

**دور المشرف التربوي
في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة
في النظام التربوي التعليمي السعودي**

إعداد

د/ عبد الله بن محمد بن سعد الدخيل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

قسم الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة الملك سعود

دور المشرف التربوي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة

في النظام التربوي التعليمي السعودي

إعداد

د/ عبد الله بن محمد بن سعد الدخيل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

قسم الإدارة التربوية

كلية التربية- جامعة الملك سعود

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة في النظام التعليمي السعودي، ودور المشرف التربوي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وما هي النتائج المتوقعة من تطبيق المشرف التربوي لمعايير إدارة الجودة الشاملة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأهمها أن إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي تعتبر مجموع الجهود والإمكانات المبذولة من قبل الجهاز التربوي لرفع مستوى مخرجات العملية التعليمية (الطالب) من أجل تحقيق رضا العميل في النهاية، وكذلك في المجال التربوي يتوقف نجاح العملية التعليمية في تحقيق الجودة الشاملة لمخرجاتها إلى حد كبير على كفاءة وفعالية القيادات التربوية بشكل عام وفي مختلف المستويات الإدارية، والإشراف التربوي أحد العناصر الأساسية في العمليات التعليمية والتي تسهم في تجويد مخرجات العملية التعليمية بأفضل مستوياتها. لتحقيق الجودة الشاملة في المجال التربوي، يجب أن يتم نقلها من طيات الأوراق إلى الميدان، ويتم ذلك من خلال المشرف والمدير والمعلم، وأن الإشراف التربوي أحد أهم مدخلات النظام التعليمي باعتباره قيادة تربوية تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويمكن أن ينظر إليه من زاوية تحليل النظم على أنه سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي والمنهج والمدير، وهو كعملية لها مدخلاتها التربوية ومخرجاتها، كما أن هناك حاجة ملحة تنتظر المشرف التربوي تجاه المعلمين لتطوير أدائهم وتحسين العملية التعليمية.

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة تدريب المشرفين التربويين على مبادئ القيادة، فالقائد يجب أن يتفاعل مع المعلمين كزميل لهم يتعلم منهم ومعهم، وينقل

خبراتهم فيما بينهم وإلى غيرهم. وضرورة اختيار المشرفين التربويين حسب معايير محددة ومن ثم تعزيز قدراتهم من خلال التدريب والتعليم. وضرورة استخدام المشرف التربوي للبيانات لتحسين النظام ككل.

الكلمات المفتاحية: دور المشرف التربوي، إدارة الجودة الشاملة، النظام التعليمي السعودي.

Abstract

This study aims to identify the reasons for the application of quality management education in the Saudi educational system, and the role of the educational supervisor in the application of total quality management standards, what are the expected results of the application of the educational supervisor for the standards of total quality management. I have been using descriptive analytical method, the study reached a set of results and the most important of the total quality management in the educational field is the sum of the efforts and potential efforts by the education system to raise the level of the educational process outputs (student) in order to achieve customer satisfaction in the end, as well as in the field Educational stop the educational process success in achieving the overall quality of their outputs to a large extent on the efficiency and effectiveness of educational leaders in general and in the various administrative levels, and educational supervision An essential element in the educational process and that contribute to improve the educational process outputs the best levels. To achieve total quality in the educational field, it must be transferred from the Securities folds into the field, and is done by the supervisor and the director and teacher, and educational supervision One of the main inputs of the educational system as an educational leadership aimed at improving the teaching and learning processes, and can be seen from the angle systems analysis as a series of events and interactions between the teacher and the educational curriculum and the supervisor and the manager, as a process which is her educational inputs and outputs, as there is an urgent need to wait for the educational supervisor teachers to develop their performance and improve the educational process.

The current study found a number of recommendations including the need to train supervisors on the principles of leadership, A leader must interact with their fellow teachers learn them and with them and convey their experiences among themselves and to others. And the need to choose supervisors according to specific criteria and

then enhance their capabilities through training and education. And the need to use educational supervisor of the data to improve the system as a whole.

Key Words: the role of the educational, supervisor, total quality management, the Saudi educational system.

مقدمة البحث:

إن التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المنظمات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهتها، واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة لتعمل بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة- التي أصبحت الآن وبفض الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال- سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، وهذا ما يمكن ملاحظته في جميع المنظمات الحكومية والخاصة. ويرى الدويري (٢٠٠٦م: ص ١٨) أنه تم اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري ليساعد المنظمات على الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة لتلبية متطلبات ورغبات العملاء. أما في المجال التربوي فإن القائمين عليه يسعون من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى إحداث تطوير نوعي لمخرجات العملية التعليمية بما يتلاءم مع التطورات التربوية والتعليمية والإشرافية والإدارية العالمية والإقليمية، ومواكبة التغيرات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية.

والجودة الشاملة هي فلسفة، وثقافة مشتركة، تهدف لتلبية احتياجات المستفيدين المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام وبنجاح أكبر، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة، وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة المؤسسة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

ويهدف الإشراف التربوي الحديث إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية من خلال الاهتمام بجميع عناصرها: التي تتضمن المعلم، والطالب، والمنهاج، ومن هذا المنطلق أصبحت العملية الإشرافية عملية تفاعل بين المشرف والمعلم في جو من الطمأنينة يسمح فيها للمعلم عرض مشاكله وإبداء مقترحاته، الأمر الذي يتطلب من المشرف تقبل أفكار المعلم ومشاعره وتشجيعه على التعبير عن نفسه في إطار من الاحترام المتبادل بهدف تحسين عمليتي التعلم والتعليم، فالمشرف يقوم بتشخيص عناصر هاتين العمليتين من خلال الزيارات الصفية، وتدوين ملاحظات حول سلوك

المعلم وسلوك الطلبة داخل الصف مدفوعاً بأهداف واضحة للزيارة الصفية، منسجمة مع الأهداف التربوية المقررة للعلمية التعليمية، وبذلك يُكسب المعلم القدرة على تطوير أدائه داخل الغرفة الصفية. كما يعد الإشراف التربوي أيضاً واحداً من الأجهزة القيادية التي تسهم في تحقيق أهداف التربية بالكفاية والفاعلية المطلوبة فضلاً عن ذلك أنه مهمة قيادية بالدرجة الأولى تفتح قنوات الاتصال بين جميع العناصر المؤثرة في العملية التربوية من إدارة ومناهج دراسية وطرائق تدريسية ونشاطات متنوعة لها علاقة بعملية التعليم، وإن النهوض بالمهمات والنشاطات والمسؤوليات تقع على شخصية تربوية وعمود من أعمدة العملية التربوية أو التعليمية على حد سواء، ألا وهو المشرف التربوي الذي يعد المسؤول المباشر عن تطوير الأداء التربوي داخل المدرسة. (الخصاونة وستراك، ٢٠٠٤: ٣٣٢).

يعتبر المشرف التربوي بأنه خبير فني وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة مما يستلزم معه معرفة (أصول التربية الإسلامية ونظريات التعلم وطرق التدريس والقياس والتقويم ومهارات الإدارة والاتصال والتعامل مع وسائل التعليم حسب اختصاصه).

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير وتحسين مخرجات العملية التعليمية، من خلال العلاقة بين دور المشرف التربوي في إنجاح العملية التعليمية وربطها بالجودة الشاملة؟، ويكتسب البحث الحالي أهميته بسبب:

- ١- ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت دور المشرف التربوي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي السعودي مما يجعل هذا البحث يثري المكتبة العلمية بما يضيفه من معرفة علمية في هذا المجال.
- ٢- قد يسهم هذا البحث في زيادة اهتمام الباحثين بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمجال التربوي بشكل عام ومجال الإشراف بشكل خاص ويفتح المجال لدراسات جديدة.
- ٣- قد يفيد البحث الحالي مسؤولي وزارة التربية والتعليم السعودية للارتقاء بمستوى جودة أداء المشرفين التربويين.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

- ١- الأسباب التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة في النظام التربوي التعليمي السعودي.
- ٢- دور المشرف التربوي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- النتائج المتوقعة من تطبيق المشرف التربوي لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

مشكلة البحث:

يهتم الإشراف التربوي الشامل بجميع جوانب العملية التربوية، ويعد وسيلة مهمة لتطوير نوعية التعليم، باعتبار هذا التطوير الهدف الأول للإشراف التربوي ليحقق التعليم أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية، ويعتبر الإشراف التربوي أحد الخدمات المهنية التعليمية التي يقدمها النظام التربوي بهدف تقديم يد العون والمساعدة للمعلمين على أساس الاحترام والتقدير، وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطويره، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة؛ مما يزيد من كفاءة الناتج التربوي وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

عند اختيار المشرف التربوي لا بد من مراعاة عدة أمور أهمها الدرجة العلمية التي يمتلكها المرشح للوظيفة، والخبرة التي اكتسبها من الميدان أو من خلال الدورات التي تلقاها أثناء العمل، إذ أنها تلعب دوراً هاماً في صقل شخصية الموظف ليصبح مشرفاً تربوياً ناجحاً يدعم التطوير ويواكب التطور العلمي والتقني في المجال التربوي بشكل عام وفي مجال الإشراف التربوي بشكل خاص، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التعرف على دور المشرف التربوي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي السعودي.

أسئلة البحث:

تحددت مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي: "كيف يستطيع المشرف التربوي أن يساهم في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي السعودي؟".
ويتفرع عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية أخرى:

- ١- ما الأسباب التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة في النظام التعليمي السعودي؟.

٢- ما دور المشرف التربوي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة؟.

٣- ما هي النتائج المتوقعة من تطبيق المشرف التربوي لمعايير إدارة الجودة الشاملة؟.

منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على رصد الظاهرة موضع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي ومحاولة تقديم الحلول والبدائل بشأنها، ثم اختيار أفضل الحلول أو البدائل الممكنة، وتقديمها على شكل توصيات للاستفادة منها في مجال الإشراف التربوي.

مصطلحات البحث:

تعددت وتنوعت مصطلحات البحث، ولذلك تم تناولها وكما يلي:

الدور:

هو "مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة". (الدوسري، ٢٠١٣).

والدور هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة. وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة. وفي الإدارة تتحدد الأدوار الرسمية للعاملين ولكن هذه الأدوار ترتبط بتوقعات الرؤساء والمرؤوسين وغيرهم. وهذه التوقعات يمكن أن تكون جزءاً من الوسط أو البيئة المحيطة بـجو العمل الذي يعمل فيه رجل الإدارة. (البدرى، ٢٠٠٢: ١٠٣).

ويعرف أيضاً بأنه المهمة أو الوظيفة المحددة سلفاً التي يناط بها الشخص المسئول لممارستها على أكمل وجه أثناء قيامه بالعمل المنوط به من أجل النهوض بالعملية التعليمية. (سنة حمدان، ٢٠٠٥).

المشرف التربوي:

وحسب ما ذكره صليوة (٢٠٠٤م) أن المشرف التربوي هو خبير فني وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة.

وذكر الطعيمان (٢٠٠٠) أن المشرف التربوي هو "الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم، ويتولى مهمة الإشراف التربوي، لتحقيق أهدافه، ومساعدة المعلمين على تحقيق هذه الأهداف لديهم".

أما الوديان (٢٠٠٧م) فيعرف المشرف التربوي على أنه المعلم المرشح الذي تعينه وزارة التربية والتعليم، بناءً على ترشيحه من قبل إدارة التربية والتعليم، للإشراف على المعلمين بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها.

دور المشرف التربوي:

إدارة الجودة:

هي أسلوب عمل يستند إلى مجموعة من المبادئ هدفه الوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية والكفاءة والفعالية (الشريبي: ٢٠٠٨م).

إدارة الجودة الشاملة:

يعرفها الوديان (٢٠٠٧م) بأنها "خلق ثقافة الإتقان في الأداء الوظيفي، حيث يعمل القادة من مدراء تعليم ومشرفين تربويين ورؤساء أقسام من الإشراف التربوي ومديري مدارس وأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من محضري محتمرات وغيرهم بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستفيدين، والعمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى".

ويعرها الدويري (٢٠٠٦) بأنها فكرة السيطرة على جودة المنتج أو الخدمة منذ اللحظة الأولى وحتى انتهاء العملية وظهور الخدمة بشكلها النهائي، ووصولها إلى العميل ورضاه عنها من خلال دمج الأدوات والتقنيات الإدارية الحديثة.

خطوات البحث:**المحور الأول: الدراسات السابقة وأهميتها في هذا المجال:**

يعتبر المشرف التربوي العنصر الفاعل والمهم في تغيير وتطوير أداء المعلمين ومساعدتهم في تحقيق جودة مخرجات العملية التعليمية، من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة لديهم، ووضع الخطط العلاجية (الخطط الإستراتيجية) المناسبة لحلها. ومن الملاحظ أن الإشراف التربوي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين محلياً وعربياً وعالمياً بهدف التعرف على دور المشرف التربوي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي وذلك بهدف تحسين العملية التربوية من جميع جوانبها ومواكبة التطورات التقنية الهائلة وستعرض للدراسات السابقة والبحوث العلمية التي تمكنا من الاطلاع عليها وكما يلي:

دراسة بوعزة (٢٠١٢) بعنوان "واقع الإشراف التربوي في الجزائر من وجهة نظر الهيئة الإشرافية والتدريسية دراسة ميدانية بالمدارس المتوسطة بولاية سطيف" والتي هدفت إلى التعرف على ممارسات الإشراف التربوي التي تقدم حالياً للأساتذة المدرسين في مدارس التعليم المتوسط من وجهتي نظر الأساتذة والمفتشين في مرحلة التعليم المتوسط بولاية سطيف، كما تسعى هذه الدراسة أيضاً إلى اختبار صحة فروض الدراسة المتعلقة بالفروق بين المفتشين والأساتذة في تقييمهم للممارسات الإشرافية. ولتحقيق أهداف الدراسة تكون المجتمع الأصلي للبحث من الأساتذة، والمفتشين في مرحلة التعليم المتوسط بولاية سطيف، وأخذت عينة الأساتذة من المجتمع الأصلي حيث بلغ عدد أفراد عينة الأساتذة ١٥١، بينما كان عدد عينة المفتشين ١٩ مفتشاً. قام الباحث بإعداد استبيان يتعلق بالممارسات الإشرافية للمفتش في مجالات الإشراف المختلفة انطلاقاً من الدراسات السابقة، حيث اشتمل الاستبيان على ٥٠ فقرة صنف في ثمانية مجالات هي: القيادة التربوية، النمو المهني والعلمي للمدرسين، التلاميذ، المناهج، طرق التدريس، الوسائل التعليمية، النشاط المدرسي، المجتمع المحلي، وللتأكد من مدى شموليته وموضوعيته وصدقه تم عرضه على لجنة التحكيم، واعتمد الباحث في تطبيق الأداة على طريقة الاتصال المباشر. ولأغراض التحليل ومناقشة النتائج افترض الباحث أن النسب المئوية للاستجابات التي تساوي أو تزيد على ٥٠% تعتبر مؤشراً إلى أن هذه الممارسة موجودة. أما النسب المئوية للاستجابات التي تقل على ٥٠% فتعتبر مؤشراً لعدم وجود الممارسة.

دراسة صالح (٢٠٠٧) في فلسطين بعنوان "تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة"، هدفت إلى تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة، من خلال التعرف على الأدوار الإشرافية المطلوب من المشرف التربوي أن يقوم بها في الإشراف على المدرسة، ومعرفة مدى ممارسة المشرف للأدوار المطلوبة منه من وجهة نظر المعلمين والمدراء، وبلغت عينة الدراسة (١٦٨) معلماً ومديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان، وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة، واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المشرف التربوي يمارس جميع مجالات دوره المهني بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0,05 \geq$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة منه تعزى لمتغيرات الدراسة: المهنة (مدير/ معلم)، والمؤهل العلمي، كما وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0,05 \geq$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرف للأدوار الإشرافية المطلوبة منه تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة المنيع (١٤٢٩هـ) بعنوان: (مجالات تطبيقات التعليم الإلكتروني في الإدارة والإشراف التربوي)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة والإشراف التربوي ومجالات ومبررات تطبيقات التعليم الإلكتروني في الإدارة والإشراف التربوي، وفوائد تطبيقات التعليم الإلكتروني في مهام عمل المدير والمشرف التربوي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها ضعف التطوير المهني للمديرين والمشرفين التربويين في التعليم العام في مجال تقنية المعلومات وخصوصاً تطبيقات التعليم الإلكتروني في مجال العمل الإداري والتعليمي. وأن استخدام التعليم الإلكتروني يساعد المدير والمشرف التربوي على التغلب على كثير من العقبات التي تواجهها في الجوانب الإدارية والفنية وتوفير الوقت للتفكير في الجوانب التطويرية لاتخاذ قرارات سليمة بدلا من الانشغال في جوانب إدارية وروتينية. كما توصلت إلى أن التعليم الإلكتروني المرتبط بالإنترنت يساعد في نشر الدروس النموذجية لأكثر عدد من المعلمين والمشرفين التربويين مما يعمم الفائدة على نطاق واسع في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية.

دراسة السحيم (٢٠٠٥م) هدفت هذه الدراسة والمعنونة ب: "واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية" إلى معرفة: إسهامات وفوائد وعوائق تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ من وجهة نظر المدراء والمعلمين في مدارس التعليم العام

المطبقة في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على عوامل تحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة آيزو ٩٠٠٠. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة أنه توجد فروق دالة لتطبيق إدارة الجودة آيزو ٩٠٠٠ حسب المرحلة الدراسية التي يعمل بها أفراد العينة، وكذلك حسب المؤهلات والخبرات والدورات التدريبية.

وقد أوصى الباحث بضرورة التزام الإدارة العليا بدعم التوجه لتطبيق آيزو ٩٠٠٠ في المدرسة باعتباره المحك الرئيس لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. ووجوب نشر ثقافة الجودة، وكذلك التطبيق على مراحل بحيث لا يتم الانتقال لمرحلة تالية إلا إذا تم التأكد من النجاح التام في المراحل السابقة. وربط تطبيق الآيزو ٩٠٠٠ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر. وتحفيز العاملين الفاعلين في تفعيل النظام بجعل فاعلية تطبيق نظام الجودة الشاملة أحد معايير الأداء. وكذلك لوجود علاقة إيجابية بين التأهيل الأعلى للمعلم والنجاح في تطبيق نظام الجودة يجب الحرص على اختيار المعلمين من ذوي المؤهلات الأعلى.

دراسة الجضي (٢٠٠٤م) هدفت هذه الدراسة والمعنونة بـ: "نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية" إلى: التعرف على أهمية تطبيقات نظرية ديمنج في التعليم العام الياباني والأمريكي، والتطبيقات المشتركة لنظرية ديمنج في التعليم العام الياباني والأمريكي، ومدى إمكانية العمل بها في مدارس التعليم العام للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج من خلال استجابات عينة الدراسة أن التطبيقات التربوية لنظرية ديمنج التي يمكن العمل بها في مدارس التعليم العام للبنين بالمملكة العربية السعودية تمثل مزيماً من التطبيقات اليابانية والأمريكية والتطبيقات المشتركة. وبناءً عليه خلص الباحث إلى وضع نموذج مقترح كمرشد لتطبيق نظرية ديمنج في التعليم العام السعودي ينطلق هذا النموذج من الأسس التالية: الأسس العقدي- الأسس النظري- الأسس التطبيق- الأسس الواقعي، وقد اعتبر هذا النموذج المقترح مدخلاً من مداخل التجديد التربوي الهادف إلى تطوير التعليم العام للبنين بالمملكة العربية السعودية.

دراسة (الموسوي، ٢٠٠٣) هدفت الدراسة إلى توضيح ضرورة إيجاد أدوات لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بركنية الكمي والكيفي، في تحقيق أهداف البحث لدى الجامعات الكويتية. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن جودة التعليم هي إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر.

وأن المناهج والبرامج التعليمية التي طبقت في مؤسسات التعليم العالي الكويتي، لتحسين نوعية التعليم قد أبرزت تحسناً محدوداً في الأداء الأكاديمي لدى الجامعات، أن جودة التعليم لا تزال موضوعاً يحتاج إلى المزيد من أدوات قياس إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى قصور النظام التعليمي على تهيئة الطلبة إلى سوق العمل بصورة كافية.

دراسة سكتاوي (٢٠٠٣م) هدفت هذه الدراسة والمعنونة ب: "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمكة المكرمة" إلى "إيضاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها ومعايير تطبيقها أمام القادة التربويين لإمكانية الاستفادة منها في تطوير أدائهم لأعمالهم، وإلى التعرف على إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفقاً (لمبادئ ديمينج) في إدارة مدارس تعليم البنين في مكة المكرمة من خلال آراء مديري تلك المدارس حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث إلى أن غالبية مديري المدارس في تعليم البنين بمكة المكرمة يرون إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم بغض النظر عن مرحلتهم التعليمية التي يعملون بها أو مؤهلاتهم أو خبراتهم الإدارية المدرسية. وعليه أوصى الباحث بما يلي: ضرورة توفير القدر المناسب من التدريب للقائد المدرسي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإن قيادة التغيير التي يمارسها رجل الإدارة تقتضي ضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار، وتوفير الحوافز لقبول التغيير وإعادة النظر في أساليب المشرفين التربويين لتتواءم مع فلسفة الجودة الشاملة.

دراسة اليحيوي (٢٠٠٢م) هدفت هذه الدراسة والمعنونة ب: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام بالمملكة العربية السعودية" إلى: معرفة أهمية إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى توفر متطلباتها، ومعرفة عوائق تطبيقها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية وأكثر المبادئ أهمية هو التركيز على العميل وأقلها أهمية هو أهمية النظام الرقابي، ورأت عينة الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية وأكثرها إمكانية التركيز على العمليات، كما رأت العينة أهمية توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأن أول هذه المبادئ هو احترام إنسانية العاملين يليها توفر الإمكانيات، كما أن التطبيق يواجه معوقات بدرجة عالية (البيروقراطية، المركزية، مقاومة التغيير). وأوصت الدراسة بضرورة البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراعاة الأولويات عند التطبيق، وأن تعمل الجهات المختصة في الوزارة بتذليل الصعوبات والمعوقات.

دراسة كابسزوجلو (2010) Kapusuzoglu في تركيا بعنوان " دور مشرفي التعليم الابتدائي في تدريب المعلم المرشح للحصول على وظيفة في مدينتي بولو ودوزجي في تركيا"، هدفت إلى تحديد دور مشرفي التعليم الابتدائي، في تدريب المعلمين المرشحين للحصول على وظيفة، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتقييم آراء المعلمين المرشحين، ومشرفي التعليم الابتدائي، حيث استخدم الباحث الاستبيان، وبلغ مجتمع الدراسة ٢٩٧ معلماً في مدارس التعليم الأساسي في بولو ودوزجي، و٣٥ مشرفاً ممن يعملون في مديريات التربية الوطنية، في بولو ودوزجين وقد تم أخذ ٢٢١ معلماً بالطريقة العشوائية كعينة للدراسة، وجميع المشرفين. وقد أشارت نتائج الدراسة بعد تحليل الاستبانات، وأن المشرفين لم يقوموا بدعم المعلمين المرشحين للوظيفة بشكل كاف، مما يشير إلى تدني التنمية المهنية التي من شأنها تعمل على دعم المعلمين بشكل كاف.

دراسة Bassam Elmaimani (2004) بعنوان العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة الشاملة. هدفت الدراسة إلى: تحديد العوامل البيئية التي لها تأثير واضح على تمكين المنظمات الإنتاجية وغير الإنتاجية من تطبيق أدوات تحسين الجودة بفاعلية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم نتائج الدراسة أنها كشفت عن أن نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة يعتمد على فهم ووعي ودعم الإدارة العليا من وجهة والعاملين من جهة أخرى. كما كشفت أن تطوير البيئة الداخلية والعلاقات التنظيمية ونظم المشاركة واتخاذ القرارات لها اثر حاسم على نجاح تطبيق التحسين المستمر للجودة.

دراسة (Cronesky, et, al, 2004) هدفت إلى التعرف على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي استخدم الباحثون المنهج الوصفي حيث استعرضوا مشكلة التعليم العالي الأمريكي، ونسبوا إلى الحاجة إلى رؤية وفهم عميق ومهارات لجزء كبير من الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بسبب عدم توفر عدد كاف من التدريب سواء كان إداري رسمي أو غير رسمي، وتطرق الباحثون لبعض الأمثلة لضعف الجودة منها: قدم تقنيات التعليم، ضعف معنويات العاملين، ضعف إعداد الهيئة التدريسية، الميزانية غير السلمية، الإعداد الضعيف للمهنيين، والمهارات غير الكافية للطلاب الجدد، وفي نهاية البحث اقترح الباحثون على المدراء منهج مختصر لنظريات متعددة في الجودة الشاملة والأدوات الضرورية لتنفيذ هذه النظريات في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (Nugharha, paul, 2003) بعنوان الجودة الشاملة في عملية التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى تحديد مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الأمريكي،

وقد تمت الدراسة على (١٢٠) طالباً من خلال أربع مقابلات بالإضافة إلى الاستبيان، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- (أ) يرتفع مستوى مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الأمريكي بعامه.
- (ب) ينبغي أن يكون الطالب الجامعي بؤرة التفاعل الصفي، وعلى الجامعة أو الكلية أن تبحث عن تحسين نوعية ما يستخدمه وما يتوصل إليه الطالب.
- (ج) المحاضر الجامعي هو المسئول عن تطوير وتحسين نوعية عملية التعليم والتعلم.
- (د) ينبغي البحث عن تقنيات جديدة ومناسبة لتقييم الطالب الجامعي.
- (هـ) يفضل الطلبة العمل في فرق عمل للجودة، وذلك لإقرار مهارات صنع القرار الجماعي.
- (و) تتطلب إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي العملي دعماً لما هو نظري.

دراسة (Hernades, 2002) هدفت الدراسة إلى إيجاد الطرق والوسائل المناسبة لتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في المنطقة التعليمية في إحدى الولايات الأمريكية وهي ولاية تكساس. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي والمنهج التطبيقي، حيث اشتملت العمليات المستخدمة لتطبيق مدخل (T.Q.M) تدريب الإداريين الجدد والمعلمين الذين لا يزالون في الخدمة، وأكاديمية قيادة المنطقة التعليمية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك فوائد في استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة تجاه المنطقة التعليمية وظهرت الفوائد من خلال انتشار ثقافة الجودة فيها وتغير بسيط طراً على العاملين ومدخل النظم في تلك الولاية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسات سابقة كدراسة (الموسوي: ٢٠٠٠م) ودراسة (Cronesky, et al, 2003) ودراسة (Hernades, 2002) حيث أظهرت الدراسات الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة في المؤسسات التعليمية.

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف من الدراسة حيث هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المعلمين من خلال تطبيق المشرف التربوي لمعايير إدارة الجودة الشاملة.
- يتضح من الدراسات السابقة أنه لا يوجد نظام موحد يمكن من خلاله تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بل لابد من أن تعتمد إدارة الإشراف التربوي نظاماً يتناسب مع ظروفها وبيئتها وثقافتها الخاصة بها.
- اتفق الباحث مع معظم الدراسات السابقة في استخدامه المنهج الوصفي التحليلي.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بدأ اهتمام الإنسان بالجودة منذ القدم، وتطورت تطبيقاتها ومفاهيمها بتطور الحضارة الإنسانية، وأسهمت كل الحضارات في دفع عجلة الجودة إلى الأمام، فالجودة مفهوم له تاريخ عريق، ولكنها كانت في بدايتها بسيطة، وكان توجهها الأساسي نحو الفحص، أما اليوم فإن النشاطات المتعلقة بالجودة غدت ذات بعد استراتيجي في المنطقة.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management مفهوماً عالمياً يساعد المؤسسات على تحقيق مستويات عالية من الأداء، وهي عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة.

لم يكن ثمة تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودلالات الكلمات المكونة لهذا المفهوم تعني الآتي:

- **الإدارة:** هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة.
- **الجودة:** تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.
- **الشاملة:** تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضا المستفيد.

أما مفهوم الجودة الشاملة من وجهة النظر البريطانية أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً. وإدارة الجودة الشاملة تعني في مجملها "أنها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع (www.tatweer.edu.sa).

أهمية الجودة الشاملة:

تأتي أهمية الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات لذلك فهي تنظر إلى ما يقدم من خدمات ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود العاملين وتسهم في تحسين الروح المعنوية وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، ويرى (السلمي: ص ٢٩٩) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي:

١- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.

٢- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة/ خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج/ الخدمة.

٣- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.

٤- زيادة شهرة المنظمة.

٥- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

في حين يرى الداغستاني (١٤٢٨هـ: ص ٩٨) أن أهمية الجودة الشاملة في التعليم تكمن

فيما يلي:

- ١- ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي داخل المدرسة.
- ٢- الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري والنفسي والاجتماعي للطلاب.
- ٣- رفع كفاءة ومستوى أداء المعلمين والإداريين.
- ٤- توفير التعاون والتفاهم وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع منسوبي المدرسة بما فيهم الطلاب.
- ٥- مشاركة جميع منسوبي المدرسة في اتخاذ القرار وتطوير الأداء بعيداً عن المركزية.
- ٦- رفع مستوى الوعي والإدراك لدى المعلمين والطلاب تجاه عمليات التعليم والتعلم.
- ٧- تطوير وتحسين المخرجات التعليمية بما يتماشى مع السياسات والأنظمة وإرضاء جميع المستفيدين.
- ٨- إيجاد الثقة المتبادلة بين المدرسة والمسؤولين والمجتمع.
- ٩- إيجاد بيئة داعمة للتطوير المستمر.
- ١٠- خفض الهدر والاستخدام الأمثل للمدخلات البشرية والمادية.

حقيقة الجودة الشاملة:

إن تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما، يتطلب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي، ولذلك بمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة، يجب أن يصبح جزءاً وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من الهرم إلى القمة، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، وهي عملية مكونة من مراحل محددة بشكل جيد، وتحتاج إلى متسع من الزمن لتحقيقها، حتى تصبح مألوفة للمؤسسة التي تتبناها، ويتم تنفيذها باستمرار.

مبادئ الجودة الشاملة:

هناك عدد من المبادئ والأسس والتي يمكن الاتفاق عليها عند محاولة الأخذ بفلسفة الجودة الشاملة وتطبيقها بنجاح، ونلخصها من خلال دراسة مبادئ جوران وديمنغ وبالدرج وغيرهم إلى ما يلي (الدويري، ٢٠٠٧م: ص ٥٤):

▪ **أولاً التركيز على المستفيد:** وهذا يعني كيف تجعل من عملك جودة تحقق رغبات المستفيد منك.

▪ **ثانياً التركيز على العمليات:** وتعني السيطرة على عملية الأداء، وليس على جودة المنتج.

▪ **ثالثاً: القيادة والإدارة:** إذا لا توجد مؤسسة ناجحة بدون قائد.

▪ **رابعاً تمكين العاملين:** بمعنى أشراكهم في اتخاذ القرار:

١- أي أن النجاح لا يأتي مما تعرف، ولكنه يأتي من الذين تعرفهم.

٢- الجودة تبدأ من الداخل: بمعنى الاهتمام بالعاملين، والتعرف على حاجاتهم، وظروف العمل المحيطة بهم.

٣- يمكن تفجير الطاقة المخزونة في دواخلهم من خلال التعاون المستمر، وإشراكهم في القرار.

▪ **خامساً التحسين والتطوير الشامل المستمر:** يركز التحسين والتطوير المستمر على التركيز على العميل وفهم العملية والالتزام بالجودة.

▪ **سادساً الوقاية:** تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج، وهو العمل الذي يجعل عدد الأخطاء عند الحد الأدنى، وذلك وفق مبدأ أداء العمل الصحيح من أول مرة، وبدون أخطاء.

▪ **سابعاً الإدارة بالحقائق:** يعتبر القياس والمغايرة هما العمود الفقري للجودة، وهما المؤشر الذي يعطي المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.

▪ **ثامناً النظام الكلي المتكامل:** عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتكاملة، تؤدي إلى هدف مشترك مثل: الإدارة العامة، والإشراف، الإدارة التعليمية، الشؤون الإدارية، التجهيزات.

▪ **تاسعاً العلاقة مع المورد:**

هنالك علاقة متبادلة ما بين المنظمة والمورد، وهذه العلاقة تبادلية تشاركية ترفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة للمجتمع، وتعود الفائدة على كل منهما وللمجتمع. ويتحقق ذلك

عن طريق: (تحديد واختيار الموردين الرئيسيين، وإنشاء العلاقات مع المورد بحيث توازن بين المكاسب العاجلة والاعتبارات بعيدة المدى للمنشأة والمجتمع بوجه عام، وتأسيس أسلوب واضح ومفتوح للاتصالات، والتطوير والتحسين المشترك للمنتجات والعمليات، والمشاركة معاً في إنشاء وإيجاد فهم واضح لاحتياجات العملاء، والمعلومات والخبرات والخطط المستقبلية، وتقدير التحسينات والإنجازات التي يقوم بها الموردون).

والموردون هم أساس المدخلات وتعتمد عليهم العملية العلمية بشكل كبير جداً وتعتبر المدخلات بأنها أنواع مختلفة من الموارد يتم توفيرها وإعدادها لتحقيق غايات محددة للنظام التربوي والتعليمي، وتصنف إلى:

١- مدخلات بشرية: ومن أمثلتها: المعلمون، والطواقم الإداري، والطلاب.

٢- مدخلات مادية: ومن أمثلتها: الموارد المالية، والمعدات، والتجهيزات، والمرافق التعليمية.

٣- مدخلات معنوية: وهي ما يحيط بالنظام التربوي والتعليمي من ظروفه وأوضاع، وما يسوده من قيم ومعتقدات وأفكار.

العوامل المساعدة في تطبيقها:

أن العلاقة المتبادلة بين ثقافة الجودة الشاملة وفرق التحسين المستمر تطرح تساؤلاً تطبيقياً هاماً هو من أين نبدأ: هل نتظر حتى بناء ثقافة الجودة الشاملة ثم نبدأ في إنشاء فرق التحسين المستمر، أم أننا نستخدم فرق التحسين المستمر نفسها في خلق ثقافة الجودة الشاملة. ولعلنا نستشف من تلك العلاقة مدخلاً وسطاً يعظم الاستفادة من الفرق في تحسين الثقافة كما يضمن خلو الثقافة من المضار القاتلة للفرق الناشئة وذلك على النحو التالي (جمعة: ١٤٢٨ هـ):

١- تقييم ثقافة المؤسسة:

يعمل الخبراء الداخليين بالمؤسسة (القائمين على تقديم الجودة الشاملة للمؤسسة) على جمع بعض البيانات الأساس التي يمكن من خلالها تقييم ثقافة المؤسسة على المحاور الأهم اللازمة لبدء العمل في فرق التحسين المستمر. توفر أدوات التحسين المستمر نفسها بعض الأدوات الممكن استخدامها لذلك مثل تحليل مجالات القوى. من الممكن في البداية الاستعانة باستشاري متخصص لأهمية هذا المرحلة ولتكون فرصة تدريبية للخبراء الداخليين أنفسهم.

الهدف من هذه الخطوة هو التعرف على العوامل المساعدة لتطبيق الجودة الشاملة (سواء العوامل المتعلقة بثقافة المؤسسة أو ممارستها التنظيمية أو توجهات الأشخاص المؤثرين فيها). وكذلك التعرف تحديداً على العوامل غير المساعدة (أو المناهضة) لمفهوم الجودة الشاملة.

٢- وضع خطة التطبيق المبدئي:

تتسم خطة التطبيق المبدئي الناجحة بالواقعية والاعتبار العملي لكل القوى الإيجابية والسلبية التي تم التعرف عليها في الخطوة السابقة. ومرة أخرى نجد في أدوات التحسين المستمر نفسها ما يساعد هذه الخطوة وذلك باستخدام أدوات التخطيط مثل التخطيط الوقائي وخطة العمل. من المناسب أن تتسم الخطة المبدئية بالحيطه والحذر فلا تبالغ بالتفاؤل وإنما تركز على تعظيم احتمالات النجاح ولو كان نجاحاً صغيراً.

٣- توفير عناصر النجاح لأول فريق/ مجموعة فرق:

من المهم تماماً وضع كل الدعم اللازم للفريق الأول (أو الفرق الأولى) وذلك من خلال تقليل عدد الفرق الأولى وتخير المشاركين فيها بدقة وتخير الأماكن التي يتم البدء فيها ومراقبة تقدمها عن كثب (دون التدخل في أعمالها) ومراعاة توفير الموارد اللازمة بما في ذلك وقت الأشخاص ومراقبة عدم تعرضها لمعوقات (مثل التضارب بين تعليمات الرؤساء واحتياجات الفريق).

٤- الاهتمام بتوصيات الفريق:

لا يوجد أكثر ضرر على فرق الجودة الشاملة من إهدار الجهود المبذولة وعدم إعطائها ما تستحق من اهتمام. حيث يجب تأمين القنوات المناسبة لعرض التوصيات على ذوي الصلاحية في مناخ إيجابي ومناقشتها بصورة موضوعية تثمر تنقيح ما يجب تنقيحه وقبول ما تثبت جدواه واستبعاد ما لا يجد مبررات كافية للبقاء. أي أن الضمان المطلوب هو الاعتبار المحايد للتوصيات وتشجيع الفرق اللاحقة من خلال تأييد أعمال الفرق السابقة، وبالطبع فإن ذلك لا يعني بأي حال تطبيق توصيات غير مدروسة أو غير ذات جدوى.

٥- نشر النجاحات:

إن الثمرة الحقيقية للفرق الأولى ليست فيم تحقق من تحسين قدر ما هي فيم يتحقق من نجاح لمنهجية التحسين المستمر بم يشجع المزيد من المشاركات والنجاحات. لذلك يجب العمل على التعزيز الإيجابي للنجاحات بالوسائل المناسبة ومن ذلك نشر النجاحات والتنويه بأعمال الفريق.

إن انتشار الثقافة الصحيحة للجودة الشاملة هي الضمان الوحيد لاستمرارية تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة في المؤسسة. أما ارتباطها بنظم رقابة محكمة أو التزام متشدد من الإدارة العليا فهو محكوم عليه بالفشل الحتمي على المدى البعيد.

مداخل التطوير:

من أبرز المداخل التي يلج منها التغيير البناء والتطوير الهادف المداخل المرتكزة على المؤسسات والمداخل المرتكزة على الأفراد.
أولاً: المداخل المرتكزة على المؤسسة:

- ١- مدخل التحسين المستمر (كايزن).
- ٢- مدخل إعادة هندسة العمليات.
- ٣- مدخل إدارة الجودة الشاملة (ديمنج).
- ٤- مدخل التدمير الخلاق.
- ٥- مدخل القياس إلى النمط الأحسن.
- ٦- مدخل التخطيط الإستراتيجي.
- ٧- مدخل التطوير التنظيمي.

ثانياً: المداخل المرتكزة على الأفراد:

- ١- مدخل إرجاع أثر المعلومات المجمعة.
- ٢- مدخل بناء فرق العمل.
- ٣- مدخل مستشار والعمليات.
- ٤- مدخل برامج تحسين جودة حياة العمل.

إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم:

عُرف نظام إدارة الجودة الشاملة أول ما عرف كنظام إداري في مجال الصناعة كما هو متعارف عليه، بل إن البعض من المشككين يرفض المناداة بتطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، ويعتبر ذلك أمراً غير منطقي، إلا أن الملاحظ أن المؤسسات التعليمية باتت تنادي بذلك وتتنافس فيه وتؤكد على الالتزام به.

وفي هذا الصدد يذكر الوديان (٢٠٠٧م) أنه قد أورد كل من (موتواني وكومر) بعض الشكوك التي تناولتها الأدبيات حول هذا الموضوع وهي كالتالي:

١- هنالك دوامة من الجدل حول منشأ إدارة الجودة الشاملة، فكثير من تطبيقاتها في قطاع الصناعة.

٢- وجود بعض الشكوك حول جدية فوائد الجودة الشاملة وفعاليتها، فإدارة الجودة الشاملة وإن كانت تهتم بتحسين العمليات إلا أنها لا تتمكن من إجراء تغييرات جذرية.

٣- أن الغالبية العظمى من المؤسسات في مجال تعليم لديها مناعة ضد التغيير، والبقية تتصف بضعف القابلية لمبدأ التغيير.

٤- أن أعضاء هيئة التدريس لديهم تخوف من افتقاد خصوصيتهم واستقلالهم لتداعيات تأكيد إدارة الجودة على أهمية العمل الجماعي.

كما أنه في إطار الجدل الدائر حول منشأ إدارة الجودة الشاملة ومجال تطبيقاتها في العمليات الصناعية فقد تطرقت كثير من الأدبيات إلى قضية الفروق الجوهرية بين قطاع التعليم وقطاع الصناعة الذي نشأت فيه إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم ما تناولته هذه الأدبيات (الأهداف) إذ تُعد الربحية مؤشراً لقياس الفاعلية للمنظمة الصناعية، والكشف عن مدى تحقق الأهداف فيها، بينما تتصف أهداف التعليم بشيء من التعقيد، فهدف كل مؤسسة في هذا المجال التعليم يتمثل في تقديم الفرص المناسبة لتنمية الطلاب في المعارف والاتجاهات والسلوك والقيم.

ومن جهة أخرى ذكر الجضعي (٢٠٠٤م) أن العديد من الأدبيات أشارت إلى كثير من الشواهد على نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم، منها:

١- أن تحقيق اليابان- التي لا تملك الثروات الطبيعية والمصادر النفطية- قد حققت تفوقاً اقتصادياً يفوق نجاح تلك الدول التي تملك تلك المصادر والثروات، حيث يرجع المتخصصون هذا الإنجاز والنجاح إلى نظام التعليم في اليابان الذي يعد من أوائل النظم التعليمية التي طبقت نظرية ديمينج (Deming Theory).

٢- الإقبال المتزايد من قبل المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي كثير من أصقاع العالم على تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كأداة لإعادة النظر في العمليات، وطبيعة تفاعل الأفراد، ورسم الغايات، ووضع الرؤى والإستراتيجيات بعيدة المدى.

٣- الترابط الوثيق بين سمات المدارس الناجحة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وفي المملكة العربية السعودية ممثلة في وزارة التعليم العالي تم إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (National Commission for Academic Accreditation Assessment) بناءً على الموافقة السامية الكريمة رقم (٧/ب/ ٦٠٢٤) بتاريخ (٩/٢/١٤٢٤) على قرار مجلس التعليم العالي في جلسته الثامنة والعشرين المنعقدة بتاريخ ١٥/١/١٤٢٤هـ. إيداناً بتطبيق معايير الجودة رسمياً في التعليم العالي وقد لحقت بها وزارة التربية والتعليم في ذات الشأن؛ حيث تتمتع هذه الهيئة بالاستقلال الإداري والمالي تحت إشراف مجلس التعليم العالي، وهي السلطة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، بهدف الارتقاء بجودة التعليم العالي الخاص والحكومي، وضمان الوضوح والشفافية، وتوفير معايير مقننة للأداء الأكاديمي، وتلتزم هذه الهيئة برؤية ورسالة تتركزان في أن تكون الهيئة إحدى الهيئات الرائدة والمتميزة محلياً وعالمياً في مجال التقويم والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي كروية، وأن تساهم هذه الهيئة في ضبط جودة التعليم العالي لضمان كفاءة مخرجاته لمقابلة متطلبات سوق العمل كرسالة (NCAAA, 2010).

ولقد ذكر (الخطيب: ١٤٢٥هـ) أن مبادئ ديمينج قد تم تطبيقها في مجال التعليم؛ بل إنها تعد أكثر المبادئ تطبيقاً في القطاع التربوي الأمريكي. ويضيف الخطيب أن القراءة المتأنية لتلك المبادئ تبيننا بإمكانية تطبيقها في مجال التعليم، وإن ما يعزز ثقتنا في ذلك هو نجاح العديد من المناطق التعليمية والمدارس والجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية في النهوض بالنظام التربوي برمته بعد تطبيق تلك المبادئ.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً حديثاً له فلسفة واضحة، ويعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجات ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات تحقق رضا المستفيدين، وذلك من خلال تنمية الرقابة الذاتية، وتشجيع العمل الجماعي، والتركيز على الأدوات والعمليات والمخرجات، والإسهام في اندماج العاملين، وتحقيق المرونة في الأنظمة، والاهتمام بالمستفيد الداخلي والخارجي، والتأكيد على أهمية توفر متطلبات العمل لدى العاملين، والتدريب وفقاً للاحتياج، وتعزيز التحفيز الجماعي، والتحسين المستمر. (الداغستاني، ١٤٢٨هـ: ص ٧٦).

وقد عرف "Cheng" الجودة الشاملة في التعليم بأنها مجموعة الخصائص والمميزات في مدخلات وعمليات ومخرجات نظام التعليم التي تلبي الاحتياجات الآتية والمستقبلية والتطلعات الإستراتيجية للمستفيد الداخلي والخارجي.

كما عرفت أخضر (٢٠٠٧م: ص ٢٩) إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها "تفاعل المدخلات (المناهج، المستلزمات المادية، الأفراد، الإدارة) في العملية التعليمية لتحسين نوعية المخرجات بصفة مستمرة".

مبادئ الجودة الشاملة في التعليم:

إن هذه المبادئ وإن كانت لا تختلف كثيراً في المجال التربوي عنها في المجالات الصناعية والتجارية وغيرها، إلا أنها تستلزم في المجال التربوي تطبيقات تتفق مع البيئة التعليمية بما فيها من متعلمين ومعلمين وإدارة مدرسية وبما لديها من موارد وما تواجهه من تحديات. وترى إدارة الإشراف التربوي بمحافظة الدوادمي في ورقة عمل لها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي تشمل ما يلي:

١- تحقيق رضا المستفيد.

٢- إجراءات التقييم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء.

- ٣- الأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.
- ٤- جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر.
- ٥- تفويض السلطات والعمل بالمشاركة.
- ٦- إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغير.
- ٧- إرساء نظام للعمليات المستمرة.
- ٨- القيادة التربوية الفعالة.

أساليب تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم:

تعتبر الجودة الشاملة نظاماً يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء، من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة المؤسسة والتطوير لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع، إضافة إلى إتقان وحسن إدارة منابعها المبادئ الإسلامية بنصوص الكتاب والسنة، وهي أحد سمات العصر الذي نعيشه بل وهي مطلب وظيفي يجب أن يتضمن جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية، وهي بمثابة أداة لتطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من جميع الطاقات وجميع العاملين بالمنشأة التربوية.

ولمعرفة جودة مخرجات العملية التربوية لابد من تطبيق المعايير العالمية للجودة في المجال التعليمي والتي تعرف بنظام الأيزو (ISO 9001). ويعمل النظام التعليمي كأى نظام إنتاجي آخر وفق استراتيجيات محددة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية أحياناً، والتقدم التكنولوجي وحاجات ورغبات العملاء الداخليين والخارجيين. ولذلك فإنه ملزم بأن تكون المخرجات متوافقة مع معايير الجودة العالمية من خلال الالتزام بتطبيق هذه المعايير في كل نشاط يقوم به حتى تكون العمليات ذات جودة عالية وبالتالي المخرجات تحقق متطلبات العملاء. وترى أخضر (٢٠٠٧م) أن من أهم الأساليب التي تحدد جودة التعليم العام ما يلي:

- ١- أسلوب التقييم الذاتي والذي تقوم به المنظمة ذاتياً بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.

- ٢- أسلوب الدراسات الذاتية (التعلم الذاتي) والتي تساعد على التأكد من انجاز الأهداف الخاصة بالمنظمة التعليمية والتي تزيد من فعاليتها وكفاءتها وحيويتها.
- ٣- أسلوب تقييم التحصيل الأكاديمي للطلاب والذي يعتمد على استخدام مقاييس متعددة لتقويم البرنامج التعليمي، ويقدم تغذية راجعة للطلاب وأولياء الأمور وللمدرسة، ويساعد في تحديد مدى جودة أداء الهيئة التدريسية.
- وحتى يكون للجودة الشاملة وجود في مجال التطبيق الفعلي لا بد من توفر خمسة ملامح أو صفات للتنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى جودة متطورة ومستدامة وذات منحى دائم الصعود، ويرى زياد (٢٠٠٧م) أن هذه الملامح تتمثل بما يلي:
- ١- حشد جميع العاملين داخل المؤسسة بحيث يدفع كل منهم بجهده وثقله تجاه الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع التزام الكل - دون استثناء - كل فيما يخصه.
- ٢- الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة، وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات "العميل" والمنسبة على جودة العمليات والإجراءات التفصيلية واليومية للعمل.
- ٣- قيام المؤسسة على فهم العمل الجماعي.
- ٤- التخطيط لأهداف لها صفة التحدي القوي والشرس والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء ملحوظ في نتائج جودة الأداء.
- ٥- الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة - القائمة على أسس مدروسة وعملية - من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجع المعلومات والبيانات (التغذية الراجعة).

أسباب تطبيقها في التعليم:

العوامل التي تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- ١- التزام الإدارة العليا.
- ٢- التركيز على النظام ككل في إدارة الجودة الشاملة وليس على أساليب معينة.

٣- مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٤- انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق بسرعة مناسبة.

٥- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة تتفق مع خصوصية المؤسسة.

٦- عدم مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

٧- توقع نتائج على المدى البعيد. وليس نتائج فورية.

تعرض الأنظمة التعليمية في مختلف دول العالم للتغيير وذلك استجابة لموجة التغيير التي تفتح العالم بكل نظمه علاوة على كون الاستجابة للتغيير يعد اهتماماً بالمستقبل، ولعل محاولة تطبيق إدارة الجودة بمراحل التعليم العام بالمملكة لهي استجابة للعديد من التغييرات والتحديات والتي تشكل مبررات لتطبيق إدارة الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. ويمكن إيجاز هذه المبررات على النحو التالي (الشريبي: ٢٠٠٦م: ص ٣٣):

١- التقدم العلمي والتكنولوجي.

٢- الانفجار المعرفي.

٣- تعدد جوانب القصور في التعليم العام.

عناصر تحقيق الجودة الشاملة:

تأتي أهمية الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات لذلك فهي تنظر إلى ما يقدم من خدمات ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود العاملين وتسهم في تحسين الروح المعنوية وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، ويكمن تحقيق الجودة في التعليم من خلال الاهتمام بعناصرها وأهمها:

١- تطبيق مبادئ الجودة.

٢- مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمرة.

٣- تحديد وتوضيح إجراءات العمل، أو ما يطلق عليه بالإجراءات التنظيمية.

ومن هنا نرى أن للجودة الشاملة فوائد جمة يظهر أثرها ونتائجها من خلال المنظمات التي

تقوم بتطبيقها، ومن أهم فوائدها في المجال التربوي ما يلي:

- ١- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- ٢- تطوير المهارات القيادية والإدارية للقيادات التعليمية.
- ٣- تنمية مهارات العاملين في المجال التربوي.
- ٤- التركيز على تطوير العمليات.
- ٥- تحقيق رضا المستفيدين وهم (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع).
- ٦- توفير أدوات ومعايير للتقويم الحديث.

العوامل المؤثرة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- ذكرت بنتن (١٤٢٨هـ: ٢٥) في الاستمارة المقترحة لقياس الجودة في التعليم العام أن هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وأهم هذه العوامل:
- أ) محدودية فهم المديرين (المديرات) فيما يتعلق بتحسين الجودة يحول دون تطبيق أسلوب الجودة.
 - ب) عدم وضع سياسة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية مما يؤدي إلى الإخفاق في تطبيق الجودة الشاملة.
 - ج) التدريب غير الكافي على استخدام أدوات الجودة الشاملة.
 - د) بعض الأقسام لا تطبق مبادئ الجودة الشاملة في كل أعمالها.
 - هـ) عدم تقبل الأفراد لجميع مبادئ الجودة الشاملة.
 - و) انعدام وجود معايير لحالات النجاح.
 - ز) عدم وجود الحوافز للموظفين والموظفات عند تطبيق المراحل الأولية للجودة الشاملة.

العوامل المساعدة على نجاح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:

- ذكرت بنتن (١٤٢٨هـ: ٣٢) في الاستمارة المقترحة لقياس الجودة في التعليم العام أن هنالك مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وأهم هذه العوامل:

- التركيز على عملية البحث والتطوير، وتستوجب جعلها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التربوية.
- إرشاد الموظفين (الموظفات) إلى مبدأ التقويم الذاتي.
- تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين (الموظفات).
- توفير جواً مريحاً من العمل مما يشعر الموظفين (الموظفات) بأن الإدارة حريصة على توفير جميع الاحتياجات.
- مكافأة الموظفين (الموظفات) حسب الأداء والإنتاجية.
- التركيز على أهمية قيمة العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة التربوية الواحدة.
- ربط القيم الإسلامية والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة.
- مطالبة المسؤولين موظفيهم (موظفاتهم) بالواجبات التي تخدم مبدأ الجودة.
- تطوير خطة وإستراتيجية مفاهيم الجودة الشاملة وقيمتها.
- التركيز على منع حدوث الأخطاء (الوقاية).
- اختيار أفضل الموظفين (الموظفات) وإيجاد فرصة للتدريب الذي يمكنهم من أداء مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.
- الاهتمام بمراقبة ومتابعة التغييرات التي تحدث من أجل إجراء التعديلات اللازمة.
- الاهتمام بدراسة هيكل المؤسسة التربوية المتعلق بالعوائق التي تقف في سبيل تحقيق الجودة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

لا يمكن للجودة أن تتحقق في التعليم إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسير عليه هذه العملية التعليمية، والتي تضمن إضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب، منظومة القيم الخلقية، ونظم العلاقات الإنسانية، ووسائل الاتصال المتطورة وغيرها من الضروريات التي تجعل من حياة الطالب في المؤسسة التعليمية متعة، فضلاً عن المادة العلمية التي يتلقاها تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وأهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- ١- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسئوليات بدقة.
- ٢- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- ٣- زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ٤- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
- ٥- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة.
- ٦- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.
- ٧- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين.
- ٨- تطبيق نظام الجودة الشاملة بمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

ومن هنا نرى أن إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي هي مجمل الجهود والإمكانات المبذولة من قبل الجهاز التربوي لرفع مستوى مخرجات العملية التربوية ألا وهو الطالب بهدف الحصول على رضا العميل في النهاية.

النتائج المرجوة:

إن مبادئ الجودة وعناصر تحقيقها تسهم في تحقيق الهدف الأساسي للجودة، ألا وهو رضا المستفيد والمتمثل بالطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وسوق العمل، كما تؤدي إلى التحسين المستمر في عناصر العملية التعليمية. ولتحقيق الجودة الشاملة في المجال التربوي، يجب أن يتم تفعيل معايير الجودة في الميدان، ويتم ذلك من خلال المشرف والمدير والمعلم، ويتعاونهم معا يتم تطبيق معايير ومبادئ الجودة بشكل كامل ودقيق ويظهر أثر ذلك على مخرجات العملية التعليمية. ولا بد من التطرق إلى مؤشرات غياب الجودة الشاملة في مؤسسة التربية والتعليم:

- ١- تدني دافعية الطلاب للتعلم.

- ٢- تدني تأثير الطالب بالتربية المدرسية.
- ٣- زيادة عدد حالات الرسوب، والتسرب من المدرسة.
- ٤- تدني دافعية المعلمين للتدريس.
- ٥- العزوف عن العمل في هذا المجال.
- ٦- زيادة الشكاوى من جميع الأطراف.
- ٧- تدني رضا أولياء الأمور عن التحصيل العلمي لأبنائهم.
- ٨- تدني رضا المجتمع.
- ٩- تدني رضا المؤسسات التعليمية العليا كالمعاهد والجامعات.
- ١٠- تدني رضا كل مرحلة تعليمية عن مخرجات المرحلة التعليمية التي سبقتها.

الفائدة المرجوة من الجودة الشاملة في العملية التعليمية:

أن أي منظمة أو مؤسسة عامة أو خاصة تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتلتزم بمعاييرها، لا بد وأن تجني ثمار الجودة والتي تتمثل بما يلي:

(<http://www.sst5.com/prograniDetails.aspx?ProgId=207&SecID=25//sthash.lvsm9CPp.dpuf>)

- ١- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- ٢- تقليل الأخطاء.
- ٣- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية.
- ٤- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين.
- ٥- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
- ٦- العمل المستمر من أجل التحسين وتقليل الإهدار الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب.
- ٧- تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع).

متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم:

يتفق أغلب الكتاب على أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة يمكن تركيزها بالتحسين المستمر، التركيز على الزبائن، العمل بكفاءة وفاعلية، التركيز على العميل وتحقيق رغباته بشكل مناسب، القيادة الإدارية، المشاركة الكاملة للعاملين، اتخاذ القرارات، التعلم والتدريب ومنهم (الصرايرة والعساف، ٢٠٠٨)، (الدويري، ٢٠٠٦)، (الوديان، ٢٠٠٧).

ويرى الدويري (٢٠٠٦م: ص ٤٩) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية يؤدي إلى النتائج التالية:

- ١- التركيز على العميل وتحقيق رغباته بشكل مناسب.
- ٢- تخفيض معدل التذمر والشكوى من قبل العميل.
- ٣- العمل بكفاءة وفاعلية.

أما في المجال التربوي فيتوقف نجاح العملية التعليمية في تحقيق الجودة الشاملة لمخرجاتها إلى حد كبير على كفاءة وفعالية القيادات التربوية بشكل عام وفي مختلف المستويات الإدارية، والإشراف التربوي أحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية والتي تسهم في تجويد مخرجات العملية التعليمية بأفضل مستوياتها، ويشير البنا (٢٠٠٧م: ص ٥١) إلى أن تطبيق نظام الجودة في المؤسسة التعليمية يقتضي:

- ١- القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في المؤسسة التربوية.
 - ٢- إشاعة الثقافة التنظيمية الخاصة بالجودة في المؤسسة التربوية نزولاً إلى المدرسة.
 - ٣- التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد.
 - ٤- التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة.
 - ٥- مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.
 - ٦- تأسيس نظام معلوماتي دقيق وفعال لإدارة الجودة على الصعيدين المركزي والمدربي.
- يؤكد الصرايرة والعساف (٢٠٠٨م) إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى الأمور التالية:

- ١- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.
 - ٢- رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية.
 - ٣- تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات.
 - ٤- تحسين مخرجات النظام التعليمي.
 - ٥- إتقان الكفاءات المهنية.
 - ٦- تطوير أساليب القياس والتقييم.
 - ٧- تحسين استخدام التقنيات التعليمية.
- إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث ذو فلسفة واضحة يعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجة ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات ترضي المستفيدين لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم لها متطلبات يجب أن يستوفى الحد الأدنى منها لتكون بداية التطبيق الجيد وقابلة للاستمرار؛ وهي كما يلي (الداغستاني: ١٤٢٨ هـ: ٧٨):

١- الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

٢- الاهتمام بالمستفيدين.

٣- تشكيل فرق العمل.

٤- التحسين المستمر.

٥- التنبؤ بالأخطاء ومنع حدوثها.

٦- التحفيز.

المحور الثالث: الإشراف التربوي والجودة:

الإشراف التربوي:

يعتبر الإشراف التربوي صمام أمان العملية التربوية، وهو المسؤول عن تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي مثل جودة المعلم وممارساته داخل الفصل وأساليب تدريسه وتوجيه

لطلابهم وتغلبه على مشكلاتهم النفسية والسلوكية، وكذلك جودة المناهج وأساليب التقويم والتدريس، والعمل على إعادة النظر في المناهج من حيث تحقيقها للأهداف، ومن حيث مدى مناسبة الكتاب المدرسي للمادة ومناهجها، وأيضاً جودة الطالب وذلك من خلال خلق الجو المناسب الذي تتوحد فيه الصلة بين الطالب ومعلمه، والتعرف على حاجات الطلاب وميولهم والعمل على تليتها وتنميتها- بقصد توجيه الاهتمام بممارسة الأنشطة اللامنهجية- الاهتمام بالمتأخرين دراسياً وتوجيه اهتمام المعلمين بهم وإكسابهم سلوكيات مرغوبة تهيئ للطلاب مواقف شبيهة بمواقف الحياة، والعناية باختيار طرق التدريس المناسبة لكل موقف تعليمي، وتدريب المدرس على استخدام الوسيلة قبل عرضها على الطلاب. (الشريبي: ٢٠٠٦م).

يعرف الشهري (١٤٣٥هـ، ص ١٠) الإشراف التربوي بأنه عملية فنية، شورية، قيادية، إنسانية، شاملة؛ غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها. " وبينما عطوى (٢٠١٠، ص ٢٣١) فقد عرف الإشراف التربوي بأنه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعني بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم.

ويعد الإشراف التربوي أحد أهم مدخلات النظام التعليمي باعتباره قيادة تربوية تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويمكن أن ينظر إليه من زاوية تحليل النظم على أنه سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي والمنهج والمدير، وهو كعملية لها مدخلاتها التربوية، ومخرجاتها. ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل (نشوان: ١٩٨٦، ١٢٧-١٣٠، والشريبي: ٢٠٠٦م).

أهداف الإشراف التربوي:

إن الإشراف التربوي هو إحدى المؤسسات المهمة في وزارة التربية إذ يتولى مسؤولية المتابعة الميدانية للتأكد من تحقيق غايات التعليم وأهدافه بل هو أهم مؤسسة مشرفة على تحقيق تطلعات السياسة التعليمية ويتضح ذلك من الدور المتعدد الأبعاد الذي يتولاه المشرف التربوي علمياً وفنياً ومهنياً واجتماعياً فالإشراف "هو عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها تحسين عمليتي التعليم والتعلم

من خلال تهيئة مناخ العمل الملائم لجميع أطراف العملية التربوية التعليمية معتقدين بتوفير كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية" (المقوشي: ٢٠٠٢).

وهناك أهداف رئيسة شاملة للإشراف التربوي تركز على ما يأتي:

- ١- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس ومعلميها.
- ٢- تقويم عمل المؤسسات التربوية.
- ٣- تطوير النمو المهني للمعلمين والمدرسين وتحسين مستوى أدائهم وطرائق تدريسهم.
- ٤- العمل على توجيه الإمكانات البشرية والمادة بالشكل الأمثل والعمل على حسن استخدامها.

في حين يرى الأسدي وإبراهيم (٢٠٠٣) أن للإشراف التربوي أهدافا تختلف من مرحلة إلى أخرى، وأهم هذه الأهداف ما يلي:

- أ) مساعدة المدرسين على أن يروا غايات التربية الحقيقية في وضوح تام.
- ب) تطوير نمو المعلمين المهني في أثناء اشتغالهم بوظائفهم، وتقديم قيادات ديمقراطية فعالة، تعمل على ترقية التقدم المهني في المدرسة، وتساعد على تحسين أنواع النشاط التي تقدمها للتلاميذ.
- ومن يتبع النظريات الإشرافية يجد أنها وضعت قوائم طويلة لأهداف الإشراف التربوي، ولكنها لا تخرج- في الغالب- عن الهدفين العامين التاليين:

١- المساهمة في تحقيق جودة العمليات التربوية التعليمية، وجودة مخرجاتها، وتعزيز ورعاية استمرارها.

٢- مساعدة الهيئة التعليمية في برامج النمو المهني، وتيسير تنفيذها، وتحقيق أهدافها في الواقع المدرسي والصفوي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦).

أما الشهري (١٤٣٥هـ: ص ١٢) فيرى أن أبرز أهداف الإشراف التربوي تتمثل بما يلي:

- ١- رصد الواقع التربوي وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.

- ٢- النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية.
- ٣- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً، وفنياً، ومادياً، ومالياً، حتى استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.

أهمية تطوير الإشراف التربوي:

أن المتأمل في مجال الإشراف التربوي يدرك أن أبرز دور ملقى على عاتقه متابعة مجرى العملية التربوية بأطرافها كلها، بدءاً بالطالب والمعلم ومروراً بالإدارة والمنهج وحتى الأبنية المدرسية، وهذه المتابعة تسعى لغايات من أهمها الارتقاء بمستوى التعليم وتطويره، وتوفير البيئة التعليمية الملائمة لذلك (الوديان: ٢٠٠٧م: ص ٢٤).

ولما كان الإشراف في بداياته يسمى التفتيش ثم التوجيه في مرحلة لاحقة، ليأخذ فيما بعد مسمى الإشراف، كان هدفه الأهم تحسين العملية التعليمية، وتطوير عناصرها، وهذا يتسق مع ما تنشده مفاهيم الجودة وتقصده وهو التطوير الدائم والتحسين المستمر، ومن أهم عناصر العملية التعليمية "المعلم" الذي هو أداة التعليم وأهم وسائله المباشرة في الاحتكاك بمحور العملية التعليمية وهو الطالب (الوديان: ٢٠٠٧م: ص ٢٩).

والمشرف التربوي كمسؤول عن القيام بوظائف الإشراف، وتنفيذ مهامه، عليه أن يعي الدور الكبير الذي يقع على عاتقه في تطوير المعلمين، ومدتهم بالخبرة التي تعد أهم ما يجب تطويره والعناية به عند المعلمين الذين يشرف عليهم، وفق أسس علمية ومنهجية سليمة تكفل تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم.

وتنظر التربية اليوم إلى دور المشرف التربوي على أنه ركن أساس من أركان العملية التربوية التعليمية في أي نظام تعليمي، وهو يشغل موقعاً مهماً وبارزاً في هذه العملية فهو مسؤول عن تطوير المناهج وتحسين التعليم وزيادة فاعليته، وعن تربية النشء وتعليمهم، وعن تحقيق النمو المهني للمعلمين وتدريبهم بما يتناسب مع متغيرات العصر ومتطلباته، ومساعدتهم في خلق بيئة تعليمية مناسبة، وتحقيق ظروف تعلم أفضل، وهو مطالب بتقومهم وحثهم على الإبداع وتنشيط البحث التربوي.

مما سبق يتبين أن هناك حاجة ملحة تنتظر المشرف التربوي تجاه المعلمين لتطوير أدائهم وتحسين العملية التعليمية والتعلمية وهو ما يمكن أن يكفله تطوير النمو المهني لأهم عنصر في العملية

التعليمية وأحد أبرز محاورها وهو "المعلم" إذ يعد تطوير النمو المهني للمعلم حاجة ملحة باستمرار؛ نظراً لتسارع المعرفة ونموها وتطورها المستمر يوماً بعد يوم، وليس المعرفة فحسب بل وفن التواصل ومهاراته وطرق التدريس وأساليبه وجودة العمليات ووسائل التعلم وتقنيات التعليم، كل ذلك يبغي تطوير النمو المهني في هذا الإطار الهام والعريض للإشراف التربوي، ولكون الإنسان محور هذه العملية التعليمية التعلمية المنهجية طالباً ومعلماً ومنهجاً، ولكون النمو هو طبيعة هذا الإنسان وهو ما يحتاج عناية جادة ليكون نمواً مرغوباً به. كما أن تطوير نمو المعلمين المهني يكون بزيادة فعالية عمل المعلمين وتطوير أدائهم عن طريق تحسين كفاياتهم الإنتاجية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وإنعاش معلوماتهم، وتجديد خبراتهم لمواجهة مختلف المواقف التعليمية التعلمية، والاستفادة من كل ما حولها لتحقيق هذا الهدف (الوديان: ٢٠٠٧م).

يُعد المشرف التربوي بما يقوم به من أدوار متعددة من أهم مدخلات العملية التربوية، وقد أدركت الأنظمة التربوية أهمية دور المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين وأوصت في دراساتها ومؤتمراتها بضرورة الاهتمام بالمشرف التربوي ليؤدي دوره المطلوب تجاه المعلمين.

تطور الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية.

تطور مفهوم الإشراف عبر سنوات خلت من تفتيش إلى توجيه إلى إشراف وقد حملت هذه التطورات عدداً كبيراً من المفاهيم للإشراف التربوي، كعملية تحسين وتطوير للتعليم. وقد عرفه "دليل العمل في مكاتب الإشراف التربوي: ١٤١٣هـ بأنه "عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة، يقوم بها نخبة من القيادات التربوية، تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية".

وفي عام (١٩٩٦) صدر قرار وزاري يقضي باعتماد مسمى الإشراف التربوي بدلاً عن التوجيه التربوي ليصبح مسماه الرسمي "الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب" ثم إلى مسماه الحالي (الإدارة العامة للإشراف التربوي)، وتتبعها شعب الإشراف التربوي في مختلف التخصصات، في تنظيمات ولوائح تهدف إلى تطوير العملية التعليمية وتقديمها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦). إذ تسعى وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بشكل مستمر إلى تحسين الأداء الإشرافي والتعليمي وتجويده، رغبة في الوصول إلى جودة المخرجات، ومنح الميدان مساحة واسعة من اللامركزية في تخطيط وقيادة العمليات التعليمية والإشرافية.

واقع الإشراف التربوي السعودي:

حين نتتبع تاريخ الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية نجد أنه مر بعدة مراحل كانت الأولى هي التفتيش ثم تلتها مرحلة التوجيه التربوي حتى وصلت إلى المرحلة الحالية التي تسمى الإشراف التربوي، ولالإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية ثلاثة مستويات، وهذه المستويات الثلاثة تخضع لمفاهيم الإشراف التربوي الحديثة ولا تكاد تخرج عنها، ويشير الشهري (١٤٣٥: ص ٨) إلى أن هذه المستويات هي:

١- **المستوى الأول:** تمثله الوزارة، ويتم في هذا المستوى وضع الخطة العامة للإشراف التربوي وإدارة الإشراف على مستوى إدارات التعليم.

٢- **المستوى الثاني:** تمثله إدارات التعليم، إما من خلال إدارة الإشراف التربوي في إدارات التعليم في المحافظات، أو من خلال مراكز الإشراف التربوي كما هو الحال بالنسبة لإدارات التعليم في المناطق الرئيسية والمحافظات الكبيرة، والإشراف في هذا المستوى هو مسؤول عن المتابعة الميدانية شبه اليومية للمعلمين في مدارسهم والقيام بالزيارات وفقاً لأعداد المعلمين في المدارس التابعة لإدارات التعليم وعدد المشرفين بها. وهؤلاء المشرفون هم الأقرب والأكثر تعاملًا مع المعلمين من نظرائهم بوزارة التربية والتعليم.

٣- **المستوى الثالث:** تمثله المدرسة ممثلة بمديرتها الذي يقوم - كجزء من مهامه اليومية - بالإشراف على زملائه المعلمين في المدرسة.

الإشراف التربوي ومنهج الجودة البديل في التعليم:

هناك منهج يطلق عليه منهج ديمينج البديل (Deming Alternative Method) يعتمد إلى ترسيخ منهجية الجودة في القيادة التربوية وإدارتها، وينطبق بحاله على الإشراف التربوي بحكم أن المشرف التربوي يعتبر قائداً تربوياً له دوره الإداري والقيادي في عملية التربية والتعليم. ويمكن بلورة هذه المنهجية على شكل نقاط أوردها (الوديان: ٢٠٠٧م) على النحو التالي:

١- تدريب المشرفين التربويين على مبادئ القيادة، فالقائد يجب أن يتفاعل مع المعلمين كزميل لهم يتعلم منهم ومعهم، وينقل خبراتهم فيما بينهم وإلى غيرهم.

٢- حسن اختيار المشرفين التربويين، ومن ثم تعزيز قدراتهم من خلال التدريب والتعليم.

- ٣- استخدام التقنيات الإحصائية للتعرف على المشرفين المختارين وعلى المعلمين المرشحين، فهم في فئات ثلاث:
- ٤- الفئة الأولى: داخل حدي ضبط الجودة الأعلى والأدنى، وتباين أداء هذه الفئة يرجع إلى النظام نفسه، لذا ينبغي اتخاذ إجراءات تصحيحية للنظام ككل.
- ٥- الفئة الثانية: هم من يقعون فوق الحد الأعلى لضبط الجودة، لذا ينبغي التعرف عليهم أكثر للوقوف على أساليبهم وطرقهم والعوامل التي أدت إلى هذا الأداء الإيجابي المرتفع.
- ٦- الفئة الثالثة: هم من يقعون تحت خط الجودة الأدنى، وهي فئة تحتاج إلى من يقدم لها المساعدة والمشورة التي تكفل تحسين أدائهم.
- ٧- أن يحرص المشرف التربوي كقائد على التواصل مع المعلمين من خلال عقد مقابلات مع كل معلم وذلك لتنمية التفاهم المشترك بينهما.
- ٨- على المشرف التربوي كقائد أن يستخدم البيانات لتحسين النظام ككل.
- ٩- ولعله من المناسب أن نورد في هذا الصدد ما خلص إليه الباحثان (ألوري وراثشيل) في تطوير القيادة التربوية على منهجية إدارة الجودة الشاملة؛ حيث ذكر الفروق بين النمط الإداري (القيادي المطور) الذي ينصب على العملية.

دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة:

اتخذ الإشراف التربوي في المملكة أشكالاً متنوعة من حيث مفهومه وأهدافه وأساليبه فبعد أن كان يهتم بمراقبة المعلمين وتقييم أدائهم، وتصيد أخطائهم، ظهرت اتجاهات إشرافية متعددة كالإشراف العلمي الذي يستخدم الاختبارات والمقاييس الموضوعية في دراسة المواقف التعليمية داخل وخارج الفصل، ونموذج الإشراف الديمقراطي الذي يركز على احترام مشاعر المعلم وإعطاء مساحة أكبر للمفاهيم الإنسانية والمشاركة الديمقراطية من جانب المعلم المتعاون، وتحول دور المسؤول عن الإشراف من مفتش إلى موجه ثم مشرف يهتم بتدريب المعلم على مهارات التدريس والاتجاهات الحديثة والمعاصرة التي تساعد على النمو المهني، وكذلك توفير الخدمات التربوية والفنية للمديرين والإداريين، الأمر الذي جعل الإشراف التربوي عملية تشمل جميع جوانب العملية التربوية.

ولما كان الإشراف التربوي بمعناه الشامل يتضمن جميع جوانب العملية التربوية فإن عمل المشرف يتضمن تقويم الموقف التعليمي بشكل متكامل لربط ما يتم في المدرسة من أعمال ونشاطات وأهداف ومدى ما تحقق منها بسياسة الدولة التعليمية ومتطلباتها وأهدافها المنشودة التي تصبو إليها. (الحبيب: ١٤١٧هـ - ١٩٩٦م، ٧٢).

ويعد الإشراف التربوي أحد أهم مدخلات النظام التعليمي باعتباره قيادة تربوية تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويمكن أن ينظر إليه من زاوية تحليل النظام على أنه سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي والمنهج والمدير، وهو كعملية لها مدخلاتها التربوية، ومخرجاتها. ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل. كما أن الإشراف التربوي يعد من المسائل المهمة التي يجب أن تتطور جوانبها المختلفة لكي نضمن تحقيق الجودة في التعليم. خاصة وأن جوهر إدارة الجودة يهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء الطالب والمجتمع، وتنمية العلاقات المبنية على الصراحة والثقة، والعمل كفريق أو مجموعات منظمة، والتحسين التدريجي والمستمر، والاعتماد على الإحصاءات والمعلومات وتفسيرها في عصر المعلوماتية، والاهتمام بالحوافز للحث على زيادة الإنتاجية بلا حدود أو بمعنى آخر الاهتمام بالفرد الذي كرمه الله سبحانه وتعالى، وتوفير الفرص له لإتقان عمله، والتعاون والترابط والاعتماد المتبادل لتحقيق الأهداف المنشودة (الشرقاوي: ٢٠٠٢، ١٢).

من هنا يمكن القول إن الإشراف التربوي هو صمام أمان العملية التربوية، وهو المسؤول عن تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي مثل جودة المعلم وممارساته داخل الفصل وأساليب تدريسه وتوجيه لطلابه وتغلبه على مشكلاتهم النفسية والسلوكية، وكذلك جودة المناهج وأساليب التقويم والتدريس، والعمل على إعادة النظر في المناهج من حيث تحقيقها للأهداف، ومن حيث مدى مناسبة الكتاب المدرسي للمادة ومناهجها، وأيضاً جودة الطالب وذلك من خلال خلق الجو المناسب الذي تتوحد فيه الصلة بين الطالب ومعلمه، والتعرف على حاجاته الطلاب وميولهم والعمل على تليبيتها وتنميتها- بقصد توجيه الاهتمام بممارسة الأنشطة اللا منهجية- الاهتمام بالمتأخرين دراسياً وتوجيه اهتمام المعلمين بهم وإكسابهم سلوكيات مرغوبة تهيئ للطلاب مواقف شبيهة بمواقف الحياة، والعناية باختيار طرق التدريس المناسبة لكل موقف تعليمي، وتدريب المدرس على استخدام الوسيلة قبل عرضها على الطلاب.

القدرات المهنية للمشرف التربوي:

إن مكانة المشرف التربوي وتأثيره في المجتمع التربوي، مستمدة من قوة أفكاره وموضوعيتها، ومن قدراته ومهاراته المهنية المتميزة، ومن معلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطورة، ومن قدرته على إحداث التغيير الإيجابي في مختلف مكونات الموقف التعليمي. لقد أصبحت صفتا التغيير والتجديد في قدرات المشرف التربوي متطلباً رئيساً لمواكبة التطورات المتلاحقة في بيئات التعلم المختلفة. فإلى جانب القدرات المهنية الأساسية، يحتاج المشرف التربوي إلى عدد من القدرات المهنية الجديدة، كي تساعده على تنفيذ مهامه في الوقت الراهن، بما يتناسب مع التطورات في تقنية المعلومات والاتصال واندماجها في بيئات التعلم، والتغيير في النظرية التربوية التي يتعلم بها الفرد. ومن أبرز القدرات المهنية الجديدة للمشرف التربوي ما يلي: (وزارة التربية السعودية: ١٤٢٨هـ / ١٤٢٩هـ).

أولاً: التخطيط الإستراتيجي: وتتضمن القدرات الفرعية التالية:

- أ) مفاهيم التخطيط الإستراتيجي.
- ب) بناء الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية.
- ج) بناء أدوات تقدير الاحتياجات Needs Assessment Tools.
- د) تحليل سوات SWOT.
- هـ) تحليل الموقف Situational Analysis.
- و) استخدام أدوات six- sigma.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة: وتتضمن القدرات الفرعية التالية:

- أ) مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم.
- ب) إدارة الجودة الشاملة في العمليات التربوية.
- ج) معايير إدارة الجودة الشاملة في العملي الإشرافي.
- د) بناء نظم إدارة الجودة الشاملة وهندستها في العمل الإشرافي.
- هـ) أساليب قياس جودة الخدمات التربوية في العمل الإشرافي.

ثالثا: تصميم بيئات التعلم: وتتضمن القدرات الفرعية التالية:

- أ) مفاهيم التصميم التعليمي.
- ب) تصميم بيئات التعلم المدعمة بالتقنية.
- ج) تصميم بيئات التعلم البنائية.
- د) تصميم المواد التعليمية الرقمية.
- هـ) توظيف نماذج التصميم التعليمي في العمل الإشرافي (النموذج العام، نموذج ديوكويري).

دور المشرف التربوي:

يكتسب الإشراف التربوي أهمية بدءاً من سلطته ومهامه والأدوار المتوقعة، التي بمجملها تسعى إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، تلك السلطة التي تعتمد أساساً على الثقة والاقتناع والحوار المتبادل (عطاري، عيسان، وجمعة ٢٠٠٥: ٨٦).

يكتسب الإشراف التربوي أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والمتمثلة في متابعة العملية التربوية ومعايشة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم، علماً بأن التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها يفرض الحاجة إلى وجود مشرفين متخصصين في مواد الدراسة المختلفة ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين، ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة (الخطيب والخطيب ٢٠٠٢ - ٣٢: ٣٣؛ Sliva & Dana, 2001). كما تعددت وتنوع وظائف المشرف التربوي وأدواره حيث أشار كل من الطعاني (٢٠٠٥: ٢٢) وأحمد (٢٠٠٣: ٦٥) إلى العديد من الوظائف التي يدور معظمها حول تحسين الأداء التربوي وزيادة فاعليته المتمثلة في مساعدة المعلمين على استيعاب وظيفتهم والإيمان بها، وفهم الأهداف التربوية وترجمتها إجرائياً في الأداء المدرسي اليومي، إضافة إلى مساعدة المعلمين على متابعة كل جديد ومتطور في مادة التخصص (Hounshell & Madrazo, 1997) والعمل على التنسيق بين جهود المعلمين، وتقوم العملية التربوية تقويماً سليماً فضلاً عن تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

مهام المشرف التربوي:

أولاً: مهام عامة (تخطيط وإدارية).

ثانياً: مهام خاصة (فنية):

١- مهام تتعلق بالطالب.

٢- مهام تتعلق بتقويم المعلم.

٣- مهام تتعلق بالمنهج والمقررات الدراسية والكتب المدرسية.

ثالثاً: مهام تتعلق بالمنهج.

رابعاً: مهام تتعلق بالمقررات والمادة العلمية.

خامساً: مهام تتعلق بالكتب الدراسية.

سادساً: مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية.

سابعاً: مهام تتعلق بالتدريب.

ثامناً: مهام تتعلق بالأنشطة المدرسية.

تاسعاً: مهام تتعلق بالاختبار.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات:

النتائج:

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- ١- الجودة الشاملة هي فلسفة وثقافة مشتركة تهدف لتلبية احتياجات المستفيدين المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر من خلال التحسين المستمر للأداء، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع.
- ٢- تعتبر إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي مجموع الجهود والإمكانات المبذولة من قبل الجهاز التربوي لرفع مستوى مخرجات العملية التربوية (الطالب) من أجل تحقيق رضا العميل في النهاية.

- ٣- في المجال التربوي يتوقف نجاح العملية التعليمية في تحقيق الجودة الشاملة لمخرجاتها إلى حد كبير على كفاءة وفعالية القيادات التربوية بشكل عام وفي مختلف المستويات الإدارية، والإشراف التربوي أحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية والتي تسهم في تجويد مخرجات العملية التعليمية بأفضل مستوياتها.
- ٤- لمعرفة جودة مخرجات العملية التربوية لا بد من تطبيق المعايير العالمية للجودة في المجال التعليمي والتي تعرف بنظام الأيزو (ISO 9001). ويعمل النظام التعليمي كأى نظام إنتاجي آخر وفق استراتيجيات محددة، ولذلك فإنه ملزم بأن تكون المخرجات متوافقة مع معايير الجودة العالمية من خلال الالتزام بتطبيق هذه المعايير في كل نشاط يقوم به حتى تكون العمليات ذات جودة عالية وبالتالي المخرجات تحقق متطلبات العملاء.
- ٥- يمكن تحقيق الجودة في التعليم من خلال الاهتمام بعناصرها وأهمها تطبيق مبادئ الجودة، ومشاركة الجميع في عملية التحسين المستمرة، وتحديد وتوضيح إجراء العمل (أو ما يطلق عليه بالإجراءات التنظيمية).
- ٦- إن مبادئ الجودة وعناصر تحقيقها تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي لها ألا وهو رضا المستفيدين والمتمثل بالطلبة والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وسوق العمل. كما تؤدي إلى التحسين المستمر في عناصر العملية التعليمية.
- ٧- لتحقيق الجودة الشاملة في المجال التربوي، يجب أن يتم نقلها من طيات الأوراق إلى الميدان، ويتم ذلك من خلال المشرف والمدير والمعلم، وبتعاونهم معا يتم تطبيق معايير ومبادئ الجودة بشكل كامل ودقيق ويظهر أثر ذلك على مخرجات العملية التعليمية.
- ٨- الإشراف التربوي أحد أهم مدخلات النظام التعليمي باعتباره قيادة تربوية تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويمكن أن ينظر إليه من زاوية تحليل النظم على أنه سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي والمنهج والمدير، وهو كعملية لها مدخلاتها التربوية، ومخرجاتها.
- ٩- المتتبع للنظريات الإشرافية يجد أنها وضعت قوائم طويلة لأهداف الإشراف التربوي، ولكنها لا تخرج- في الغالب- عن الهدفين العاملين التاليين:

أ) المساهمة في تحقيق جودة العمليات التربوية التعليمية، وجودة مخرجاتها، وتعزيز ورعاية استمرارها.

ب) مساعدة الهيئة التعليمية في برامج النمو المهني، وتيسير تنفيذها، وتحقيق أهدافها في الواقع المدرسي والصفوي.

١٠- هناك حاجة ملحة تنتظر المشرف التربوي تجاه المعلمين لتطوير أدائهم وتحسين العملية التعليمية وهو ما يمكن أن يكفله تطوير النمو المهني لأهم عنصر في العملية التعليمية وأحد أبرز محاورها وهو "المعلم"، إذ يعد تطوير النمو المهني للمعلم حاجة ملحة باستمرار؛ نظراً لتسارع المعرفة ونموها وتطورها المستمر يوماً بعد يوم، وليس المعرفة فحسب بل وفن التواصل ومهاراته وطرق التدريس وأساليبه وجودة العمليات ووسائل التعلم وتقنيات التعليم، كل ذلك يبقى تطوير النمو المهني في هذا الإطار الهام والعريض للإشراف التربوي، ولكون الإنسان محور هذه العملية التعليمية التعلمية المنهجية طالباً ومعلماً ومنهجاً، ولكون النمو هو طبيعة هذا الإنسان وهو ما يحتاج عناية جادة ليكون نمواً مرغوباً به.

١١- أن تطوير نمو المعلمين المهني يكون بزيادة فعالية عمل المعلمين وتطوير أدائهم عن طريق تحسين كفاياتهم الإنتاجية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وإنعاش معلوماتهم، وتجديد خبراتهم لمواجهة مختلف المواقف التعليمية التعلمية، والاستفادة من كل ما حولهم لتحقيق هذا الهدف.

التوصيات:

توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من التوصيات والتي تتمثل بما يلي:

- ١- ضرورة تدريب المشرفين التربويين على مبادئ القيادة، فالقائد يجب أن يتفاعل مع المعلمين كزميل لهم يتعلم منهم ومعهم، وينقل خبراتهم فيما بينهم وإلى غيرهم.
- ٢- ضرورة اختيار المشرفين التربويين حسب معايير محددة ومن ثم تعزيز قدراتهم من خلال التدريب والتعليم.

- ٣- ضرورة استخدام التقنيات الإحصائية للتعرف على المشرفين المختارين وعلى المعلمين المرشحين.
- ٤- يجب أن يحرص المشرف التربوي كقائد على التواصل مع المعلمين من خلال عقد مقابلات مع كل معلم وذلك لتحسين وسائل التواصل والتفاهم بينهم.
- ٥- ضرورة استخدام المشرف التربوي للبيانات لتحسين النظام ككل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- المقوشي، عبد الله عبد الرحمن. (٢٠٠٢م). الإشراف التربوي، التعريف والأهداف بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود.
- ٢- وزارة التربية السعودية (١٤٢٨ / ١٤٢٩ هـ). الإشراف التربوي في عصر المعرفة. الإدارة العامة للإشراف التربوي.
- ٣- وزارة التربية والتعليم، وكالة التعليم - الإدارة العامة للإشراف التربوي. دليل تقويم بناء وتنفيذ الخطط الإستراتيجية الإشرافية.
- ٤- الدويري، غسان غريب. (٢٠٠٦م). إدارة التميز في القطاع العام الأردني - دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
- ٥- الترتوري، محمد عوض (٢٠٠٦). الإشراف التربوي الحديث ودوره في معالجة المشكلات التعليمية.
- ٦- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦). دليل مفاهيم الإشراف التربوي، الإدارة العامة للإشراف التربوي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

- ٧- الدوسري، حمزة (٢٠١٣). الأدوار الأساسية للمعلم داخل الصف. موسوعة التدريب والتعليم (٤/١١/٢٠١٥).
- ٨- الشهري، خالد بن محمد (١٤٣٥). تجديد الإشراف التربوي. مكتبة الملك فهد الوطنية. الدمام.
- ٩- الوديان، شارع بن عائض. (٢٠٠٧). دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني للمعلمين بمحافظة وادي الدواسر في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
- ١٠- السلمي، علي. السياسات الإدارية المعاصرة. دار غريب للنشر. القاهرة. بدون تاريخ.
- ١١- السحيم، خالد بن سعيد. (٢٠٠٥م). واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- ١٢- الخطيب، أحمد رداح، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، مكتب العربي لدول الخليج، الرياض، ١٤٢٥هـ.
- ١٣- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٥). الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، مراجعة: أحمد بطاح، عمان الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ١٤- الخطيب، إبراهيم ياسين، الخطيب، أمل إبراهيم (٢٠٠٣). الإشراف التربوي، فلسفته، أساليبه، تطبيقاته، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

- ١٥ - أخضر، فائزة بنت محمد بن حسن. (٢٠٠٧). مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني الثاني للجودة عام ١٤٢٨هـ.
- ١٦ - الأسدي، سعيد جاسم وإبراهيم، مروان عبد المجيد. (٢٠٠٣). الإرشاد التربوي. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- ١٧ - الصالح بوعزة، "واقع الإشراف التربوي في الجزائر من وجهة نظر الهيئة الإشرافية والتدريسية دراسة ميدانية بالمدارس المتوسطة بولاية سطيف" مجلة العلوم الاجتماعية مجلة العلوم الاجتماعية العدد ١٦ ديسمبر ٢٠١٢.
- ١٨ - الداغستاني، محمد بن كامل. (١٤٢٨هـ). القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة. ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي. المملكة العربية السعودية، المدينة المنورة.
- ١٩ - البناء، رياض رشاد، (٢٠٠٧م). إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من ٢٤ - ٢٥ يناير ٢٠٠٧م.
- ٢٠ - إدارة الإشراف التربوي بمحافظة الدوادمي، ورقة عمل بعنوان "القيادات التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة (د. ت).
- ٢١ - الجضعي، خالد سعد، (٢٠٠٤) نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.

- ٢٢ - سكتاوي، عبد الملك بن محمد. (٢٠٠٣م). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- ٢٣ - صليوة، سهى نونا (٢٠٠٥). الإشراف والتنظيم التربوي، دار عمان: الصفا للنشر والتوزيع.
- ٢٤ - الطعيمان، خلف عابد (٢٠٠٠). درجة ممارسة المشرفين التربويين لمبادئ الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس لواء البادية الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٢٥ - الموسوي، نعمان (٢٠٠٣): تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، ع (٦٧).
- ٢٦ - اليحيوي، صبرية مسلم. (٢٠٠٢م) تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- ٢٧- عطوى، جودت عزت (٢٠١٠م). الإدارة التعليمية والإشراف أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- ٢٨- بنتن، نجاة بنت طاهر (١٤٢٨هـ). استمارة مقترحة لقياس الجودة في التعليم العام: مقدمة للقاء الرابع عشر (الجودة في التعليم العام)، المحور الثالث: معايير الجودة في مدارس التعليم العام. والذي عقد في ٢٨- ٢٩ ربيع الآخر ١٤٢٨هـ.
- ٢٩- زياد، محمد مسعد. (٢٠٠٧م). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية. بحث منشور في الإنترنت.
- ٣٠- وزارة المعارف- دليل المشرف التربوي (١٤١٣هـ).
- ٣١- البدرى طارق. (٢٠٠٢) أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمه، القاهرة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- ٣٢- عطاري، عارف توفيق وعيسان، صالحه عبد الله، ومحمود، ناريمان (٢٠٠٥). الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

- ٣٣- صالح، نجوى فوزي (٢٠٠٧). "تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة"، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث للجودة في التعليم الفلسطيني "مدخل للتميز"، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين، ٣٠ - ٣١ أكتوبر.
- ٣٤- المنيع، محمد بن عبد الله (١٤٢٩هـ)، "مجالات تطبيقات التعليم الإلكتروني في الإدارة والإشراف التربوي"، بحث مقدم إلى الملتقى الأول للتعليم الإلكتروني (١٩-٢١/٥/١٤٢٩هـ)، الرياض، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1- Elmaimani, Bassam. (2004) Factors Leading to Successful application of Improvement tools for Quality Management. PhD Thesis. U.S.A.: University of Missouri.
- 2- Joesph R. Jablonski, Implementing Total Quality Management: An Overview, (California: Preiffer& Co , 1991
- 3- Cheng, Y. and Tam,W., " Multi-models of Quality in Education", Quality Assurance in Education, 1997
- 4- Cronsky, Robert, et., al., (2003), implementing total quality management in higher education, st. edward's university, USA.
- 5- Hernandez, Justo Rolando, Jr (2002) (Total Quality Management in education). The application of TQM in a Texas school distret. Ph.D University of Texas at Austin DAL-A 62\11, May
- 6- <http://www.sst5.com/programDetails.aspx?ProgId=207&SecID=25#sthash.1vsm9CPp.dpuf>
- 7- www.tatweer.edu.sa.
- 8- Nugraha, Paul (2003), Management in teaching& learning process, (online) Available from: <http://www.petra.ac.id> English science.
- 9- Silva, D. Y., & Dana, N. F. (2001). Collaborative Supervision in the Professional Development School. Journal of Curriculum andSupervision, 16 (4).
- 10- Kapusuzoglu, Saduman (2010). "Roles of Primary Education Supervisors in Training Candidate Teachers on Job", Abant Izzet Baysal University, Department of Educational Sciences, 14280, Bolu, Turkey.