

أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي العربي

د. مهني محمد إبراهيم غنايم*

يقوم التعليم العالي بإعداد القوة البشرية التي تحتاجها قطاعات العمل والإنتاج والخدمات في المجتمع، وتقوم مؤسسات التعليم العالي بمهام عديدة تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في شتى المجالات.

وحتى تؤدي مؤسسات التعليم العالي المهام المنوطة بها بكفاءة عالية، فإنه ينبغي أن تتوفر لها الموارد والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للقيام بهذه المهام.

ونتيجة التوسع في التعليم العالي تزيد أعداد المقبولين من الطلاب، مما يشكل عبئاً على إدارته، خاصة إذا كانت الموارد محدودة. وبصفة خاصة مع التطور التقني فائق السرعة الذي أحدث فجوة كبيرة بين النظم التعليمية في الدول المتقدمة والدول النامية.

وربما يرجع الاهتمام بقضية الجودة في التعليم إلى أن التوسع في مؤسسات التعليم على المستوى العالمي وزيادة أعداد الطلاب أدت إلى انخفاض مستويات الإنجاز التعليمي، وبخاصة مع الانخفاض المستمر في الموارد المالية والمادية الممنوحة للمؤسسات التعليمية، ويقرر البنك الدولي ذلك في تقاريره المتواترة عن التعليم، حيث يؤكد أن مشكلة انحدار جودة التدريس والبحث أصبحت مشكلة عالمية، وذلك كنتيجة لعوامل متعددة ومتداخلة، منها ضعف كفاءة المعلمين، ومحدودية

(* أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم - كلية التربية - جامعة المنصورة.

الموارد المالية والتسهيلات المادية، وفقر التجهيزات المكتبية والعلمية، وانخفاض الكفاءة الداخلية، وظهور مشكلة البطالة بين المتعلمين.

والصورة الجديدة للتعليم والمجتمع لا يمكن لها أن تكون إلا بتعليم تتوافر فيه شروط الجودة الشاملة في مراحل ومستوياته كافة، ولهذا تنبّهت معظم دول العالم إلى أهمية قضية الجودة في التعليم، فوضعتها في صدر أولوياتها منذ تسعينيات القرن العشرين، ذلك اعتمادًا على فرضية - كما يقول بلير Blair في بريطانيا - إن التقدم والتحسين الواضح في الأداء الاقتصادي والاجتماعي في الدولة مرهون بجودة الخدمة التعليمية.

وعليه كان قسط كبير من مبادرات الإصلاح التربوي على المستوى العالمي موجّهًا لقضية إدارة التعليم، في محاولة لتلافي مشكلاتها وتطوير أدائها، مستخدمة في ذلك الأساليب الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) بوصفها السبيل من أجل إحراز التميز والمعايير العالية.

ولقد تزايد الاهتمام بقضية الجودة الشاملة في التعليم إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر «عصر الجودة الشاملة» بوصفها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، وأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والإصلاح التربوي بوصفهما وجهين لعملة واحدة.

وإدارة الجودة الشاملة تمثل شكلًا تعاونيًا لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، وذلك من خلال فرق العمل، وهذا يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الناجحة في أية منظمة، وهي: الإدارة التشاركية، والتحسين المستمر للعمليات فرق العمل.

وعليه فقد ظهرت المعايير والنماذج العالمية للجودة الشاملة، مثل: معايير بالدريج في أمريكا Baldridge Criteria، وجائزة ديمنج في اليابان Deming Awards، وظهرت مراكز التميز والجودة، ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي والمهني Accreditation، والمواصفات الدولية للجودة الشاملة ISO بتقسيماتها المختلفة، وأنظمة الرقابة على الجودة الشاملة، وظهر الكثير من النماذج التطبيقية للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي والعالى في الكثير من الدول.

وقد ظلت نظم التعليم العالى العربية فترة طويلة من الزمن تعتمد على الكفاية الكمية لمخرجاتها، دونما اهتمام كبير بالكفاية النوعية، مما أغرق سوق العمل العربي بأعداد كبيرة من مخرجات غير مؤهلة لتغطية متطلبات سوق العمل العربي، هذا في الوقت ذاته الذي حدث فيه اختلال في ميزان العرض والطلب على العمالة العربية.

إن هذه الإشكالية مدعاة إلى أهمية دراسة الجودة في التعليم العالى العربي، خاصة الإدارة العليا، والبحث عن أسس بنائها في إدارة التعليم العالى. وهذا محور اهتمام الدراسة الحالية التي تتناول المحاور التالية:

- المقصود بالجودة والمفاهيم المرتبطة بها.
- الجودة في الفكر الغربي.
- خبرات بعض الدول في مجال الجودة التعليمية.
- محاور إستراتيجية توكيد الجودة في التعليم العالى.
- أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالى.
- سياسات إدارة الجودة في التعليم العالى.

أولاً - المقصود بالجودة التعليمية والمفاهيم المرتبطة بها:

- مفهوم الجودة:

«الجودة» مفهوم واسع يفتقد الاتفاق العام حول تعريفه؛ لأنه يختلف إدراك ما يعنيه من سياق إلى سياق، ومن شخص إلى آخر، فلا يوجد تعريف واحد صحيح، حيث يُستخدم المصطلح استخدامات متنوعة من خلال الاهتمامات المختلفة والمطالب المتنوعة، ونظرًا لوجود مدى واسع من التعريفات قد تؤدي إلى إحداث الخلط والتشويش، لذلك اجتهد العديد من الباحثين في تصنيف تعريفات الجودة في عدة مداخل يعبر كل مدخل منها عن توجه مفاهيمي محدد يتضمن عناصر محددة للجودة.

وتعد «الجودة» من المصطلحات الأساسية في تيار المصطلحات التربوية الحديثة مثل: جودة التدريس، جودة الإدارة، جودة التعليم والتعلم، وضمان الجودة، كل هذه المصطلحات تؤخذ بعين الاعتبار الآن من واضعي السياسات التربوية والإداريين، والمنفذين ليس في إطارها الضيق ولكن على المستوى.

ومن التصنيفات الأكثر إجرائية لمداخل تعريف الجودة، تقسيم «Sallis» لتعريفات الجودة في ضوء مدخلين: الأول، المفهوم المطلق للجودة، الآخر: المفهوم النسبي للجودة، وهي:

(أ) المفهوم المطلق للجودة Quality as an absolute Concept: وهذا المدخل لتعريف الجودة يتحدد بطريقة هيراركية، ويرتبط بالمذهب الأفلاطوني، أي لا بد أن يتضمن مصطلح الجودة - أو تتشابه في مظهرها وطبيعتها مع - مصطلحات الحق Truth والخير Goodness والجمال Beauty.

وفي التعريف المطلق للجودة، الأشياء التي توصف بالجودة هي التي وصلت إلى الحد الأعلى من مواصفات وخصائص الجودة، والذي لا يمكن تجاوزه أو

الارتفاع فوقه، فهي الجودة العالية أو قمة الجودة، هي الأخطاء الصفرية، هي الكمال وتامة العملية بدون نفقات إضافية.

(ب) المفهوم النسبي للجودة The Relative Concept of quality: يرتبط المفهوم النسبي للجودة بمفاهيم: الملاءمة للاستخدام، والملاءمة للأهداف، ويرتبط ببعدين: الأول، المطابقة للمواصفات والخصائص الموضوعية، والثاني، مقابلة مطالب العملاء وتوقعاتهم. وفي هذا المدخل يتساوى في تعريف الجودة: المطابقة للمواصفات الموضوعية مع الملاءمة للاستخدام أو للأهداف، وهذا يسمى أحياناً بتعريف المنتج للجودة.

وطبقاً لهذا المفهوم فإن الخدمة - أو المنتج - تُبدي أو تُظهر الجودة عندما تكون مطابقة للمواصفات والخصائص المحددة سلفاً، وفي الوقت نفسه تقابل توقعات العميل ورغباته وتتجاوزها، ويتعلق هذا المدخل في التعليم بتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية في الوقت نفسه الذي يصبح فيه المتعلم وحاجاته في بؤرة اهتمام عملية التعليم وبما يلبي رغباته وطموحاته.

والمفهوم النسبي للجودة هو المستخدم في فلسفة TQM؛ لأنه هو المفهوم العملي الإجرائي الذي يمكن التحكم فيه وقياسه، فالجودة لا تعني الأفضل بالمعنى المطلق، ولكنها تعني الأفضل تحت شروط معينة.

- ضبط الجودة Control Quality:

هو جزء من إدارة الجودة يركز على استيفاء متطلبات الجودة.

توكيد الجودة يعني: الأنظمة والعمليات التي تتبعها هيئة ما للتأكد من أن المعايير الأكاديمية معروفة ويتم تحقيقها، طبقاً للرسالة المعلنة، وتتفق مع المعايير القومية والعالمية، وكذلك التأكد من أن جودة فرص التعلم وجودة الأبحاث وجودة المشاركة المجتمعية - مناسبة وتتوافق مع توقعات المستفيدين من الخدمة.

ضمان الجودة: يعني تصميم نظام يتضمن سياسات وإجراءات وتنفيذه للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، والتي تتضمنها المعايير التي تضعها منظمات الاعتماد.

ويُقصد بضمان الجودة:

- تقديم الضمانات لأصحاب المصلحة المصلحة عن توفير المؤسسة التعليمية للحد الأدنى - على الأقل - من الجودة في برامجها.
- تشجيع الدراسات والتقويم الذاتي للمؤسسة التعليمية للحد الأدنى - على الأقل - من الجودة في برامجها.
- تشجيع تطوير وتحسين المؤسسة من خلال عمليات فحص وتقويم أنشطتها وإصدار التوصيات المتعلقة برفع كفاءة برامجها.
- تشجيع الدراسات والتقويم الذاتي للمؤسسة.
- معايير وعناصر ضبط الجودة (المعايير العشرة لتوكيد الجودة في التعليم):
 - 1- الأهداف: عامة - خاصة - معارف - مهارات ... إلخ.
 - 2- المناهج: خطة الدراسة - وصف المقررات - التقويم ... إلخ.
 - 3- التعليم والتعلم: الأساليب... الوسائل التكنولوجية ... إلخ.
 - 4- هيئة التدريس والإدارة (القوة البشرية): الكم والكيف، والتواصل والتأهيل، والنسبة للطلاب.
 - 5- مصادر التعلم: الأجهزة - المعدات - موقع إلكتروني - خدمة إنترنت.
 - 6- تقويم الطلاب: الأساليب - العدالة - الشفافية.
 - 7- إنجاز الطلاب وتحصيلهم: الإرشاد الأكاديمي والنفسي - تخطيط تعليمي للطلبة الجدد - الخريج مع سوق العمل - تكافؤ فرص القبول والعمل.

8- إدارة الجودة وتوكيدها: أدوات الإدارة لتطوير التعليم، وحدة ضمان الجودة، دليل الجودة، نظام تقييم داخلي.

9- المرافق والخدمات المساندة: مكتبة، قاعدة بيانات للكلية، مختبرات، أجهزة، معامل.

10- الإدارة: نشرة ودليل تعريف رسالة الكلية وأهدافها، أسلوب الإدارة، الشفافية، روح الفريق، مجالس ولجان توثق أعمالها وقراراتها وتتابعها وضمان الجودة طريقة لتنظيم عمل الاعتماد، ويتضمن:

- وضوح مهمة المؤسسة وأهدافها، وأن تكون معروفة للجميع.
- خضوع الأنظمة التي يتم العمل من خلالها لتفكير جيد، وكذلك سهولة فهمها وإبلاغها لكل فرد.
- مسؤولية كل شخص عما هو مسؤول عنه، ووضوحها في كل الأوقات.
- مفهوم المؤسسة للجودة محدد تمامًا ومدعم بالمستندات.
- هناك أنظمة للتأكد من أن كل شيء يعمل وفقًا للخطة.
- المساءلة التعليمية يتم تنفيذها بأشكال كثيرة لتعبر عن أداء الطالب: ملف الطالب، مؤشرات الأداء، الاختبارات مرجعية المحك.
- عندما تسوء الأمور، فهناك طرق متفق عليها لإعادة تلك الأمور إلى نصابها الصحيح.

- نظام إدارة الجودة Quality Management System :

هو إنشاء سياسة وأهداف وتحقيقها لإدارة المؤسسة وضبطها في ما يخص الجودة.

النظام الداخلي لتوكيد الجودة: هو النظام الذي تضعه المؤسسة لنفسها لتوكيد

وتعزيز جودة المؤسسة وبرامجها التعليمية من خلال وضع نظم لمتابعة الأداء وتقييمه وتحديد نقاط الضعف والقوة، وتقديم خطط التحسين وتحديد أولويات لتنفيذ.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم من منظور إسلامي: هناك مَنْ اجتهد في تعريف إدارة الجودة وفقاً للرؤية الإسلامية، ووضعه على النحو الآتي: يقصد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم - من منظور إسلامي - أنها: جميع الجهود والأنشطة والعمليات التي تتم داخل المؤسسات التعليمية من خلال الإدارة والمعلمين والطلاب، وبالتعاون مع المجتمع والبيئة المحيطة، في ضوء التوجهات والقيم والمبادئ الإسلامية التي تسعى إلى تحقيق جودة الأداء التعليمي في مختلف قطاعاته؛ بغية بناء شخصية إنسانية متكاملة تحقق أهداف التربية الإسلامية.

ثانياً- الجودة في الفكر الغربي والعالم الخارجي؛

- خلاصة أفكار ديمينج:

قدم «ديمنج» برنامجاً متكاملًا لعمل الإدارة التي تبحث عن الجودة الشاملة، يتكون من أربعة عشر عنصرًا، هذه العناصر تشكل طريقة للحياة في المنظمات التي تطمح في تحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل، لذلك يجب أن تلتزم الإدارة بهذه العناصر وتقدم تعهدًا واضحًا بها في التفكير، اللغة، وفي الثقافة التنظيمية، ويجب أن تحولها إلى خطة عمل، وهذه العناصر هي:

1- خلق الاتساق والاستقرار في الأهداف لتحسين المنتجات والخدمات: حيث يعتقد «ديمنج» أن الكثير جدًا من المنظمات يمتلك فقط أهدافًا قصيرة المدى Short-term ولكنها لا تنظر إلى 20-30 سنة قادمة، لذلك فهذه المنظمات في حاجة لخطط طويلة المدى Long-Term، تعتمد على رؤية للمستقبل وتعهد والتزام مستمر ومتواصل لهذه الأهداف.

2- التوافق مع الفلسفة الجديدة: يعتقد «ديمنج» أننا في حاجة إلى عقيدة

جديدة داخل المنظمة من خلالها تصبح الأخطاء والسلبيات غير مقبولة، وأن يصبح التحسين شعارًا للمنظمة والتزامًا شاملاً من القمة إلى القاع، وبحيث تُؤدَّى الأشياء بطريقة جديدة وليس عمل الأشياء القديمة بطريقة أفضل، وأن يستبدل التنافس بالتعاون.

3- التوقف عن الاعتماد على التفتيش والفحص الكمي لإنجاز الجودة: وذلك لأن الفحص التقليدي الذي يأتي في نهاية خط الإنتاج لا يُحسن ولا يولد الجودة؛ لأنه لا يعني منع الأخطاء ولكن استبعاد المعيب، وهذه عملية مكلفة، ومن ثم فالجودة لا تتأتى إلا من خلال تحسين العملية وتدريب العاملين على الاشتراك في عملية التحسين.

4- التوقف عن تقييم الأعمال على أساس السعر والكم فقط: إن السعر الأرخص قد يحمل بين طياته تكاليف إضافية في عمليات الإصلاح والصيانة نتيجة رداءة المنتج، لذلك ليس السعر الأرخص هو المعيار، بل الجودة الأعلى هي الهدف.

5- التحسين المستمر وإلى الأبد لنظام الإنتاج والخدمات: إن التحسين ليس محاولة لمرة واحدة one time ، بل عملية مستمرة متواصلة لمنع الأخطاء وإنهاء المشكلات وتجاوز توقعات العميل، وذلك يعني تحمل الإدارة لمسؤولية قيادة عملية التحسين وضمان أن هناك عملية متواصلة لتحسين الإجراءات.

6- تأسيس برامج للتدريب على المهارات التي تتطلبها أنماط الوظائف: التدريب يمثل أداة فعالة لتحسين الجودة، وذلك لأن عظمة الفاقد في المنظمة إنما يرجع إلى الفشل في توظيف ذكاء العاملين على نحو ملائم، ويهتم ديمينج بالتدريب على الطرق الإحصائية لدورها في منع الأخطاء وتحسين الجودة.

7- تبني القيادة المؤسسية وتأسيسها: يؤكد «ديمنج» أن وظيفة الإدارة

ليست الإشراف ولكن القيادة، وهذا يعني أن يكون الإداريون مسؤولين عن التحول إلى النظام الجديد، وتكون مهمتهم الأساسية تحسين النظام، ويجب عليهم تنمية التوقعات من جانب العاملين وخلق مناخ مساعد للتغيير.

8- استبعاد الخوف وإزالته: الناس دائماً في حاجة لبيئة مساندة ومشجعة تتوافر فيها قيم الثقة والاحترام وتبادل المشاعر والأمن وإزالة الخوف وبث الثقة في نفوس العاملين، مما يجعل كل فرد بالمنظمة يؤدي عمله بفعالية أكبر، حيث إن الشعور بالخوف وعدم الأمن يقلل الإنتاجية والجودة ويقلل الصدق والابتكار والتجديد.

9- إزالة الحواجز والعوائق التنظيمية بين الأقسام والوحدات المختلفة: ويتم هذا بناءً على وجود وحدة في الهدف، وبالتالي يمكن إحلال التعاون بدلاً عن التنافس، مع تنظيم الجهود وتبادل الخبرات والرؤى وتعاضدهما، وهذا يتطلب أن يكون أعضاء المنظمة قادرين على العمل معاً كفريق.

10- التخلي عن الشعارات والتحذيرات وتوجيه اللوم للعاملين: يؤكد «ديمنج» أن الشعارات لا تملك تأثيراً عملياً فعالاً في العاملين، كما أن عدم تحقيق هذه الشعارات يؤدي إلى الإحباط، لذلك من الضروري وضع العاملين أمام مسؤولياتهم والتأكيد على الدوافع الداخلية لدى العاملين، مع التخلص من اللوم والتحريض، ويكون الهدف هو حث العاملين على إنجاز الأخطاء الصفرية.

11- التخلي عن الحصص الرقمية لقوة العمل والأهداف الرقمية للإدارة: يؤكد «ديمنج» أن معايير العمل ينبغي أن لا تقتصر فقط على المعايير الكمية، بل من الضروري ابتكار معايير جديدة تجمع بين الكمية والنوعية معاً، كما أن تحديد حصص رقمية للعاملين عليهم إنجازها، قد يؤثر على نوعية مخرجاتهم؛ لأنهم حينئذ سوف ينظرون إلى إنجاز مهماتهم بإنجاز الحصة المطلوبة منهم.

12- إزالة الحواجز التي يمكن أن تسلب الناس الفخر والاعتزاز بعملهم: ويتم ذلك من خلال التأكيد على الدوافع الجوهرية بدلاً عن المكافأة العرضية، وبالتأكيد على التقويم الذاتي والمكافأة الذاتية والتوجيه الذاتي، وإلغاء نظم التقييم التي تؤدي إلى ترتيب الناس وتصنيفهم؛ مما يعني الصراع والمنافسة والتوتر، ويؤكد «ديمنج» على ضرورة العمل في فريق لإيجاد إطار من المصالح المشتركة.

13- تأسيس برامج صارمة للتربية والتحسين الذاتي لكل فرد بالمنظمة: إن توفير أعضاء مؤهلين ومتعلمين يسهم أكثر في أخذ المبادرة في عمليات التحسين، وذلك من خلال برامج التعليم المستمر، وإعادة التأهيل على الوظائف والمهارات الجديدة. إن ما يسعى إليه ديمنج هو مستوى التمكين المعرفي في أداء الوظائف، وضرورة أن يأخذ العاملون شيئاً من المبادرة في ذلك.

14- قيادة عملية التحول: وذلك بوضع كل واحد بالمنظمة أمام مسؤولياته نحو إنجاز التحول إلى الجودة الشاملة، وهذا يتطلب تكوين التزام وفهم من القمة إلى القاع، والاستعانة بفرق عمل تدفع بهذا الالتزام إلى الأمام دائماً.

- فلسفة جوزيف جوران للجودة الشاملة Joseph M. Juran:

لخص «جوران» أفكاره حول الجودة في عشر نقاط يتم تنفيذها من خلال ثلاثيته للجودة لتحقيق جودة العمل الإداري؛ سعياً لإحراز جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة النقاط العشرة، هي:

- 1- إيجاد الوعي بالحاجات والفرص لعملية تحسين الجودة.
- 2- وضع إطار محدد لأهداف التحسين.
- 3- تنفيذ البرنامج الشامل لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 4- إجراء عمليات التعليم والتدريب.
- 5- تنفيذ المشاريع التي تهدف إلى حل المشكلات.

- 6- تقرير مستوى التقدم من خلال تقارير دورية وشاملة.
- 7- الاعتراف بالمتميزين وتشجيعهم وحثهم على التحسين.
- 8- الاهتمام بالاتصالات بين الأقسام وتقديم التغذية الراجعة.
- 9- الاهتمام بتوثيق النتائج، والاحتفاظ بقاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها.
- 10- الحفاظ على استمرارية عملية التحسين واعتبارها جزءًا أساسيًا من أجندة المنظمة.

- فلسفة فيليب كروسبي للجودة الشاملة Philip B. Crosby:

فلسفة فيليب كروسبي (1926-2001) للجودة تؤكد أكثر على الإدارة والعمليات التنظيمية والعنصر البشري - مفاهيم السلوك التنظيمي - أكثر من اهتمامها باستخدام الأساليب الإحصائية على خلاف ما اهتم به «ديمنج» و«جوران»، فهو يؤكد أن تحقيق الجودة مرهون بتغيير ثقافة المنظمة واتجاهات وقيم الإدارة والعاملين.

ولقد وضع «كروسبي» أربع عشرة خطوة لتنفيذ برنامجه في إدارة الجودة الشاملة، وللتوعية بأهمية الجودة وأهمية تحسينها، وهذه الخطوات يطلق عليها الخطوات الأربعة عشر لكروسبي، وهي:

- 1- التعهد والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة: لكي توضع عملية تحسين الجودة في موضعها، التعهد يجب أن يأتي من القمة بالتأكيد على منع الأخطاء، وبالوعي بأهمية وضرورة برامج التحسين المستمر.
- 2- تكوين فريق تحسين الجودة: وأعضاء الفريق هم ممثلون عن كل أقسام ووحدات المنظمة وناطقون باسم أقسامهم، ومن بعد ناطقين باسم فريق تحسين الجودة، وهم مسؤولون عن ضمان نجاح العملية التي يقومون به

3- قياس الجودة: وذلك عن طريق قياس عدم التطابق مع متطلبات الجودة، والقياس ضروري لتحديد مستوى الجودة القائمة في الأنشطة، ومن ثم تحديد المجالات التي في حاجة للعمل التصحيحي، وأين يجب أن توجه محاولات تحسين الجودة.

4- تحديد تكلفة الجودة: وهي التكلفة الناشئة عن عدم التطابق أو عدم الجودة، وفعل الوظائف صحيحة من أول مرة وفي كل مرة، وهذه العملية تقدم مؤشرًا على اتجاه العمل التصحيحي، وبرامج التحسين في المنظمة.

5- زيادة الوعي بأهمية الجودة: إنه لمن المهم أن يكون الاهتمام بالجودة اهتمامًا ذاتيًا ناشئًا من داخل كل العاملين بالمنظمة، وأن يكون كل العاملين على وعي بالجودة وبتكلفة الجودة، وبالحاجة إلى برامج للتحسين المستمر للجودة.

6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: الهدف من تصحيح العمل هو تقديم طريقة منظومية لاستبعاد المشكلات للأبد، والتي لم يمكن تغطيتها من خلال خطوات العمل الواضحة، والعمل التصحيحي يتطلب المزيد من التعاون بين العاملين في إطار فرق تحسين الجودة.

7- التخطيط السليم لبرنامج العيوب أو الأخطاء الصفرية: وهذا البرنامج يقدمه ويقوده فريق تحسين الجودة، وهو مسؤول أيضًا عن تطبيقه، وهذا يتطلب تهيئة مناخ العمل بالمنظمة للتأكيد على تنفيذ برنامج الأخطاء الصفرية وشرح أهدافه لكل العاملين.

8- التركيز على تعليم العاملين وتدريبهم على القيام بدورهم في تحسين الجودة: المفتاح لنجاح برنامج تحسين الجودة هو أن يفهم كل العاملين أدوارهم في عملية التحسين، وهذا يعني حاجتهم للقدرات المعرفية والمهارية في ما يفعلونه، وهذا يعني ضرورة إقامة برامج التدريب وبخاصة للإدارة الوسطى.

9- تحديد يوم الأخطاء الصفرية: وذلك بهدف زيادة الوعي بأهمية شعار العيوب الصفرية، وأن يفهم العاملون أهداف المفهوم والتأكيد على الالتزام بتحقيقه من جميع العاملين بالمنظمة، واعتباره أسلوبًا جديدًا للحياة.

10- تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم: ويتم ذلك بعد يوم الأخطاء الصفرية، وذلك بالتعاون في تحديد الأهداف بين المشرفين وعمالهم، والتي يجب أن تكون قابلة للقياس واضحة يتم تطويرها بواسطة العاملين أنفسهم وتكون معلنة للجميع.

11- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال: وذلك بتشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل أية مشكلة تقف في سبيل تحقيق الأداء الخالي من العيوب، وبالتالي القضاء على أسباب الأخطاء.

12- الاعتراف بإنجاز هيئة العاملين ومساهماتهم وتشجيعهم ومكافأتهم: وذلك بوضع برنامج لتقدير ومكافأة وتحفيز العاملين الذين حققوا مؤشرات أداء جيدة غير عادية في تحسين الجودة، وكذلك الذين نجحوا في تحقيق أهدافهم.

13- بناء مجالس الجودة: وهذه المجالس تضم رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية وقيادات فرق التحسين والمتخصصون في برامج الجودة، وذلك للقيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة؛ لضمان استمرارية عملية التحسين.

14- الاستمرار في عملية تحسين الجودة: إن برنامج الجودة لا نهائي وعملية تحسين الجودة عملية غير منتهية، ما تلبث أن تصل إلى أهدافها حتى يعاد تطبيقها ثانية مرة بعد مرة، وذلك عن طريق تكرار الخطوات الثلاثة عشر السابقة.

والخلاصة: إن الجودة قد تعني الملاءمة في الاستخدام وانخفاض نسبة العيوب والتالف والفاقد في المنتج، وتعني أيضًا انخفاض معدلات الفشل وشكاوى العملاء، وخفض التكاليف وتنمية المبيعات، واختصار الوقت وتقليل الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش.

وعومًا فإن أدبيات البحث في مجال الجودة تشير إلى أنه يمكن تعريفها من خلال عدة مداخل، على النحو التالي:

1- الجودة بوصفها مرادفة للتميز والتفوق: وهذا المفهوم مرتبط بالتفرد أو المستوى العالي وبمجتمع الصفوة كما في جامعة كامبردج بالمملكة المتحدة، وجامعة السوربون بفرنسا ومعهد الكلي والمسالك البولية بجامعة المنصورة.

2- تعريف الجودة بدلالة النظام: حيث تتكون نظم الإنتاج جميعها من ثلاث مراحل أساسية هي: المدخلات Inputs ، والعمليات Processes ، والمخرجات Outputs . والنظام الجيد Quality system هو النظام الذي تتطابق فيه المدخلات والعمليات والمخرجات الفعلية مع نظيراتها القياسية أو يكون الفرق بينهم في حدود المسموح به لقبول المدخلات والعمليات والمخرجات، بحيث توافق المخرجات حاجات المستفيدين منه Customers ، على أن يُدعم ذلك نظام تغذية مرتدة فعال.

3- الجودة كتحقيق للهدف: حيث تُعرف بأنها تحقيق الرسالة المحددة والأهداف الموضوعية سلفًا في إطار المعايير المقبولة، من خلال الأوساط العلمية التي تحدد المحاسبية وتضمن السمعة الحسنة.

4- تعريف الجودة طبقًا لنظام المواصفات القياسية: حيث تعرفها المواصفة البريطانية British Standards على أنها مجموعة الخصائص والملامح المتصلة بالمنتج أو الخدمة والتي تظهر مقدرتها على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية للعملاء أو المستفيدين منها.

مما سبق يتبين أن مفهوم الجودة مفهوم نسبي ومتعدد الأبعاد، ويصعب تحديد تعريف شامل جامع يتفق عليه الجميع، وخير ما يستشهد به على ذلك هو التعليق الذي ذكره أحد رواد الجودة العالميين ديمينج Deming حينما سُئل عن الجودة فأجاب بأنه لا يعرف.

ثالثاً - خبرات بعض الدول وتجاربها في مجال الجودة التعليمية،

- الولايات المتحدة الأمريكية:

كانت الولايات المتحدة أول من راعى مبدأ توازي «الحرية والجودة»، حيث سمحت للعديد من المؤسسات التعليمية أن تنتشر وفي الوقت نفسه ومنذ أوائل القرن العشرين أنشئت الآليات المناسبة التي تتابع جودة أداء هذه المؤسسات وتعتمد ما يستحق منها الاعتماد Accreditation، وتجعل نتائج هذه المتابعة متاحة لراغبي التعليم حتى يكونوا على بينة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة.

وتشبه مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية - إلى حد كبير - المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات.

ويُعد التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدود الأثر قياساً بالدول الأوروبية، ولذلك فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة.

ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين:

أولهما: اعتماد مؤسسي Institutional Accreditation، وتقوم به مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها.

ثانیهما: اعتماد تخصصي Program Accreditation للبرامج الدراسية، تقوم به لجان متخصصة مثل مجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا (ABET) والذي يعمل منذ الثلاثينيات من القرن الماضي وهيئة اعتماد التعليم الطبي.

في عام 1996 تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي The Council for Higher Education Accreditation (CHEA)، والذي يهدف إلى إيجاد مؤسسة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد وهي مؤسسات غير حكومية في التعليم العالي. ويقوم مجلس الاعتماد (CHEA) بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي بناءً على معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد. ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل 10 سنوات بناءً على تقرير يقدم كل 5 سنوات. والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية:

1- مراجعة عمليات التقييم الذاتي Self - Assessment بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewers.

2- زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.

3- العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام إلى المنظمة.

ومعايير الاعتماد في أمريكا هي:

1- النجاح الذي يتعلق بإنجازات الطالب وعلاقته برسالة المؤسسة، والأخذ في الاعتبار إتمام البرنامج، واختبارات الترخيص بالولاية.

2- المناهج.

4- أعضاء هيئة التدريس.

5- التسهيلات والأجهزة والموارد.

6- القدرة المادية والإدارية.

- 7- خدمات دعم الطالب.
- 8- ممارسات التعيين والقبول والنتائج الأكاديمية والمنشورات والإعلانات.
- 9- طول البرامج الدراسية وأهدافها، والشهادات التي تمنحها.
- 10- سجل شكاوى الطلاب التي تتلقاها المؤسسة التعليمية.

- دول أوروبا الغربية:

تعد دول فرنسا وإنجلترا وهولندا من أكثر البلدان الأوروبية التي تتم فيها عمليات التقويم ومتابعة جودة التعليم، وربما تتم بصورة مختلفة عن النظام الأمريكي. ومنذ إعلان بولونيا عام 1997 عن التوجه نحو نظام تعليم جامعي متناسق، تقوم الدول الأوروبية بالمبادرة بترتيب نظام التعليم بها حتى يكون قريباً من النسق المعلن في بولونيا. كذلك بدأت أوروبا مجتمعة في إنشاء الآليات المناسبة لكي تتابع جودة التعليم العالي بدولها المختلفة تأكيداً على وحدة سوق العمل.

وتقدم المملكة المتحدة نموذجاً جيداً للفكر الأوروبي الذي جاء متأخراً عن الولايات المتحدة والمختلف عنها، حيث إنه في عام 1997 أنشأ بالمملكة المتحدة هيئة توكيد الجودة Quality Assurance Agency (QAA) بهدف وضع نظام لتوكيد الجودة ومعايير الجودة في التعليم العالي. وتعد هيئة توكيد الجودة هيئة مستقلة وغير حكومية وتعمل كجمعية أهلية.

ويشمل نظام توكيد الجودة في هيئة توكيد الجودة في الآتي:

- 1- عمليات المراجعة الداخلية لتوكيد الجودة والتي تتم بواسطة المؤسسات التعليمية نفسها من خلال مراجعة البرامج بواسطة محكمين داخليين وخارجيين.
- 2- مراجعة الجودة بالمؤسسة التعليمية، وذلك بواسطة هيئة توكيد الجودة.
- 3- مراجعة برامج المؤسسة التعليمية بواسطة هيئة توكيد الجودة.

4- الاعتماد بواسطة هيئة توكيد الجودة.

5- تقييم الأبحاث التي تتم بالمؤسسات التعليمية بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewers عن طريق الجهة المانحة Funding Body.

وفي عام 2002 تم تفعيل دور هيئة توكيد الجودة من خلال النظام الآتي:

1- مراجعة المؤسسات التعليمية Institutional Audit كل خمس سنوات.

2- التطوير بالمشاركة مع مؤسسات التعليم العالي Developmental Engagement حول مدى مطابقتها للمعايير الأكاديمية.

ويتم تمويل هذه الهيئة من خلال المصادر التالية:

1- مساهمة من جميع مؤسسات التعليم العالي (60%).

2- الدخل الذي يتم تحصيله من خلال التعاقدات التي تتم بين الهيئة وصندوق تمويل التعليم العالي Funding Councils (30%).

3 - مصادر أخرى (تبرعات) (10%). في المملكة المتحدة (بريطانيا).

وتعد إدارة الجودة أحد معايير الاعتماد في مؤسسات التعليم في بريطانيا، حيث إن هذه المعايير هي:

- المباني والصحة والأمان.
- الإدارة وكيفية تعيين أعضاء هيئة التدريس.
- إدارة الجودة.
- رعاية الطلاب.

التعليم والتعلم - طرق التدريس والمصادر:

أما فرنسا فتعطي نموذجاً أوروبياً آخر للنظر في جودة التعليم العالي، حيث تبين أنه نتيجة لعدم فعالية الأنظمة التقليدية المركزية لتقييم الأداء وضبط

الجودة والتي اتسمت بضعف الاستقلالية والبيروقراطية، فقد تشكلت لجنة وطنية للتقييم بقرار رئاسي وبرلماني عام 1985، وتتبع هذه اللجنة رئيس الجمهورية مباشرة، وبالتالي فهي مستقلة عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي أو أي جهة حكومية أخرى.

وتشمل إجراءات التقييم الذي تمارسه اللجنة تقييمًا عامًا للمؤسسة التعليمية ومراجعة للبرامج. ويشمل التقييم العام مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم. كما تجرى عملية التقييم عادة بناء على طلب مؤسسة التعليم العالي نفسها، وإن كان للجنة الوطنية الحق في إجراء تقييم لأية مؤسسة تريد أن تقيمها. وتقوم هذه اللجنة بزيارة كل المؤسسات مرة كل ثمان سنوات تقريبًا، وتُنشر نتائج تقييمها في تقرير عن كل مؤسسة، ويرسل التقرير للوزارات المعنية. وتكمن أهمية هذا التقييم في أنه يؤخذ في الاعتبار في أثناء التفاوض على الموازنات السنوية لمؤسسات التعليم العالي.

أما إجراء مراجعة البرامج فيشمل تقريرًا ذاتيًا من المؤسسة نفسها ثم زيارة من قبل اللجنة القومية للمؤسسة والتي تعد تقريرها الذي تستند إليه لجنة خبراء خارجية لإصدار أحكامها لاعتماد البرامج والمواد الدراسية للمؤسسة. وتقوم اللجنة القومية للتعليم بنشر تقرير عام عن البرامج التي تمت مراجعتها وإعداد تقرير سنوي يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية يتضمن نتائج التقييم للمؤسسات التعليمية.

أما اليابان فقد تأثرت كثيرًا - ولأسباب تاريخية - بالنموذج الأمريكي، حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية: Japanese University Accreditation Agency (JUAA) من خلال نظامين:

- النظام الأول: هو الاعتماد Accreditation.

- النظام الثاني: هو إعادة الاعتماد Re - Accreditation.

النظام الأول: الاعتماد يمنح للجامعات التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية الرسمية في هيئة الاعتماد.

النظام الثاني: يمنح إعادة الاعتماد بعد مرور خمس سنوات من الحصول على الاعتماد (الأول) بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد، ويمنح كل 7 سنوات للجامعات التي حصلت على إعادة اعتماد من قبل. ولا بد أن يمر على إنشاء الجامعة أربع سنوات حتى يكون لها الحق في الانضمام لعضوية الهيئة.

وتعد عملية الاعتماد وإعادة الاعتماد متشابهتين من حيث الطرق والإجراءات المتبعة للاعتماد، والفرق الأساسي هو أنه طبقاً للنظام الأول لا تتم عضوية الجامعة بهيئة الاعتماد إلا بعد الحصول على الاعتماد (النظام الأول)، ولكن طبقاً للنظام الثاني (إعادة الاعتماد) لا تفقد الجامعة عضويتها حتى لو لم تحصل على إعادة اعتماد. والفرق الآخر هو أن إعادة الاعتماد تعتمد على ما إذا كانت الجامعة قد عملت بالتوصيات التي ذكرت من قبل خلال حصولها على الاعتماد بواسطة الهيئة. إن هذا النظام المطبق باليابان هو تطويع للنظام الأمريكي الذي بدأ في أوائل القرن العشرين.

وظائف المجلس الروماني للاعتماد والجودة:

- رقابة الجودة للحد الأدنى Minimal Quality Control: وتكون في شكل إعطاء الشهادات العلمية، والتي تخدم كآلية للانتقاء من خلال التأكيد على أن المؤسسة التعليمية تحقق الحد الأدنى لمتطلبات الجودة، وأنها تمتلك الإجراءات المناسبة لمراقبة الجودة، وهذا التوكيد سوف يضمن الحد الأدنى للجودة في المؤسسات التعليمية (سواء كانت عامة أو خاصة)، وبالتالي التقليل من وجود المؤسسات الضعيفة.

- ضمان الجودة Quality Assurance فيشير إلى عملية تقييم المؤسسة

التعليمية أو البرنامج، ومن ثم تحليل نقاط القوة والضعف، وإعطاء توصيات بشأن جودتها بما في ذلك وضع إستراتيجية محددة لضمان الجودة.التقويم في هذه الحالة يكون له بعد داخلي (التقويم الذاتي) وخارجي (الذي يتم بواسطة خبراء من الخارج، ونظراء لهم من الداخل)، والتوصيات تعكس أهداف هذا التقويم الذي يهدف إلى تطوير التحسين المستمر.

ويشمل تقرير التقويم الذاتي للمؤسسة على العناصر التالية:

- تقرير التقويم الذاتي: ويشمل معلومات عن التقويم الذاتي للمؤسسة بخصوص رسالة المؤسسة وأهدافها - محتوى التعلم - أعضاء هيئة التدريس - البحث الأكاديمي - البنية التحتية - الأنشطة المالية والإدارية).

- التجربة المصرية في توكيد الجودة والاعتماد: مرت التجربة بالمراحل التالية:

(أ) بعد إقرار المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي في فبراير عام 2000 للخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم العالي والتي ترجمت إلى 25 مشروعًا يتم تنفيذها على ثلاثة مراحل تتفق كل مرحلة مع الخطة الخمسية للدولة اعتبارًا من 2002 حتى 2017، صدرت قرارات وزارية بتشكيل لجنة التيسير ووحدة إدارة مشروعات التطوير لمؤسسات التعليم العالي في مصر، وتم الاتفاق على التركيز في ستة مشروعات كأولوية خلال المرحلة الأولى، وتم إصدار قرارات وزارية بتشكيل لجانها ومديريها التنفيذيين.

والمشروعات الستة هي:

- مشروع تطوير كليات التربية FOEP.
- مشروع تطوير الكليات التكنولوجية المصرية ETCP.
- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP.

- مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP.

- مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP.

- مشروع صندوق تطوير التعليم العالي HEEPF.

ومنذ إنشاء اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد في أكتوبر عام 2001، تم عمل دراسات متعددة من أفراد اللجنة حول إنشاء الهيئة، ثم قامت اللجنة عام 2002 بترجمة هذه الدراسات والأهداف إلى خطة تنفيذية وأنشطة تضم الآتي:

1- الدراسات الذاتية وتقييمها.

2- التحضير لإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

3- حملة توعية قومية لتهيئة المجتمع والمؤسسات التعليمية لمفاهيم الجودة والاعتماد.

4- مساعدة القطاعات على إعداد المعايير القومية والمعايير التطويرية المقارنة وتعميمها، على أن تكون متوافقة مع المعايير الدولية.

5- مساعدة الكليات والقطاعات على بناء القدرة المؤسسية لها.

6- مساعدة الكليات والقطاعات للتقدم لمشروعات لصندوق تمويل برامج التعليم العالي.

7- توثيق العلاقات مع مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد الدولية.

(ب) إنشاء وحدات لتقويم الأداء الجامعي وضمان جودة التعليم العالي في

الجامعات المصرية: تم إنشاء هذه الوحدات في جميع الجامعات المصرية بموافقة

المجلس الأعلى للجامعات؛ لكي تصبح ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، وتم

تعيين مديرين لها من قبل رؤساء الجامعات ويتم عقد اجتماع دوري بين هذه

الوحدات بهدف التنسيق لتنمية فكر وضمان الجودة.

(ج) حملة التوعية: تم وضع السياسات والخطط الخاصة بحملة التوعية، وتم تحديد القطاعات المستهدفة لهذه الحملة، وتم حاليًا تصميم موقع على الإنترنت بكل مشاريع التعليم العالي. وأصدرت اللجنة عدة نشرات إعلامية شهرية عن ضمان الجودة والاعتماد، وتم تداولها على مستوى الجامعات، وتتبنى اللجنة رفع درجة الوعي الإعلامي حول هذا الموضوع من خلال إعداد ونشر مقالات بالصحف المصرية، والمشاركة في بعض البرامج التليفزيونية لشرح أهمية هذا الموضوع، كما قامت اللجنة القومية ووحدات تقويم الأداء وضمان الجودة والاعتماد في جميع الجامعات، بعقد ورش عمل وندوات تعريفية بالمشروعات.

(د) تنمية مشاريع ضمان الجودة والاعتماد وبناء القدرة المؤسسية للجامعات: تم العمل في هذا المحور بالتعاون مع صندوق تمويل برامج التعليم العالي، فقد تم عقد أول دورة لتمويل مشروعات التعليم العالي في 7 يونيو عام 2003، وتقدمت 14 جامعة لهذه المشروعات بـ 123 مشروعًا تمت دراستها وتقييمها فنيًا وماليًا باشتراك 17 خبيرًا، وتم الموافقة على 42 مشروعًا طبقًا للأولويات بتكلفة إجمالية في حدود 4.5 مليون دولار من بينها ثلاثة مشاريع تخص الجودة والاعتماد.

(هـ) العلاقات الدولية: تم عمل علاقات دولية مع كل من أوروبا وأمريكا والبلاد العربية لتبادل الخبرات في مجال ضمان الجودة، وتم عمل زيارة ميدانية إلى إنجلترا وأمريكا في عام 2002 لدراسة نظم إنشاء الهيئات المماثلة بهذه البلاد وكتب تقرير مهم عن هذه الرحلة، وكانت نواة لعمل اللجنة القومية بعد ذلك، ويقوم عدد من أفراد هذه اللجنة بزيارة بلاد أوروبية وعربية للتعرف على نظم الجودة والاعتماد في هذه البلاد.

بعض الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الجودة التعليمية:

شهدت السنوات الأخيرة من القرن المنصرم اهتمامًا كبيرًا من جانب علماء الإدارة والمهتمين بتطوير أساليب الإدارة للبحث عن أساليب إدارية متطورة تصلح للتعامل مع التحديات التي تواجهها الإدارة في هذه الآونة، والمتثلة في البحث عن حلول جذرية لأزمة الإنتاجية وتحسين الجودة والتي انتقلت بدورها إلى التعليم، ومن أبرز هذه الأساليب الإدارية: حلقات الجودة Quality Circles والإدارة الذاتية للمدرسة School Self Management وأسلوب كايزن Kaizen، وفي ما يلي محاولة للتعرف على كل منها:

1 - حلقات الجودة Quality Circles:

وتقوم فكرة حلقات الجودة على عدد من المبادئ الأساسية منها:

- التطوع؛ بمعنى أن يكون الانضمام لهذه الحلقات والعمل فيها طوعية وعن جدارة.
- التطوير الذاتي وإثراء مضمون العمل.
- تدريب الأعضاء والقادة على مهارات العمل بحلقات الجودة.
- ارتباط النشاطات بشكل وثيق بورش العمل.
- التطوير الجماعي المتبادل.
- تعزيز نشاطات حلقات الجودة والحرص على استمرارها.
- تنظيم العمل على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين.
- المجموعة (الحلقة) هي الأساس في جودة العمل وتحسينه.
- الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة.

2 - الإدارة الذاتية Self Management:

- ويحدد البعض أهداف الإدارة الذاتية على النحو التالي:
- تهيئة بيئة تعليمية مشاركة تزيد من الإحساس بالجدارة والافتقار.
- تحسين جودة التدريس والمهارات الإدارية.
- تبني الإدارة أدوارًا جديدة.
- تحسين عملية صنع القرار والتوصل إلى برامج عمل عالية الجودة.
- التأثير بشكل إيجابي على تعلم الطلاب.
- تشجيع التفوق والمنافسة بين مؤسسات التعليم
- ترشيد كفاءة استخدام الموارد المالية وتحسينها.

3 - أسلوب كايزن Kaizen:

كايزن كلمة يابانية الأصل تعني التحسين المستمر، وهذا المصطلح مكون من مقطعين، الأول (Kai) وتعني الأفضل أو التغيير التدريجي، والثاني (Zen) وتعني الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر والكلمة على بعضها تعني التحسين التدريجي المستمر دون أية تكاليف مالية في سبيل الوصول إلى الجودة المطلوبة، وهذا النظام ابتكره ماساكي إماي Masaki Imai رئيس وصاحب معهد كايزن العالمي للإدارة بطوكيو، وهو يتضمن مجموعة من المبادئ هي:

- أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة التعليمية، وليس وقفًا على جماعة أو مستوى إداري معين.
- التطوير المستمر والتركيز على تحسين العمليات Processes، فالتحسين المستمر في العمليات هو الذي يحقق الوصول إلى النتائج عالية الجودة، بينما التركيز على النتائج دون الاهتمام بالعمليات قد يؤدي إلى الفشل، والنتائج لا تأتي من فراغ بل هي وليدة العمليات.

خطوات السير نحو الجودة والتميز:

تتفق معظم الدراسات السابقة على أن هناك مجموعة من الخطوات التنفيذية للأخذ بنظم الجودة في الإدارة التعليمية، وهي:

- 1- الفهم العميق لإدراك فلسفة الجودة ونطاقها.
- 2- التفهم والتلاؤم الذهني لفلسفة التغيير المستمر ومتطلباته.
- 3- وضع القيم المستهدفة للجودة وبرامج تنفيذها وبرامج وأساليب المراقبة التنظيمية للتأكد من تحقق القيم والأهداف.
- 4- تطوير نظام جودة شامل يتضمن سياسة الجودة، خطة إستراتيجية للجودة، خطة تنفيذية، خطة تدريبية التنظيم والهياكل، الخطوات للأداء الصحيح.
- 5- إعداد الأفراد للتغيير، وتزويدهم بقيم ثقافة الجودة، تدريب الأفراد للعمل كفريق.
- 6- اكتساب القدرات الخاصة لمواجهة الأسباب الجذرية للمشكلات والتدريب على خطوات الأداء التصحيحي باستخدام (خطّط - افعّل - ادرس - نفذ Plan/Do/study/Act).
- 7- اختيار خطط التطوير والتحسين المستمر لإدارتها باستخدام خطوات الأداء التصحيحي.
- 8- دعم الإستراتيجيات التي يقدمها القادة لتحقيق الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

وفقاً لما ورد في مسودة قانون إنشاء هيئة ضمان الجودة والاعتماد المصرية عرّفت إدارة الجودة الشاملة التعريف التالي:

هي وسيلة ممتدة لا تنتهي TQM a never-ending process، وتشمل كل مكون وكل فرد في المؤسسة، وإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمر، وتركز على تلافي حدوث الأخطاء بالتأكد من أن الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة؛ لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر.

وبالتالي تشمل إدارة الجودة الشاملة في مضمونها المبادئ التالية:

المبدأ الأول: التركيز على العميل Focus on Customer: يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات، والعمل هنا هو الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين.

المبدأ الثاني: القيادة Leadership: تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والإستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة.

المبدأ الثالث: مشاركة العاملين People Involvement: التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة، كل حسب موقعه، وبالأهمية نفسها سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل، وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية.

المبدأ الرابع: التركيز على الوسيلة: وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تظهر أولاً بأول.

المبدأ الخامس: اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق: القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

المبدأ السادس: التحسين المستمر Continuous Improvement: يجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية.

المبدأ السابع: الاستقلالية Autonomy، حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاستقلالية.

رابعاً- محاور إستراتيجية توكيد الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

مما سبق يمكن وضع بعض المحاور الأساسية لإستراتيجية الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ما يلي:

- 1- هياكل إدارة المؤسسة ونظمها.
- 2- البرامج التعليمية والخطط الدراسية.
- 3- أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم والموظفون (القوة البشرية).
- 4- الطلاب.
- 5- الدراسات العليا والبحوث والعلاقات الشفافية.
- 6- التمويل والإنفاق التعليمي.
- 7- المشاركة المجتمعية.
- 8- معايير الأداء والتقويم.

خامساً - أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي:

في ضوء ما سبق عرضه من محاور الدراسة الحالية لمفهوم الجودة التعليمية والمفاهيم المرتبطة به، وخبرات بعض الدول، ومحاور إستراتيجية توكيد الجودة في مؤسسات التعليم العالي، يمكن تصور أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أن تكون للمؤسسة التعليمية رؤية Vision. تعكس هذه الرؤية رسالة المؤسسة ونظرتها المستقبلية وطموحاتها.

ثانياً: أن تكون للمؤسسة التعليمية رسالة Mission. وتكون هذه الرسالة مكتوبة ومعلنة ونابعة من رؤية الجامعة، وتعكس الرسالة أهداف المؤسسة والتعريف بدورها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

ثالثاً: القيادة والإدارة: ينبغي أن تعمل المؤسسة على تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتتأكد المؤسسة من أن الهيكل التنظيمي مرن، بحيث يسمح بتغيير الأولويات ومراجعة السياسات تبعاً لمتطلبات المؤسسة، كما يجب أن تكون لديها إجراءات للتعامل مع شكاوى الطلاب وحلها بسرعة وبشكل فاعل.

ويتطلب هذا الأساس من الإدارة العليا مراعاة العناصر التالية:

* الهيكل التنظيمي، ويتضمن:

- وصف الهيكل التنظيمي.

- تعريف الواجبات الأكاديمية والمسؤولية.

* اختيار القيادات الأكاديمية، ويتضمن:

- أسلوب وضوابط ومدة التعيين في المناصب الإدارية والمواقع الأكاديمية.

- تحديد الواجبات والمسؤوليات.
- أسلوب المحاسبية وتقييم الأداء.
- * فعالية السياسات والنظم والممارسات، ويتضمن:
 - كفاية السياسات لأغراض التحسين وتعزيز.
 - كفاية الممارسات المتبعة لتحقيق خطط التحسين.
 - كفاية النظام الإداري في تحقيق الأهداف المنشودة وفي التعامل مع مشكلات الطلاب.
- * مدى الاستجابة لتغيير الأولويات والاحتياجات الطارئة، ويتضمن:
 - استجابة الإدارة العليا للمتغيرات.
 - توفر نظام أولويات للاستجابة للتغيير ومراجعة السياسات.
 - كيفية التعامل مع مقاومة التغييرات وإدارتها.
 - أساليب نشر الرؤية التنموية.
- * مساهمة أنشطة التحسين وتعزيز في الخطط والأهداف الإستراتيجية، وتتضمن:
 - أنواع أنشطة التحسين وتعزيز.
 - كيفية تنفيذ هذه الأنشطة ومتابعتها.
- * مراجعة أثر خطط التحسين السابقة (التغذية المرتدة)، وتتضمن:
 - وجود نظام مراجعة داخلي لنتائج خطط التحسين السابقة.
 - الآليات المستخدمة في نظام التدقيق والمراجعة.

- إجراءات تحديث خطط التحسين ومدى فعاليتها.
- استعداد الإدارة العليا لتحديث خطط التحسين السابقة ودعمها.

سادساً - سياسات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

يجب أن يتوفر لدى المؤسسة سياسات لإدارة الجودة، ومن الأسس المهمة في بناء الجودة في مؤسسات التعليم العالي تعرف سياسات إدارة الجودة، ومن أهم هذه السياسات ما يلي:

- رؤية المؤسسة للتحسين.
- مدى تطبيق سياسات ولوائح المؤسسة.
- مدى التفاعل مع المستفيدين من أجل اكتساب ثقة المجتمع في البرامج التعليمية والدرجات العلمية.
- مدى فعالية نظام المراجعة الداخلية لضمان الجودة.
- مراجعة آخر خطط التعزيز لتحسين جودة التعليم.
- خطة العمل التنفيذية للسنة/السنوات القادمة.

وأخيراً فإن أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي، تتطلب أن تقوم كل مؤسسة بصياغة سياسة عامة لها تركز على عدة موجهات أساسية، من أهمها ما يلي:

- 1- التأكيد على وحدة المعرفة الإنسانية وتكاملها والإفادة منها بما لا يتعارض مع الهوية الوطنية.
- 2- التوافق مع المتغيرات العالمية والانفتاح على المؤسسات والمنظمات التعليمية والبحثية العالمية.

- 3- التأكيد على التكامل بين مخرجات المؤسسة ومتطلبات التنمية الشاملة.
- 4- التنسيق بين الاعتبارات المحلية والحفاظ على الهوية القومية وبين متطلبات العالمية في صياغة النظم والبرامج التعليمية.
- 5- الارتفاع بمستوى إعداد الخريجين وتأهيلهم وتدريبهم بما يمكنهم من استيعاب التطورات التقنية المستقبلية.
- 6- الارتفاع بمستوى كفاءة التعليم بما يحقق المزيد من الاستجابة لاحتياجات المجتمع المتجددة.
- 7- استحداث الطرق والأساليب التي تساعد على تعليم الطلاب وتعلمهم وإكسابهم أساليب التخطيط وصنع القرارات واتخاذها.
- 8- الاهتمام بتعليم العلوم الأساسية واللغات والحاسبات.
- 9- تحقيق المزيد من إسهامات البرامج التعليمية في تعزيز الانتماء الوطني.
- 10- تبني إستراتيجيات تضمن جودة العملية التعليمية داخل القاعات الدراسية والمعامل وورش التدريب.
- 11- تطوير برامج ونظم اختيار أعضاء هيئة التدريس وإعدادهم وتأهيلهم.
- 12- التنوع في البرامج والتخصصات العلمية استجابة لمطالب مختلف فئات المجتمع وشرائحها واحتياجاتها.
- 13- التأكيد على الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للكليات والأقسام والتخصصات والشعب القائمة في ضوء احتياجات سوق العمل.

*

المصادر والمراجع

- 1- السيد محمد دعدور: إدارة الجودة في المدارس (مترجم)، الشركة المصرية العالمية للنشر، لوتنجان، القاهرة، 2006.
- 2- أشرف السعيد أحمد: بعض مؤشرات جودة التعليم الجامعي مع التطبيق على كليات التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة 2001.
- 3- أشرف السعيد أحمد: إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية من منظور إسلامي، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة المنصورة، 2005.
- 4- أشرف عبد المطلب مجاهد: «بناء وتطبيق نظام معلومات باستخدام الحاسب الآلي لتقييم مستوى جودة التعليم بمدارس التعليم العام»، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، 2001.
- 5- برنت دافيز ولندا إليسون: الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة السيد عبد العزيز البهواش، النهضة المصرية 1999.
- 6- حسن محمد حسان ومحمد إبراهيم عطوة: ثقافة المعايير في التعليم مقرر دراسي ضمن مقررات مشروع تطوير الدراسات العليا التربوية باستخدام التعليم الإلكتروني، مشروع تطوير كليات التربية، وحدة إدارة المشروعات، وزارة التعليم العالي، مصر، 2006/2005.
- 7- عبد الغني عبود: الإدارة التربوية المتميزة - الطموح والتحديات، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة، بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة بعنوان: آفاق الإصلاح التربوي في مصر، جامعة المنصورة، 2 - 3 أكتوبر 2004.
- 8- عبد العزيز جميل مخيمر: ملخص الإستراتيجية المعتمدة لتوكيد الجودة والاعتماد بجامعة المنصورة، ضمن مشروع توكيد الجودة والاعتماد بوزارة التعليم العالي، جامعة المنصورة، 2006.
- 9- محمد الأحمد الرشيد: ملف التقويم الذاتي، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد العشرون، السنة السابعة، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 1986.
- 10- محمد عبد الحميد وأسامة قرني: إستراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم بمصر في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول، المؤتمر السنوي للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة بني سويف، 29-30 يناير 2005.
- 11- محمود عز الدين عبد الهادي: نماذج عالمية في الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، المؤتمر السنوي للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مرجع سابق.

- 12- مهني إبراهيم غنايم: الإنفاق التعليمي وتكلفة الطالب في التعليم العام بدول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 1990.
- 13- _____: الإهدار التربوي في التعليم العام بدول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 1990.
- 14- _____: الأولويات التربوية مدخل لإصلاح وتطوير التعليم بالجامعات المصرية - المؤتمر العلمي السنوي التاسع لقسم أصول التربية: التعليم العالي بين الجهود الحكومية والأهلية، كلية التربية، جامعة المنصورة، 22 - 23 ديسمبر 1992.
- 15- _____: مؤشرات التعليم والتنمية البشرية في الوطن العربي - بعض ملامح الوضع الراهن وتوقعات المستقبل، مؤتمر كلية التجارة بالمنصورة: التنمية البشرية في الوطن العربي، القاهرة، جامعة الدول العربية، 20 - 22 إبريل 1999.
- 16- مهني إبراهيم غنايم وسمير عبد القادر جاد: اتجاهات التعليم في القرن الحادي والعشرون (مترجم) القاهرة، الدار العالمية، 2002.
- 17- _____: نماذج وحالات حول التربية الاقتصادية وأثارها، ندوة التربية الاقتصادية والإنمائية في الإسلام، مركز الدراسات المعرفية ومركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر، 27-29 يوليو 2002.
- 18- _____: التربية الأمريكية في عيون مصرية، القاهرة، الدار العالمية، 2003.
- 19- مهني إبراهيم غنايم وأشرف السعيد: الجودة الشاملة لتنظيم التعليمية، مقرر دراسي ضمن مقررات مشروع تطوير الدراسات العليا التربوية باستخدام التعليم الإلكتروني، مشروع تطوير كليات التربية، وحدة إدارة المشروعات، وزارة التعليم العالي، مصر، 2005/2006.
- 20- مهني إبراهيم غنايم وهادية أبو كليل: تخطيط التعليم واقتصادياته، ضمن مقررات مشروع تطوير الدراسات العليا باستخدام التعليم الإلكتروني، المرجع السابق.
- 21- _____: مناهج البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، مكتبة نانسي، دمياط، 2007.
- 22- هيئة ضمان الجودة والاعتماد (مسودة القانون)، وحدة إدارة المشروعات، وزارة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية، أبريل 2004.
- 23- J.M , Juran, Juran on Leadership for Quality, The free press, New York, 1989.
- 24- Michael Barber, "The role of University Departments of Education in Improving Educational standards", In John Furlong & Richard smith, The role of higher Education in initial teacher Training, Kogan page, London, 1996.
- 25- Sallis, Edward, Total Quality Management in Education, Kogan page, Educational Management Series, London, 1993.

مواقع الإنترنت:

- <http://www.mehs.educ.state.ak.us/quality/whenqualitygoestoschool.pdf>.
- http://www.nist.gov/public-affairs/factsheet/bald_faqs.Htm
- <http://www.qualitydigest.com/sep/educate.html>.
- <http://www.improve.org/tqm.html>.
- <http://www.qualitycoach.net/shop/shopdisplayproducts.asp?id=87>
- <http://www.crossroad.to/Quotes/TQM.html>
- <http://www.organizedchange.com/tqmhome.htm>
- <http://www.mehs.educ.state.ak.us/quality/transamereduc.pdf>
- http://www.icponline.org/feature_articles/f32_99.htm
- <http://www.qualitydigest.com/apr/covey.html>

