المدرسة بتنفيذ أهداف ومعايير الجودة الشاملة في تنظيم البرامج التربوية وانتقاء المواقف التعليمية في ضوء استراتيجيات واضحة ومحددة المعالم ، من حيث مراحل التنفيذ ، ومسؤوليات الأفراد ، والزمن المتوقع . وعمل الإدارة المدرسية على خلق مناخ يشجع على التعاون والعمل في الفريق ، والعمل على زيادة دافعية الأفراد إدراكا لواجبات رسالتهم التربوية ، وشعورا بمسئولياتهم في تحقيق الأهداف المأمولة . وحسن توظيف المعلومات : بيانات إحصائية ، نتائج دراسات وبحوث علمية والاستفادة منها في إدارة الجودة الشاملة .

العدد خمسة وأربعون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2022م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

التقويم : استخدام التقويم الذاتي والمستمر في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الجودة الشاملة ، وتنمية إحساس العاملين بأهمية الالتزام بالجودة الشاملة والعمل على استمرارها بما يثري فعالية العملية التربوية ويرفع من كفاءة المدرسة . واشتراك الطلاب واولياء الأمور والمشرفين التربويين ورؤساء القطاعات الأخرى في عمليات التقويم ، واستخدام معايير وقياسات ضبط الجودة كميا وكيفيا في ضوء المفاهيم التربوية السليمة .

دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومبرراتها :

خلال السنوات القليلة الماضية، كانت هناك انتقادات عديدة موجة لمؤسسات التعليم بالدولة من حيث أدائها وفعاليتها ومدى ارتباطها بالمجتمع، ونظراً لأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد أثبت فعاليته في مجالات الصناعة والصحة والتجارة وكانت هناك محاولات عديدة لتطبيق هذا النظام في التعليم، وبالرغم من أن هذه المحاولات مازالت تعتبر في بدايتها، ومن أهم الأسباب التي دفعت إدارة الجودة الشاملة إلى اختراق أسوار المؤسسة التعليمية ما يلي (علوان ، 2009).

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة للعمليات.
توفر إدارة الجودة الشاملة متطلبات إقامة نظام نوعي لمخرجات ذي سمات تنافسية.
تسهم إدارة الجودة الشاملة في مهام التقييم المستمر للإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.
تسهم إدارة الجودة الشاملة في زج كافة التكوينات التنظيمية في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفق معايير أداء متجددة.
تقود إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة المؤسسة وتحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الأداء.
تسهم إدارة الجودة الشاملة في فهم تطلعات المستفيدين من خدمات المؤسسة مهما كان نوعها.
تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحديد مستوى جودة الموارد التنظيمية وغيرها الأمر الذي يتيح توقع مستوى الأداء وفق حاجات المستفيدين ورغباتهم.
تسهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير تقاليد العمل وقيمه وفق متطلبات التغيير اللازمة لتطبيقاتها، في إطار نظرة مستقبلية للفرص والتحديات.
وتأسيساً على ما سبق، فإن إدارة المدرسة "لن تجد نفسها مترددة في اختيار طريق الجودة، وإذا كان أمامها غير ذلك، فلن يكون سوى مواجهة استحقاقات التدهور والتقزم ومن ثم الانكفاء على دور هامشي سرعان ما ينتهي بها إلى فقدان صفتها المرتبطة بالتجديد والابتكار والمعاصرة"، ومن المبررات التي تدعو إلى الأخذ بإدارة الجودة الشاملة ما يلي (امين فاروق ، 2001).

تلبية تطلعات الخريجين الحاضرة والمستقبلية في الحصول على فرص عمل في سوق العمل المعولمة.
تلبية الاحتياجات الوظيفية للهيئات والمؤسسات والشركات المحلية والعالمية والتي تأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة.
إكساب الخريجين مهارات عالية للتعامل مع التكنولوجيات المتقدمة والعالية.
تعظيم دور المشاركة المجتمعية في تدعيم منظومة التعليم عن طريق رضاء الطلاب وأولياء أمورهم ورجال الأعمال وغيرهم عن أداء المؤسسات التربوية وبذلك يستعيدوا الثقة فيها ومن ثم يقومون بتدعيمها.
حماية الأمن القومي للدول عن طريق إمداد قطاعاتها المختلفة بخريجين قادرين على تحسين جودة الأداء في كافة قطاعاتها وبذلك تقوى منظومة القوى البشرية للدولة.

الارتقاء بجودة الأداء في المنظومة المدرسية، لذا فإن إدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم يقابلها بالضرورة إدارة جودة شاملة في منظومة الأداء المدرسي.

التحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع وهذا يحدث نتيجة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم التي تركز على تميز المخرجات.

تعد قيم إدارة الجودة الشاملة مثل : تفويض الأفراد، وخرائط مسطحة للإدارة والسلطة، ومستويات عليا من المشاركة، ومبدأ الطالب أولاً، والتمركز حول العملية بدلاً من التمركز حول الأشخاص أو الحقائق، من نوعية القيم التي يؤكد عليها التعليم .(Thomas,1997) فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية :

توجد مجموعة من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية منها (عبدالرحمن عليان ، 1999).

تقليل حجم الفاقد في العملية التعليمية. وزيادة مستوى الإشباع والرضا بين مكونات المنظومة التعليمية : الطالب، القائم بالتدريس، العاملين، وسوق العمل. ومشاركة القطاع الخاص في العملية التعليمية مع وضع الضوابط والقواعد التي تحكم مشاركته. وزيادة الاستثمار في مجال التعليم، والربط الجيد بين المراكز التعليمية والوحدات الإنتاجية. وتطوير المناهج الدراسية بما يخدم سوق العمل.

إن الدول التي تلهث وراء المتغيرات دون اختيار وانتقاء في ضوء معايير محددة، أو رؤية معينة للكون والإنسان والحياة، هي دول متخلفة، وستعصف بها الموجات التكنولوجية المتلاحقة وستزلزل منظومتها الاجتماعية والتربوية بشدة .(عبدالقادر وكابيل ، 2000) .وقد حدد المهتمون بالجودة مجموعة من المعايير والركائز التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي (مدكور ، 2003) :

تبني فلسفة وفكر إداري يهدف إلى ضمان الجودة. والاهتمام بالفكر الابتكاري في الإدارة. والتركيز الواضح على الطالب داخل المؤسسة وخارجها. والتركيز على التشاركية بين الطلاب والمعلمين والجهاز الإداري. واعتبار كل فرد في المؤسسة التعليمية مسئولاً عن الجودة. وتحديد احتياجات العملاء. والتركيز على أوجه القصور وتدعيم أوجه التفوق. واستمرارية التحسين والتطوير. وتنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة. واشتراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية مسئولاً عن الجودة.

ولاشك أن وضع معايير ثابتة لأداء كل نشاط ومن بعده يأتي الثواب والعقاب، وتلك المعايير يجب أن تكون من خلال نظام الجودة الشاملة الذي يجب أن طبق على جميع المؤسسات، وهذه المعايير يمكن تحقيقها من خلال مجموعة من الجهود والتحسينات ذات الجودة والتي توجه مباشرة نحو الطالب بهدف تحسين اكتسابه للمعرفة والمعلومات والمهارات وبالتالي فهذه التحسينات تؤدي إلى عمليات إبداعية وجديدة في التعليم، ويوجد العديد من العوامل التي تساعد على تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ومنها :

المساندة والدعم من قادة التعليم على مختلف المستويات.

استيعاب القيادات مفاهيم الجودة الشاملة ومستلزمات تحقيقها.

توافر الصلاحيات اللازمة للقيادات، وممارستها لهذه الصلاحيات.

اللامركزية المرشدة التي تتوافر منها للمدرسة صلة ذات طبيعة خاصة بالمستويات المركزية مما يدفع العمل ولا يعوقه.

قدرة إدارة المدرسة على فهم إمكانيات الأفراد، سواء أكانوا أعضاء معلمين أم إداريين، وتوجيهها بما يخدم العملية التعليمية.

الوعي الدقيق بالإمكانيات الفنية والمادية الحالية.

وجود قنوات اتصال مستمرة جيدة بين مختلف أطراف العملية التعليمية بالمدرسة ومعلمين وإداريين وطلاب.

إحساس الإداريين أن المدرسة تدار من داخلها وتتخذ قراراتها ولا تدار بواسطة آخرين يتخذون لها القرارات.

وجود آلية لتفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحيط بها.

وجود معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بالمدرسة، وتوعيتهم.

الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المدارس:

رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة ، ورسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة، ووضع خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية ، وهيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية ، ووصف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف متوفرة ومحددة ، ومعايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية.) ، وإجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة. ، وتوفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية ، وأدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية. وارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين ، ومستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية. وتوفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية، وترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في الجامعات والعمل بروح الفريق، واحترام وتقدير مرض للجامعات محلياً وعالمياً. وجميع العاملين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق TQM ، وحل المشاكل متواصل ومستمر والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة ، ورسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها العامة تتحقق بشكل جيد ، ونوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل ، والاستعمال الأمثل للاتصال والتواصل. **(البربري،2007).**

مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية:

يمكن تصوير أسلوب إدارة الجودة الشاملة في صورة مثلث تمثل أضلاعه الجودة، الكلفة، الوقت، ويعني ذلك أن الهدف هو ضمان عملية الجودة في إخراج المنتج الأكثر كفاءة في أقل تكلفة وفي الوقت الأنسب (Sholomo,2004)، وتشير أدبيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية وبعض المؤسسات الخدمية إلى وجود بعض المداخل التي أخذت بها إدارة هذه المؤسسات تحقيقاً للجودة الشاملة ولعل أهم هذه المداخل ما يلي (الغنبوصي ، 2005) .

تدعيم اللامركزية : تلجأ الإدارة إلى أسلوب اللامركزية بدفع بعض، أو غالبية، سلطات الرؤساء إلى المستويات الأدنى في البناء التنظيمي للمؤسسات من أجل تحقيق البت السريع في الأمور بواسطة الإفراد الذين يتصلون مباشرة بهذه الأمور، وقد أكدت الممارسات الإدارية الفعلية أن اللجوء إلى هذا النوع من اللامركزية قد ساعد على تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام الموكلة إلى المؤسسات، بالإضافة إلى شيوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما دفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

مدخل الإدارة بالاستثناء : وهو يشبه في بعض جوانبه مدخل اللامركزية كأسلوب في زيادة فاعلية الأداء وكفاءتها وينطلق من فكرة بسيطة مؤداها أن كافة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها إدارة مؤسسة ما يمكن تصنيفها تحت صنفين أساسيين، أعمال نمطية متكررة وأعمال جديدة متغيرة، أما الأعمال النمطية المتكررة فينبغي دفع سلطة اتخاذ قرارات بشأنها إلى المستويات الأدنى في البناء التنظيمي التي تجيد التعامل معها بحكم النمطية والتكرار وإتقان الأداء، ويترك للقيادات العليا سلطة اتخاذ القرارات في المسائل الجديدة أو الطارئة أو المفاجئة التي لم يسبق التعامل معها من قبل.

إدارة الــوقت : أصبح للوقت قيمة كبرى في حياة الإنسان المعاصر بسبب التطورات الهائلة في أسلوب حياته وفي نغمة الحياة من حوله، وبالنسبة إلى رجل الإدارة العصري فيتمثل الوقت العامل الحاسم في أدائه وفي زيادة كفاءة الإدارة ذاتها، وقد أدرك الإداريون أهمية الوقت وبدأوا يخططون له وينظمون الاستفادة منه ويراقبون أعمالهم وأعمال من يعمل معهم من منظور الوقت، غير أن الصورة ما زالت تحتاج إلى المزيد في هذا الاتجاه ولن يتأتى ذلك إلا بالقضاء على مصادر إهدار الوقت في إدارة المؤسسات المجتمعية بعامة والمؤسسات التربوية بخاصة.

مدخل المشاركة في الإدارة: يقصد بالمشاركة في الإدارة كأسلوب إداري لتحقيق الجودة في التعليم أن يكون للمجتمع المحيط بالمدرسة دوره الفعال في إقرار البرامج التعليمية والأنشطة التربوية التي تتكفل المدرسة بتنفيذها كمؤسسة فوضها المجتمع ووضع فيها ثقته كلها لتربية الأبناء التربية الصحيحة المؤدية إلى تكوين أجيال قوية من المواطنين الصالحين.

مدخل الإدارة بالأهداف : يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل من مداخل إدارة الجودة الشاملة لأنه يستهدف في المقام الأول تركيز اهتمام الإدارة على الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة في أفضل صورها، ويركز أسلوب الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس والمرؤوسين بشكل حقيقي في تحديد الأهداف التي يتفق على ضرورة تحقيقها مما يحفزهم جميعاً على أداء مسئوليات وظائفهم بروح معنوية عالية (علاء محمد ، 2007).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة ناجي (1998) : تهدف إلى التعرّف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. وقامت بتطبيقها على جامعة عمّان الأهلية، تم فيها استقراء آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والطلبة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. ودلت نتائج هذه الدراسة أن مستوى رضا طلبة جامعة عمّان الأهلية كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية. كما تتوافر لدى الجامعة القناعة والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن الجامعة تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الحوافز للموظفين والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

دراسة خضر (2004) . وقد هدفت الى التعرف على اراء جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومديراتها في إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها ، وقد بلغ عدد افراد العينة 190 مديرا ومدرة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، وقد توصلت الى ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ، واظهرت ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الطلبة ، كما تبين فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امكانية الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئتين (1-5) ، (6-10).

دراسة خضير (2007) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم ، إضافة الى تحديد متغيرات كل من الجنس ،والخبرة والمؤهل العلمي ، والمركز الوظيفي على ذلك ، حيث تكونت عينة الدراسة من 451 موظفا في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية ، وتم اعداد استبيان لتحقيق أغراض الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها

: إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية جاءت متوسطة لجميع مجالات الدراسة ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى للجنس ، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي والعمر .

دراسة حمودة (2008) : فقد هدفت الى معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر مديريها ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من مديري ومديرات المدارس الخاصة الثانوية في العاصمة عمان ، وبلغ عدد افراد العينة 50 مديرا ومديرة ، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

دراسة الظفيري (2012) : وقد هدفت من وراءها التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ، وتكونت عينة الدراسة من 350 موظفا في وزارة التربية بدولة الكويت ولتحقيق اهداف الدراسة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث اشارت ابرز النتائج الى وجود درجة متوسطة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ، كما أشارت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى للجنس ، وتعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير وتعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة .

دراسة يامين (2014) : وهدفت الى تبين درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي ، في المدارس الحكومية في الضفة الغربية ، من وجهة نظر المشرفين عليها ، باستخدام المنهج الوصفي ، بالإضافة الى تحديد دور متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية) ، وتوصلت النتائج الى وجود درجة عالية لتطبيق معايير الجودة الشاملة ، في الاشراف التربوي ، في المدارس الحكومية في الضفة الغربية ، من وجهة نظر المشرفين التربويين في جميع المجالات ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية .

الدراسات الأجنبية :

دراسة أحمد (2013) Ahmad Elshennawy : وهي دراسة تطبيقية لبحث اثر تطبيق الايزو 9001 على الأداء المهني للإداريين والمعلمين ، من خلال دراسة حالة على نظام التعليم المهني الاندونيسي ، تعتمد هذه الدراسة على المنهج المسحي ، وتشير نتائجها التي تم التوصل اليها الى ان تطبيق 9001 الايزو له تأثير إيجابي كبير على أداء الإداريين والمعلمين ، كما ان الدراسة قد حددت أيضا العناصر المؤثرة الرئيسية لنظام إدارة الجودة .

دراسة كورنين (2004) Cornin : هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية ، واستخدمت الدراسة المنهج المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية في منطقة نيويورك التعليمية ، وبلغ عدد افراد العينة 116 إداريا ، ولتحقيق أغراض الداراسة تم استخدام الاستبيان وتوصلت الدراسة الى نتائج حيث توجد أنظمة جودة متطورة بشكل جيد في المنطقة التعهليمية .

دراسة كوتان (Cotton ,2001) ، وقد هدفت الدراسة الى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي في مقاطعة سيتيكا بولاية ألاسكا وقد استخدمت معيارا محددا لعملية التحسين المستمر للطلبة في مدرسة إيدجكومب الثانوية ، وقد توصلت الدراسة الى إمكانية تحسين عملية التدريس عن طريق المنهج الذي يتم تخطيطه من قبل وإمكان توجيه الطلبة نحو فهم دروسهم .

دراسة لويس وسميث (Lewis Smth, 1997) . وقد هدفت الدراسة الى توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي وتكونت عينة الدراسة من (600) من طلبة الجامعات ، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال التحليل النظري للدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الامريكية ، وتوصلت ابرز النتائج الى توفير مبادئ الجودة الشاملة لدى التعليم الجامعي بدرجة عالية ، والالتزام بالتحسين المستمر والالتزام بإرضاء المستفيد (الطالب وولي الامر والمجتمع) والتحدث بالحقائق .

دراسة **(Longenker & Scazzero, 1996)** حول التحديات المستمرة لإدارة الجودة الشاملة، هدفت الدراسة إلى فحص مدى إدراك مجموعة من المدراء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وممارسة هؤلاء المدراء لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. كما هدفت إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المدراء، وقد أُجريت الدراسة على عينة شملت (137) من المدراء المتمرسين في إدارة الجودة الشاملة يعملون في (10) مؤسسات صناعية وخدمية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أجمع المديرون بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، ولكن مؤسساتهم لم تطبق بعد المبادئ. على الرغم من إدراك المديرين لأهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة لتحسين النوعية، إلا أن دعمهم لنشاطات إدارة الجودة الشاملة يتناقص عبر الوقت.
وفي ظل إدراك معظم المديرين لوجود مجموعة من المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، إلا أن تركيزهم على معالجة هذه المشاكل ما زال محدوداً. كان من بين أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة هي مشاكل إدارية وبشرية مثل الإشراف غير الفعال، قلة التدريب للعاملين، وعدم فعالية إجراءات التصحيح.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية المعنية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والإدارات التربوية ، يتبين لنا انها تطرقت لأهمية التطوير ،والتحديث المستمر في الأداء بالإضافة الى قيمتها في توضيح أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات التربوية ، وانعكاس ذلك على مستوى الخدمة والرضا لدى متلقي الخدمة .

كما اهتمت بعض الدراسات بمعرفة المتطلبات المتوفرة من عدمها حين تطبيق نظام إدارة الجودة ، مقرونة بموقف العاملين ، واتجاهاتهم ، في هذه المؤسسات نحو تطبيق نظام إدارة الجودة ودرجة الممارسة لها ، ودور الإدارة العليا ، وجميع العاملين في المؤسسات نحو ذلك ، والكشف عن اهم المعوقات التي تتعرض لها عملية نظام إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية .

أوجه الاتفاق:

هدفت الدراسة السابقة للتعرف على درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في تطوير التعليم في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين عليها ، وتتفق هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ذلك .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث المؤسسة التي أجريت فيها ، حيث أجريت على المدارس والمديريات التابعة الى وزارة التربية والتعليم .

الجنس: تباينت الدراسات السابقة من حيث الجنس حيث طبقت على الذكور والاناث وكذلك الحال بالنسبة الى الدراسة الحالية.

المنهج: تتفق اغلب الدراسات السابقة في المنهج المطبق فيها ، وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية التي اتبعت المنهج الوصفي

أداة الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الاستبانة كأداة للدراسة في تحصيل البيانات المطلوبة .

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة ، حيث أن مجتمع الدراسة هو الوظائف الإدارية والتدريسية في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط .

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير موضوع دراستها ومشكلتها وكيفية اختيار عينة الدراسة ومنهج البحث المستخدم، فضلا عن الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة عند مناقشة نتائج الدراسة الحالية .

منهج الدراسة : استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي في دراستهما ، وذلك نظرا لملاءمة الدراسة لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية . فضلا عن استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من موظفي الهيئتين الإدارية والتدريسية في محافظة مسقط بسلطنة عمان .

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من افراد المجتمع والبالغ عددهم 200 موظفا من المعلمين والمعلمات والمدراء والمديرات في محافظة مسقط بسلطنة عمان .

أداة الدراسة: استخدمتا الباحثتان الاستبانة كأداة للراسة .

نتائج الدراسة:

اشارت النتائج أن تقديرات مديرو المدارس والمعلمين لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي جاءت بدرجة عالية في جميع المعايير ، وتعزو الباحثتان السبب في ذلك الى ادراك العاملين من الهيئتين الإدارية والتدريسية بأهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس لضمان الجودة في العمل ، وهو ما تؤكد عليه وزارة التربية والتعليم (2018)، على ضرورة اتباع معايير الجودة الشاملة للوصول الى التميز والاتقان .

كما اشارت النتائج على انه من ضمن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس دعم الجهات العليا وحسن اختيار مديري المدارس واستمرارية التدريب والتمهيد قبل التطبيق .

كما أشارت النتائج أن نظام إدارة الجودة بحاجة ماسة للتطبيق في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، والبداية ببعض المحافظات في السلطنة ، وتؤكد وزارة التربية والتعليم أنها ماضية قدما في تطبيق نظام إدارة الجودة في كافة المديريات التعليمية في ديوان عام الوزارة وفي المديريات التابعة للمحافظة ، كما اقامت الوزارة اقسام الجودة في كافة المديريات التعليمية والتي بدورها تقوم على متابعة الأداء من الاتقان والجودة في العمل .

توصلت الدراسة في نتائجها الى ان مستوزى الرغبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في محافظة مسقط بسلطنة عمان ، من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والتدريسية كانت بدرجة متوسطة مما يلزم إقامة برامج تدريبية وورش تعليمية من اجل رفع هذه الدرجة بصور اكبر واكثر فاعلية .

أشارت النتائج الدراسة الى ان أصحاب الخبرات الأطول كانوا الأقل في الاستجابة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأساسية بسلطنة عمان في محافظة مسقط مما يعني وجوب التوقف عن آرائهم ودراستها بشكل دقيق .

جاءت النتائج لتؤكد إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس يؤدي إلى تسهيل العملية التعلمية لدى مديرو المدارس ويخفف الضغط والعب النفسي لديهم ، لذا فإن 85 % من مديرو المدارس يرغبون في تطبيق نظام الجودة في مدارسهم لما له من أثر إيجابي في رفع جودة العملية التعليمية وتخفيف الضغوط الإدارية عندهم . وبالتالي فإن العلاقة بين الكفايات الوظيفية وبين التطبيق علاقة مترابطة وتحقق الهدف والغاية من الجودة الشاملة .

اشارت النتائج ان هنالك بعض الأخطاء قد تعيق تطبيق الجودة الشاملة في المدارس ومن هذه الاخطاء نقص المعرفة ونقص متطلبات التطبيق والقول الكثير والفعل القليل والنقل الحرفي والاخفاق في التعامل مع مقاومة التغيير والتركيز على الجانب التقني وترى الباحثتان ان هذه الاخطاء بالإمكان التغلب عليها مع مرور الوقت وتكثيف الجهود والعمل المستمر المبني على التدريب والمتابعة

التوصيات:

توصي الباحثتان في الاستمرار في اعتماد وزارة التربية والتعليم بمواصفة الايزو 9001 كمدخل مهم للتطوير والتحسين في مديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم والبداية في محافظة مسقط .

كما توصي الباحثتان بأهمية عمل بحوث علمية وبرامج تدريبية في : تدريب العاملين على طرق تقديم الخدمة ومتابعة ما بعد الخدمة لما له من أهمية في تحقيق رضا المستفيد وتقييم العلاقات بين مقدمي الخدمة والمستفيدين .

القيام بزيارات تبادلية بين مديرو مدارس التعليم الأساسي للاستفادة من ذوي الخبرات، وتبادل الافكار والرؤى في مجال تطبيق معايير ادرة الجودة الشاملة في مدارسهم .

ضرورة وجود قاعدة بيانات محوسبة بأسلوب يسهل الحصول على المعلومات بصورة سريعة .

الإعتماد على العناصر البشرية الحاصلة على شهادات عليا في الجودة قبل واثناء التطبيق والحاقهم بدورات تخصصية في نظام إدارة الجودة

إجراء المزيد من الدراسات المماثلة لإدارة الجودة الشاملة في محافظات السلطنة التي لم يشملها مجتمع الدراسة ومقارنتها بالنتائج التي توصلت لها الدراسية .

تكثيف الدورات التدريبية والبرامج والورش لمديرو المدارس والمعلمين للاهتمام بنظام إدارة الجودة لكي تحقق الهدف والغاية المنشودة من نظام إدارة الجودة الشاملة .

الخاتمة:

إن إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان وجميع محافظات السلطنة لا بد من تبنيها والعمل عليها وذلك من اجل النهوض بمستوى الأداء والرفع من مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات لتحقيق الأهداف واللحاق بركب التقدم والتطور ، كما ان إدارة الجودة الشاملة تعمل على تطوير العمل في كافة المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، وانها تهدف الى تحقيق رضا العاملين في المؤسسات التعليمية من طلبة ومعلمين واداريين وغيرهم . كما ينبغي نشر ثقافة الجودة الشاملة في مختلف المدارس التابعة لمحافظات السلطنة عن طريق اقسام الجودة التابعة للمديريات التعليمية بالسلطنة من اجل الاستفادة من نظام إدارة الجودة الشاملة ورفع عجلة الرقي والتطوير ، ولقد عملت وزارة التربية والتعليم في هذا الجانب بشكل متميز ومتواصل من أجل

النهوض برقي إدارة الجودة الشاملة فخصصت أقساما تابعة في كافة مديريات التعليمية التابعة لها ، كما أقامت نظام إدارة الجودة الايزو في بعض مديريات الوزارة ،وتسعى الوزارة خلال الفترة القادمة في زيادة عدد المديريات الخاضعة لنظام الايزو . إن مدارس السلطنة تحتاج الى مزيدا من الجودة والتطوير في كافة جوانبها سواء في المناهج الدراسية ام الهيئات التدريسية أو المواد الدراسية وغيرها حتى يتم الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والتميز والاجادة.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أحلام ومحمود (2007) . **المنتج التعليم : المعايير وتحقيق الجودة** . مصر . دار الجامعة الجديدة .

أمين فاروق فهمي (2001) . **المدخل المنظومي وإدارة وضبط الجودة الشاملة في منظومة التعليم**"، المؤتمر العربي الرابع، المدخل المنظومي في التدريس والتعليم .

إدريس، نجاة آدم (2014) : معوقات تحقيق أهداف الجودة الشاملة بالمرحلة الثانوية : دراسة تحليلية مدارس محلية بحري، **رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية**، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

الغافري، صالح بن عبيد بن سعيد (2004) : درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عُمان كما يتصورها مديرو المدارس، **رسالة ماجستير منشورة**، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

الظفيري (2011) . درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ، **رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة** ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن .

النجار ، فريد (2009) . **إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط** ، الدار الجامعية .

ترتوري ، محمد وجويحان ، اغادير (2009) . **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات . عمان** : عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .

حسن عبدالقادر ورضا الكابلي (2000) . **الفكر المنظومي للجودة الشاملة في تطوير التعليم والتعلم المتوسط والبحث العلمي وأثره في كيفية مواجهة تحديات العولمة** ، حول المدخل المنظومي في التدريس والتعليم العربي الرابع .

جوهر، صلاح الدين (2001):" أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الإتصال والمعلومات "، **المؤتمر السنوى الثامن للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، القاهرة، ٢٧–29 يناير.

حمود ، خضير (2016) . **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

حمودة، صباح سليم (2008) . درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين . **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن .

خضر ، غازي ، محمد احمد (2004) . درجة ملائمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن . **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الجامعة الأردنية ، عمان الأردن .

خضير ، عناية محمد (2007) . واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

عبد الرحمن عليان (1999) ."**نحو إدارة جديدة للمنظومة التعليمية**. القاهرة .

على أحمد مدكور : **التربية وثقافة التكنولوجيا**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص338.

عيسان ، صالحة عبدالله، والشيدية ،فائزة احمد (2017) . درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين الأوائل في سلطنة عمان ، **مجلة الدراسات التربوية والنفسية** ، جامعة السلطان قابوس .

سالم محمد الغنبوصي (2005) : إدارة الجودة الشاملة : نماذج وتجارب عالمية، تحديات وتطبيقات مستقبلية، مؤتمر مدرسة البنات السادس للعلوم التربوية والنفسية في الفترة من (22–24) نوفمبر 2005 ، جامعة اليرموك المملكة الأردنية الهاشمية .

سيد عبد القادر السيد (2002). **الدليل الشامل للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الدولية لنظم الجودة 9000 والمواصفات الدولية لمراجعة نظم الجودة 10011** ، مركز طباعة القاهرة .

طعيمة ، رشدي احمد (2015) . **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد** ، عمان . دار المسيرة .

وزارة التربية والتعليم (2015) : التقرير الوطني لتطوير التعليم في سلطنة عُمان، مجلس التعليم.

قاسم نايف علوان(2009) . **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 : 2000**، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

محمد عبد الغني حسن هلال : **مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2006 .

محمد عبد الغني حسن هلال : **مهارات إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2006 .

وزارة التربية والتعليم (2003) . **دليل عمل مدارس التعليم الأساسي** . مسقط ، وزارة التربية والتعليم ، سلطنة عمان .

يامين ، سهى احمد (2014) . درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين العاملين فيها ، **رسالة ماجستير منشورة** ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Ahmad Elshennawy (2013).**Employing Quality Management Principles to Improve the Performance of Educational Syathema :an Empirical study of the Effect of ISO 9001 standard on teachers and Administors Performance Erformance in the Indonesian Vocation System** .university of central florida orland . florida.

Cormin ,Melvyn Charies (2004).**continuous improvement in anew York state school District: A case study** . Dissertation Abstracts international, A65/ 4p. 1189. Oct.

Cotton,K.(2001). **Applling total quality management pricples to secondary Education , school improvement research servies (sirs)**. The office of Education research and improvement , U.S.(http://www.nwrel.org/scpd/ sirs /9/s0.35.html).

Thomas E. Corts : "**Total Quality at Samford University**", About Campus, March, April, 1997, P.12.

Shlomo Waks R. & Motifrank : "**Application of the Total Quality Mangement Approach Principles and the ISO 9000 Standards in Engineering Education**", European Journal of Engineering Education, Vol. 24, No.3, 2004, P.249.

Jens J. Dahlgaad & Kai Kristensen : "**Total Quality management and Education**", Total Quality Management, Vol. 6, issue No. 5, December2005, P.445.

Lewis , R.G.and smith , D.H.(1997).Why Quality improvement in Higher Education . **International Journal (1).18-19.**

Researcher:

Hajar Khamis Alruzaiqi

(PhD researcher at Mohammed V University _ Morocco)

Dr. Kaoutara Elomari

(Mohammed V University _ Morocco)

Abstract:

The study seeks to improve performance in basic education schools in the Governorate of Muscat in the Sultanate of Oman through the application of total quality management from the point of view of the members of the administrative and teaching staff. This study aims to identify the degree of how the total quality management applied according to the performance of Muscat schools and sheds light on the quality management system in basic education schools in the Sultanate of Oman. It also measures the extent of awareness of teachers in post-basic schools of the quality management system and develops a proposed vision for basic education schools to implement quality management. The two researchers used the descriptive approach in the study, as well as the questionnaire.

One of the findings of the study is that 78% of teachers and administrative staff are willing to implement the quality management system in schools because of its great importance in the employee's sense of fairness and excellence .

There are some errors that may hinder the application of total quality in schools, and these errors include lack of knowledge, lack of application requirements, saying a lot and doing little and failure to deal with resistance to change and focus on the aspect of Technical issues.

There is a need to implement total quality in basic education schools in the sultanate of Oman .

The study recommends the continuation of the Ministry of Education's accreditation of ISO 9001 as an important entry for development and improvement in the directorates of the Ministry of Education and the beginning in the Governorate of Muscat .

It also recommends the importance of conducting scientific research and training programs in: training workers on ways to provide service and follow-up after service because of its importance in achieving beneficiary satisfaction and evaluating relationships between service providers and beneficiaries, and the need for a computerized database in a manner that facilitates quick access to information, rely on Humans who have obtained higher certificates in quality before and during the application and joined them with specialized courses in the quality management system.

Key words : The Quality_ Comprehensive quality_ The basic education.