أثر المشاركة الفعالة للمجتمع في أنشطة الجودة الشاملة بالمدارس الابتدائية بالكويت على الإلمام بآليات إدارة الأزمات التعليمية.

إعداد

أ / عائشة سعد العنزي

ماجستير / تربية مقارنة و إدارة تعليمية

جمهورية مصر العربية 2017

تربية / رياضيات و علوم

وزارة التربية - في دولة الكويت

ملخص الدراسة:

تحتاج المؤسسات التعليمة إلى تظم فعالة لإدارة الأزمات ويرتبط إدارة الأزمة على نحو كبير بإمكانيات المؤسسة التعليمية والقائمين عليها وطبيعة ونمط الإدارة واستراتيجياتها ومن هذا المنطلق تأتي أهمية وأثر تطبيق معايير الجودة الشاملة والقادر على تنظيم العملية الإدارية بشكل كامل يعزز من جودة مخرجات التعليم.

ولتحقيق هدف التعرف على أثر المشاركة المجتمعية في أنشطة الجودة الشاملة بالمدارس الابتدائية بالكويت على الإلمام بآليات إدارة الأزمات التعليمية سعت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم وكيف يمكن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وما هي المنطلقات الفكرية التي تقوم عليها مع شرح المبادئ الرئيسية وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية ودواعي الاهتمام بتطبيقها وتوضيح متطلبات وفوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من دون إغفال معوقات تطبيق معاير إدارة الجودة الشاملة وتوضيح أدوات التغيير الثقافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم وتوضيح نماذج وتصنيفات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية من خلال مفهوم الأزمة التعليمية وأثرها على المجتمع واستعراض ملامح الأزمة التعليمية في دولة الكويت وكيف يمكن تطوير إدارة المدارس بدولة الكويت من منظور معايير جودة العملية التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يستلزم وجود أرضية تضم كافة البنى الإدارية والتنظيمية والاجتماعية في المؤسسة التعليمة وخارجها بحث يتوفر المناخ التنظيمي والإداري الذي يسمح بالتطبيق الفعال وأن المشاركة المجتمعية هي الوسيلة التي يتمكن بها أفراد المجتمع المحلي من التأثير الإيجابي في القرارات والسياسات حيث يعتبر التغيير الثقافي أحد أهم مداخل التحول نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

Abstract:

Educational institutions need effective crisis management systems, as crisis management is closely related to the capabilities of the educational institution and those in charge of it, the nature and type of management and its strategies, and from this standpoint comes the importance and impact of applying comprehensive quality standards as it is able to fully organize the administrative process that enhances the quality of education outcomes.

In order to achieve the goal of identifying the impact of community participation in total quality activities in elementary schools in Kuwait on familiarity with the mechanisms of educational crisis management, the study sought to identify the concept of community participation in education, how the total quality can be applied in educational institutions and what are the intellectual bases on which it is based with an explanation of the main principles and steps The application of total quality management in the educational institution and the reasons for its application and the clarification of the requirements and benefits of the application of total quality in educational institutions without neglecting the obstacles to the application of total quality management standards and the clarification of cultural change tools for the application of total quality management in educational organizations and the clarification of models and classifications of crisis management in educational institutions through the concept The educational crisis and its impact on society and reviewing the features of the educational crisis in the State of Kuwait and how schools management in the State of Kuwait can be developed from the perspective of quality standards for the educational process.

The study concluded that the process of applying the concepts of total quality management requires the existence of a platform that includes all the administrative, organizational and social structures in the educational institution and outside it. A study that provides an organizational and administrative climate that allows for effective implementation and that community participation is the means by which members of the local community can positively influence decisions and policies. Cultural change is considered one of the most important entrances to the transformation towards the implementation of Total Quality Management.

الفصل الأول الإطار العام:

المقدمة:

في ظل العولمة والمعلوماتية والتغيرات المتلاحقة ازدادت التحديات والمتطلبات ومن هنا كان على الدول الارتقاء بأنظمتها التعليمية لتواجه التنافس والتحدي وقد اتجه القادة نحو تحسين مخرجات التعليم وضبط جودته من خلال عملية إعداد رأس المال البشري القادر على الإضافة في ظل البيئة التنافسية العالمية وباعتبار أن مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا والتي تبلورت في إطار المنافسة اليابانية والأمريكية والأوروبية نظرا لنجاح المنهج الإداري في القطاع الصناعي ومنه انتقل إل كافة القطاعات. (سليمان وبروحركات، 2019)

وإن عملية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يستلزم وجود أرضية تضم كافة البنى الإدارية والتنظيمية والاجتماعية في المؤسسة التعليمة وخارجها بحث يتوفر المناخ التنظيمي والإداري الذي يسمح بالتطبيق الفعال فلا يمكن نجاح التطبيق الإداري من وجود قناعة تامة لدى الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية بأهمية وأثر الجودة الشاملة في العمل وعليه كانت أهمية نشر وتبني تلك القناعة وتوجه الأفراد على اختلاف مستوياتهم لرعاية إجراءات الجودة الشاملة وتحقيق واستغلال القدرات العالية. (مسلم، 2018)

ومن خلال دور المشاركة المجتمعية المبنية على التواصل الفعال والشفافية الإدارة التي تتبعها المؤسسات التعليمية التي تطبق أسس الجودة الشاملة يمكن للمجتمع المشاركة بفاعلية في استراتيجية مواجهة الأزمات ولعل أزمة فيروس كرونا خير مثال على أهمية التواصل والمشاركة المجتمعية التي يتبناها أوليا الأمور مع الإدارة المدرسية أو إدارة المؤسسات التعلمية للعمل على استمرار العملية التعليمية بنفس معايير الجودة على أن تستفيد من إيجابيات تطبيق الجودة الشاملة المسابقة وبالتالي التقليل من أثر الأزمة والحد من سلبياتها.

فتميز أي نظام تعليمي بعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه وتميز مستوى المدخلات البشرية والتمكين والدور القيادي فالأنظمة التربوية على الدوام تواجه أزمات حادة ناجمة عن التغيرات المتلاحقة وارتباطها الأصيل بأهداف استراتيجية للدولة ومن هنا كانت الحاجة إلى دعن إجراءات وأليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتي من ضمن أنشطتها الرئيسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمة في الوقت المناسب من خلال إجراءات استباقية واحتمالات للتنبؤ وفاعلية ومهارة في أداء العاملين عليها. (العساف والصرايرة . 2011)

ولعل من الأسباب الرئيسية لفشل أي نظام تعليمي وقصوره في مواجهة الأزمات إلى ضعف وغياب المشاركة المجتمعية والربط بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية بالمتغيرات المعاصرة والتي تطرأ على المجتمع وبالتالي ينعكس بالسلب على جودة العملية التعليمية فتعز المؤسسات التعليمية عن أداء دورها التنموي من خلال عزوف أولياء الامور ومؤسسات المجتمع المدني عن المشاركة الفاعلة بمؤسسات التعليم الأمر الذي يكون له الأثر في تفاقم الأزمات وتحولها إلى مشكلة عامة يعاني منها نظام التعليم والدولة ككل. (جوان، 2013)

وهناك إجماع للتربويين والإداريين في التعليم الكويتي نحو الحاجة إلى إصلاح التعليمي وتنمية قدرات التعليم الحكومي بالأخص، يشمل هذا الإصلاح وزارة التربية والتعليم ودورها والطلاب وذويهم والتربويين من الداخل بالإضافة إلى جهود الخبراء والنواب فالكويت من أوائل الدول إنفاقا على التعليم وتنفق وزارة التعليم على الطلاب في التعليم الحكومي أكثر ما يتم إنفاقه في التعليم الخاص وترتبط الزمة التعليمية في الكويت ب (التلميذ والمعلم والمنهج) فهناك حالة من الخلل وعدم المواءمة والكويت تحتل المرتبة 92 من حيث جودة التعليم على مستوى العالم في التعليم الابتدائي ومن هنا كانت ضرورة الجهود لمواجهة أزمة التعليم في المرحلة الابتدائية بالكويت من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة في إطار من المشاركة المجتمعية .

مشكلة الدراسة:

شهد قطاع التعليم العالي في معظم الدول العربية تطورا كبيرا وحظين عمليات الإصلاح التربوي باهتمام خاص في ظل الأزمات المتلاحقة وبتعزيز من المشاركة المجتمعية لما في ذلك من إسهام بدور أساسي في تطور المجتمع والنهوض به لمواكبة التحديات الجديدة والمتطلبات بعد دحول التكنولوجيا والحاجة إلى بناء القدرات والإمكانيات والمهارات إذ أصبحت ثروة العالم الحقيقة متمثلة في إعداد قيادات للمستقبل تستطيع أن تلعب دورا في تغيير شكل الدول وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي حظيت باهتمام واتجاه القادة العرب والممارسين الأكاديميين لقدرتها على تحسين وتطوير ورفع مستوى الأداء. (الصرايرة والعساف، 2008)

وعادة ما تكون هناك أسبابا متعددة ومتداخلة لنشوء الأزمة وترتبط بسوء الفهم والإدراك وغياب التخطيط والقيادة والإدارة وقد أكدت العديد من الدراسات على أن من أكبر أسباب مشكلات التعليم بمراحله المختلفة العشوائية في التعامل مع الأزمات (هلالي ودبوس، 2011) وغياب دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء (المجراب والغريب والقريو، 2018) وقد أكد (الشائبي، 2019) على أهمية وأثر تعزيز ثقافة الجودة ومعايرها في المؤسسات التعليمية فالجودة في مجال التعليم تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في مستويات الطلاب بما يقق رضا المجتمع من وجود تلك

المؤسسات التعليمية وهذا ما أكدت عليك دراسة (جوان، 2013) و (عبد الفتاح، 2017) عن دور المشاركة المجتمعية الفعالة في تطوير أداء المؤسسة التربوية.

ومما سبق تتبلور إشكالية الدراسة في **ما هو أثر المشاركة الفعالة للمجتمع في أنشطة الجودة الشاملة بالمدارس الابتدائية بالكويت على الإلمام بآليات إدارة الأزمات التعليمية؟**

تساؤلات الدراسة :

1- ما هو مفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم؟

2- كيف يمكن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وما هي المنطلقات الفكرية التي تقوم عليها؟

3- ما هي المبادئ الرئيسية وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية ودواعي الاهتمام بتطبيقها؟

4- ما هي متطلبات وفوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟

5- ما هي معوقات تطبيق معاير إدارة الجودة الشاملة؟

6- ما هي أدوات التغيير الثقافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم؟

7- ما هي نماذج وتصنيفات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية؟

8- ما هي الأزمة التعليمية وما هو أثرها على المجتمع؟

9- ما هي ملامح الأزمة التعليمية في دولة الكويت؟

10- كيف يمكن تطوير إدارة المدارس بدولة الكويت من منظور معايير جودة العملية التعليمية؟

أهداف الدراسة:

1- توضيح مفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم.

2- شرح كيف يمكن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وما هي المنطلقات الفكرية التي تقوم عليها.

3- توضيح المبادئ الرئيسية وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية ودواعي الاهتمام بتطبيقها.

4- شرح متطلبات وفوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

5- توضيح معوقات تطبيق معاير إدارة الجودة الشاملة.

6- إلقاء الضوء على أدوات التغيير الثقافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم.

7- شرح نماذج وتصنيفات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.

8- توضيح الأزمة التعليمية وما هو أثرها على المجتمع.

9- إلقاء الضوء على ملامح الأزمة التعليمية في دولة الكويت.

10- شرح كيف يمكن تطوير إدارة المدارس بدولة الكويت من منظور معايير جودة العملية التعليمية.

أهمية الدراسة:

بالرغم من جهود دولة الكويت الكبير في إصلاح التعليم في مراحله وبالرغم من تصاعد منحنى الإنفاق العام على التعليم الحكومي إلا أن هذا القطاع يعاني من خلل وأزمات متعددة كان لها أثرها وانعكاساتها السلبية على ثقة المجتمع في دور المؤسسة التعليمية الوطنية وقدرتها على تحقيق الأهداف ومن أمثلة تلك الأزمات عدم توازن المنهج الدراسي وعدم مناسبته لفترة الدراسة بالإضافة إلى غياب عامل التطوير في المنهج وعدم وجود تنسيق بيت المدرسة والأسرة خاصة في ظل أهمية ذلك في مرحلة التعليم الابتدائي وعليه كانت أهمية تلك الدراسة من حيث الربط بين أهمي وأثر المشاركة المجتمعية في دفع الإدارة التعليمية للمدارس الابتدائية في تبني مفهوم الجودة الشاملة والذي قد يكون الحل السحري لكافة تعقيدات ومشكلات التعليم في الكويت.

وعلاوة على ما سبق فإن نجاح مؤسسات التعليم الابتدائي في تطبيق معايير الجودة الشاملة سيقود بلا شك إلى قدرة المدرسة وفاعليتها على مواجهة الازمات وتقليل الخسائر وتحقيق الأهداف التعليمية العليا بما يتوافق مع استراتيجية الإصلاح التعليمي وتطوير التعليم ومزجه بالتكنولوجيا لخريج طالب مؤهل يستطيف إفادة الوطني وتقدم تلك الدراسة خلفية نظرية متكاملة عن كيفية الربط بين

المشاركة المجتمعية وآليات وخطوات إدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على إدارة الأزمات مع إلقاء الضوء على عوائق ومشكلات التعليم في دولة الكويت وبالتالي تفيد في توجيه الرأي العام والقيادات نحو أثر وفاعلية وأهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الكويتي.

مصطلحات الدراسة:

الجودة الشاملة:

أسلوب إداري يتضمن تقديم خدمة من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة للاعتماد على احتياجات ومتطلبات متلقي الخدمة داخل وخارج الإدارة أو المدرسة وهي فلسفة لتطوير المؤسسات ترتكز على ثقافة الجودة المستمدة من مبادئ الجودة ومشاركة الجميع في لتحسين المستمر بناء على نظام معلوماتي دقيق الهدف منه تحقيق النجاح على المدى .الطويل وتحقيق منافع لمتلقي الخدمة في المدرسة أو المجتمع. (أحمد، 2016 : 807)

الجودة في التعليم:

هي السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي كافة والتي تظهر جودة الاحتياجات المراد تحقيقها وهي ترجمة لتوقعات طلاب الخدمة أو المستفيدين بشأن الخدمة على خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية والتربوية وصياغتها في أهداف لتقديمها لطلابها بما يتوافق مع توقعاتهم .

وهي عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تكمن في إطارها من توظيف لمواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة. (الشائبي، 2019 : 96)

التعريف الإجرائي:

هي مجموع القواعد والإجراءات والآليات التي تضمن جودة مخرجات العملية التعليمية في المرحلة الابتدائية بما يتواءم مع متطلبات المهارات والمعرفية والسلوكية والأخلاقية التي تستلزمها المرحلة الابتدائية من خلال قدرة الإدارة على تحقيق معايرها في ظل ثقافة إدارة الأزمات بمساعدة المشاركة المجتمعية.

المشاركة المجتمعية:

هي أسلوب عمل جماعي يهدف إلى تحقيق مزايا عديدة للفرد والمجتمع ملتزمة بذلك بقيم العمل والتطوع والاختيار.

وهي رغبة واستعداد المجتمع في المشاركة الفعالة في جهود تحسين التعليم وزيادة فاعلية المدرسة في تحقيق وظيفتها التربوية. (جوان، 2013 :7)

التعريف الإجرائي : هي رغبة واستعداد المجتمع وأولياء الأمور للطلاب في المرحلة الابتدائية بالكويت للحصول على تعليم يتفق مع معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بما يساهم في التقليل والحد من أزار الأزمات التعليمية.

الأزمة:

هي نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيرا كبيرا سلبيا على قدرة الفرد على الإنجاز والتفكير والتخطيط والتعامل بفاعلية في المواقف وهي نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة تسبب صدمة وتوتر وضغط مما يضعف من إمكانية الفصل السريع والمؤثر وقد تقود إلى نتائج غير مرغوبة خاصة في حالة عدم وجود استعداد وقدرة على المواجهة. (الهاجري، 2020 : 220)

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري:

أولا: الدراسات السابقة :

في دراسة (الهاجري، 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من 212 معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في مستوى إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بالإضافة إلى عدم فاعلية التدخل السريع أو عند حدوث الأ0زمة وضعف الاختمام بتوزيع الأدوار والمسئوليات والمهام.

في دراسة (دوش، 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير الجودة التربوية بين حتمية التبني ومعوقات التطبيق في المدرسة الجزائرية ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الاستقرائي والوصفي بالاطلاع على الدراسات السابقة والمعايير الموجودة لتطبيق الجودة الشاملة حيث تعد الجودة الشاملة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر الذي يسير وفق استراتيجية تتفق مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وطبيعة البناء الثقافي والتطور العلمي والتكنولوجي وقد سلط الباحث الضوء على المعايير والمؤشرات التي تحكم نظام الجودة في القطاع التعليمي وتطرق إلى الغايات والمبررات والمعوقات.

في دراسة (مسلم، 2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية بالأردن ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة مكونة من 65 فقرة على عينة من 298 معلم وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين متوسطة.

في دراسة (عبد الفتاح، 2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشاركة المجتمعية في دعم العملية التعليمة بمحافظة الفيوم من خلال التعرض للإطار المفاهيمي للمشاركة المجتمعية في العملية التعليمية ووضع تصور مقترح لتفعيل دور المشاركة المجتمعية في دعم العملية التعليمية ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة على مديري بعض المدارس ورؤساء أقسام المشاركة المجتمعية في دعم التعليم بمحافظة الفيوم وتوصلت الدراسة إلى أهمية التعرف على دور المشاركة المجتمعية في دعم العملية التعليمية وتقديم مقترح لتفعيل ذلك الدور وتوجيه النظر إلى إيجاد بيئة رقابية مجتمعية وتقليل الفجوة بين الواقع والمتطلبات.

في دراسة (الزغبي، 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة شملت محاور الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار واستعادة النشاط وتكونت عينة الدراسة من 37 رئيس قسم وتوصلت الدراسة إلى توفر عنصر إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة وأوصت بالاهتمام بجمع المعلومات التفصيلية في المواقع التي سبق وأن تأثرت بالأزمات والاهتمام بإنشاء إشارات للإنذار المبكر عن الأزمات التي قد تواجه إدارات التربية والتعليم.

في دراسة (جوان، 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المشاركة المجتمعية في مرحلة التعليم ما قبل الجامعي وملامحها الأساسية في محافظة بورسعيد وتنطلق أهمية تلك الدراية من أن التعليم مسئولية مشتركة تسهم فيها كافة فئات المجتمع للمساهمة في عملية إصلاح التعليم وتجويده من خلال توسيع نطاق المشاركة المجتمعية وحاولت الدراسة التعرف علة المفهوم وطبيعة الإطار الفكري للمشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي وأهم أنماط تلك المشاركة وكيفية تفعليها

في دراسة (الناصر، 2010) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية لتحسين جودة المخرجات والخدمات التعليمية المقدمة وطبيعة المتطلبات الإدارية والأكادية لوجود الإدارة الفاعلة التي تتمكن من الاستجابة لمتطلبات الجودة الشاملة وقد هدف

البحث إلى التعرف على مفهوم ونماذج وتطبيقات إدارة الجودة في الجامعات العالمية من خلال عرض النماذج وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستقرائي وأكد على أن الجودة الشاملة هل عملية متكاملة الأبعاد والمحاور ولا يمكن العمل بها من دون تكامل المحاور ولابد من أن يكون لدى القيادات التعليمية الدراية الكافية لتطبيق الجودة الشاملة.

ثانيا : الإطار النظري:

أولا : مفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم:

يمثل مفهوم المشاركة المجتمعية أحد المفاهيم التي انتشر استخدامها إبان السنوات الأخيرة بصورة كبيرة في كل من العالم المتقدم والعالم النامي علي حد سواء والمشاركة في حد ذاتها ليست واقعها جديداً، فلم تظهر فجأة لحل المشكلات المعقدة، ومواجهة الأزمات ولكنها تمتد بجذورها التاريخية إلى فترات مضت، شهدت من خلالها العديد من التحديثات ، وذلك باعتبارها أحد الركائز الأساسية في إحداث وتحقيق التنمية المستهدفة.

والمقصد من مفهوم المشاركة المجتمعية هو كافة الإسهامات والمبادرات والجهود التطوعية غير الملزمة سواء أكانت جهد أم مال والتي يقدمها المجتمع بكافة فئاته ومؤسسات المجتمع المدني والمنظمات الأهلية للمساهمة في دعم التعليم وتطويره ولمواجهة بعض قضايا التعليم ومعالجتها، يتم ذلك بناء علي دعوة من الجهات المسئولة كوزارة التربية والتعليم لأفراد المجتمع ومؤسساته لكي تكون المساهمات علي أساس من الوعي السليم بحيث لا تتعارض مع الصالح العام للمجتمع، هذا من ناحية وللتنسيق بين مساهمات الأطراف المشاركة من ناحية آخري.

وتعرف المشاركة بأنها: "الوسيلة التي يتمكن بها أفراد المجتمع المحلي من التأثير الإيجابي في القرارات والسياسات التي تتصل بحياتهم استناداً إلي مبدأ الديموقراطية الذي يعطي الحق لأفراد وادارة الخدمات التي تؤثر في المجتمع في التفكير واتخاذ القرارات والتخطيط والقيام بدور نشط في تنمية المجتمع بما يؤثر علي حياتهم، كما يمكن تعريف المشاركة المجتمعية على أنها تشمل كل الأنشطة الطوعية التي يقوم بها الفرد وبمشاركة مواطني المجتمع في صنع السياسات العامة للدولة، كما تزداد أهمية المشاركة المجتمعية في ظل المناداة بالإصلاح المؤسسي وتدعيم اللامركزية خاصة على المستوى المحلي، وهنا لابد أن نؤكد على أن المشاركة المجتمعية الفعالة أحد دلالات التنمية في أي مجتمع.

ويقصد بها أيضا: "الأنشطة التعليمية التي تستهدف تحسين جوده التعليم ، والتي تنفذ من خلال مشاركة فاعلة من المجتمع ومؤسساته لتضمن استمرارية تلك الأنشطة ،وتضافر الجهود الأهلية مع

الحكومية لتقديم مساهمات عينية وغير عينية لإحداث تحسين في جودة العملية التعليمية وهي إعطاء دور و فرص حقيقية لأعضاء المجتمع ممثلا في أولياء الأمور والأسر ومجالس الآباء ومنظمات المجتمع المدني من أجل تحسين جودة التعليم" .

والمشاركة المجتمعية هي " الارتباط الكامل للمجتمع بجميع منظماته في التعليم ، ويتضمن التفاوض والمشاركة المسئولة في صنع القرار ، والتخطيط المشترك ، والتنفيذ والمتابعة والمساءلة عن الأداء والتقويم" (جوان، 2013 : 9)

ثانيا: الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

"إن الجودة الشاملة هي أسلوب للقيام بالأعمال بهدف تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة (ألبينو، 2014) عبر التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة من خلال دمج استراتيجيات الإدارة الأساسية وجهود التحسين المستمر الموجودة والأدوات الفنية في أسلوب متكامل يركز على عملية التحسين المستمر للعملية المتمثلة في بلوغ الرضا الإدارة أو الجهة المستفيدة من خلال نظام متكامل للأدوات والأساليب والتدريب". (الراشد، 2011)

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

1- **التخطيط الاستراتيجي**

ويكون من خلال وضع خطة شاملة تستند إلى رؤيا ورسالة وهدف مصمم بشكل واسع سيؤدي إلى صياغة الاستراتيجية، ومن ثم القدرة على وضع السياسات وتضميم البرامج في ضوء نتائج تحليل معمق لأزمات ومشكلات لبيئة الداخلية والخارجية من خلال التمكن من تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة وطبيعة الفرص والمخاطر في الواقع الخارجي لغرض وضع وتصميم الخطط الشاملة بالأسلوب الذي يوفر قابلية دعم تميز المؤسسة التعليمية .

2- **الإسناد والدعم**

تذهب أهمية دور الإدارة العليا إلى مستوى أخر من فكرة الفاعلية في تخصيص الموارد اللزمة ، إذ تضع كل مؤسسة تعليمية مجموعة أولويات ، فإذا كانت الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية غير قادرة على التعبير عن التزامها بدعم الاتجاه نحو تحقيق الجودة الشاملة فلن تنجح في تنفيذ أهداف إدارة الجودة الشاملة.

3- **مشاركة العاملين بالتربية والتعليم في العمليات**

المخرجات هي الموجه في إدارة الجودة الشاملة ، وهنا لا يقتصر على المستفيد الخارجي من الخدمة التعليمية أو الطالب فقط الذي يحدد جودة المنتوج ، بل تمتد إلى العاملين أنفسهم والدولة وسوق العمل الذي يوجه ويحدد جودة الأفراد والعمليات وطبيعة بيئة العميل لكونهم الطرف الذين يحقق الاستفادة النهائية لتطور العملية المجتمعية، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بمستوى الطالب ما يعزز من الفاعلية في الإدارة ومواجهة الأزمات بدعم من المجتمع وعلى خطى إدارة الجودة الشاملة.

4- **التحسين المستمر للعمليات والجودة في الأداء واستراتيجيات التعليم الحديثة**

يشمل التحسين المستمر للعملية التعليمية كل من التحسين المضاف و السعي نحو التحسين المعرفي الإبداعي الجديد باعتباره جزءا مين العمليات التربوية ولجميع وحدات العمل في المؤسسة التعليمية.

5- **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق للقادة التربويين**

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الواقع أحد الأساسيات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ، في المؤسسة التعليمية ويتطلب تطبيقه الاعتماد على مهارة وتقنيات وبيانات من القنوات المنوط بها ذلك مع تمكين الأفراد في المشاركة وإيصال ما يمتلكونه من قدرات معلومات تتحدث عن واقع الحقائق إلى حيث يجب أن تصل تلك المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة للعملية التعليمية.

6- **تحقيق رضا المستفيدين من الخدمة التعليمية**

وهو أحد أهداف الجودة والجودة الشاملة بوجه عام على مستوى الدولة.

7- **التدريب والتطوير**

من منطلق أن إلى التدريب والتطوير المستمر وسيلة لتنمية قدرات الأفراد كل ضمن نطاقه بما يحقق مستويات الإنجاز الأمثل ، ويحتل التدريب يحتل أهمية متميزة لأنه مجموعة متواصلة من الأنشطة المصممة والمنظمة لتعزيز معارف الأفراد بما يتصل بوظائفهم والرقي بمهاراتهم ومستوى فهمهم تحفيزهم. (العزاوي، 2004)

دواعي الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إنّ فكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى جذور تمتد إلى نحو أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في مختلف الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونية واليونانية

وغيرها ...إلخ، إلا أن أصل الاهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل الثوّرة الصناعية، حيث إنتاج الورش وتطور الحرفية وفقا لمعايير بسيطة يحددها صاحب الورشة.

ومع ظهور الثورة الصناعية وتزايد تطور حجم مؤسسات الإنتاج ومع الطلب المتزايد ، كان الاهتمام منصبّ على عمليات البحث عن تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتوج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر.

كما أن هذه التغيرات كانت سببا في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المؤسسات الصناعية في الأساس قبل المؤسسات التعليمية، فكان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك.

كما أن لظهور الاتجاه نحو حركة الإدارة العلمية الذي رافق في هذه المرحلة وأثرّ هو الآخر على مفهوم الجودة، وضرورة الاتجاه نحو دعمها والالتزام بها.

إذن الجودة الشاملة هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للمؤسسة وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

1. القدرة على قبول التغيير ومن ثم التعامل مع المتغيرات المختلفة بدلا من محاولة تجنبها
2. الاقتناع بأهمية بيئة بالإدارة واستحداث الطرق للتعامل مع مكوناتها والتأثير فيها.
3. الاعتراف بطبيعة السوق وآلياته إذ أنه الأساس في نجاح الإدارة أو حتى فشلها وقبول أحكامه في تقييم أداء الإدارة
4. استيعاب مستحدثات التكنولوجيا المتجددة كعنصر مؤثر على تفكير الإدارة واختياراتها.
5. الاستخدام الواعي والذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم التنظيمات وكذلك الأساليب الإدارية وقفا لمدخلاتها.
6. قبول عملية المنافسة والسعي الى تحقيق النجاح على المنافسين من خلال تطبيقات التميز.
7. ادراك أهمية التوظيف للطاقات والموارد وتجميعها لتحقيق التميز المعتمد على قدرات المنشأة.
8. إدراك أهمية عامل الوقت باعتباره مورد رئيسي للإدارة تستند إليه في خلق المنافع والإيجابيات.
9. ضرورة الخروج من الأفق الإقليمي أو المحلى في التعاملات الى الحيز العالمي.

10. إدراك أهمية عمليات التكامل والسعي نحو تكوين العديد من التحالفات الايجابية مع المنافسين.
11. التركيز على العميل والاقتراب منه واعتباره معيارا في الاختيارات الإدارية.
12. الابتعاد عن أخطاء الفردية والتشتت والأخذ بمبادئ العمل الجماعي.
13. التطلع الى المستقبل (التخطيط الاستراتيجي)
14. رفض أي قوالب جامدة أو أنماط ثابتة في الإدارة والثقة بأهمية الحركة
15. الاهتمام بالعنصر البشرى حيث أنه الأساس الأقوى في نجاح عمليات الادارة .

المبادئ الأساسية للجودة الشاملة كما أوردها معهد الجودة الفيدرالي

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على ست مبادئ أساسية وهي:

1- التركيز على المستفيد:

أن المستفيد سواء من داخل المؤسسة أو من الخارج لتلك المؤسسة فيجب الاهتمام بهم بصفة مستمرة.

2- التركيز على العمليات والنتائج معا:

حيث يجب على المؤسسة أن تلبي احتياجات وتوقعات المستفيد منها واستخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل والذي سيجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة المنتج والخدمة.

3- الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص:

وفي هذا المبدأ تقوم بعملية المراقبة الضرورية للتأكد من أن كل منتج أو خدمة تلبي الجودة المقبولة والمتنبئ بها.

4- حشد الخبرات للقوى العاملة:

يمكن مكافأة العاملين بالمؤسسة على جهدهم بطرق عديدة وتعتبر المكافأة المالية واحدة من هذه الطرق والعاملين بالمؤسسة يمثلون ثروة هائلة من المعرفة والفرص لتحسين طريقة أداء العمل وجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل الناجح.

5- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق :

يعترف منهج إدارة الجودة الشاملة بجميع الأفراد المشاركين في المؤسسة من مديرون وإدارة وعاملين ومستفيدين والعمل على فهم السبب في المشاكل وجمع المعلومات والبيانات التي ستبنى عليها القرارات والاعتماد على الاتصال الفعال وتنمية المهارات الفردية.

6- إرجاع الأثر:

"تنجح المبادئ السابقة بواسطة هذا المبدأ وهو عبارة الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة بالمؤسسة سواء كان الاتصال من أعلى إلى أسفل أم من أسفل إلى أعلى أو جانبي". (توفيق، 2003)

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا: مرحلة الإعداد

وهي المرحلة الصفرية حيث يتم منها أخذ القرارات التالية :

- العمل على تطبيق مفهوم إدارة الجودة وتخطيط تدريب القيادات والمديرين.
- تحديد الأهداف العامة والتفصيلية والرؤية المستقبلية للمنظمة أو المؤسسة التعليمية.
- اختبار الخبرات والكفاءات المشاركة وتحديد دورها بفاعلية
- وضع خطة استراتيجية منظمة تسير وفق جدول زمني.

ثانيا: مرحلة التخطيط:

ويتم في هذه المرحلة إرساء الخطط التفصيلية لتحسين الجودة بتعابير وخطوات واضحة للجميع واختيار أعضاء اللجان المسئولة الذي سيكون أكبر مسئوليتها تسهيل عمل اللجان الأخرى والفرق التنفيذية وتدريب الأعضاء على فكر ومبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: مرحلة التنفيذ : ويتم فيها اختيار من سيتم تفويض المهام إليهم وبالتالي تكون مهمة التنفيذ مع التدريب متزامنة باستخدام أحدث وسائل التدريب الحديثة.

رابعا: مرحلة الانتشار: وفيها يتم العمل على الاستراتيجية من التخطيط إلى أرض الواقع مع استثمار القدرات والخبرات الموجودة ببقية القطاعات في المؤسسة التعليمية.

خامسا: مرحلة التقويم : وفيها يتم جمع البيانات اعتمادا على التغذية الراجعة مع التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتهيئة المواقف المناسبة للبدء في تطبيق آليات وإجراءات إدارة الجودة الشاملة.

سادسا: مرحلة التطوير المستمر : وفي هذه المرحلة يتم الاستمرار في البحث المتواصل عن التحسين (حسن، 2007)

متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق عملية البدء بتطبيق هذا الهدف الاستراتيجية في المؤسسة حتى يمكن إعداد المعلمين والإداريين

لقبول الفكرة ومن ثم تبنيها والعمل على تحقيقها بفاعلية وحصر أي سلبيات أو أزمات ومن المتطلبات الواجب توفيرها لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية ما يلي:

أولا: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة التعليمية:

إن إدخال أي فكر جديد في المؤسسة التعليمية يتطلب إعادة تغيير وتشكيل ثقافة تلك المؤسسة أولا من حيث مستوى القبول أو الرفض للمبادئ والخطوات والإجراءات والتكليفات وهاذا كله يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة التعليمية ونشير هنا إلى أن ثقافة الجودة الشاملة تختلف اختلافا عميقا عن الثقافة الإدارية التقليدية في المؤسسة التعليمية وبالتالي يلزم إيجاد نوعا من الثقافة الملائمة لتبني تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كافة القطاعات التعليمية وذلك بتغيير الأساليب الإدارية المتبعة وعلى العموم يجب وجود البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما ينطوي عليه من ثقافات جديدة.

ثانيا: الترويج وتسويق أسلوب الجودة الشاملة

إن عملية نشر مفاهيم وتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين في المؤسسة التعليمية أمر حتمي قبل اتخاذ وتنفيذ قرار التطبيق الفعلي لها في المؤسسة التعليمة ويساعد تسويق الفكرة في تقليل معدلات المعارضة للتغيير ومن ثم التعرف على جملة المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق وتخطيط إدارة الأزمات حتى يمكن مراجعتها ويتم الترويج للجودة الشاملة عن طريق تنظيم عدد من الندوات وورش التدريب والمحاضرات أو المؤتمرات أو للتعريف بأهمية ودور ومفهوم الجودة وأثرها على المنظمة.

ثالثا: التعليم والتدريب

بداية من عملية التطبيق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية بالشكل الصحيح فلابد من الاهتمام بعملية التدريب والتأهيل حتى يمكن أن البناء على أساس سليم ومتين وبالتالي يتم تحقيق النتائج فتطبيق هذا الاتجاه بدون فهم أو ومعرفة أو خبرة بالمبادئ والمتطلبات قد يؤدي إلى الفشل ويعوق أي محولات جذرية للإصلاح فالوعي الكامل للجودة الشاملة يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة. (وسيلة، 2013)

رابعا: الاستعانة بالاستشاريين

يتم تكوين فرق العلم بحيث تشمل كل واحدة منها عدد ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية بشكل مباشر أو ممن ينفذون فعلا العمل المرغوب تطويره والذي يتأثر بنتائج الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التربوية.

خامسا: التشجيع والتحفيز

إن تحفيز الأفراد ومكافأتهم نظير قيامهم بعمل سيؤدي بالتأكيد إلى تشجيعهم وزع الشعور بالثقة وتدعيم مستوى الأداء المرغوب وهذا الوع من التشجيع والتحفيز يكون له دورا كبيرا في تطوير إنجاز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية وضمان استمراريتها حيث أن الاستمرارية في التطوير تعتمد على معدلات حماس المشاركين في التنفيذ لذلك ينبغي تعزيز الحماس من خلال وضع الحوافز المناسبة من خلال الجمع بين المكافأة المالية والتشجيع المعنوي.

سادسا: الإشراف والمتابعة

من ضروريات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الإشراف على فرق العمل للاتجاه نحو منع أي مسار خاطئ ومتابعة مستوى إنجاز الأفراد وتقويمه إذا استدعى الأمر وكذلك فإن من متطلبات الإشراف والمتابعة هو عملية التنسيق بين مختلف المشاركين والإدارات في المؤسسة وتذليل كافة الصعوبات التي تمنع فرق العمل مع الاهتمام بالدوام بالهدف العام للإصلاح التربوي.

سابعا: استراتيجية التطبيق

يستغرق تطوير وإدخال فكر إدارة الجودة إلى حالة التطبيق عدة خطوات ومراحل وتشتمل على :

1- الإعداد وهي مرحلة يتم فيها تبادل المعرفة ونشر كل الخبرات وتحديد الاحتياجات لتحسن وتحقيق مراجعة شاملة ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف العليا والتفصيلية.
2- التخطيط: من حيث وضع خطة مفصلة لإجراءات وكيفية التطبيق بعد تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ خطة التطبيق والجدول الزمني.
3- التقييم : وذلك من خلال الاستعانة لأساليب الإحصائية والبيانات والمقترحات للتطوير الدائم ولقياس مستويات الأداء ورفعها . (النفعي، 2010)

فوائد تطبيق برامج الجودة الشاملة تتمثل في:

1- خلق بيئة في المؤسسة التعليمية تحافظ على استمرار التطوير والتحسين وتتجاوب مع المجتمع والأزمات.
2- إشراك جميع أفراد المؤسسة التعليمية في تنفيذ التطوير وتبني الجودة الشاملة.
3- تطوير أساليب التقييم والقياس للمشكلات وللواقع وللمتطلبات والاحتياجات.
4- تقليل الجهود المفقودة الاهتمام بالنشاطات الضرورية لتحويل الأهداف إلى نتائج ذات قيمة للمؤسسة التعليمية والمجتمع.
5- التركيز على المستفيدين من العملية التعليمية في الأولوية.

6- تحسين نتائج الأداء ومخرجاته وأثره في المجتمع.
7- زيادة ورفع معدلات الكفاءة من خلال التعاون بين الإدارات وتشجيع أساليب العمل الجماعي في المؤسسات التعليمية.
8- تحسين معدلات الإنجاز وقيم الإنتاجية.
9- تدريب الإدارة والعاملين على كيفية التعامل مع المشاكل والسيطرة عليها في الوقت المناسب
10- إجادة أساليب اتخاذ القرار بحرفية ومهارة وتفاعل.
11- تعليم الموظفين التفكير في تطوير أداء كل منهم بما يحقق الأهداف العامة وبالتالي تحقيق الابتكار.
12- تقليل الفاقد في التكلفة والجهد بحذف المهام التي ليس لها الفائدة.
13- التشجيع على جذب المشاركين في عملية التطوير والتحديث.
14- تحسين مستويات الثقة وأداء العمل لكافة المشاركين في العملية التعليمية..
15- زيادة نسب تنفيذ الأهداف الرئيسية والأولية للدولة من جهود القطاع لتعليمي.

معوقات إدارة الجودة الشاملة:

- عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية وقد يشكل عائقا كبيرا للأداء.
- التغيير الدائم للقيادات لا يمنح الإدارة المنظمة في المؤسسة التعليمية استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي القدرة على تنفيذه.
- الخلط بين مفهوم جودة الأداء وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن المعروف أن الفرق يظهر مدى اندماج بفلسفة وإدارة الجودة الشاملة مع بنية المنظمة أو المؤسسة التعليمية ككل.
- غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة ،ويقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المؤسسة التعليمية وقطاعاتها بشكل شامل.
- التأخر في العلم بنتائج الأعمال وبالتالي غياب الحافظ وضعف مستوى التخطيط
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
- فقدان الثقة في المدير أو القائد أو ضعف أداؤه.
- سوء نظام المكافآت والحوافز واعتماد الجهل والمحسوبية.

- ضيق الوقت وعدم وجود الجداول الزمنية الدقيقة.
- وجود مقاومة للتغيير من الإدارة التعليمية أو من العاملين بسبب عدم نشر ثقافة الجودة.
- الاعتماد على الخبراء الخارجيين أكثر من المواجهين والمعاصرين للأزمات في الموقع. (دوش، 2019)

أدوات التغيير الثقافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم:

يعتبر التغيير الثقافي أحد أهم مداخل التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، إذ أن الملتحقين بمنظمات التعليم ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة وبالرغم من أن هؤلاء الأفراد يخضعون للثقافة العامة وللسُلم القيمي للمجتمع، إلا أنهم قد كونوا سلمهم القيمي الخاص بهم، وعلى المنظمة التعليمية أن تحدد مستوى قيما ومبادئها ومعتقداتها الخاصة بها، وتحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري، ثم تقوم باطلاع الأفراد المنتسبين بها

وينظر إلى الجودة الشاملة أو الإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة حيث تعتبر الجودة بمثابة معيار للتعرف على مدى التزام المؤسسة التعليمية بمستوى الخدمات التعليمية والتربوية وتناسب التوقعات وتلبي الاحتياجات الذاتية إذ تنطوي الجودة على نجاح المؤسسة التعليمية في تقديم مستوى من الخدمات يتناسب مع مستوى الجودة.

ويمكن لإدارة المنظمة التعليمية الاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات أو الأدوات التي تسمح بتعديل الثقافة الراهنة السائدة إلى ثقافة مستجدة تسمح بقبول حالة التغيير داخل منظمات التعليم من قبل مختلف الأفراد، ومن بين هذه الإجراءات نجد:

اللغة : إذ هناك ضرورة على القادة و المسؤولين أن يستخدموا المصطلحات المناسبة لحالة التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتعديل الكلمات أو المصطلحات التقليدية بمصطلحات متطورة، لأن تصورات وفهم الأفراد مرتبط بالمصطلحات التقليدية.

التعليم وعملية التأهيل : أي تأهيل الأفراد لاستخدام مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة.

الحرص على الاتصال : أي توفير المعلومات والإجابات التي تقلق الأفراد نحو عملية التطوير المرتقب.

التوقع والنظرة للنتائج : أي أنه يتوقع من القادة أن يتنبؤوا بالأزمات التي تواجهها المنظمة التعليمية، ثم يوجهوا الأفراد إلى ضرورة مواجهة هذه التحديات، وأن يصيغوا رؤية واضحة وجديدة لطرق مواجهتها ولما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة التعليمة في المستقبل.

الانتظار المعياري : بمعنى أنه بإمكان المسؤولين أن استخدام مجموعة من المبادئ والقيم و المؤشرات والأهداف والمكافآت والاعتراف بها كأدوات التغيير المطلوب..

الحداثة : أي اتباع ومواكبة ما هو حديث في الواقع والدولة والمجتمع..
توظيف الأمثلة والنماذج : وهي بمثابة رموز تتبعها منظمات التعليم مثل نماذج جامعات ومعاهد وكليات لها السبق في التميز عالميا وطبقت مفاهيم الجودة الشاملة. (عديب، 2018)

ثالثا : إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية:

اختلف الواقع الآن فعادة ما كانت تتمثل تلك الأزمات في أزمات متعلقة بمشاكل الطلبة من وجهة نظر المديرين (عدم التزام الطلبة بضوابط المدرسة ،العنف ، زيادة عدد الطلاب في الفصل الواحد وإحضار مواد ممنوعه داخل الفصل) ومشاكل آخري تتعلق بقدرات الطلاب المادية أو توفر الخدمات ولكن في 2020 ظهرت أزمة فيروس كرونا لتطرح شكلا جديدا من أشكال الأزمات التي تواجهه العملية التعليمية متمثلة في الحفاظ على استمرارية التعليم وتحقيق معايير الجودة عن بعد في إطار من المشاركة المجتمعية الفعالة للتقليل من آثار الأزمة.

وقد كانت هناك بعض الدراسات تبين خوف الكثير من المسئولين من كلمة (أزمة) واعتبارها دليلا علي الفشل الإداري مما جعلهم يخلقون وسيلة دفاعية لإيجاد مبررات لهذه الأزمة بدلا من العمل علي حلها ومن هنا جاء دور وسائل الإعلام ومؤسسات الدولة التي عملت علي توضيح مفهوم الأزمة وتطوير مفهوم إدارة الأزمات فنجد في دراسة الزلفى (2011) بعنوان إدارة الأزمات لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف العديد من النتائج التي تم التوصل إليها : أن دور المديرين في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها كان بدرجة متوسطة وفي دراسة (عبد القادر، 2006) تم وضع مجموعة من المبادئ التي يجب أن يراعيها المديرون في تحديد طبيعة الأزمات ومنها أنه لا يجب اعتبار كل المواقف الي يكون فيها نوع من الضغط علي أنها أزمات ولكن يجب التفريق بين الأزمة وموقف فيه ضغط مفاجئ علي المسئول أو المؤسسة ، كما أنه لا يجب النظر للأزمات علي أنها تهديد لبقاء شخص في منصب معين أو لمنظمة بالاستمرار، فكثير من المؤسسات خرجت أكثر قوة من بعد الأزمات وذلك لحسن إدارتها وإتباعها لمبدأ الاستفادة من الأخطاء وتحديد مناطق الضعف والقوة في المؤسسات.

وتعرف إدارة الأزمات التعليمية علي أنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات المولدة للأزمات وتعبئة الموارد للحد منها والإعداد للتعامل مع الأزمات مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة وقد جاءت الأزمة التعليمية في الوقت الراهن لتشكل أحد التحديات الكبرى التي تواجه مؤسسات الدولة وكما يعرفها الحملاوي سابقا بأنها خلل يؤثر تأثيرا ماديا علي النظام الدراسي ويهدد الافتراضيات الرئيسية التي يقوم عليها النظام في المدرسة .

ونظرا لأهمية إدارة الأزمات فقد حرصت العديد من الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان علي دراسة الأزمات التعليمية داخل المدارس لما لها من فائدة في تحديد الأزمات التي تقع حاليا والتي من المحتمل حدوثها في المستقبل ، ثم وضع خطة شاملة وواضحة لإدارة الأزمات ومواجهتها وتكليف فريق لإدارة الأزمات مع تحديد مهامه ومسئولياته (الألفي ،2003، ص4).

ومن مفهوم ما سبق فإن إدارة الأزمات تتطلب تهيئة الإمكانيات المتاحة سواء مادية أو بشرية في سبيل الحد من وقوع مثل هذه الأزمات أو علي الأقل وجود خطة وقائية للتعامل مع مثل هذه الحالات للحد من نسبة الخسائر المادية والمعنوية مع وجود دروس مستفادة للتعامل معها في المستقبل .

نموذج إدارة الأزمات:

المرحلة الأولى وهي مرحلة اكتشاف إشارة الإنذار المبكر وهي المرحلة التي يتم فيها اكتشاف مؤشرات لحدوث أزمة، أو التنبؤ بها.

ثانيا: مرحلة الوقاية والاستعداد وهي مرحلة تكون قبل الأزمة وتتضمن توفر التخطيط وب ا رمج تدريبية للحد من أثار الأزمة عند حدوثها، وتوفر تعليمات واضحة عند حدوث أزمة، وتوفر فريق مدرب للتعامل معها.

ثالثا: مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها وهي مرحلة تبدأ عند حدوث الأزمة وتتمثل بكيفية التعامل مع الأزمة حسب طبيعتها وتداعياته وسبل تقليص أثارها السلبية وعدم توليد أزمات جديدة ناتجة عنها.

رابعا: مرحلة استعداد النشاط وهي مرحلة تأتي بعد الأزمة مباشرة وتشمل جمع معلومات كافية عن الأزمة وتداعياتها وتخفيف أضرارها، وتحديد الاحتياجات اللازمة لإعادة الأمور إلى نصابها.

خامسا: مرحلة التعلم وتشمل مرحلة الإثراء والتدريب والتعلم من الأزمات السابقة التي مرت بها المديرية نفسها أو أي مديرية أخرى وتشمل أيضاً الدروس المستفادة من تلك التجربة والتعلم منها. (الزغبي، 2014)

<u>تصنيف الأزمات في المؤسسات التعليمية:</u>

أولا: الأزمات المفاجئة

وهي تلك التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع وتتطلب تلاك الأزمات الاشتراك في عمل جماعي قائم على التنبؤ بالتبعات لأزمات غير محتملة الحدوث وفقا لطبيعة عمل كل منظمة أ، مؤسسة وبالتالي إنجاز عمليات التخطيط الوقائي القائم على التخطيط المسبق والإعداد لكيفية التعامل مع الأزمة لتجنب البطء في الاستجابة أو الارتباك والتضارب في الاختصاصات والقرارات الإدارية مع ضبط الإمكانيات الاتصالية أثناء الأزمة .

ثانيا: الأزمات ذات المقدمات المحسوسة وهي تلك الأزمات التي تسبقا إشارات تنذر بوقوعها وتعد مقدمة لأزمة فعلية محتملة ومن أمثلة ذلك ارتفاع شكاوى أولياء الأمور ومن هنا على قادة المدارس اتخاذ ما يلزم لحل المشكلات واتخاذ إجراءات تصحيحية عاجلة.

ثالثا: الازمات المزمنة وهي تلك التي تستمر لعدة شهور أو سنوات بالرغم من بذل المنظمات للجهود لإيجاد الحلول إلا أن الطبيعة الجغرافية أو الاجتماعية أ، السياسية تحتم حدوث تلك الأزمات.

ويمكن تصنيف الأزمات أيضا إلى :

أزمات داخلية في المؤسسة التعليمية

وهي تلك ذات الصلة بالمؤسسة التعليمية كالكلاب أو الإدارة أو المعلمين ومن أمثلتها تسرب أسئلة الامتحان أو وجود انحراف أخلاقي معين من الطلبة أو انحراف سلوكي من المعلمين أو وجود عائق مادي خطير يمنع استمرار العملية التعليمية في الموقع.

أزمات خارج المؤسسة التعليمية

مثل الحوادث العامة أو الاعتداءات على الممتلكات أو الظروف السياسية وخلافه ومثل هذا النوع من الأزمات يستلزم التنسيق الكامل مع أجهزة الدولة للعمل عل مواجهة الأزمة في ظل مشاركة مجتمعية فعالة. (عبد العال، 2009)

الأزمة التعليمية وتأثيرها علي المجتمع ودور الباحثين والحكومة في احتواء الأزمة ولها ثلاثة أوجه.

أولا : أزمة جودة التعليم :

إن جودة التعليم هي الركيزة الأساسية في بناء النظام التعليمي ودفعه لتحقيق أهدافه ورسالته ومعايير جودة التعليم يقصد بها المواصفات والشروط التي يجب توافرها في نظام التعليم والتي تتمثل في سياسية القبول .

ويشير مفهوم (الجودة) بشكل عام إلي ثقافة التعامل مع المؤسسات التطبيقية ليس فقط لضمان جودة المخرجات ولكن لضمان جودة كافة عناصر المدخلات ، وتحديد الأهداف الممكنة بأعلى كفاءة ممكنة (ريهام ،2011، ص3).

ومدخلات منظومة العملية التعليمية تتعدد لتشمل المرافق والمباني والأدوات والمعدات والأثاث والأجهزة والأنشطة ووسائل التعلم والخطط الدراسية بالإضافة إلي المتعلمين أنفسهم والبرامج التعليمية وأدوات التقييم واللوائح والقوانين والقوي العاملة البشرية من المعلمين والإداريين والعمال والفنيين والتوجيه والإشراف وجميع من لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالعملية التعليمية ، فإننا

نجد أن تحقيق جودة نتائج العملية التعليمية يتطلب مراعاة مجموعة من المواصفات والشروط الخاصة بجميع العناصر والمدخلات التي تتطلبها وفقا للمعايير الدولية المتفق عليها .

ثم يتم دراسة وتحليل هذه المدخلات والعناصر من قبل خبراء ودوليين متخصصين ويكون قد سبق مناقشتها وتجربتها وأتفق الجميع عليها ، مما يعود بالتأثير الإيجابي علي نتائج العملية التعليمية.

ثانيا: أزمة التعليم في ضوء المشاكل الاجتماعية:

وهي مشاكل خارجة عن إرادة المؤسسات التعليمية والتي لها علاقة أكثر بحالات الطلاب الاجتماعية فنجد أنها تؤثر تأثيرا كبيرا علي الأزمة من الخارج وأحيانا لا يمكن إيجاد حل لها بسهولة نتيجة لظروف البلد أو الأسرة مثل الحروب التي تؤدي لخوف الطلاب من الذهاب إلي المدرسة و استكمال العملية التعليمية أو وفاة أحد أفراد الأسرة والذي قد يكون العائل الأساسي لها .

ثالثا: أزمة التعليم في ضوء المشاكل الصحية :

علي مدار السنوات السابقة ظهرت العديد من الأوبئة والتي أدت إلي غلق المدارس وإيقاف العملية التعليمة كما نجد في الوقت الحالي أزمة جائحة كورونا أو ما يعرف (Covid 19) والتي تسببت في غلق العديد من المدارس والتي نشأ معها حتمية اللجوء للتعليم الإلكتروني كبديل أساسي لابد منه لإستكمال العملية التعليمة والتي تم تطبيقها بسهولة في بعض الدول ، والبعض الآخر مازال تحت التجربة ولكن مما لا شك فيه أن هذه الجائحة ستكون نقطة تحول كبيرة في مسار التعليم الإلكتروني علي مستوي العالم .

رابعا: أزمة التعليم في الكويت:

يمكننا وضع تصور تقريبي لأزمة التعليم في الكويت ويغطي هذا المساق مرحلة التعليم الابتدائي :

أولا: وجود حالة من التوسع الكمي في أعداد القبول على حساب الكيف والجودة ومستوى وطبيعة مدخلات العملية التعليمية.

ثانيا: وجود درجات من الخلل في المناهج التعليمية التربوية والفكرية تحتاج إلى التحديث خاصة في المرحلة الابتدائية بما يتناسب مع الاتجاهات التعليمية الحديثة.

ثالثا: فقدان الشعور باحترام وأهمية التعليم والمعلم وعدم وجود استقرار نسبي للمعلم في وظيفته وبالتالي انخفاض تبنيه للتطوير والتأهيل وجهده في التدريب.

رابعا: هناك صراع خلقته مراكز القوى في صمت في مؤسسات التربية والتعلية فيما يرتبط بأسلوب معالجة الأزمات.

خامسا: وجود تدخلات وحالات من التسيس لعمل المختصين في التربية والتعليم بشكل يؤثر على التركيز على أهداف الجودة الشاملة في التعليم.

سادسا: غياب رؤية مؤسسات التعليم والتي ينبغي أن تتفق مع رؤية مؤسسات الدولة للقيام بجهد في احتواء الازمات.

سابعا: تفاقم معدلات الغياب والعنف وعدم التزام الطلبة أو اهتمام أولياء الأمور.

ثامنا: تخلي العديد من الأسر عن دورها في تعزيز الاهتمام بالتعليم ودور المدرسة.

تاسعا: وجود أزمة في مضمون المنهج التعليمي التراثي أو اللغوي وتراجع المواد العلمية.

عاشرا: التحول الكبير نحو المدارس الخاصة وخروج الطالب الوافد من المدارس الحكومية. (أيوب، 2014)

تطوير إدارة المدارس بدولة الكويت من منظور معايير جودة العملية التعليمية.

رغم ازدياد أهمية وضرورية التعليم لدى كافة الدول العربية بعامة، ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية على الأخص، وبالرغم من رصد المبالغ الضخمة من ميزانياتها لتحسين مستوى المواطنين وتنمية قدراتهم من خلال تطوير التعليم بمستوياته المختلفة، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات ونواحي القصور التي تعود إلى تدني جودة ونوعية مستوى المخرجات التعليمية في تلك الدول، نتيجة إلى عدم مواءمة مخرجات التعليم مع مستلزمات ومتطلبات خطط التنمية، وعدم اتفاق مخرجات التعليم مع حاجات سوق العمل، علاوة على ارتفاع تكلفة التعليم في ضوء ارتفاع معدلات التضخم العالية وزيادة نسب الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية.

من هنا تتبلور أهمية وأثر الإدارة الناجحة؛ التي هي الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، فهي التي تقرر المعالم وترسم الطرق وتفتح السبيل أمام العاملين في المؤسسات للوصول إلى تحقيق هدف مشترك في زمن محدد، وتهدف الإدارة الناجحة إلى تحسين كافة إجراءات ومخرجات وآليات العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق دعم توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم، وتوجيههم بأسلوب التوجيه التربوي السليم، فقد ظهر في الآونة الأخيرة مفهوم جديد لوظيفة المدرسة، وهو ضرورة رعايتها الموجهة للمجتمع ودراسته، والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية، ونتج عن ذلك وجود زيادة التقارب والاتصال بين المدرسة والمجتمع.

ويمثل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلى داخل المدرسة، لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة كنظام، حيث يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المدرسة وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة ويحدد كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها. (أحمد، 2016)

أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم في الكويت:

يحتاج التعليم العام في دولة الكويت إلى مستويات أعلى من الجودة لتحقيق مؤشرات ومعايير تتناسب وعمق التوجهات المناسبة للمجتمع. وقد كان المجال الصناعي هو المستفيد الأول في تطبيق مثل هذه المعايير، ومن ثم المجال الصحي والتعليمي بإتباع نفس الخطوات بعد تغيير المسمى من الجوائز الوطنية للجودة إلى شهادات الاعتراف الدولية في المجال الصحي، وبمسميات أخرى في المجال التعليمي، فالقطاعات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية استخدمت نموذج مالكوم بولدرج المستخدم في الصناعة مع تعديل طفيف عليه لتطوير التعليم، وفي أوروبا تم استخدام النموذج الصناعي للجودة بعد عمل التعديلات المناسبة.

وأصبحت الجودة شعاراً ومطلباً، وأصبحت المؤسسات التعليمية تحت ضغط كبير لاستخدام الجودة كمعيار للمنتج التعليمي نتيجة للتوجه الداخلي نحو الجودة باعتبار التعليم استثماراً وليس استهلاكاً وتأتي أهمية الجودة الشاملة بالكويت من 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، وتكمن أهمية الجودة الشاملة

في التعليم فيما يلي:

أ) ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي في المدرسة

ب) تحقيق الارقاء بالمستوى المعرفي والمهاري والنفسي والوجداني للطلاب.

ت) وفع كفاءة أداء المعلمين والإداريين

ث) توفير التعاون بين منسوبي التعليم والمجتمع.

ج) مشاركة المجتمع ومنسوبي التعليم في صنع القرار وتطوير الأداء بعيدا عن المركزية.

ح) رفع مستويات الوعي والإدراك للمعلمين والطلاب نحو تطوير عمليات التعليم والتعلم.

خ) تطوير وتحسين المخرجات التعليمية بما يتماشى مع السياسات والأنظمة؟

د) وجود ثقة متبادلة بين المدرسة والمجتمع.

ذ) وجود بيئة داعمة للتطوير والتحديث المستمر. (أحمد، 2016)

النتائج:

1- إن عملية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يستلزم وجود أرضية تضم كافة البنى الإدارية والتنظيمية والاجتماعية في المؤسسة التعليمة وخارجها بحث يتوفر المناخ التنظيمي والإداري الذي يسمح بالتطبيق الفعال.

2- من خلال دور المشاركة المجتمعية المبنية على التواصل الفعال والشفافية الإدارة التي تتبعها المؤسسات التعليمية التي تطبق أسس الجودة الشاملة يمكن للمجتمع المشاركة بفاعلية في استراتيجية مواجهة الأزمات.

3- من الأسباب الرئيسية لفشل أي نظام تعليمي وقصوره في مواجهة الأزمات إلى ضعف وغياب المشاركة المجتمعية والربط بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية بالمتغيرات المعاصرة.

4- وهناك إجماع للتربويين والإداريين في التعليم الكويتي نحو الحاجة إلى إصلاح التعليمي وتنمية قدرات التعليم الحكومي بالأخص، يشمل هذا الإصلاح وزارة التربية والتعليم ودورها والطلاب وذويهم والتربويين من الداخل بالإضافة إلى جهود الخبراء والنواب.

5- المشاركة المجتمعية هي الوسيلة التي يتمكن بها أفراد المجتمع المحلي من التأثير الإيجابي في القرارات والسياسات التي تتصل بحياتهم استناداً إلي مبدأ الديموقراطية الذي يعطي الحق لأفراد وادارة الخدمات التي تؤثر في المجتمع في التفكير واتخاذ القرارات والتخطيط والقيام بدور نشط في تنمية المجتمع.

6- يعتبر التغيير الثقافي أحد أهم مداخل التحول نحو إدارة الجودة الشاملة.

7- يمكن لإدارة المنظمة التعليمية الاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات أو الأدوات التي تسمح بتعديل الثقافة الراهنة السائدة إلى ثقافة مستجدة تسمح بقبول حالة التغيير داخل منظمات التعليم.

8- إدارة الأزمات التعليمية هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات المولدة للأزمات وتعبئة الموارد للحد منها والإعداد للتعامل مع الأزمات مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

9- إن جودة التعليم هي الركيزة الأساسية في بناء النظام التعليمي ودفعه لتحقيق أهدافه ورسالته.

10- يحتاج التعليم العام في دولة الكويت إلى مستويات أعلى من الجودة لتحقيق مؤشرات ومعايير تتناسب وعمق التوجهات المناسبة للمجتمع.

الخاتمة :

أثبتت تجربة المشاركة المجتمعة في تنمية المجتمعات وجهود الإصلاح الوطني نجاح كبير في الدول المتقدمة فأصبحت المشاركة المجتمعي شريكا أساسيا في كافة أعمال الدول لما لها من أثر كبير فب حشد الرأي العام وجمع الجهود وترشيد ومنع السلبيات وتذليل العقبات الفنية والإدارية والمالية ومن هنا نلمس أهمية وأثر وعمق دور المشاركة المجتمعية والتي يمكن من خلال تبنيها لأهداف تطوير وإصلاح التعليم في دولة الكويت لتخريج طالب مؤهل للمنافسة العالمية أن يحقق الإدارات التعليمية أهدافها من خلال الالتزام بمبادئ ومعايير وأسس إدارة الجودة الشاملة والتي تحلل كافة أشكال البيئة الخارجية والداخلية المؤثرة على جودة مخرجات العملية التعليمية.

ومن خلال لمشاركة المجتمعية يمكن مد مخططي إدارة الجودة الشاملة بمؤشرات واقعية عن الأزمات والمشكلات التي تواجهه العملية التعليمية في المراحل التعلمية وبالأخص في المرحلة الابتدائية لحساسية تلك المرحلة واعتماد المراحل اللاحقة على ما تم إنجازه فيها فضلا عن حاجة إدارات المدارس في تلك المرحلة إلى التنسيق المستمر مع أولياء الأمور وعليه ومن خلال تحليل عناصر الأزمة وخطوات ومعايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها وفوائدها وأهميتها خاصة في تطوير وتنمية العملية التعليمية ومن خلال أثر المشاركة المجتمعية في التوجيه والدعم والتحفيز يمكن الوصول إلى تحقيق الهدف الوطني المتمثل في إصلاح وتطوير التعليم في الكويت.

التوصيات:

1- عمل برامج تدريب تؤهل المعلمين لتطبيق معايير وإجراءات وخطوات الجودة الشاملة.

2- تدريب القائمين على العملية التعليمية على كيفية مواجهة الأزمات والتنبؤ المسبق بها استفادة من خطوات استراتيجيات الجودة الشاملة.

3- عمل سجل للأزمات في كل مؤسسة تعليمية للاستفادة من التجربة والتطبيقات.

المراجع

1- الهاجري، محمد دخيل الله (2020). واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفراونية التعلمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 186 الجزء الثالث، إبريل 2020.

2- سليمان، خلف و شيخ بوحركات (2019). واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة سعيدة، لعام 2019، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة.

3- الصرايرة ، خالد أحمد والعساف ، ليايى (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد الأول.

4- مسلم، رامي محمد خليل (2018). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

5- عديب، سليم (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستنغانم.

6- العساف، ليلة والصرايرة ، خالد أحمد (2011). نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 ، العدد الثالث والرابع.

7- الزغبي، ميسون، طلاع (2014). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في إدارة مدرياتا التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد 41، ملحق1.

8- عبد العال، رائد فؤاد محمد (2009). أساليب إدارة الأزمات دلى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة.

9- دوش، أمينة (2019). معايير الجودة التربوية بين حتمية التبني ومعوقات التطبيق في المدرسة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد1.

10- الناصر، علاء حاكم مجسن (2010). إدارة الجودة الشاملة نموذج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80 لعام 2010.

11- أيوب، فوزي (2014). أزمة التعليم في الكويت ماذا وما الحلول، القبس. العدد 14687

12- المجراب، أنور صالح و الغريب، ماجد المبروك و القريو، محمد عبد السلام (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة النجم الساطع تحت شعار إعمار ليبيا 12-12 ديسمبر 2018

13- هلالي، حسن و دبوس ، محمد (2011). الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية، مجلد 25 العدد 5.

14- الشائبي، الأمين أبو العيد محمد (2019). تعزيز ثقافة الجودة ومعايرها في المؤسسات التعليمية، مجلة كليات التربية، العدد 13 مارس 2019.

15- جوان، شيرويت محمود محمد أبو عوض (2013). واقع المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، رسالة ماجستير، مجلة كلية التربية، العدد 14 يونيو 2013.

16- عبد الفتاح، كريمة مصطفى (2017). دور المشاركة المجتمعية في دعم العملية التعليمية بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 11، الجزء الثالث.

17- أحمد، دلال محمود (2016). تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت من منظور معايير جودة التعليم ، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر، العدد 170 الجزء الثالث.

18- ألبينو، عبد الرحيم (2014). تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي، كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 1

19- الراشد، محمد بن عبد العزيز (2011)، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية مج 17 يونيو – نوفمبر 2011، ص 3

20- العزاوي، محمد (2004)، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة. الأردن ص 37-39

21- توفيق، عبد الرحمن (2003). الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبيك)القاهرة ص 42 - 48

22- حسن، فائزة بنت محمد (2007). الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي، وزارة التربية والتعليم، الرياض ص2 - 22

23- وسيلة، جعران (2013)، أثر الجودة الشاملة في البنوك التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ص 197

24- النفيعي، فارس (2010). مفهوم إدارة الجودة الشاملة / المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية من https://hrdiscussion.com/hr20345.html

25- الألفي ، أشرف عبده حسن (2003)، إدارة أزمات التعليم في مصر "دراسة تحليلية مستقبلية" ، رسالة دكتوراه ، جامعة المنصورة ، كلية التربية بدمياط ،قسم أصول التربية، مصر