الفصل الخامس

التصور المقترح لتطبيق

إدارة الجودة الشاملة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الفصل الخامس : التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

٥,١ مقدمة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان يصل إلى درجة متوسطة؛ مما يعني أن هناك بعض القصور في تطبيق هذه المعايير، وأن الحاجة ملحة؛ لتهيئة المدارس؛ لتطبيق معايير جودة شاملة عالمية، وليتناسب وضع المدارس مع المتطلبات الأساسية للتطبيق الصحيح، والفاعل الذي يؤدي بدوره إلى تطوير الأداء وتحسينه.

ومن خلال الرجوع إلى نتائج الجانب النظري في الدراسة تظهر أهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة؛ نظرا للمتطلبات المتسارعة من المجتمع، ووجود الكثير من التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية عموماً، والمدارس بشكل خاص، حيث إن حاجات الطالب، وولي الأمر، ومؤسسات المجتمع وتطورها تُلزم المدارس بالأخذ بفلسفة الجودة الشاملة، وأن تكون من أهم أولوياتها؛ حتى تصل إلى مستوى مقبول من المستفيدين من خدمات المدارس، ومن ناحية أخرى فإن المدارس التي تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة تكون مقبولة في المجتمع أكثر من تلك المدارس التي لا تهتم بهذا الجانب.

كما أن نتائج الجانب العملي للدراسة – كما يرى مديرو المدارس ومساعدوهم والمعلمون – أظهر حاجة المدارس إلى اهتمام أكبر من حيث نشر ثقافة الجودة الشاملة، والتدريب على تطبيق معاييرها، وتلبية متطلبات التطبيق، وذلك للعاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين، وأيضاً للمستفيدين من الخدمات المدرسية (طلاب، وأولياء أمور، ومؤسسات مجتمع).

والجدير بالذكر أنه يجب أن يقوم القائمون على النظام التعليمي بالدراسة المتأنية، والمستفيضة للمفاهيم، والفلسفات، والنماذج المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، ومن ثم الأخذ

بالمعـايير الـتي تكـون أكثـر ملاءمـة؛ لتطبيقهـا حسـب طبيعـة النظـام التعليمـي، والمجتمـع، ومـن الأهميـة كـذلك تشـجيع المـدارس علـى الأخـذ بمبـدأ التقـويم الـذاتي؛ لضـمان تحديـد نقـاط القـوة في المدرسة، وأولويات التطوير للأخذ بها عند تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

ونظـرا لأهميـة تطبيـق مثـل هـذه المعـايير بصـورة صـحيحة وفاعلـة، والنتـائج الإيجابيـة المرجـوة منـه في تطـوير الأداء لجميـع العـاملين في المدرسـة؛ لا بـد مـن وضـع تصـور صـحيح قابـل للتطبيـق، ومبـني علـى آراء القـائمين علـى العمـل في المـدارس (الهيئتـين الإداريـة والتدريسـية)، وهـذا مـا يحـاول الباحـث وضـعه في هـذا الفصـل؛ وذلـك للإجابـة عـن السـؤال الرابـع مـن أسـئلة هـذه الدراسـة والـذي ينص علـى " **مـا التصـور المقـترح لتطبيـق إدارة الجـودة الشـاملة (TQM) في مـدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان حسب آراء كل من الهيئة الإدارية والتدريسية** ؟ ".

ويتضمن هذا التصور ٦ محاور كما يلي :

١. مبررات وضع التصور المقترح.
٢. الأسس والمبادئ التي وضع عليها التصور المقترح.
٣. الأهداف المتوقع تحقيقها من تطبيق التصور المقترح.
٤. المتطلبات الأساسية؛ لتطبيق التصور المقترح.
٥. الخطوات الإجرائية التفصيلية؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
٦. التحديات المتوقعة وكيفية مواجهتها.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

٥,٢ مبررات وضع التصور المقترح :

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس متوسطة، وبالتالي يمكن أن تحدد مبررات وضع هذا التصور فيما يلي :

١. قلة وضوح بعض المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة من حيث ارتباطها بالكلفة الإنتاجية الأقل، وتحقيق رضا المستفيد، وعلاقتها بالتقليل من الأخطاء.

٢. عدم وجود دليل واضح، أو تصور واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس تم تدريب مديري المدارس، ومساعديهم، والمعلمين عليه وبالتالي تطوير الأداء.

٣. الحاجة الفعلية للمدارس؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لما يفرضه الواقع، ومتطلبات المستفيد من الخدمات التعليمية من أفراد المجتمع (طلاب، وأولياء أمور، ومؤسسات تربوية عليا، ومؤسسات تجارية).

٤. قلة تطبيق مبدأ الشمولية لجميع جوانب العمل التربوي في المدرسة عند تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج الإحصائية اختلافاً في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس، ومساعديهم، والمعلمين.

٥. ظهور العديد من التحديات في العمل المدرسي، وخاصة في المستوى التحصيلي للطلاب، مع تكرار تلك التحديات، ولا توجد حلول جذرية لها، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يساعد في اكتشاف التحديات، وأسباب وجودها، ووضع حلول لها.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

٦. ضرورة الاستفادة مما وصلت إليه الدراسات والتجارب الحديثة في مجال الجودة الشاملة في تطوير العمل سواء من الناحية القيادية مثل التخطيط الاستراتيجي، وتوقع الوضع الذي ستكون عليه المدارس في المستقبل، وتوقع احتياجاتها، أو من الناحية التقنية والتكنولوجية من حيث الاستفادة؛ مما أفرزه العصر الحديث من أجهزة تقنية تسهم في تطوير أداء إدارات المدارس، والمعلمين، والطلاب على حد سواء.

٧. تقوم المدرسة بأدوار مختلفة في المجتمع، وتستفيد منها فئات مختلفة، وهي أساس تطور المجتمع، وعليه يجب الاهتمام بهذه المؤسسة والسعي؛ لوصولها إلى رضا المستفيد من خلال تفعيل معايير إدارة الجودة الشاملة؛ لتمكينها من القيام بدورها المأمول أن تقوم به.

٥,٣ الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التصور :

١. تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون بمشاركة فاعلة من جميع فئات المجتمع المدرسي، والذي يتمثل في جميع العاملين في المدرسة، وأولياء الأمور، والمؤسسات المختلفة خارج المدرسة.

٢. أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون في جميع جوانب العمل المدرسي، وأن يشمل جميع العمليات الإدارية، والفنية داخل المدرسة.

٣. التأكيد على أهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة كخطوة مهمة قبل البدء في الخطوات العملية للتطبيق، ويستهدف من ذلك العاملين في المدرسة، والطلاب، وأولياء الأمور.

٤. أهمية تفعيل العمل كفريق واحد في جميع خطوات العمل، بدءاً باتخاذ قرار التطبيق، ومروراً بالخطوات العملية، وانتهاءً بتطوير أداء المدرسة.

٥. يكون التطبيق وفق معايير محددة وواضحة لإدارة المدرسة، وأن تكون تلك المعايير عالمية بحيث تحصل المدرسة على الاعتراف بتطبيقها للجودة الشاملة.

٦. الجانب النظري، والتدريب العملي من أهم ما يجب التركيز عليه قبل التطبيق، ويكون التدريب لجميع العاملين في المدرسة من أعضاء الهيئتين الإدارية، والتدريسية.

٧. الاستفادة من جميع الإمكانات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة، وعدم إغفال أي من الخبرات المتوفرة في المجتمع المدرسي التي قد تسهم في نجاح عملية التطبيق.

٨. يجب أن يكون كل شخص له علاقة بالمدرسة وخاصة العاملين بها على معرفة تامة بأدوارهم في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بما يتناسب مع مهامهم الوظيفية.

٩. التشجيع المستمر من قبل إدارة المدرسة للمعلمين؛ للقيام بدورهم في التطبيق الفاعل للمعايير.

٥,٤ الأهداف المتوقع تحقيقها من تطبيق التصور المقترح.

يتوقع أن يسهم التصور المقترح في تحقيق الأهداف التالية :

١. توضيح أهمية الأخذ بالجودة الشاملة في جوانب العمل المدرسي المختلفة، والالتزام المستمر بتحقيقها؛ بحيث تكون من أولويات العمل في المدرسة.

٢. تحقيق التطبيق الصحيح لمعايير إدارة الجودة الشاملة؛ لضمان الاستفادة منه في عملية التطوير، والتحسين في المدرسة.

٣. تعزيز الانتماء للمدرسة، وتشجيع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية على الإسهام بجدية في تحقيق الأهداف الموضوعة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

٤. ضمان التزام أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية بتنفيذ المهام الوظيفية، والإبداع في التنفيذ، وإضافة أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل الإداري، والفني في المدرسة.

٥. إكساب العاملين بالمدرسة بعض المهارات التي تسهم في المشاركة الفاعلة في مناشط المدرسة مثل العمل بروح الفريق الواحد، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، والتقييم الذاتي الصادق والموضوعي.

٦. نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة لمختلف فئات المجتمع المدرسي (طلاب، وأولياء أمور، ومعلمين، ومؤسسات).

٧. تزويد المدرسة بخطوات إجرائية واضحة؛ لتطبيق معاير إدارة الجودة الشاملة، وفق منهجية علمية تعتمد على التقويم المستمر في كل خطوة.

٨. تطوير أداء المدرسة في جانب المستوى التحصيلي للطلاب، ومستوى أداء المعلمين، والعلاقة مع المجتمع.

٩. السعي لإبراز دور المدرسة في تطوير المجتمع، والحرص على الاعتراف بها كمؤسسة تربوية مخرجاتها تتميز بالجودة، وعملها يقوم على التخطيط الناجح وفق احتياجات المجتمع الحقيقية.

١٠. إبراز جانب الإبداع والابتكار في العمل من قبل المعلمين، ومديري المدارس، ومساعديهم، وتحفيزهم على بذل الجهود التي تساعد على تطوير أدائهم.

٥,٥ المتطلبات الأساسية لتطبيق التصور المقترح.

لضمان نجاح تطبيق التصور بصورة صحيحة؛ لا بد من توفر بعض المتطلبات التي يمكن أن تجمل فيما يلي :

١. تبني الإدارة العليا؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس، ويقصد بها هنا الجهة التي تشرف على العمل في المدارس، وهي وزارة التربية والتعليم، بحيث يكون اتخاذ القرار واضحاً بوجوب أن تطبق المدرسة هذه المعايير.

٢. أهمية اقتناع القائمين على العمل في المدارس، وهم أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، والفئات الفنية والإدارية المساندة الأخرى، والمشرفون المتابعون على أهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من أجل التطوير المستمر.

٣. وضوح جميع الخطوات الإجراءات التي يجب أن تتخذ للتطبيق، ويتم ذلك من خلال تصميم برنامج تدريبي لجميع الفئات العاملة في المدارس كل حسب مهامه الوظيفية.

٤. اعتماد معايير عالمية لإدارة الجودة الشاملة بحيث تكون متطلبات تطبيقها واضحة لدى إدارة المدرسة، ومواءمتها؛ لتناسب طبيعة المجتمع العماني.

٥. توفر الدعم المادي الكافي للمدرسة؛ لتلبية متطلبات التطبيق، ويمكن تحديده بناء على حجم المدرسة، وعدد المعلمين بها، وعدد الطلبة، والمجتمع الذي توجد فيه.

٦. تبني أساليب حديثة في الإدارة المدرسية من قبل مدير المدرسة ومساعده، وأساليب حديثة في التدريس من قبل المعلمين، ومواكبة التطورات الحديثة في مجال استخدام التقنية في التدريس.

٧. أهمية أن تكون ثقافة إدارة الجودة الشاملة مترسخة لدى العاملين في المدرسة، والمجتمع المدرسي.

٥,٦ الخطوات الإجرائية التفصيلية؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق معايير إدارة الجودة لشاملة لا بد أن يكون وفق خطوات إجرائية واضحة؛ لضمان الاستفادة منه في تطوير أداء المدرسة، وفيما يلي الخطوات الإجرائية للتصور المقترح (نموذج التاءات الأربع لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة PTAI) :

الخطوة الأولى : تهيئة Preparing : وتتضمن هذه المرحلة نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين مختلف فئات المجتمع المدرسي (طلبة، ومعلمين، وأولياء أمور)، وتتضمن مرحلتين : تنفيذ وتقييم، أي تنفيذ الإجراءات الخاصة بنشر الثقافة والتدريب على التطبيق، ثم تقييم مدى تمكن المدرسة من تطبيق المعايير.

الخطوة الثانية : تجريب Trying : وتعد هذه الخطوة خطوة تجريبية لتطبيق المعايير؛ لمعرفة مدى مناسبتها للمدرسة، وتدريب العاملين على تطبيقها، وتتضمن مرحلتين : تنفيذ وتقييم، أي تنفيذ جميع الإجراءات الخاصة بالتجريب، ثم تقييم ما تم من إجراءات، ومدى قدرة العاملين على التطبيق الفعلي، وكذلك تلافي أي تحديات قد تقع أثناء التطبيق الفعلي.

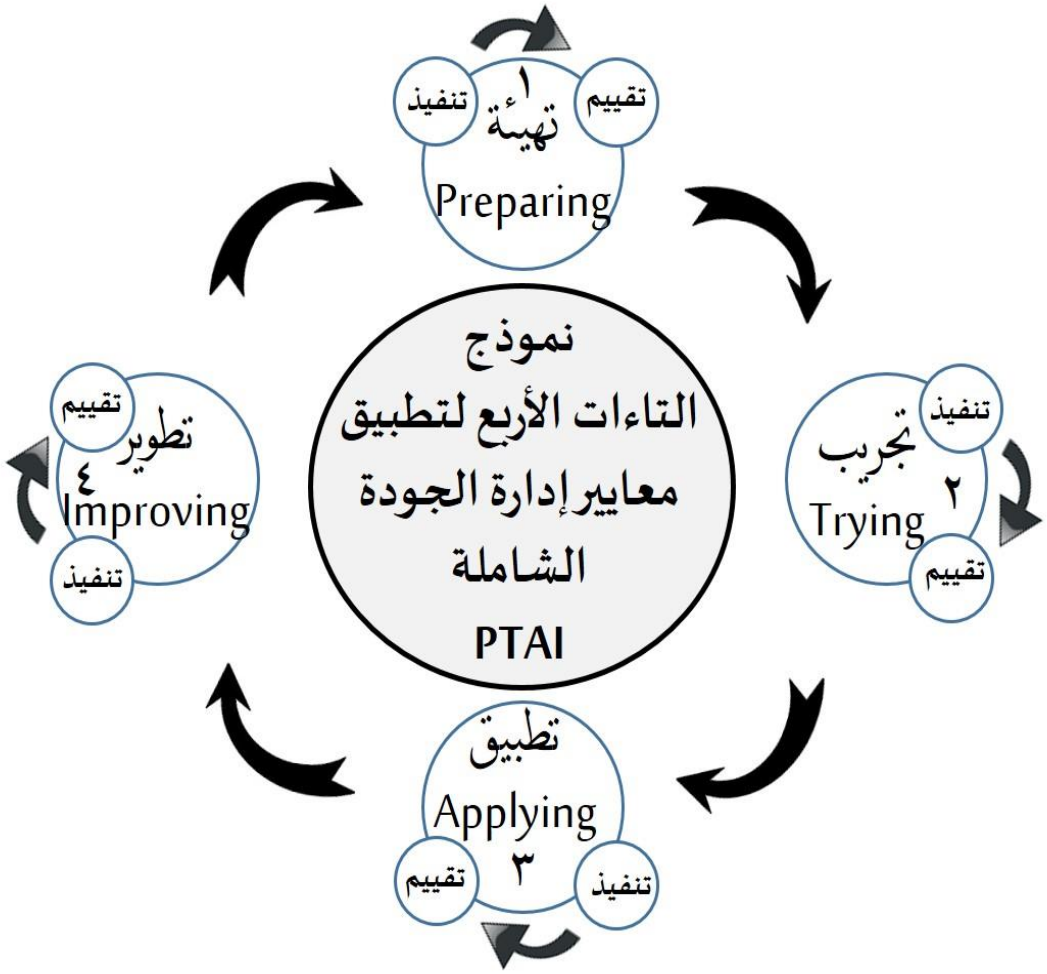
الخطوة الثالثة : تطبيق Applying : وهي مرحلة التطبيق الفعلي، وتتضمن تحديد مدى توفر معايير إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، والحكم على أداء المدرسة، وتتضمن كذلك مرحلتين : تنفيذ وتقييم، أي تنفيذ جميع إجراءات التطبيق الفعلي، وتقييمه.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الخطوة الرابعة : تطوير Improving : وهي الخطوة الأخيرة التي تتضمن إجراءات لتطوير أداء المدرسة، ونشر نتائج تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المجتمع، وتتضمن كذلك مرحلتين: تنفيذ إجراءات التطوير، وتقييم قدرة المدرسة على تطوير أدائها.

والشكل (٣٣) يوضح هذه الخطوات.

شكل (٣٣) : نموذج التاءات الأربع لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة PTAI



وفيما يلي تفصيل لهذه الخطوات :

الخطوة الأولى : التهيئة Preparing . ويوضح جدول (٤٧) أهداف والإجراءات المقترحة خلال هذه الخطوة.

جدول (٤٧) : أهداف والإجراءات المقترحة؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس خلال الخطوة الأولى : التهيئة Preparing

م	الأهداف	الإجراءات المقترحة
١	تهيئة المجتمع المدرسي؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	* حلقات نقاشية، ومحاضرات عن إدارة الجودة الشاملة لكل من المعلمين والطلاب توضح المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.
٢	نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين مختلف فئات المجتمع المدرسي (طلبة، ومعلمين، وأولياء أمور، ومؤسسات المجتمع)	* لقاءات تعريفية عن إدارة الجودة الشاملة لأولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع. * الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في نشر ثقافة الجودة الشاملة. * مطويات ونشرات تبين أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس. * عرض نماذج لمدارس طبقت معايير إدارة الجودة الشاملة، وحصلت على شهادات الجودة.

تابع جدول (٤٧) : أهداف والإجراءات المقترحة؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس

خلال الخطوة الأولى : التهيئة Preparing

م	الأهداف	الإجراءات المقترحة
٣	إكساب العاملين في المدرسة بعض المهارات التي تسهم في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة	برامج تدريبية لأعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية حول التخطيط الاستراتيجي، العمل بروح الفريق الواحد، استخراج مؤشرات الأداء، توثيق أعمال المدرسة، الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، وغيرها من المهارات اللازمة للتطبيق الصحيح.
٤	تنمية مهارات اللازمة؛ لتوفير متطلبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المدرسة	برامج تدريبية من قبل متخصصين لتوضيح أهم متطلبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والمرتبطة بالعمل في المدرسة وتنفذ لجميع العاملين في المدرسة كل حسب اختصاصه

وتركز هذه الخطوة على تهيئة البيئة المدرسية، والمجتمع المدرسي بفئاته المختلفة، وعلى نشر ثقافة الجودة الشاملة، وتنمية المهارات اللازمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالمدرسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، وتنتهي هذه الخطوة بتقييم الإجراءات التي نفذت، ولا يتم الانتقال منها إلا بعد التأكد من تحقق الأهداف الموضحة في الجدول (٤٧).

ويوضح الشكل (٣٤) تطبيق الإجراءات السابقة خلال مرحلتي التنفيذ والتقييم.

شكل (٣٤) : الإجراءات المقترحة خلال مرحلتي التنفيذ والتقييم ضمن الخطوة الأولى

التهيئة Preparing

الخطوة الثانية : التجريب Trying . ويوضح الجدول (٤٨) الأهداف، والإجراءات المقترحة خلال هذه الخطوة.

جدول (٤٨) : الأهداف والإجراءات المقترحة؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس خلال الخطوة الثانية : التجريب Trying

م	الأهداف	الإجراءات المقترحة
١	تعريف أعضاء الهيئة الإدارية، والهيئة التدريسية بمتطلبات، ومعايير إدارة الجودة الشاملة التي تم اختيارها للتطبيق	* لقاءات، ومحاضرات، وورش عمل حول معايير إدارة الجودة الشاملة التي تم اختيارها؛ للتطبيق في المدرسة. * حصر متطلبات تطبيق المعايير في المدرسة، ومقارنتها مع الواقع من حيث مدى توافر تلك المتطلبات.
٢	تنمية مهارة تعامل أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية مع معايير إدارة الجودة الشاملة	* تحليل معايير إدارة الجودة الشاملة وتوفير متطلباتها حسب الإمكانات المتوفرة في المدرسة. * تدريب أعضاء الهيئتين الإدارية، والتدريسية على كيفية استخلاص المؤشرات على الأداء ومقارنته مع معايير إدارة الجودة الشاملة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

تابع جدول (٤٨) : الأهداف والإجراءات المقترحة؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس

خلال الخطوة الثانية : التجريب Trying

م	الأهداف	الإجراءات المقترحة
٣	إكساب العاملين بالمدرسة مهارة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بصورة صحيحة	* تدريب مديري المدارس ومساعديهم على تطبيق المعايير في الجانب الإداري من عمل المدرسة. * تدريب المعلمين على تطبيق المعايير في جانبي التعليم والتعلم وما يختص بأدائهم. * التطبيق التجريبي لمعايير إدارة الجودة الشاملة في المدرسة في جميع جوانب العمل الإداري والفني. * إصدار تقرير مبدئي عن وضع المدرسة، ومقارنته مع متطلبات معايير إدارة الجودة الشاملة، واستيفاء المتطلبات التي لم تتحقق من خلال التطبيق التجريبي.

وتركز هذه الخطوة على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بصورة تجريبية وذلك؛ للتعرف على طبيعة المعايير ومتطلباتها، وكيفية تطبيقها، وتلافي أي أخطاء، أو تحديات قد تحدث أثناء التطبيق الفعلي، ويتم التطبيق من قبل إدارة المدرسة، والمعلمين، وتنتهي الخطوة بتقييمها، ولا يتم الانتقال إلا بعد التأكد من الأهداف الموضوعة في الجدول (٤٨).

ويوضح الشكل (٣٥) تطبيق الإجراءات السابقة خلال مرحلتي التنفيذ والتقييم.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

شكل (٣٥) : الإجراءات المقترحة خلال مرحلتي التنفيذ والتقييم ضمن الخطوة الثانية :

التجريب Trying

الخطوة الثالثة : التطبيق Applying . ويوضح الجدول (٤٩) الأهداف، والإجراءات المقترحة خلال هذه الخطوة.

جدول (٤٩) : الأهداف والإجراءات المقترحة؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس خلال الخطوة الثالثة : التطبيق Applying

م	الأهداف	الإجراءات المقترحة
١	تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بفعالية في المدرسة	* تحليل جميع جوانب العمل الإداري والفني ومقارنة الواقع الفعلي مع متطلبات معايير إدارة الجودة الشاملة. * استطلاع آراء المستفيدين من خدمات المدرسة (طلاب، معلمين، أولياء الأمور) عن مدى رضاهم عن أداء المدرسة ومخرجاتها. * قياس أداء المعلمين من خلال المواقف التعليمية ومقارنته مع متطلبات المعايير. * قياس أداء إدارة المدرسة ومقارنته مع المعايير. * تقييم الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وخططها المختلفة ومقارنتها مع الواقع الفعلي، والإجراءات التي تم تنفيذها. * تقييم البيئة المدرسية، ومدى ملاءمتها لاحتياجات الطلاب المختلفة.

تابع جدول (٤٩) : الأهداف والإجراءات المقترحة؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس

خلال الخطوة الثالثة : التطبيق Applying

م	الأهداف	الإجراءات المقترحة
٢	التعرف على مواطن القوة في المدرسة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير في العمل الإداري والفني بالمدرسة	* تحديد جميع نقاط القوة التي تم استخلاصها من خلال التطبيق ووضع إجراءات لتعزيزها. * تحديد جميع الجوانب التي تحتاج إلى تطوير والتي استخلصت من خلال تطبيق المعايير ووضع إجراءات لمعالجتها. * إصدار التقرير الختامي لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يتضمن مقترحات؛ لإجراءات تطوير العمل في الجانبين الإداري والفني، ويتضمن تفصيلاً لجميع الملاحظات التي تم رصدها خلال عملية التطبيق.

وتركز هذه الخطوة على التطبيق الفعلي للمعايير بعد الاستفادة من التغذية الراجعة من التطبيق التجريبي في المرحلة السابقة، وتنتهي بتقييم العمل الذي تم إنجازه، وتحديد مواطن القوة، وأولويات التطوير في عمل المدرسة في جميع الجوانب التي شملتها المعايير.

ويوضح الشكل (٣٦) تطبيق الإجراءات السابقة خلال مرحلتي التنفيذ والتقييم.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

شكل (٣٦) : الإجراءات المقترحة خلال مرحلتي التنفيذ والتقييم ضمن الخطوة الثالثة :

التطبيق Applying

الخطوة الرابعة : التطوير Improving. ويوضح الجدول (٥٠) الأهداف، والإجراءات المقترحة خلال هذه الخطوة.

جدول (٥٠) : الأهداف، والإجراءات المقترحة؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس خلال الخطوة الرابعة : تطوير Improving

م	الأهداف	الإجراءات المقترحة
١	تطوير أداء العاملين في المدرسة في جميع جوانب العمل كل حسب مهامه الوظيفية	* تعديل خطة المدرسة بما يتناسب مع جوانب القوة، وأولويات التطوير المستخلصة من تطبيق المعايير. * مناقشة الإجراءات التي يمكن تطبيقها، وتسهم في تطوير جميع جوانب الأداء في العمل المدرسي. * تنفيذ إجراءات عملية، وواضحة؛ لتعزيز نقاط القوة، ومعالجة أولويات التطوير مع تفعيل العمل بروح الفريق الواحد في ذلك. * تقييم عملية التطبيق الفعلي لمعايير إدارة الجودة الشاملة، وتحديد إجراءات للتحديات التي قد ظهرت أثناء التطبيق.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

تابع جدول (٥٠) : الأهداف، والإجراءات المقترحة؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس

خلال الخطوة الرابعة : تطوير Improving

م	الأهداف	الإجراءات المقترحة
٢	تعريف المجتمع المدرسي بالمستوى الذي وصلت إليه المدرسة في إدارة الجودة الشاملة	* عقد لقاء مع جميع العاملين بالمدرسة؛ لتوضيح مدى تحقق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدرسة. * عقد لقاءات مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المختلفة؛ لتوضيح مدى تحقق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدرسة. * إصدار نشرة تربوية تتضمن تجربة المدرسة في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وأهم الجوانب التي استفادت منها المدرسة. * إصدار التقرير الختامي حول مستوى المدرسة في معايير إدارة الجودة الشاملة.

وتركز هذه الخطوة على الاستفادة من نتائج تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المدرسة بوضع إجراءات؛ لتعزيز نقاط القوة، والتغلب على أولويات التطوير، وتنتهي بتقييم ما تم إنجازه خلالها، وإصدار قرار بمستوى الجودة في المدرسة.

ويوضح الشكل (٣٧) تطبيق الإجراءات السابقة خلال مرحلتي التنفيذ والتقييم.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

شكل (٣٧) : الإجراءات المقترحة خلال مرحلتي التنفيذ والتقييم ضمن الخطوة الرابعة :

تطوير Improving

٥,٧ التحديات المتوقعة وكيفية مواجهتها.

قد تكون هناك بعض التحديات المتوقعة عند تطبيق التصور المقترح، والجدول (٥١) يوضح هذه التحديات، ومقترحات للتغلب عليها.

جدول (٥١) : التحديات المتوقعة؛ لتطبيق التصـــور المقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشـــاملة ومقترحات التغلب عليها

التحديات	مقترحات التغلب على التحديات
١. عدم وجود قناعة كافية لدى بعض فئات المجتمع المدرسي بأهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة سواء داخل المدرسة، أو خارجها، ووجود مقاومة للتطبيق	* التركيز على نشـــر ثقافة إدارة الجودة الشـــاملة، والحرص على تعريف جميع فئات المجتمع المدرســي بأســـس ومبادئ إدارة الجودة الشـــاملة، والنتائج المتوقعة من التطبيق، وإسهامها في تطوير الأداء. * عرض تجارب عملية لمدارس خارج السلطنة، أو داخلها طبقت معايير إدارة الجودة الشـــاملة، ومدى اســـتفادتها من التطبيق، وعقد مقارنة بين وضع المدرسة قبل التطبيق وبعده. * إبراز التوجهـات العـالميـة؛ لتطبيق معـايير إدارة الجودة الشـــاملة، واســـتفادة المدرســـة من جانب الاعتراف بها كمؤسسة تربوية ذات جودة.

تابع جدول (٥١) : التحديات المتوقعة؛ لتطبيق التصـــور المقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشـــاملة ومقترحات التغلب عليها

التحديات	مقترحات التغلب على التحديات
٢. عدم توفر الدعم المادي الكافي؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة	* دراسة وضع المدرسة واحتياجاتها المادية للتطبيق قبل التطبيق الفعلي، ويمكن تحديد ذلك خلال مرحلة التجريب في التصـــور الحالي، ومن ثم توفير الدعم اللازم بمخاطبة الجهات المشـــرفة على المدرســة، وبيان أهمية ذلك لها للتطبيق الصــحيح للمعايير. * لا بد من دراسة الواقع الفعلي لوضع المدرسة، وتحديد الاحتياجات المادية الفعلية بدقة.
٣. نقص في المهارات اللازم توافرها في كل من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، والقائمين على تطبيق المعايير مثل : التخطيط الاستراتيجي، والحكم على الأداء من خلال المؤشرات.	* يجب تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لمختلف العاملين بالمدرسة من خلال استطلاعات الرأي والاستبيانات، والتركيز على الجوانب المهارية التي تحتاج إلى مزيد من التدريب. * تبني برامج تدريبية ذات جودة وتلبي تطلعات المستهدفين، وتقدم من خلال خبراء في التدريب، وأن يكون الجانب النظري مقترناً بالتجريب العملي.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

تابع جدول (٥١) : التحديات المتوقعة؛ لتطبيق التصـــور المقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشـــاملة ومقترحات التغلب عليها

التحدي	مقترحات التغلب على التحديات
تابع : ٣ : نقص في المهارات اللازم توافرها في كل من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، والقائمين على تطبيق المعايير مثل : التخطيط الاستراتيجي، والحكم على الأداء من خلال المؤشرات.	* التركيز على البرامج التي تسهم في تطبيق المعايير بفعالية، والابتعاد عن البرامج التي لا تحقق ذلك. * الحرص على متابعة أثر التدريب والتأكد من امتلاك المستهدفين لجميع المهارات التي تساعدهم على تطبيق أي معايير لإدارة الجودة الشاملة.
٤. اعتقاد العاملين بالمدرسة من مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين بأن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعد أعباء إضافية تضاف لمهامهم الوظيفية.	* الحرص على توضيح معايير إدارة الجودة الشاملة للعاملين داخل المدرسة خلال مرحلة التهيئة، وأنها مرتبطة بمهامهم الوظيفية، وأن المعايير تركز على تنفيذ هذه المهام بنوع من الدقة أكثر ووفق هذه المعايير. * توضيح الفوائد المرجوة من التطبيق وخاصة في مجال تطوير الأداء مما يساعد في رفع المستوى التحصيلي للطلاب.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

تابع جدول (٥١) : التحديات المتوقعة؛ لتطبيق التصـــور المقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشـــاملة ومقترحات التغلب عليها

التحدي	مقترحات التغلب على التحديات
٥. التركيز على جوانب دون أخرى في تطبيق المعايير وعدم شموليته لجميع جوانب العمل الفني والإداري.	* الاهتمـام من بـدايـة المرحلـة الأولى بالتطبيق الصحيح في جميع مجالات العمل في المدرسة دون استثناء. * الحرص على بيان تكاملية جوانب العمل في المدرســـة للعاملين فيها، وأنه لا يمكن التطبيق في مجال دون آخر لترابط الجانب الإداري مع الجانب الفني، وأن المدرسة وحدة واحدة مترابطة.
٦. تطبيق المعايير دون مواءمتها لطبيعة المجتمع الذي توجد فيه المدرسة، وأسس ومبادئ النظام التعليمي المعتمد.	* يجب اختيار معايير عالمية قابلة للتطبيق في مجتمع المدرســـة، وتتناســـب مع طبيعة واســـس ومبادئ النظام التعليمي المعتمد. * قبل التطبيق يجب دراسة المعايير التي تم اختيارها دراسة متأنية ومستفيضة، وتحديد نقاط القوة بها، ونقاط الضعف، ومستوى الاعتراف العالمي بها. * يجب أن يكون اتخاذ قرار اختيار تطبيق المعايير جماعيا وبمشـاركة الجميع وليس عن طريق شـخص واحد بعد بيان بنود المعايير ومناقشتها.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

تابع جدول (٥١) : التحديات المتوقعة؛ لتطبيق التصـــور المقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشـــاملة ومقترحات التغلب عليها

التحدي	مقترحات التغلب على التحديات
تابع : ٦ : تطبيق المعايير دون مواءمتها لطبيعة المجتمع الذي توجد فيه المدرسة، وأسس ومبادئ النظام التعليمي المعتمد.	* الحرص على أن تكون معـايير إدارة الجودة الشـــاملة التي تم اختيارها لا تتعارض من مبادئ النظـام التعليمي المعمول بـه والمعتمـد، ومواءمـة البنود التي تتعارض معه بحيث تكون مناســـبة للتطبيق.
٧. عدم الاستفادة من النتائج التي تظهر في مرحلة التجريب للتطوير والتعديل؛ استعداداً للتطبيق الفعلي.	* ضـــرورة الالتزام بمرحلتي التنفيذ والتقييم في كل خطوة من خطوات التصـــور، بحيـث يتم تقييم العمل الـذي تم في الخطوة قبل الانتقـال للخطوة التالية. * أهمية توضيح الخطوات بدقة أثناء التدريب على التطبيق في مرحلـة التهيئـة، وعلى الإجراءات المتضمن في كل مرحلة. * إصدار تقرير مبدئي في مرحلة التجريب يتضمن الملاحظات، ومقترحات للتعديل متضمنة مسئولية التنفيذ لكل مقترح.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

تابع جدول (٥١) : التحديات المتوقعة؛ لتطبيق التصـــور المقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشـــاملة ومقترحات التغلب عليها

التحدي	مقترحات التغلب على التحديات
تابع : ٧ : عدم الاستفادة من النتائج التي تظهر في مرحلة التجريب للتطوير والتعديل؛ استعدادا للتطبيق الفعلي.	* توضـــيح أهمية التعديل من أجل التطبيق الفعلي للمعايير؛ للحكم على الأداء الحقيقي للمدرســـة وتصنيفها حسب معايير الجودة المتحققة. * الحرص على عـــدم التطبيق الفعلي إلا بعـــد التعديل المبني على التطبيق التجريبي.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

التوصيات والمقترحات

أظهرت الدراسة الحاجة لتنمية مهارات مديري المدارس، ومساعديهم، والمعلمين في مجال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، كما أن هناك ضرورة لتطبيق هذه المعايير في المدارس لما في ذلك من اظهار الإمكانات المتوفرة في المدارس والتي تعد بمثابة نقاط قوة، وكذلك أهم الملاحظات التي يمكن أن تعد نقاط ضعف في أدائها، وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بما يلي :

١. الاهتمام بالتدريب العملي لجميع أعضاء الهيئتين الإدارية، والتدريسية في المدارس إضافة الى الجانب النظري، وعدم الاقتصار على المحاضرات، وأوراق العمل، واللقاءات التي لا تتضمن عادة أي تطبيقات عملية خاصة في مجال تتبع مؤشرات الأداء للحكم عليه حسب معايير إدارة الجودة الشاملة.

٢. ضرورة تبني معايير جودة شاملة عالمية، والبحث في مناسبتها لطبيعة المجتمع الذي تكون فيه المدرسة، وأن تكون هذه العملية من قبل خبراء متخصصين، وبمشاركة فاعلة من ممثلين لأعضاء الهيئتين الإدارية، والتدريسية بالمدارس.

٣. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بوصفها ثقافة تنظيمية ضمن أساسيات العمل المدرسي، والسعي الجاد نحو تطبيق المعايير بكل شفافية وبمشاركة فاعلة من جميع مكونات المجتمع المدرسي، داخل المدرسة وخارجها.

٤. التركيز على دور الإعلام ووسائل التواصل الحديثة في نشر ثقافة الجودة الشاملة، والاستفادة من هذا الدور عند التطبيق الفعلي، مع نشر نتائج التطبيق في وسائل الإعلام لاطلاع المجتمع على مستوى الجودة في المدارس.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

٥. التركيز على وضوح الهدف من معايير إدارة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين في المدرسة، وأن يكون التطبيق ليس من أجل التطبيق فقط، وإنما من أجل تطوير أداء المدرسة وبالتالي رفع مستوى أداء الطالب.

٦. الاستفادة من تجارب الدول التي طبقت معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارسها، ومن الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والعمل على الاستفادة كذلك من الخبرات المحلية في تطبيق المعايير في المدارس.

٧. تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جميع جوانب العمل الإداري والفني في المدرسة، وعدم التركيز على جوانب دون أخرى.

٨. غرس ثقافة العمل كفريق واحد كثقافة تنظيمية في المدرسة وخاصة في مجال وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة والخطة السنوية، والاستفادة القصوى من الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في تطوير أداء العمل المدرسي.

٩. الاستفادة من جميع النتائج التي تظهر من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وعدم الاستعجال في إحداث التغيير في أداء إدارة المدرسة، أو المعلمين.

١٠. يجب أن يكون التطبيق وفق جدول زمني واضح، على أن يأخذ صفة التدرج عند تطبيقه في المدارس، ويكون القرار النهائي للتطبيق من قبل إدارة المدرسة.

١١. الحرص على توفير الدعم المادي الذي يساعد المدرسة على التطبيق، والدعم المعنوي بالتشجيع والتحفيز للمدارس التي حققت مستوى مرتفعاً من الجودة الشاملة في العمل الفني، والإداري.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الخاتمة

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة الواقع الفعلي لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان من خلال آراء الهيئتين الإدارية والتدريسية، وقد أظهرت النتائج أهمية تطبيق هذه المعايير في المدارس؛ نظرا لما يفرضه الواقع من مستجدات، واحتياجات متسارعة لدى أفراد المجتمع، كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يقع في درجة متوسطة سواء لمدارس الذكور، أو مدارس الإناث، وهذا يدل على أهمية وضع تصور مبني على آراء القائمين على العمل من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية بالمدارس، وبناءً على ذلك فقد تم وضع تصور مقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يتضمن مبررات وأسس ومبادئ وأهداف التصور، ومتطلبات تطبيقه، والتحديات المتوقعة وكيفية مواجهتها، كما تضمن التصور أربع خطوات رئيسية هي : التهيئة، والتجريب، والتطبيق، والتطوير، وكل من هذه الخطوات يشتمل على مرحلتين لا بد منهما : التنفيذ والتقييم، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة تبني معايير جودة شاملة عالمية للتطبيق، مع التركيز على التدريب العملي للتطبيق الصحيح لجميع العاملين في المدارس، وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لذلك.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA