

الجودة الشاملة وتطبيقاتها

في الاداء التعليمي والوظيفي

أ.م.د محمد عبدالوهاب عبدالجبار

أ.د عباس عبود فرحان

أ.م صبا جاسم جواد

(بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ)
((إِنَّا لَا نُضِیْعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا))

صدق الله العظيم

سورة الكهف / من الآية ۳۰

الإهداء

الى ... كل من اضاء بعلمه عقل غيره
او هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله
فأظهر بسماحته تواضع العلماء
وبرحابته سماحة العارفين

المقدمة :

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو لا أن هدانا الله ، نحمد الله حمداً كثيراً فهو الذي مدنا بالعزيمة والصبر وأنار افكارنا ، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخير خلق الله أجمعين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين . أما بعد

تراكمت المعلومات والحقائق والافكار والتصريحات عن الجودة الشاملة التي هزت المجتمعات واصبحت مبتغى لكل المؤسسات التعليمية والادارية وتستند عملية التربية والتعليم الى اهتمامات المجتمع وآماله وآلامه ومشكلاته واهدافه وطموحاته ، ذلك لأن المؤسسات التعليمية تسعى الى اعداد افراد المجتمع وتنميتهم وتوجيههم وفق تطلعات ورؤى مستقبلية جيدة ، ووفق متطلبات الجودة الشاملة.

فثورة التعليم وفي ظل تحديات العولمة المعاصرة يشهد القرن الحالي طفرة تعليمية كبيرة فكل تنظيم او مؤسسة تعليمية او ادارية تبحث عن الكفاءة والفاعلية في المحافظة على بقاءها واستمرارها ، فالتغيرات متسارعة في كل ميادين الحياة وذلك يتطلب الانفتاح والوعي والاتفات نحو ضمان جودة التعليم وتطويرها لتواكب هذه التطورات مع الحفاظ على خصوصية شخصية الامة الاسلامية ومقوماتها وتبني المواطنة والانتماء ، لذا فقد تحتم على المؤسسات التعليمية البحث عن مفاهيم ادارية جديدة متطورة للتعاون مع المتغيرات البيئية واستثمار الطاقات الانسانية الفاعلة وترصين الاداء الوظيفي بمرونة وكفاءة اكثر ، ووضع معايير معتمدة لتطبيق الجودة وتحقيق الاهداف المنشودة واحداث تطور نوعي لدورة العمل في المؤسسات التعليمية بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والادارية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية فلا نهدر اي فرصة تتيح لنا الاستفادة من تجارب الغير .

وتسعى الجودة لتطبيق الخصائص او السمات في المجال التربوي والتي تعبر عن جوهر التربية من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية مرتدة ودراسة وتحديث وتطوير معايير البرامج التعليمية المختلفة بما يضمن الارتقاء بنوعية التعليم ومخرجاته ، فادارة الجودة الشاملة اصبحت الان سمة مميزة لمعطيات الفكر الانساني الحديث وساهمت كذلك معايير الجودة في تطوير وتحسين التعليم في المؤسسات التعليمية التي هي منارة تحمل مهمة التنوير والبناء المستقبلي .

نرجو ان يخدم عملنا المتواضع كل المهتمين بالمجال التعليمي والاداري والنهوض بواقع بلدنا العزيز ومستقبل ابناءنا .

ومن الله التوفيق

المؤلفون

الفهرس

٩ المقدمة

الفصل الاول

الجودة الشاملة وادارتها

- ٢١ مفهوم الجودة الشاملة وادارتها
- ٣٠ خصائص ادارة الجودة الشاملة
- ٣١ سياسة الجودة.....
- ٣١ خصائص ادارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية
- ٣٢ اهداف ادارة الجودة الشاملة
- ٣٥ مبررات الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم
- ٣٧ اهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم
- ٤٠ فلسفة ادارة الجودة الشاملة في التعليم
- ٤٢ مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في التعليم

الفصل الثاني

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مجال العلوم

- ٤٧ التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
- ٤٩ مراحل تطور اساليب الرقابة على الجودة
- ٥١ ابرز رواد الجودة الشاملة
- ٥٧ مبادئ ادارة الجودة الشاملة
- ٦٠ مبادئ ديمنج وجوهر الجودة في التعليم
- ٦٤ بيت الجودة والتعليم
- ٦٧ مميزات ادارة الجودة في التعليم
- ٦٩ معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
- ٧٠ عناصر ادارة الجودة الشاملة في التعليم
- ٧٦ معايير ادارة الجودة الشاملة في التعليم
- ٧٩ اهمية معايير ادارة الجودة الشاملة في التعليم
- ٨٠ مهارات مدير الجودة الشاملة

الفصل الثالث

تنظيمات المواد التعليمية في ضوء الجودة الشاملة

- ٨٥ جودة التعليم وتطوير المنهج الدراسي
- ٨٨ مفهوم التطور
- ٨٩ الفرق بين التطوير والتغيير
- ٩٠ اهمية تطوير المناهج

٩١	اسس تطوير المناهج وطرق التدريس
٩٥	خطوات تطوير المنهج
٩٧	تطوير مكونات المنهج

الفصل الرابع

طرق التدريس وتطويرها في ضوء الجودة الشاملة

١٠٩	استراتيجيات التدريس والجودة الشاملة
١١٢	مهام المعلم في تخطيط التدريس
١٢١	التدريس الفعال والجودة
١٢٣	الجودة في اداء المعلم
١٢٨	جودة طرق التدريس
١٢٩	الاستراتيجيات العامة في التدريس
١٣١	استراتيجيات التدريس في ضوء الجودة الشاملة

الفصل الخامس

تطبيقات الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس

١٤٣	المعايير العالمية للجودة الشاملة
١٤٥	آليات تحقيق الجودة في التعليم
١٥٩	تطبيق الجودة الشاملة في بعض الدول المتقدمة والدول العربية
١٧٦	جودة التعليم والابداع

الفصل السادس

تطبيقات الجودة الشاملة في الاداء الوظيفي

١٨٣	القيادة
١٨٥	النظريات القيادية
١٨٩	وظائف العملية القيادية
١٩٣	كيف تبرمج نفسك لقيادة مرؤوسيك (القيادة)
١٩٨	المواطنة
٢٠٠	اوليات في التعايش الاجتماعي
٢٠٥	حق العيش المشترك
٢٠٩	العلاقة مع الاخر ومشروع التعايش
٢١٣	ادارة النزاع
٢١٥	الانماط الفردية لإدارة النزاع
٢١٨	تحويل النزاع وحل النزاع
٢٢١	المفاوضات / مهارات التفاوض
٢٢٢	اسرار التفاوض
٢٢٣	مراحل التفاوض

٢٢٦ مبادئ التفاوض المستند الى المبادئ
٢٢٩ التحليل - البدائل
٢٣٠ التحليل - المعيار
٢٣٢ تصميم المشاريع
٢٣٦ مهارات الالقاء والتدريب
٢٤٠ قدرات ومهارات المدرب الفعال



الفصل الاول

الجودة الشاملة وادارتها

مفهوم الجودة الشاملة وادارتها

خصائص ادارة الجودة الشاملة

سياسة الجودة

خصائص ادارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية

اهداف ادارة الجودة الشاملة

مبررات الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم

اهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم

فلسفة ادارة الجودة الشاملة في التعليم

مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في التعليم

خطوات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام



الفصل الاول

الجودة الشاملة وادارتها

مفهوم الجودة الشاملة و ادارتها :

ان الجودة ليست نتاج الصدفة لكنها تأتي بالدرجة الاولى نتيجة للجهود الانسانية الذكية ، ولقد وردت عدة تعريفات للجودة ، وكلها اتسمت بالموضوعية والشمول ، والتي نتاولها فيما يلي:

يشير المعجم الوسيط الى ان الجودة تعني كون الشيء جيداً ، وهي مشتقة من الفعل الماضي (جاد) والمعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة هو : اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الادارة والعاملين بصورة جماعية لتحسين النهج الاداري ومواصفاته ، والجودة كما يراها البعض هي الكفاءة Efficiency ، كما انها تعبر عن الفاعلية Effectiveness ، والجودة هي تلبية رغبات العميل وتحقيق توقعاته ورضاه من خلال تضافر جهود جميع الاعضاء سواء أكانوا داخل المنظمة او خارجها.

تعد الجودة الشاملة جهد من اجل التطوير ومعيار للكمال ويتم الحكم عليها بمعرفة ما اذا ادينا ما عزمنا على توفيره في الوقت المحدد ، والكيفية التي نقرر انها تلائم احتياجات العملاء ام لا ، فاذا كان العملاء او المستفيدون سعداء بما قدمنا لهم من خدمة او منتج او عمل ، والطريقة التي قدمت بها تلك الخدمة او العمل ، فهذا يعني اننا حققنا اهداف الجودة.

وعرفها Sehucter بانها خلق ثقافة متميزة في الاداء ، حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك واداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل افضل وفاعلية عالية وفي اقصر وقت ، كما انها تعني ذلك التحول الجذري في الممارسات الادارية التقليدية لمختلف اوجه المنظمة ، والجودة هي الالتزام بالمواصفات والتصميمات المعدة للسلعة وتطابق التنفيذ في مراحل الانتاج المختلفة مع التصميم، كما انها تعني قدرة السلعة او الخدمة على الاداء بحسب

المواصفات ، فالعبرة ليست فقط في دقة التصميم وحسن التنفيذ اثناء الانتاج ، بل الاهم ان تؤدي السلعة حين استخدامها بالمستوى المستهدف من الكفاءة ، فالجودة هي جودة الكفاءة اثناء الاستعمال.

والجودة الشاملة تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة ، كما تشمل كافة ابعاد السلعة او الخدمة سواء من حيث التصميم او التصنيع او الاداء اثناء الاستعمال ، وذلك بهدف اشباع احتياجات المستهلك للسلعة او الخدمة والوفاء بمتطلبات تحقيق اعلى مستوى من التوافق بين اداء السلعة او الخدمة وبين مستوى احتياجاته وتطلعاته.

والجودة الشاملة مجموعة من المعايير والاجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها الى تحقيق اقصى درجة من الاهداف المتوخاة للمنظمة والتحسين المتواصل في الاداء والمنتج وفقا للأغراض المطلوبة والمواصفات المرجوة بأفضل طرق واقل جهد وتكلفة ممكنين ، والجودة هي مسار واع وكفاءة عالية لتطبيق صحيح، وعمل واضح ، وهي تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته لما تكون عليه الخدمة ، ولها ابعاد تتفاوت في اهميتها حسب البيئة التي تحيط بضمان الجودة ، وهذه الابعاد هي: الكفاءة الفنية اي الاهتمام بالمهارات والقدرات الفنية والاداء الصحيح ، وسهولة الوصول الى الخدمات ، والفعالية التي يقاس مداها بقسمة المخرجات على المدخلات لمعرفة ما اذا كانت الخدمات المقدمة قد اعطت النتائج المطلوبة ، والكفاءة باستخدام المواد وتقديم الافضل وتحقيق اكبر منفعة باقل تكلفة ، والاستمرارية، وترى الجمعية الامريكية لنظام الجودة (American Society for Quality Control) انها مجموعة من الخطط والنشاطات والاحداث التي يتم تزويدها للتأكد من ان المنتجات والعمليات والخدمات ستشبع حاجات محددة .

وعرفها (Lewis, 1997) على انها تكامل الملامح والخصائص لمنتج او لخدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة او معروفة ضمناً ، والجودة الشاملة في التعليم هي فلسفة ذات ادوات وعمليات للتطبيق العملي تهدف الى تحقيق ثقافة التحسين المستمر ويقوم بها كل العاملين في المؤسسة التربوية بهدف ارضاء واسعاد الطلبة المستفيدين ، والجودة الشاملة في التربية هي مجموعة الخصائص او السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل ابعادها (مدخلات ، وعمليات ومخرجات) قريبة وبعيدة وتغذية

راجعة ، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي الى تحقيق الاهداف المرجوة والمناسبة لمجتمع معين ، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة.

والجودة الشاملة ثقافة تنظيمية مبتكرة لتعزيز التحسينات المستمرة في جميع الاوقات ، وانها عمل تعاوني لأداء الاعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل العاملين ولإدارة ، وذلك لأجل تحسين الانتاجية والجودة بشكل دائم وباستخدام فرق العمل ، وتعرف الجودة على انها مدخل لنظام كلي يتكامل مع المستويات الاستراتيجية العليا في المنظمة ، بحيث يعمل افقيا من خلال الوظائف والاقسام المختلفة ليشمل كل العاملين من رأس الهرم الى قاعدته ، ومنتسعا للخلف وللأمام ليضم الممول والعميل مع التأكيد على ضرورة التعلم والتكيف للتغيير المستمر باعتباره مفتاح النجاح التنظيمي.

والجودة هي صفة يمتلكها شيء ما يتفوق ، كما انها تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج، والجودة الشاملة في التعليم اسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليتيح للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم ، وادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بأنواعها ومراحلها تعني مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن مضمون التربية وحالتها بما في ذلك ابعادها المختلفة والتي تقود الى تحقيق الاهداف المنشودة.

وفي تعريف ذكره آرثر ، ان الجودة الشاملة هي ثورة تشاركية في الطريقة التي تعمل بها الادارة التي تنظر وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج وليست الادارة التي تنظر الى النتائج ، كما انها استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الاعمال عن طريق تحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة وذلك لتحسين الانتاجية والجودة بشكل مستمر .

كما ان ادارة الجودة الشاملة هي اسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق اعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتسعى الى دمج فلسفتها بيئة المنظمة ، وان نجاحها يتوقف على قناعة افراد المنظمة بمبادئها ، وان مبادئها تضيف

قيمة وجودة فعلية للمنظمة ، وقد اثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً لأنها تسعى وبشكل مستمر الى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الادوات والتقنيات والتدريب الذي يقود الى خدمات ومنتجات عالية الجودة ، وتجدر الاشارة هنا الى ان الجودة تشير الى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والانشطة التي تحقق من خلالها تلك المواصفات، اما ادارة الجودة فتعني جميع الانشطة التي تبذلها مجموعة الافراد والمسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل العمليات الادارية بأشكالها ، فهي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما يعترضها من مشكلات ، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة ، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها ، وتعتبر الجودة عملية بنائية تهدف الى تحسين المنتج النهائي ولا يمكن اعتبارها عملية خيالية او معقدة حيث تستند على الاحساس العام للحكم على الاشياء وعلى ضرورة تحسين ظروف العمل وبيئته الادارية التي اتسمت بالخوف والحذر ، وترتكز الجودة على الجهود الايجابية التي يبذلها شخص ما. وتعرف الجودة بانها المواصفة للاستعمال ، فهي تعني لمعظم الناس التفضيل ويتم تحقيق الجودة اذا كانت الخدمات تشبع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن، ومن هذا المنطلق فان ادارة الجودة الشاملة كما عرفتها منظمة التقييس العالمية هي عقيدة او عرف متأصل وشامل في اسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما ، بهدف التحسين المستمر في الاداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم اغفال متطلبات المساهمين وجميع اصحاب المطالب الاخرين ، وقد عبر البعض عن ادارة الجودة بالقول : انها حين استخدام الموارد في مراحل انتاج السلعة او تقديم الخدمات يجب ان تنخفض التكلفة ويقل الهدر والفاقد من الخدمات والموارد المادية، ويقل وقت الجمود وتوقف العمليات الانتاجية ، انها التحسين المستمر في العمليات والمنتجات وتطويرها من حيث التصميم وطرق الانتاج والمدخلات والوظائف ، ويرى عقيلي ان ادارة الجودة هي قيام المنظمة بتقديم خدمة ذات مستوى عالٍ من الجودة المتميزة التي تقدر من خلالها على تحقيق رغبات واحتياجات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة او تقديم الخدمة ، وايجاد صفة

التميز فيها ، وينظر علم الادارة الى الجودة على انها ملاءمة المنتج او الخدمة للغرض المعد له.

وادارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة الاداء اذ يعمل كأفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك واداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل افضل وبفاعلية عالية وفي اقل وقت ممكن، وتعرف الجودة ايضا بانها معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الاوقات وهي جهد مستمر ومتطور، بحيث لا يوجد حد معين للجودة نستطيع ان نصل اليه فالجودة هدف يمكن قياسه وليس احساساً مبهم الصلاحية، وهي جهد متواصل من اجل التطور وليست درجة محددة للامتياز، ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة اصبح اسلوباً ادارياً مهماً في مجال الادارة والمنظمات من خلال ما حققه هذا الاسلوب الجديد من نجاحات في الادارة بحيث يشتمل هذا الاسلوب على وصف للعمليات الانتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر ، وهناك من ينظر الى مفهوم ادارة الجودة الشاملة على انه فلسفة ادارية حديثة تأخذ شل منهج او نظام اداري شامل قائم على احداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكرة ، السلوك ، القيم ، المعتقدات التنظيمية ، المفاهيم الادارية ، نمط القيادة الادارية ، ونظم واجراءات العمل والاداء وذلك من اجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة ، للوصول الى اعلى جودة في مخرجاتها ، وباقل تكلفة ، بهدف تحقيق اعلى درجة من الرضا لدى زبائننا ، عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه ، وحيث ان ادارة الجودة الشاملة ظهرت اول ما ظهرت في المجال الصناعي ، لذا فان مفهومها انتقل من مجال الصناعة الى التعليم مما ساعد على تقوية اواصر العلاقة بين الاسرة والمجتمع والمدرسة فإدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم تعتبر استراتيجية ادارية مستمرة للتطوير وتعمل على خلق بيئة تعليمية فعالة تسمح للمعلمين والعاملين واولياء الامور والمسؤولين من الحكومة وارباب العمل بالتعاون لتوفير الموارد التي يحتاجها الطلبة لمواجهة التحديات الاكاديمية والاجتماعية المتلاحقة ومتطلبات سوق العمل ،

اما مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والتعليمي كما عرفه (احمد، ٢٠٠٣)* فهي استراتيجية ادارية مستمرة التطوير تنتجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معينة من المبادئ ، وذلك من اجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على اعلى مستوى من الجودة في كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية، لإرضاء الطالب بان يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل ، وارضاء كافة اجهزة المجتمع المستفيد من هذا المخرج ، وتعني ادارة الجودة في مجال التربية والتعليم السعي الى تحقيق التركيز الدقيق على الطالب ، والتكامل مع استراتيجية الجهد التعليمية (المدرسة ، الادارة العليا ، وزارة التربية والتعليم) واشراك الطلبة للعمل مع هيئة التدريس والاداعة المدرسية ، والاستمرار في التطوير ، وملاحقة الفكر الاداري الحديث وتطبيقه في كافة ادارات المدارس ومستوياتها ووظائفها ، واعتبار كل فرد في المدرسة مسؤولاً عن الجودة ، ويجب ان تتضمن كل العمليات المنفذة للجودة الشاملة وان تكون متماشية مع متطلبات التغيير الثقافي.

وادارة الجودة الشاملة في التعليم هي نمط او طريقة لتحقيق الاهداف ، وليست مجرد الانجاز ، فتحقيق الاهداف يتوقف على نوعية المدخلات البشرية والمادية المستخدمة وكذلك طرق استخدام هذه المدخلات واستثمارها ، وان ادارة الجودة الشاملة في التعليم هي بمثابة منهج يرتكز على امكانية ايجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات التعليمية تجعل الادارة التعليمية والمعلمين والعاملين والطلبة متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم وتشجيع فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين العمليات ، بما يضيف تغييراً واضحاً نحو الافضل لدى خريجي المؤسسات التعليمية.

من هذا المنطلق يمكن القول بان ادارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم تعني تحسين وتطوير الاساليب القيادية والادارية والعمل على ادخال التغييرات الملائمة والجديدة واشراك كل اعضاء المدرسة في إحداث ذلك التغيير وبشكل جماعي وتعاوني بحيث يكفل اجراء التحديث والتطوير المستمر مع خلق روح المنافسة الشريفة بين

(* احمد ابراهيم احمد (٢٠٠٣) الجودة الشاملة في الادارة التعليمية والمدرسية.

المدارس للتصدي لتحديات العصر والتطورات المتلاحقة وبالتالي لتأهيل كل تلميذ واعداده بما يتناسب وقدراته ومهاراته وحاجاته والعمل على نموه بشكل متكامل ومن جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية وذلك لمقابلة متطلبات المجتمع وسد حاجات سوق العمل ، وادارة الجودة الشاملة في التعليم هي عملية ادارية تحقق اهداف كل من سوق العمل والطلاب ، اي انها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ، ليس في انتاج الخدمة فحسب ، وانما في توصيلها ، الامر الذي ينطوي على رضا الطلاب وزيادة ثقتهم ، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالميا وزيادة نصيبها في سوق العمل ، وادارة الجودة الشاملة في التعليم نموذج اداري شامل يقوم على الجودة فكراً وتنظيماً وينطلق من استراتيجية تعاونية ومستمرة للتحسين لضمان تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية ، والمجتمع ، وارضاء العملاء الداخليين على المدى القصير والطويل.

من خلال ما ورد من تعريفات الجودة الشاملة واداراتها ، يمكننا التوصل الى العديد من المبادئ التي يركز عليها مفهومها وفلسفتها وهي :

١- مشاركة جميع العاملين في التنظيم ، اي ان جميع من يعمل في المنظمة مسؤولون مسؤولية كاملة عن جودة المنتج ، لان الجودة الشاملة تتطلب في المقام الاول الادارة التشاركية.

٢- اداء العمل بطريقة صحيحة من اول خطوة ، الامر الذي يؤدي الى تفادي الكثير من العيوب والهفوات والاطاء.

٣- التركيز على العميل بتحقيق كل التوقعات ، ويقصد بالعميل في ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : الطالب ، والمجتمع وسوق العمل.

٤- القيادة واهتمامها بتوحيد الرؤية والاهداف والاستراتيجيات داخل المنظمة التعليمية.

٥- تعتمد ادارة الجودة الشاملة على الاستقلالية.

٦- اتخاذ القرارات الفعالة على اساس من الحقائق.

٧- تكلفة الجودة وفق الجودة الشاملة وهي عبارة عن تكاليف جميع الاعمال المتعلقة بجودة السلعة او الخدمة.

- ٨- قدرة الادارة المستمرة على تقوية مركزها التنافسي الامر الذي يرى ضرورة توفير افكار جديدة ومعلومات ، يعتمد عليها لتحقيق شهرة واسعة في السوق.
- ٩- وضع جميع العاملين في صورة مجموعات عمل او فرق عمل من اجل مشاركة تعاونية لإنجاز كافة العمليات الانتاجية والادارية.
- ١٠- تنمية مفهوم الادارة الذاتية ، اي لا بد من ان تتاح لجميع العاملين فرصة ابداء الراي والمشاركة الايجابية في العمل والادارة.
- ١١- العمل على تحقيق متطلبات وحاجات العميل وفق المواصفات التي ترضيه.
- ١٢- تسعى الجودة الشاملة الى تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وجهد وبأقصر وقت ممكن.
- ١٣- اتاحة الفرصة للحوار وطرح الافكار البناءة وتوليد الافكار الجديدة ، دون خوف او تردد.
- ١٤- تحقيق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك بين الاعضاء في المنظمة.
- ١٥- التقويم المستمر للجهود المبذولة ، والتعرف على جوانب القصور ومعالجتها وتنمية الجوانب الايجابية عن طريق التطوير المستمر.
- ١٦- تعمل ادارة الجودة الشاملة على تقسيم العمل الى عناصره الرئيسية مما يوضح الجهود الفريدة في تحقيق الانتاجية.
- ١٧- تسعى ادارة الجودة الشاملة الى تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية.
- ١٨- تسعى ادارة الجودة الشاملة الى تحقيق رضا المستهلك اضافة الى تحقيق اهداف المنظمة.
- ١٩- تقدم اساليب محددة في ترجمة وتحويل المبادئ الى ممارسات ، والمجردات الى خبرات عملية.
- ٢٠- الغرض الاساسي من القيادة الادارية هو العمل على تحسين المنتجات والخدمات وتطويرها ، وليس تخليد مستوى معين من القبول.
- ٢١- اهتمام الادارة بكل العاملين والاستفسار عن اهمية ومسؤولية كل فرد منهم في المؤسسة.

ان اهم دلالات الجودة في المؤسسات التعليمية هو ان لها ثقة تنظيمية تسير وفق قيم ومبادئ ثابتة وواضحة تسود جميع افرادها، وتسعى الى التحسين المستمر للعمليات الادارية والتعليمية ، وذلك بمساعدة اعضاء هيئة التدريس والطلاب والادارة واولياء الامور (المجتمع)، من خلال تجريب احدث النظريات الحديثة في مجال التربية والتعليم

والعلوم المختلفة للوصول الى اسعاد المستفيدين من نظام الجودة الشاملة ، وتحدد الجودة في المؤسسات التعليمية من خلال بيان نتائجها على المستفيدين والذي يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (١) : نتائج الجودة على المستفيدين

خصائص ادارة الجودة الشاملة:

تتميز ادارة الجودة الشاملة بالخصائص والسمات الاتية :

١. الشمول: فهي تشمل كل القطاعات والمستويات والوظائف الخاصة في المنظمة.
٢. يمثل الزبائن شيئاً حيوياً جوهرياً لأداء المنظمة ، حيث انه لا يوجد عمل دون وجود زبائن، وبطبيعة الحال لا يكون المنظمة اي وجود اذا كانت دون عمل.
٣. ادارة الجودة الشاملة تبحث عن مصادر غير تقليدية للمعلومات ، ذلك لان الناس يرغبون في اداء الاعمال ذات الجودة.
٤. تركز ادارة الجودة الشاملة على التطوير والتحسين المستمر في انشطة وعمليات المنظمة وفي التقنيات وعناصر الاداء المختلفة.
٥. اتباع المنهجية العلمية التي تعتمد على التحليل والتصميم والتخطيط والتنظيم لكل نشاط في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والجودة.
٦. المشاركة ، تهدف ادارة الجودة الشاملة الى بذل الجهد من خلال العمل بنظام الفريق لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة.
٧. الانطلاق من قمة الهرم الوظيفي ، حيث يتوقف نجاح العمل على اقتناع الادارة العليا واخذها بمبدأ المبادرة وتوفير المساندة الكاملة للقائمين على تصميم وتشغيل الاعمال في المنظمة.
٨. التنظيم الشبكي ، حيث يتم التعامل مع المنظمة كشبكة متكاملة بحيث يتحقق التدفق الافضل للعمليات وتصل الخدمات للمستفيدين بأعلى جودة وكفاءة ممكنة.
٩. الجماعية، اذ يستخدم منطق العمل الجماعي وتكوين فرق العمل لتحسين الجودة بدلا من الجهود الفردية المنعزلة.
١٠. تنمية الرقابة الذاتية والاعتماد عليها بدلاً من الرقابة الخارجية ، فالجودة لا تفرض على الفرد بل تتبع منه نتيجة الاقتناع.
١١. التركيز على الانشطة المهمة ، والتحرر من الجهود المهدورة التي لا مردود من ورائها.
١٢. الحسم، ويعني تبني فكرة منع الخطأ بدلا من كشف الخطأ ومحاولة اصلاح آثاره.

سياسة الجودة:

من اساسيات اقامة نظام الجودة الشاملة تحديد سياسة الجودة بصورة تسهل على كل العاملين فهمه واستخدامه ، ومن الضروري ان يتميز نظام الجودة بالوضوح والدقة والتحديد ، وعلى سبيل المثال ، من غير المفيد ان نقول " نظن انه يتوجب علينا ودائماً العمل على إتمام كل شيء بأعلى المستويات" ولكن يجب ان نقول : " ستكون هناك اجراءات عمل محددة للمهام العشرة الرئيسية وهي تسجيل الطلبة ، وتقديم النصح لهم ، والتقويم ، والتوجيه... الخ ويجب ان تغطي سياسة الجودة الشاملة الاجابة على النقاط التالية:

- من الشخص الذي سيتولى اقامة نظام الجودة الشاملة وادارته؟

- ما هي الكيفية التي تتم بها مراقبة ومتابعة ومراجعة النظام؟

- ما هي المهام التي ستم صياغة اجراءات محددة لها؟

- ما هي كيفية مراقبة تنفيذ تلك الاجراءات؟

- كيف يتم تصحيح الفشل في الالتزام بالإجراءات؟

وتعد مسألة وضوح سياسة الجودة الشاملة من اهم عناصر تطبيق الجودة الشاملة بنجاح.

خصائص ادارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية:

لقد قدم بونستك Bonsting عام 1992 خصائص ادارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية كما يلي :

١. التربية عملية مستمرة ودائمة مدى الحياة.

٢. لا بد ان يكون النمط القيادي في الادارة نمطا تشاركياً تعاونياً.

٣. ان التفاهم بين العاملين لا بد ان يحظى بالاهتمام مع ضرورة تطبيق نظرية السيطرة.

٤. ينبغي ان ينظر الى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية على انهم ماهرون في تأدية واجباتهم وانجاز اعمالهم.

٥. الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
٦. تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلية والخارجية.
٧. توفير افضل المعنويات لجميع العاملين.
٨. توفير ادوات ومعايير لقياس الاداء.
٩. تخفيض التكلفة مع تحقيق الطلب الاجتماعي.
١٠. ويمكننا اضافة الاتي:
 ١١. ان يستمر تدريب المعلم واطلاعه على المستجدات اثناء الخدمة مع ضرورة جودة اليد العاملة اساساً.
 ١٢. ان ينظر الى جميع الطلاب على انهم قادرون على التعلم مهما كان حجم او درجة الفروقات الفردية بينهم.
 ١٣. ان تكون المادة العلمية المقدمة للطلاب ممتعة ومفرحة مع ملاحظتها الدائمة للتطور.
 ١٤. التطبيق العملي الى جانب التدريس النظري.
 ١٥. التجريب المستمر للطرق المستحدثة في التدريس والادارة .
 ١٦. توفير البيئة التعليمية طبق المواصفات العالمية من حيث الموقع والحجم والوسائل والمعدات والاجهزة والجماليات.
 ١٧. توفير برنامج التواصل مع اولياء الامور والمجتمع المحلي وفق معايير واهداف واضحة.

اهداف ادارة الجودة الشاملة:

تعد ادارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملأ مع كل النظم الادارية والانتاجية والتسويقية ، ويتشابك مع جميع مجالات النشاط ومستوياته ويتغلغل في كل اجراءات العمل وذلك لتحقيق الاهداف الاتية:

١. تزويد العملاء بالسلع والخدمات بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم.

٢. تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق تخفيض تكلفة الاداء دون المساس بمستوى جودة الاداء ، وتقليل الوقت المستغرق في الاداء دون المساس بمستوى الجودة، وتحسين اسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين، اضافة الى تطوير منتجات وخدمات جديدة افضل واسرع ، وذلك للوفاء باحتياجات المستفيدين.
٣. مواكبة مسيرة التطوير والتحسين لأساليب تقديم المنتجات والخدمات ، والرقي للوصول الى المستويات العالمية المتعارف عليها.
٤. التحسين المستمر لكافة مرافق وعمليات واقسام المنظمة.
٥. تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها ، ودمج فكرة التطوير في صميم فلسفة الادارة.
٦. تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.
٧. ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية الى وصولها لدرجات التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج ادارة التميز.
٨. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
٩. زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
١٠. زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات .

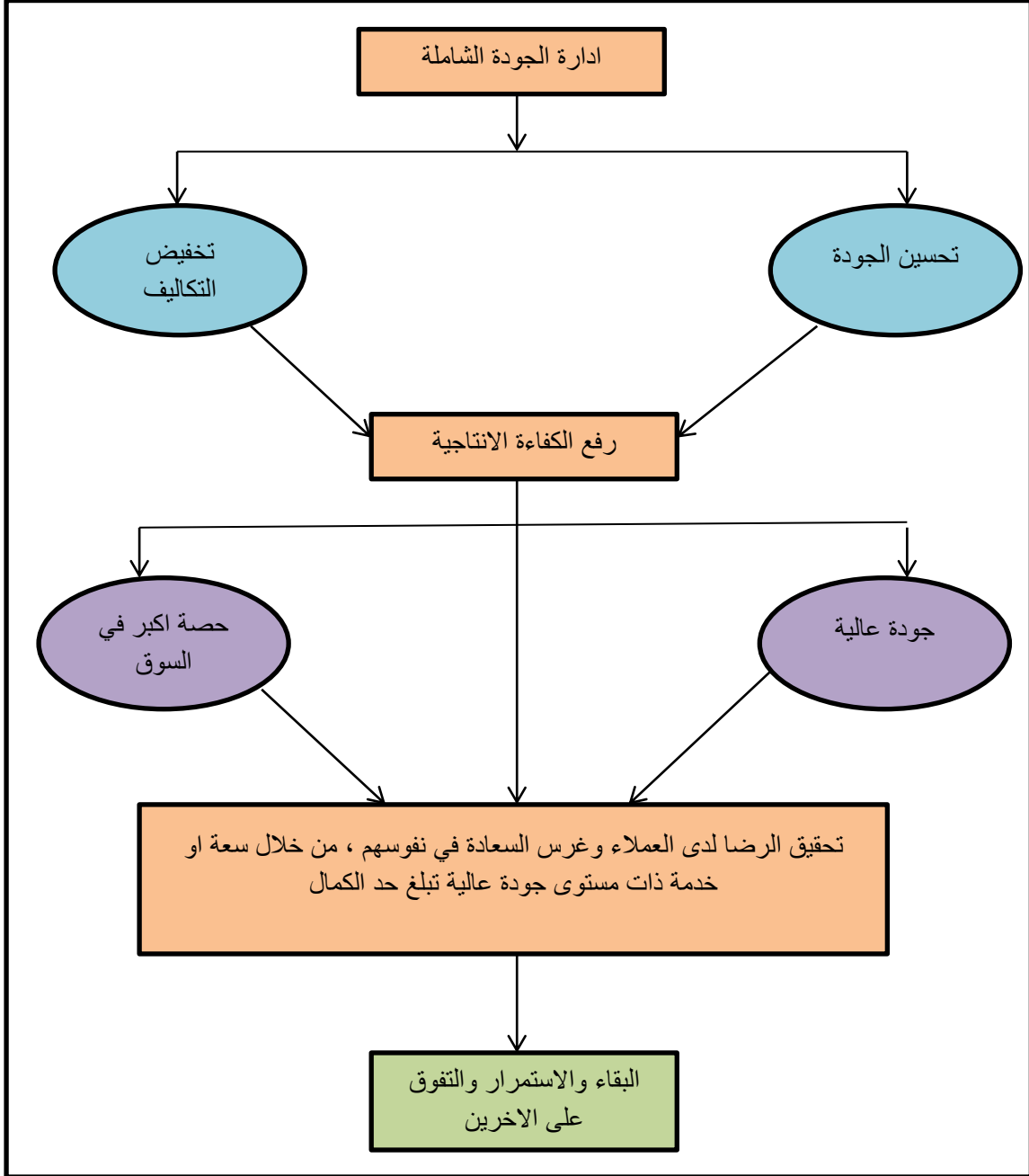
اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم:

مما لا شك فيه ان الهدف الرئيسي في تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير الخدمات والمخرجات مع تخفيض في التكاليف والوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للطلبة ولأولياء الامور وللمجتمع وكسب رضاهم، وهناك اهداف فرعية تنطلق من هذا الهدف وهي :

١. خفض التكاليف.
٢. تحقيق الجودة.
٣. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات.
٤. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين ادارات المدارس وتشجيع العمل الجماعي.
٥. تعليم الادارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها الى اجزاء صغيرة للتمكن من السيطرة عليها واتخاذ القرارات بشأنها.
٦. تقليل المهام عديمة الفائدة واتخاذ القرارات بشأنها.
٧. توطيد الثقة وتحسين العمل للعاملين.
٨. زيادة القدرة التنافسية في الاوساط المحلية والعالمية.
٩. زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسات المدرسية.
١٠. التعرف على احتياجات الطلبة وحاجات العمل والعمل على تلبيتها والسعي لإضافة بعض الخصائص المبدعة لتحقيق رضا الطلبة واولياء الامور والمجتمع.
١١. البقاء والاستمرار والتفوق على الاخرين.
١٢. توفير البيئة المناسبة للتعلم والتعليم.
١٣. المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية.
١٤. زيادة خبرات المعلمين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمرة.
١٥. تحسين عملية الاتصال والتواصل.

١٦. تحسين نوعية الاتصال وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة.

وفيما يلي توضيح للاستراتيجية المتكاملة لأهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم:



الشكل رقم (٢): اهداف ادارة الجودة الشاملة

مبررات الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تعد الجودة الشاملة اساسا للاتصالات التجارية بين الدول ووسيلة لإرضاء المستهلك وزيادة الانتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق الارباح ، فهي التي تقرر نجاح او فشل

المنظمات الانتاجية والخدمية في العالم ، ولذلك لا بد من ادارتها بشكل فعال للحصول على سمعة طيبة للمؤسسة في نظر الزبائن والعاملين، وتنمية الشعور بالانتماء في بيئة العمل ، ولقد تضافرت عدة عوامل ومؤثرات مهمة في لفت النظر الى ضرورة واهمية الجودة وذلك للأسباب التالية:

١. اوجدت حركة التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية اوضاعاً جديدة جعلت الجودة امراً حتمياً في كل ما تقوم به المنظمات من اعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات.

٢. تصاعد المنافسات العالمية واحتدام الصراع بين مقدمي المنتجات والخدمات مما جعل العملاء في موقف متميز يسمح لهم بالمفاضلة بين المنافسين ولا يقبلون سوى الافضل والاعلى جودة.

٣. اهتمام الدول بتطبيق تقنيات الاتصال ونظم المعلومات وتطوير اساليب تقديم الخدمات للمواطنين وضمان حصولهم على اجود المنتجات والخدمات سواء من مصادر حكومية او مؤسسات خاصة وطنية وغير وطنية ، وقد ساهمت هذه الحركة التطويرية في لفت انتباه الادارة الحكومية الى معنى الجودة في الاداء وتأثيرها في خدمة المتعاملين وتخفيض التكلفة والوقت المستغرق بما يساعد على ترشيد الاداء الاقتصادي للأجهزة الحكومية.

٤. ضغوط العولمة واتجاه الاسواق العالمية للتداخل وانهيال الحواجز والموانع التي تحول دون تدفق المنتجات والخدمات بين الاسواق العالمية بحرية وسهولة مما جعل منظمات الانتاج والخدمات ملتزمة بمسايرة المعايير العالمية في السلع والخدمات والتي لا يتحقق الالتزام بها الا عن طريق تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة.

٥. ظهور بعض الشواهد السلبية على اداء المنظمات مما يدفعها الى الاتجاه لتبني اسلوب ادارة الجودة الشاملة ، ومن اهم هذه الشواهد ما يلي :

أ. انخفاض جودة الناتج من العمل.

ب. استهلاك الكثير من الوقت في العملية الانتاجية.

ت. تعدد صور واشكال المراقبة.

ث. هروب العاملين من ذوي الخبرات المتميزة من المنظمات والعمل في منظمات اخرى.

ج. استهلاك الكثير من الوقت في الاجتماعات والخروج منها في بعض الاحيان دون اتخاذ قرار.

ح. تبادل الاتهامات واللوم بين العاملين

خ. كثرة الشكاوى الداخلية (من الموظفين) والخارجية (من العملاء).

٦. العجز التعليمي اي وجود استثمار في التعليم دون العائد لان المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تسد الطلب الفعال في اسواق العمل بالشكل المطلوب.

٧. معدلات البطالة المرتفعة فالإنتاج لا يتيح عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية او العكس.

٨. اتساع الهوة بين الانتاج والتعليم فقد تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي ، او قد لا تجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المواتية للعمل بعد التخرج.

٩. ارتفاع تكلفة التعليم في جميع مراحلها.

١٠. انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي.

١١. تركيز التعليم على المعارف والعلوم دون السلوكيات والمهارات والامور العملية.

١٢. عدم مشاركة جميع المستويات في تصميم البرامج التعليمية.

١٣. وجود ثغرات في الادوار التنظيمية.

١٤. التأخير في توظيف الخريجين.

١٥. تحول بعض الخريجين للعمل في مجال بعيد عن تخصصاتهم.

اهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم:

ان ظهور التقنيات الادارية وادارة الجودة الشاملة انما جاءت لتؤدي دوراً رئيسياً في نجاح المنظمة ، ولكي تدار العمليات بنجاح فعلى المديرين ان ينظروا الى وظيفة ادارة الجودة على اساس احتياجات المنظمة ، فلا توجد ادارة جودة شاملة في المنظمة ما لم تؤثر في جميع الناس وفي كل المنتجات فاذا اخذت المؤسسة التعليمية اسلوب

الجودة في انجاز مهامها ، فان ذلك سيؤدي الى تحسين الانتاج وتقليل الاخطاء، ووجود مناخ علمي افضل ، وتشجيع وتنمية مهارات العاملين ، وتطوير المهارات القيادية لمديري المؤسسات التعليمية، والرؤية الواضحة والواعية لكل جزء من اجزاء المؤسسة ، والتركيز على تطوير العمليات اكثر من تحديد المسؤوليات والعمل المستمر لتقليل الفاقد في التعليم.

ويمكن تلخيص أهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم وتطويره المستمر من خلال الآتي:

- نشر الوعي بثقافة الجودة والاعتماد.
- تأكيد الثقة على المستويات المحلية والاقليمية والدولية في مخرجات العملية التعليمية ، بما يدعم الانتماء والحفاظ على هوية الامة وثقافتها.
- التنسيق مع المؤسسات التعليمية ، بما يكفل الوصول الى منظومة متكاملة من المعايير ، وآليات قياس الاداء ، استرشاداً بالمعايير الدولية ، وبما لا يتعارض مع هوية الامة ، ودعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي .
- القيام بالتقويم الشامل للمؤسسات التعليمية ، وبرامجها ، طبقاً للمعايير القياسية ، والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع منها .

ومن هذا المنطلق نجد ان اهمية وفوائد ادارة الجودة الشاملة تكمن في الاتي:

١. تساعد المؤسسة التعليمية على التعرف على جوانب الفاقد التعليمي من ناحية الوقت والطاقات الذهنية والمادية وبالتالي التخلص منها.
٢. تساعد على تحسين جودة الخدمات الاخرى.
٣. تساعد على الاستخدام السليم للموارد المالية.
٤. تساعد على زيادة الانتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة التعليمية.
٥. تساعد المؤسسة التعليمية على التعرف على مستوى ادائها.

٦. تساعد الموظفين في صنع القرار المتعلق بالعمل وذلك بالمشاركة وطرح الحلول والبدائل المناسبة.
٧. حث العاملين على العمل الدؤوب الناجح وذلك من خلال منحهم الصلاحيات كنوع من التحفيز.
٨. تساعد على اشباع حاجات ورغبات العميل.
٩. تساعد على ملاحقة المستجدات التربوية من اجل التطوير الدائم.
١٠. تساعد على تطوير المهارات القيادية.
١١. تساعد على ضبط وتطوير النظام الاداري في المؤسسة التعليمية نتيجة وضوح الادوار وتحديد المسؤوليات.
١٢. تساعد في الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع جوانب شخصياتهم.
١٣. ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب والمجتمع المحلي والاقبال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
١٤. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الاداء لجميع الاداريين والمدرسين والعاملين في المؤسسة التعليمية.
١٥. الوفاء بمتطلبات الطلبة والمجتمع.
١٦. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة.
١٧. تمكين ادارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الاجراءات التصحيحية والوقاية لمنع حدوثها مستقبلاً.
١٨. رفع مستوى الوعي لدى الطلبة تجاه المؤسسة التعليمية من خلال دعم الالتزام بنظام الجودة.
١٩. الترابط والتكامل بين جميع الاداريين والمدرسين في المؤسسة التعليمية والعمل عن طريق العمل الفريقي وبروح الفريق الواحد.
٢٠. تطبيق نظام الجودة بمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

٢١. ارضاء العاملين التربويين والمسؤولين الإداريين وأهاليهم والمجتمع ، من خلال الوفاء بحاجاتهم ومتطلباتهم.

٢٢. المساهمة في تحقيق الاتصال الفعال بين جميع العاملين نتيجة لقاءاتهم واجتماعاتهم المتكررة وعملهم الجماعي.

في ضوء ذلك يمكن القول بان الجودة الشاملة تعمل على منع حدوث المشكلات ، وتسعى الى الاهتمام بالأمر الصغير والكبير ، والالتزام والمطابقة للمعايير ، والتغلغل في كل اجزاء المؤسسة التعليمية ، وتحسين المنتج باستمرار ، وتتماشى برامج الجودة مع الاهداف التنظيمية وخطط الانتاج، لذا كان من الضروري الاهتمام بالجودة وذلك لوجود مجموعة من الحقائق جراء تصاعد الاهتمام بها وهذه الحقائق هي:

١. المتغيرات المستمرة والمتسارعة الشاملة لكل مجالات الحياة.
٢. الالتجاء لابتكار اساليب وتقنيات ادارية لمواجهة آثار المتغيرات.
٣. ثبوت عدم كفاءة الاساليب الجزئية ووجود حل شامل لمواجهة المتغيرات.

فلسفة ادارة الجودة الشاملة في التعليم:

تتمثل عناصر فلسفة ادارة الجودة الشاملة في التعليم بالاتي:

١. تحديد اهداف المؤسسات التعليمية وفلسفتها.
٢. تفهم فلسفة الجودة الشاملة وعدم التخوف من التغيير بل قبوله باعتباره حقيقة تفرضها هذه الفلسفة لتحقيقها.
٣. خلق نظام فعال للتدريب على العمل وفق نظام ادارة الجودة الشاملة.
٤. الاقتناع بأهمية المناخ الاداري واستحداث اساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها.
٥. الاعتراف بالسوق والياته باعتباره الاساس في نجاح الادارة او فشلها وقبول احكامه باعتبارها الحاسم في تقييم الاداء.
٦. استيعاب التقنيات الحديثة ومستحدثاتها كعنصر حاكم لتفكير الادارة واختيارها.
٧. الاستخدام الذكي لتقنيات المعلومات ، واعادة هيكلة وتصميم التنظيم الاداري وفق معطيات ومعايير محددة بدقة.

٨. تبني اسلوب قيادي فعال على جميع المستويات لتشجيع عملية الالتزام.
٩. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ، وعدم النظر الدائم لماضي العملية التعليمية او التشبث بحاضرها.
١٠. قبول المنافسة كواقع حتمي والسعي الى تحقيق السبق على المنافسين من خلال خلق التميز.
١١. الاستثمار الامثل لكل الطاقات والموارد وتوجيهها لتحقيق التميز.
١٢. ادراك اهمية الوقت كمورد اساسي للإدارة.
١٣. ادراك اهمية التكامل مع الاخرين والسعي الى تكوين تعاقدات ايجابية حتى مع المنافسين.
١٤. القضاء على المعوقات التنظيمية بين العاملين في المؤسسات التعليمية والاعتماد على سياسات اكثر واقعية في تحقيق اهدافها ورفض الانماط الثابتة في التنظيم الاداري.
١٥. التخلص من الاهداف الرقمية التي تحددها ادارة المؤسسة التعليمية.
١٦. نبذ تقييم اداء العاملين المبني على مقارنتهم ببعضهم البعض.
١٧. تعزيز العنصر البشري وتدعيمه في انجاز العمل لأنه العامل الفعال في نجاح الادارة.
١٨. رفض المنطق القائم على التسلسل والتتابع في التفكير او العمل ، وقبول منطق التفكير المقلوب او التفكير الجانبي.
١٩. الابتعاد عن منطق الفردية ، والاخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتكوين الشبكات المترابطة والمتفاعلة.
٢٠. التركيز على ان يكون الطالب هو المعيار الاساسي للعملية التعليمية التعليمية والتربوية.

مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في التعليم:

المؤشر هو القياس الخاص بعينة من المعلومات المفيدة والمهمة عن اداء برنامج ما عبر عنه كنسبة مئوية، دلالة ، معدل او اي اساليب اخرى ، تلك التي تمت مراقبتها على فترات منفصلة ومنظمة وتمت مقارنتها على معيار واحد او اكثر.

والمؤشر هو تمثيل رمزي مكثف لما حدث او يحدث في الواقع لكنه ليس الواقع الملموس في تجسيده ، وارتباطاته وعلاقاته والمؤشر في المجال التعليمي هو احصاء فردي او مركب يرتبط بالتكوين الاساسي للنظام التعليمي والذي يكون ذا اهمية في محيط السياسات التعليمية، كما انه قياس للمظاهر الاساسية او العناصر المفتاحية للأنظمة التعليمية.

فالمؤشرات اذاً هي ما تشير الى المعلومات التي تحدد الحالة الاجمالية للشئ الذي يتم اختياره بدرجة معينة من الدقة ، ومن هذا المنطلق نعرض مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في التعليم وهي:

١. **الادارة الاستراتيجية Strategic Management**: يقصد بالادارة الاستراتيجية تلك الادارة التي تقوم برسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية وتصميم الخطط التي تحدد اتجاه المؤسسة وتعد خطة العمل الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر والتي يطلق عليها ايضا الخطة الاستراتيجية او الخطة التطويرية او الخطة التشاركية، وتوضع هذه الخطة في بداية كل عام دراسي مع الاخذ بالاعتبار التفكير الاستراتيجي المبني على الاسئلة التالية : اين نحن الان؟ الى اين نريد ان نصل؟ كيف نصل الى ما نريد؟ وعلى سبيل المثال في حالة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس فان الادارة الاستراتيجية تتضمن قواعد واجراءات مراجعة رسالة المدرسة ثم وضع خطة طويلة الامد اي خطة استراتيجية وتحديد كيفية الوصول الى تحقيق الاهداف ووضع مفاتيح الاداء الاساسية والاهداف المرحلية، ومن الضروري وضع خطط تفصيلية عديدة لدعم الخطة الاستراتيجية، وخطط للتدريب والتعليم وخطة لإجراء البحوث والدراسات، وخطة للقبول والتسجيل ، وجمع وتحليل البيانات، ويجب ان تشتمل الخطة على رؤية ورسالة والاهداف المطلوب تحقيقها ، وتتبع الخطة الاستراتيجية بالدرجة الاولى من حاجات الطلبة وتطلعاتهم وان تشتمل على جميع المؤشرات التي يتكون منها نظام الجودة الشاملة.

٢. نوعية ادارة الجودة الشاملة **Quality Management**: يتعلق هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمات التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية ، مثل الطلبة واعضاء هيئة التدريس والمجتمع وسوق العمل وما الى ذلك ، ونوعية ادارة الجودة تستوجب دراسة البرامج الناجحة للمنظمات الاخرى ذات الصلة ، ووضع اهداف تحسين الجودة للإدارة العليا وعلانها، وقياس استعداد المؤسسة التعليمية وجمع البيانات الاساسية عنها ، واقامة بنية مساعدة ، وتشكيل فرق العمل للإدارة المتوسطة (الوعي ، الادارة التشاركية ، مهارات فرق العمل) وتكوين فرق لتحسين الجودة (فرق لحل المشكلات على المستوى الادنى للتنظيم) والعمل مع العملاء لتحسين الجودة ، وتكامل اهداف تحسين الجودة في الخطة الاستراتيجية للتنظيم وجميع الخطط والاهداف الاجرائية، وبناء تحسين الجودة الشاملة في كل عمل وفي كل وظيفة في المؤسسة التعليمية.

٣. تطوير الموارد البشرية **Human Resources Development**: يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يدعم جميع العاملين في مختلف المجالات ويجعلهم قادرين على اداء اعمالهم بفاعلية ونتاجية عالية ، وهذا يعني ان جميع العاملين ستصبح لديهم الكفاءة العالية لأداء اعمالهم بشكل سليم.

٤. تكافؤ الفرص **Equal of Opportunities**: يعنى هذا المؤشر بضمان تكافؤ الفرص لجميع الطلاب والعاملين في المؤسسة التعليمية وهذا يدفعهم الى الشعور بالرضا ومن ثم يؤدي الى تحسين الانتاج.

٥. الصحة والسلامة **Health and Safety**: المقصود بهذا المؤشر ضرورة وضمان وجود بيئة صحية امنة وسليمة لجميع الطلاب والعاملين في المؤسسة التعليمية.

٦. الاتصال والادارة **Communication and Administration**: تسعى المؤسسة التعليمية جاهدة الى توصيل المعلومات الدقيقة الى الطلاب والعاملين بشكل انسيابي على المستويين الاقفي والعمودي واتخاذ الاجراءات الواضحة في تسجيل محاضر اجتماعات المجالس والاحتفاظ بها للرجوع اليها عند الحاجة.

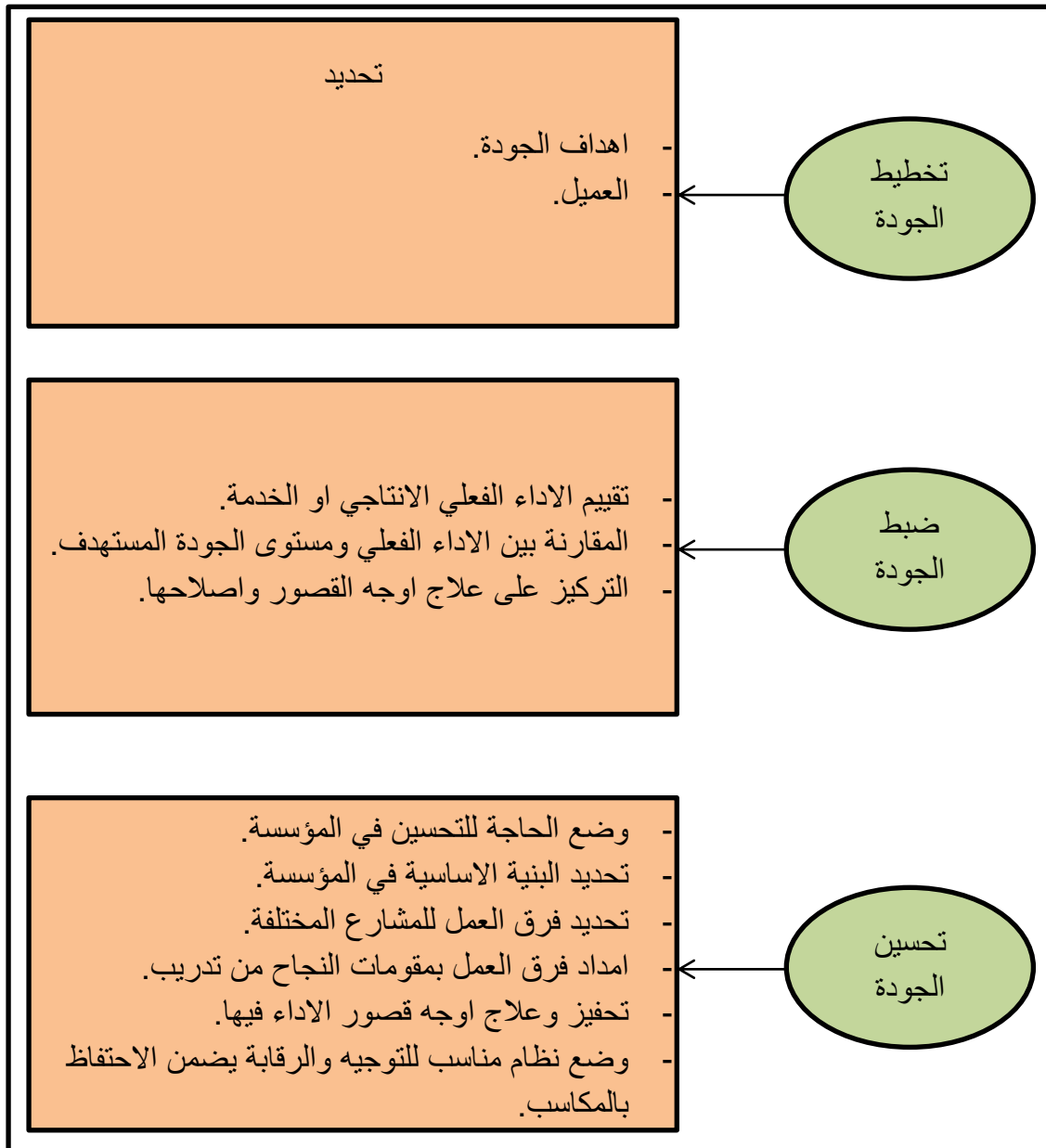
٧. خدمات الارشاد **Guidance Services**: يؤكد هذا المؤشر على تحديد حاجات الطلبة على اختلاف انواعها (النفسية والاكاديمية والاجتماعية والصحية) واشباعها ، وتقديم النصح والارشاد للطلبة كل حسب حاجاته.

٨. تصميم البرنامج وتنفيذه **Program Design and Delivery**: يهتم هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية والاكاديمية ، والاستفادة من نواتج التعلم للبرامج التي تقدمها المؤسسة التعليمية في متطلبات سوق العمل ، ويهتم ايضا في تنفيذ البرامج الدراسية واختيار طرق التدريس المناسبة والاهتمام بالأنشطة المختلفة ومقابلة احتياجات الطلبة والاهتمام

بتطوير قدراتهم وتقديم المعارف والعلوم والمنح الدراسية ، والحفاظ على مستوى عالٍ من التحصيل الاكاديمي.

٩. التقييم لمنح الشهادات **Assessment for Certification**: يضمن هذا المؤشر ان الطالب الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على شهادة اقرار بحصوله على المؤهل العلمي.

على ضوء المؤشرات المذكورة آنفاً يمكن ان يكون تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية على نحو التصور التالي:



الشكل رقم (٣): تطبيق ادارة الجودة

الفصل الثاني

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مجال العلوم

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

مراحل تطور اساليب الرقابة على الجودة .

ابرز رواد الجودة الشاملة.

مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

مبادئ ديمنج وجوهر الجودة في التعليم.

بيت الجودة والتعليم.

مميزات ادارة الجودة في التعليم.

معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

عناصر ادارة الجودة الشاملة في التعليم.

معايير ادارة الجودة الشاملة في التعليم.

اهمية معايير الجودة الشاملة في التعليم.

مهارات مدير الجودة الشاملة .

الفصل الثاني

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مجال التعليم

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

The Historical development of TQM

نشأ نظام ادارة الجودة الشاملة في اليابان مع بداية القرن العشرين عندما طبقت مبادئها على المنشآت الصناعية اليابانية ، واثبتت نجاحها في تحقيق الاهداف التي وضعت من اجلها ، مما جعل الفكرة تنتشر في العديد من الدول الغربية ابتداءً من الولايات المتحدة الامريكية والمملكة المتحدة، ثم انتشرت الى العديد من الدول النامية وشبه المتقدمة لاسيما بعد دخول اتفاقية الجات ووضعها حيز التنفيذ ونمو المنافسة العالمية وتنوع مشاريع الشراكة الدولية.

ولمفهوم ادارة الجودة الشاملة اصوله القديمة التي تعود الى حضارة بابل حين وضع الملك البابلي حمورابي لائحة جزاءات لحالات الالهال والقصور في اداء العمل ونقشت هذه اللائحة على مسلة شهيرة اطلق عليها مسلة حمورابي التي يوجد نموذجها الاصيلي في متحف اللوفر في باريس، كما وجدت ادارة الجودة الشاملة فيما شيده المصريون القدامى من اهرامات ومعابد وفيما صوروه على الجدران من اساليهم في القياس والفحص المنظمة لأنشطة الاداء، ولم يغفل الدين الاسلامي الحنيف اهمية اتقان العمل وجودته إذ ركز على ذلك في مواضع عديدة من القران الكريم، فقد ورد في سورة التوبة على سبيل المثال قوله تعالى (وَأُولَٰئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَٰوةٌ مِن رَّبِّهِمْ وَهُمْ مُسْتَمْسِكُونَ) (التوبة: ١٠٥) ، كما قال سبحانه : (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (الكهف: ٣٠) ، وورد في سورة الزلزلة قوله تعالى : (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ) (الزلزلة : ٧-٨) ، ولقد تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة نتيجة المستجدات والاكتشافات المتسارعة والثورة المعلوماتية وتراكم التقنيات الحديثة وتتابع تطورها ، مما جعل مفهوم ادارة الجودة الشاملة يمر بأربع مراحل تضم كل مرحلة ما تسبقها وتمهد لما تليها بشكل منسجم تحققه وحدة الهدف.

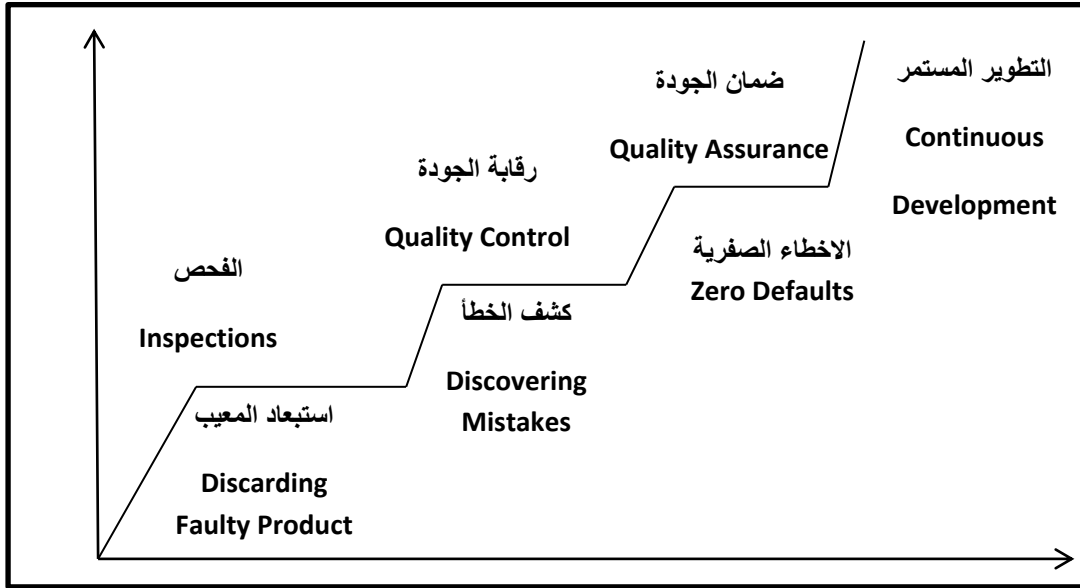
وتتلخص هذه المراحل بالاتي:

المرحلة الاولى: الفحص Inspection: تقتصر هذه المرحلة على اجراءات الفحص والتفتيش لاستبعاد المعيب دون التعرف على اسبابه لمنع تكراره ، وما دام الخطأ قد وقع بالفعل ، فان على الفحص اكتشافه واستبعاده.

المرحلة الثانية: رقابة الجودة Quality Control: تهدف هذه المرحلة الى رقابة عمليات التصميم والتصنيع اعتماداً على البيانات الناتجة من عمليات الفحص النهائية للمخرجات والتي تعرف بالتغذية الراجعة للنظام بكل عناصره ووظائفه.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة Quality Assurance: يتحول مفهوم الجودة في هذه المرحلة الى مفهوم منع وقوع الاخطاء والذي يطلق عليه ايضاً - مفهوم الاخطاء الصفرية- وذلك لتأكيد الجودة في كل المستويات ولدى كل العاملين في المؤسسة.

المرحلة الرابعة : ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management: يعتبر مفهوم ادارة الجودة الشاملة الناتج الطبيعي للمراحل الثلاثة آفة الذكر والتي تمثل المدخل التقليدي لادارة الجودة ، فحركة ادارة الجودة الشاملة انما هي امتداد لحركة الفكر الاداري ، إذ تأثرت هذه المراحل مجتمعة في تطورها بالتطور الذي شهدته حركة الفكر الاداري ، والشكل التالي يوضح المراحل الاربعة المذكورة ، والتي تعرض تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة:



الشكل رقم (٤): تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة

ويعد فردريك تايلور والذي اطلق عليه ابو الادارة العلمية من اول المهتمين بعملية التنظيم الصناعي التي كتب اسسها في كتابه (مبادئ الادارة العلمية) عام ١٩١١ وقد ركز على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والانتاج، وانصب اهتمامه على تخفيض تكلفة العمل الواحد والحد من الفاقد فيه ، مع رفع مستوى الكفاءة الانتاجية ، ولقد اهتم تايلور بضرورة الفصل بين عمليتي التخطيط والتنفيذ، حيث ان التخطيط من مهام الادارة العليا ، بينما تقع مسؤولية التنفيذ على العمال ، وحيث ان الجودة ظلت في القرن التاسع عشر مرتبطة بالمجال الصناعي ، فقد تم انشاء وحدة مهمتها التفتيش والرقابة للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة ، ولما كانت العلاقة بين العامل والمدخلات غائبة ، فان احساسه بالجودة كان غائبا ، بينما انحصر دور مديري الانتاج في تسليم المنتجات في مواعيدها المحددة وكمياتها المطلوبة كأمر يسبق جودة المنتج ، وذلك خوفا من ان يفقدوا مناصبهم في حالة عدم تمكنهم من تحقيق متطلبات الانتاج ، مما ادى الى تدني مستوى المنتجات وهذا ما دعا الى استحداث وظيفة كبير المفتشين، وظل اهتمام الشركات الامريكية بالجودة يتزايد لاسيما بعد الحرب العالمية الثانية وخروج اليابان مهزومة من الحرب، مما جعل انتاجها يتصف بالرداءة ، وهذا ما جعلها تستقطب بعض علماء الجودة الامريكان للاستعانة بهم وكان ابرزهم إدوارد ديمنج الذي يعتبر من ابرز علماء الجودة والتي ساعدت افكاره اليابانيين لتحسين الجودة والانتاجية وتقوية المركز التنافسي للمنتجات اليابانية ، وتستند فلسفة ادوارد ديمنج لإدارة الجودة على ضرورة تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسة.

مراحل تطوير اساليب الرقابة على الجودة:

لقد مرت اساليب الرقابة على الجودة بمراحل عديدة في تطورها وهذه المراحل هي:

١. التفتيش ١٩٢٠ - ١٩٤٠

في تلك الفترة كانت الرقابة على الجودة تصدر من العامل ذاته حيث يقوم بفحص انتاجه الذي ينتجه باعتباره المسؤول عن صناعة المنتج بأكمله ، وبظهور مفهوم المصنع واسع النطاق والذي يحتوي على مجموعة من العمال وذلك ضمن التطورات

التي شهدتها القرن العشرون صار رئيس العمال مسؤولاً عن جودة اعمالهم وكانت عملية الرقابة تقوم على اسلوب الرقابة بين الجزء الاساسي والجزء المصنع ، فاذا ما تحقق التطابق بينهما تحقق هدف عملية الرقابة على الجودة وقد تحول اسلوب الرقابة على الجودة بشكل تدريجي الى اسلوب التفتيش وذلك خلال الاعوام ١٩٢٠ - ١٩٣٠ حيث اصبحت نظم التصنيع اكثر تعقيدا واشتملت على عدد كبير من العمال.

٢. ضبط الجودة احصائياً ١٩٤٠ - ١٩٦٠

استخدم في هذه المرحلة علم الاحصاء في الرقابة على الجودة باعتبار ان القيام بنشاط الفحص اصبح غير كاف ، وزود الفاحص بأدوات واساليب احصائية لتحليل عملية التشغيل ومخرجاته ، مما جعل اسلوب الفحص اكثر كفاءة باستخدام الاسلوب العلمي واصبح اسلوب ضبط عملية التصنيع احصائياً الاسلوب الرئيسي في الرقابة لتحديد مخرجات عملية الانتاج فيما اذا كانت مطابقة للتصاميم.

٣. ضمان الجودة ١٩٦٠ - ١٩٨٠

في هذه المرحلة تطور اسلوب الرقابة على الجودة وظهرت مفاهيم حديثة تشير الى ضمان الجودة وما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات ، فالرقابة على الجودة هي احد المفاهيم التي تشير الى بناء الجودة وليس التفتيش عنها ، وان مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الاقسام وجميع العاملين وليست مسؤولية قسم الرقابة فقط، ولقد دفع هذا الاسلوب بالمنظمات الى تحقيق التنسيق بين العاملين والمديرين في حل المشكلات ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض ، ان التطور في مفهوم الجودة يؤكد ضمان الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة والذي نتج عنه ذلك التطور الذي اطلق عليه ضمان الجودة.

٤. ادارة الجودة الشاملة ١٩٨٠ - ٢٠١٠

في هذه المرحلة اصبحت الجودة الشاملة ركناً اساسياً من اركان الوظيفة الادارية للمديرين ، وادارة الجودة الشاملة تركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع

افراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الامد من خلال رضا المجتمع وتحقيق المنافع لجميع افرادها.

ابرز رواد ادارة الجودة الشاملة:

نلاحظ من خلال المراحل آنفة الذكر بان ادارة الجودة الشاملة ليست من نتاج القرن الحالي ، لكنها سادت بخطى وثيدة وفق خطوات عديدة كانت بدايتها منذ بدء الثور الصناعية أي في منتصف القرن التاسع عشر ، وتطورت هذه الخطوات تدريجياً لتتبلور في النهاية وتتكامل معالمها ، وقد برع العديد ممن اسهموا في مجال وضع اسس مفاهيم الجودة الشاملة وتطويرها ومن اشهرهم ما يلي:

اولاً: ارماند فيغنباوم Armond Feigenbaum

يعد ارماند فيغنباوم اول من عرض مفهوم رقابة الجودة الشاملة وكان ذلك في عام ١٩٥٠ وقد عرض ذلك المفهوم في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة الشاملة ، وعمل فيغنباوم نائبا لرئيس الجودة العالمية للكهرباء العامة حتى نهاية عام ١٩٦٠ ، واشتهر لإبداعه في تقديم مفهوم التحكم والضبط في الجودة الشاملة ، ويطرح فيغنباوم عنصرين اساسيين لتحقيق الجودة كاستراتيجية عمل هما :

١. يجب ان يكون الهدف الرئيسي للجودة هو تحقيق رضا المستهلكين.
 ٢. ان تحقيق الاهداف يجب ان يقود النظام نحو الجودة الشاملة وقد اوضح ان ادارة الجودة الشاملة ادارة فاعلة لتحقيق التكامل بين جهود كل الاطراف والافراد والجماعات داخل المؤسسة والتي تتبنى تطوير الجودة وتحسينها والمحافظة عليها لتبقى بالصور التي تمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمات بأقصى الاساليب الاقتصادية اضافة الى تحقيق الرضا الكامل للعميل ، كما ضمن فيغنباوم في نظرية التحكم في الجودة الشاملة ثلاثة مبادئ اساسية وهي :
- أ. ان الجودة الشاملة عملية اداء مستمرة تبدأ بمتطلبات المستهلكين وتنتهي باستحسانهم ورضاهم.

ب. بناء سجلات نظام للجودة لتوثيق البيانات والمعلومات مما يساعد على وضوح الرؤية والاتصال لأداء العمل.

ت. يتسم نظام الجودة بالمرونة لأنه يقدم العديد من البدائل.

ثانياً: ادوارد ديمينج Edward Deming

هو عالم امريكي اهتم بالعلم الاحصائي من خلال تطبيقات المراقبة الاحصائية ، وقد لقب بـ (ابو الجودة الشاملة) حيث كان له الباع الطويل في تفوق اليابان في الجودة وتقوية المركز التنافسي للمنتجات اليابانية.

وقد كان ديمينج يؤمن بضرورة تشجيع العاملين من قبل الادارة العليا ومشاركتهم ودفعهم ليكونوا قادرين على المساهمة في ادخال التحسينات المستمرة، وذلك من خلال ادراكهم للعمليات وكيفية تحسينها ، وتتلخص افكار ديمينج والتي وقعت في ١٤ نقطة بالتالي :

١. وضع هدف مستقر وثابت لتحسين المنتجات والخدمات ونشره بين العاملين ، كما يجب ان تكون هناك اهداف طويلة الاجل يعرفها كل عضو في المؤسسة ويتمكن من فهمها واستيعابها على شرط ان يكون للهدف معنى ويتصل بالمستقبل.

٢. الاعتماد على فلسفة التطوير والتحسين لمواكبة تحديات العصر ، وعلى التعاون داخل المؤسسة حتى يتمكن كل فرد من ان يكسب.

٣. الغاء اساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة ، وجعل هدف التفتيش تحسين العمليات وتخفيض التكلفة ، فهو اي التفتيش لا يضيف جودة ، وانما يقرر فيما اذا كانت هناك جودة ام لا.

٤. اخذ التكاليف الكلية بعين الاعتبار ف شراء الاشياء الارخص قد يرفع التكلفة الحقيقية لان تكلفة اي شيء ليست سعر شرائه فحسب ، بل يضاف اليها ما سيتم انفاقه عليه للصيانة والاصلاح.

٥. التحسين الدائم لكل العمليات والانشطة المتعلقة بالتخطيط والانتاج والخدمات المساعدة.

٦. انشاء برامج متماسكة للتعلم واعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد وذلك لمواجهة التقدم التقني المتلاحق.
٧. ازالة الخوف عن المرؤوسين ، وخلق المناخ الملائم القائم على التحفيز ليعمل الجميع بفاعلية لتحقيق الاهداف.
٨. العمل بروح الفريق الواحد وازالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الاقسام المختلفة.
٩. التخلي عن الشعارات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات جيدة وجديدة للإنتاجية دون تقديم الوسائل المساعدة.
١٠. الابتعاد عن وضع ارقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.
١١. الغاء نظام التقييم السنوي والجدارة وازالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر بالعمل والاعتزاز به.
١٢. استحداث اساليب جديدة في الاشراف وتحقيق التنسيق بين الاشراف والقيادة بهدف مساعدة العمال وحسن استخدام الآلات.
١٣. تشجيع كل فرد لان يخصص جهده للتطوير المستمر في مجال عمله.
١٤. الاعتماد على الطرق الحديث في التدريب والتعليم على العمل بما في ذلك رجال الادارة.

ومن الجدير بالذكر ان فلسفة ادوارد ديمنج تؤكد وضع مفهوم الجودة في اطار انساني، كما يرى انه عندما تصبح القوى العاملة في المصنع ملتزمة بكامل ارادتها في اتقان العمل على احسن وجه، وتكون لديها عملية ادارية سليمة يتم من خلالها الاداء، فإن الجودة ستكون نتيجة طبيعية.

ثالثا: واثر سيوارت Walter Swehart

وضع سيوارت عدة عناصر لمفهوم الجودة الشاملة ، واكد اهمية تحديد مفهوم الجودة ، واستخدام التفكير الاستقرائي والتفكير الاستدلالي والاحصاء في عمليتي التحليل والمراقبة ، كما وضع النظام التقليدي للتحكم والضبط داخل المؤسسة ، ويتكون هذا النظام من ثلاثة عناصر هي:

١. تحديد ما هو مطلوب.

٢. انتاج ما هو محدد.

٣. الحكم فيما اذا كانت الاحتياجات قد تمت مواجهتها.

ولقد اوضح والتر سيوارت اهمية وجود عاملين لتحقيق الجودة هما : التفكير بطريقة موضوعية حقيقية ، والعمل كيفما نفكر ونشعر كنتيجة لتلك الموضوعية، ويرى والتر سيوارت ان التطوير المستمر هو احد مظاهر الجودة الشاملة ، ولذلك فقد وضع مدخلا للتطوير المستمر اسماء دائرة (الخطة ، العمل ، المراجعة ، التنفيذ) فالخطة يتم فيها اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها، واستعراض الوضع القائم وتحديد اين ومتى تحدث المشكلة ، وكيفية قياس رضا المجتمع عن المخرجات ، والعمل الذي يتم فيه تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها ورقابتها ، اما المراجعة ففيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما اذا كان التطوير المقترح يلقي قبولا من جانب المستهلك ام لا ، وفي عملية التنفيذ يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعمليات النظام القائم.

رابعاً: جوزيف جوران Joseph Jouran

يعد جوزيف جوران من الرواد الاوائل في مجال الجودة والذين كان لهم الفضل في قيام الثورة الاقتصادية اليابانية ، فقد ساهم في بناء نظام شامل للجودة اليابانية وقد دعم هذا النظام المؤسسات اليابانية في التكيف مع افكار الجودة ، واستخدام الاساليب الاحصائية للرقابة على الجودة، ويرى جوران بان الجودة ترى من زاويتين هما : محاولة تقليل العيوب او القصور في الخدمة المقدمة ، ومحاولة تحسين شكل الخدمة وكسب الرضا، ويشتمل مفهوم جوران للجودة على الابعاد الادارية لكل من التخطيط والتنظيم والتحكم ، والمعروفة باسم (ثلاثية جوران) وركز على مسؤولية الادارة في تحقيق الجودة الشاملة والحاجة الى وضع الاهداف وتحقيقها داخل المؤسسات ، ولتحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات يوضح جوران عدة خطوات اساسية يجب الاخذ بها وهي :

١. بناء الوعي بثقافة الجودة داخل المؤسسة وذلك من اجل التطوير.

٢. تحديد الاهداف للتطوير.
٣. التنظيم للوصول الى الاهداف المرجوة.
٤. التدريب المستمر.
٥. تنفيذ المشروعات لحل المشكلات.
٦. التقارير الصادقة.
٧. وضوح المفاهيم.
٨. توصيل النتائج.

خامساً: فيليب كروسبي Philip Crosby

عمل كروسي في مجال الجودة لمدة (٣٨ عاماً) ولف العديد من الكتب التي تناولت الجودة الشاملة واهمها (الجودة مجانية) و (جودة بلا دموع) وحدد عدداً من الخطوات اللازمة لتحسين الجودة هي :

١. التزام الادارة الواضح تجاه التحسين والتطوير المستمر للجودة.
٢. تشكيل الفرق كمجموعات من الاقسام في المؤسسة.
٣. الاعتماد على مقياس للجودة الشاملة للتعرف على الصعوبات المحتملة.
٤. تحديد تكلفة تقييم الجودة وكيفية استخدامها كأداة في الادارة.
٥. تشجيع الموظفين على ابلاغ الادارة عن اية صعوبات يواجهونها في تحقيق اهداف تحسين الجودة.
٦. تدريب المديرين بشكل فعال لأداء ادوارهم بالشكل الامثل.
٧. تقدير جهود كل العاملين الذين يساهمون في تطوير الجودة.

وحدد كروسبي اربعة ثوابت اساسية لإدارة الجودة هي :

١. ان تعريف الجودة هو التطابق مع متطلبات العملاء.
٢. ان نظام انجاز الجودة يتمثل في المنع والوقاية من وقوع الازخاء.
٣. ان معيار الاداء الوحيد هو اللاخطأ او ما يسمى بالعيوب الصفرية.
٤. ان مقياس الجودة هو التكلفة الناشئة عن الازخاء.

سادسا: مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige

يعد مالكولم بالدريج اول من نقل مفهوم الجودة الشاملة الى مجال التعليم في الولايات المتحدة الامريكية ، وظل ينادي بتطبيق هذا المفهوم لحين وفاته عام ١٩٨٧ ، واصبح تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم حقيقة واقعة عندما اعلن رونالد براون علم ١٩٩٣ ان جائزة مالكولم بالدريج قد امتدت لتشمل قطاع التعليم الى جانب الشركات الامريكية العملاقة ، وبهذا فان الفضل في ادخال ادارة الجودة الشاملة في التعليم يعود الى هذا الرجل الذي اصر على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم في التعليم ، وهذا ما نشهده اليوم.

سابعا: بيتر سينج Peter Senge

اكّد سينج على ان هناك خمسة مكونات تكنولوجية تؤدي الى خلق المؤسسة المبدعة وهذه المكونات تتضمن الاتي:

١. **السيطرة الشخصية** : ويقصد بها التركيز على ما لدى الفرد من طاقات وامكانيات يقوم بتطويرها حتى يتمكن من رؤية الحقيقية بموضوعية، وذلك من خلال التعلم المستمر مدى الحياة.
٢. **النماذج العقلية**: وذلك عن طريق ايجاد افتراضات وتعميمات وتصورات وضرورة طرحها امام الاخرين بطريقة مرنة وقائمة على المنطق والعقلانية في التفكير .
٣. **بناء رؤية مشتركة** من خلال تبني افكار مشتركة لأجل الالتزام المؤسسي والانتاج الحقيقي في ضوء هذه الرؤية.
٤. **تفكير النظم**: ويعني ان كل الاحداث الزمانية والمكانية لها تأثيرها في المؤسسة وتسير وفق تفكير منظم تتكون في ضوئه المحاولات الانسانية النظرية والعملية لتحقيق الانتاجية الملائمة للمجتمع.
٥. **التعلم الفرقي**: ويتم ذلك بواسطة الحوار وتقديم الافتراضات والتفكير بشكل جماعي.

ثامنا : كايرو ايشكاوا kaoru Shikawa

يعد إيشكاوا من رواد الجودة اليابانيين الذين تتلمذوا على يد ادوارد ديمينج ، وله السبق في تقديم فكرة حلقات الجودة Quality Circles وينظر اليابانيون الى إيشكاوا على انه الاب الحقيقي لحلقات رقابة الجودة باعتباره اول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عدد افراد كل منها بين (٤-٨) عمال ، وان يكون انضمامهم الى حلقات الجودة عملا تطوعياً، لغرض التعرف على المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها مستهدفاً بذلك تطوير الاداء وتحسينه مع مراعاة البعد الانساني في العمل ، والتشديد على ضرورة ابراز القدرات الانسانية.

ولقد وضع إيشكاوا المبادئ الاساسية لرقابة الجودة الشاملة والتي تتلخص بالاتي:

١. ان الجودة تبنى على وجهة نظر العميل ، لذلك يجب التعرف على ماذا يريد وما احتياجاته وكيف يمكن تلبيتها.
٢. ان الجودة هي جوهر العملية الادارية، ويفضل ان ينظر لها على انها عملية استثمار طويل الاجل.
٣. ان الجودة تعتمد بدرجة كبيرة على المشاركة الفعالة للعاملين في ادارة المؤسسة بحيث يحدث التكامل الرأسي والافقي لأنشطة الجودة، مما يستوجب ازالة الحواجز بين الاقسام المختلفة.
٤. ان معالجة البيانات والمعلومات باستخدام الوسائل والادوات الاحصائية تساهم في اتخاذ القرارات السليمة.

مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

تشتمل ادارة الجودة الشاملة في مضمونها على المبادئ التالية:

١. ضمان روح المشاركة في العمل لكل العاملين وانضمامهم وعدم التمييز بينهم مما سيؤدي الى اندماجهم الكامل في العمل وبذلهم كل ما في وسعهم لخدمة مصلحة المؤسسة.

٢. التفهم الكامل والالتزام الفعلي من قبل الادارة العليا بجعل الجودة في المقام الاول والتأكيد على خلق البنى والهياكل التنظيمية واجراءات وسياسات العمل المناسبة ، وتطوير نظام الحوافز الذي يشجع جهود تحسين الجودة.
٣. ضرورة تفهم المؤسسات للاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لزيائنها والعمل على تحقيق كل التوقعات والزيائن في المؤسسات التعليمية من الطلاب والمجتمع وسوق العمل.
٤. ضرورة اهتمام القيادات الادارية بتوحيد الرؤية والاهداف والاستراتيجيات داخل المؤسسة وتهيئة المناخ التعليمي (في حال كون المؤسسة تعليمية) لتحقيق الاهداف باقل تكلفة.
٥. التأكيد على ان عملية تحسين الجودة هي عملية مستمرة في المؤسسة ، والعمل المستمر على تطوير العمليات التي يتم من خلالها انجاز الاعمال، وذلك عن طريق تصميم عمليات الانتاج الخدمي او السلي التي تتطابق مع مواصفات الجودة، واستخدام افضل الاساليب والممارسات الادارية، وتوظيف التقنيات المتاحة بفعالية وكفاءة عاليتين.
٦. مساهمة كل العاملين في تحسين الجودة وذلك عن طريق تطوير مستوى الاداء في العمل، والتعرف على المشاكل المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، والعمل على حلها بشكل تعاوني وباستخدام المنهج العلمي.
٧. تنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين وحفز الجهود المتميزة سواء اكانت فردية ام جماعية.
٨. اتخاذ القرارات على اساس من الحقائق ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرارات .
٩. تعتمد ادارة الجودة الشاملة على الاستقلالية التامة.
١٠. تفعيل التعاون والتنسيق بين الادارات والوحدات المختلفة في المؤسسة مع التأكيد على الانجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.

مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم:

لقد تعددت اراء الكتاب والباحثين في مجال ادارة الجودة الشاملة حول مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم ، لكنها تتكامل مع بعضها لتعكس صورة واحدة ، وهذه المبادئ هي:

١. التخطيط الاستراتيجي طويل الامد لإحداث التغيير والتطوير المستمر في كل الانشطة ليشمل كل مجالات الخدمة.
٢. تقديم السياسات المتكاملة لتحقيق الجودة وتقديم كل الخدمات المتميزة القائمة على الاداء السليم بعيدا عن الخطأ.
٣. جمع البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات.
٤. تشجيع العمل الفريقي القائم على الثقة المتبادلة والاحترام.
٥. اشراك جميع الافراد داخل التنظيم في صنع القرار.
٦. الدعم الكامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة واليات الجودة الشاملة.
٧. تحقيق رضا وسعادة المجتمع وذلك عن طريق اىصال التغذية الراجعة له وباستمرار وتلبية حاجاته وتوقعاته الحالية والمستقبلية مع الاهتمام بالجوانب الاجرائية والانسانية.
٨. الاهتمام بالتدريب الدائم للعاملين وذلك من اجل استمرار التطوير.
٩. تحقيق التكامل والترابط بين قطاعات المنظمة واداراتها المختلفة.
١٠. تحديد المهام لكل الافراد داخل التنظيم.
١١. التحسين المستمر للعمليات والجودة ويقصد بذلك التحسين الاضافي والتحسين المعرفي الابداعي.
١٢. استحداث وتطبيق نظام الحوافز الذي تراعى فيه العدالة التنظيمية.
١٣. تحقيق الاستفادة الفعلية من امكانيات جميع العاملين وذلك بتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بأهميتهم واشراكهم مشاركة جوهرية وتفويض الصلاحية لهم ، وذلك للاستفادة من جميع العقول وللتخلص من اسلوب التسلط والتخويف وتحويله الى اسلوب التفويض والتمكين.

مبادئ ديمنج وجوهر الجودة في التعليم:

تطرقنا آنفا الى المبادئ التي وضعها إدوارد ديمنج الذي يعد ابو ادارة الجودة الشاملة وهذه المبادئ كانت قد وضعت في الاساس لتطبيق في مجال الصناعة ، الا ان هذه المبادئ او النقاط الاربعة عشرة التي وضعها ديمنج تم تطويرها بواسطة مدرسة أمرست Amherst ونيوهامشير New Hampshire ولقد استمدت هاتان المدرستان اهدافهما من هذه النقاط لتحسين العمل الاداري والتحصيل الدراسي للتلاميذ واطلق على تلك النقاط - جوهر الجودة في التعليم -

Essence of Quality in Education

وتتلخص هذه النقاط بالاتي :

١. ايجاد التناسق بين الاهداف **Great Constancy of Purposes**: ان وجود التناسق بين الاهداف لأجل تحسين جودة الطلبة والخدمات امر لا بد منه لأجل دخول التنافس مع مدارس المجتمع العالمي.

٢. تبني فلسفة الجودة الشاملة **Adopt Total Quality Philosophy**: يجب على كل عضو في المؤسسة التعليمية ان يتعلم المهارات الجديدة التي تدعم التحول نحو الجودة، ويجب ان يكون لدى الافراد الاستعداد لقبول تحديات الجودة ، وان يتحملوا مسؤولية تحسين المنتجات والخدمات.

٣. تقليل الحاجة للتفتيش **Reduce The Need for Inspection**: يستند تقليل الحاجة للتفتيش على قاعدة عريضة من خلال تبني نظام الجودة داخل الخدمات التعليمية وتدعيم بيئة التعليم التي قد تساعد في تحقيق جودة اداء الطالب.

٤. انجاز الاعمال المدرسية بطرق حديثة **Achieve School Business In New Ways**: ان انجاز الاعمال المدرسية بطرق حديثة يقود الى تقليل الحد الأدنى للتكاليف الكلية في التعليم.

٥. التعليم مدى الحياة **Life Long Learning**: يدعم التدريب الافراد عادة بالوسائل والادوات الضرورية لتحسين مستوى الاداء لديهم ، مما يتطلب منهم التعلم مدى الحياة.

٦. القيادة في التعليم **Leadership in Education**: يجب على الادارة ان تعمل على توجيه وتنفيذ العمل وممارسة مبادئ الجودة من خلال توفير القيادة الرشيدة.

٧. التخلص من الخوف **Eliminate Fear**: ان ازالة المخاوف داخل المؤسسة التعليمية يشجع الافراد على اداء اعمالهم بكفاءة وفاعلية لأجل تحسين وضع المؤسسة والعمل بحرية تامة بعيدا عن الصراعات والمشاحنات داخل المؤسسة.

٨. ازالة معوقات النجاح **Eliminate the Barriers to Success**: ان ادارة المؤسسة هي المسؤولة الاولى عن القضاء على الحواجز التي تقف حجر عثرة في سبيل تحقيق النجاح في العمل ، وذلك من خلال العمل بروح الفريق الواحد والتعاون الدائم والمشاركة الفعالة والتحول نحو التغيير والتجديد الدائمين.

٩. خلق ثقافة الجودة **Crete a Quality Culture**: من الضروري خلق ثقافة الجودة وذلك لتطبيقها على الجميع دون استثناء.

١٠. تحسين العمليات **Process Improvement**: ان ايجاد الحلول الاولية عن كشف الاخطاء ، والتعرف على الافراد والجماعات يساعد على التحسين المستمر.

١١. مساعدة الطلبة على النجاح **Help Students to Success**: يجب ان تتغير مسؤولية كل الادارات التعليمية من الجودة الى تحسينها ، وذلك عن طريق تحسين الاداء وازالة المعوقات التي تقف في طريق الطلبة ومساعدتهم وارشادهم لتحقيق النجاح.

١٢. الالتزام **Commitment**: على الادارة ان تسعى جاهدة لإنجاز المهام في نظم الجودة داخل نظام التعليم ، والعمل بطريقة سليمة مع ضرورة توفير الوسائل الملائمة لتحقيق الاهداف المنشودة.

١٣. المسؤولية **Responsibility**: ان مسألة التغيير هي مسؤولية كل فرد لتحسين الجودة.

هذا وقد طرح في هذا المجال جدولاً يوضح كيفية الاستفادة من مبادئ ديمنج الاربعة عشر وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحسينها بكل جزئياتها من خلال ذلك وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول: توظيف مبادئ ديمنج لخدمة العملية التعليمية

مبادئ ديمنج في الصناعة	توظيفها في المجال التربوي
<p>١. وضع هدف مستقر وثابت لتحسين الانتاج والخدمات</p>	<p>- تحديد رسالة وقيم اساسية للمؤسسة التعليمية والتأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل لها.</p> <p>- تقييم حاجات الطلبة والحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين.</p> <p>- استخدام الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الاهداف السابقة.</p>
<p>٢. الاعتماد على انتهاج فلسفة جديدة للتطوير لمواكبة تحديات العصر.</p>	<p>- التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لاعتماد الفلسفة الجديدة.</p> <p>- توفير الافراد من معلمين وموظفين لكي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.</p> <p>- حشد الموارد اللازمة لتدريب المعلمين على مفاهيم الفلسفة الجديدة ومبادئها ، وكيفية توظيفها داخل المؤسسة التعليمية.</p>
<p>٣. الغاء اساليب التفقيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة</p>	<p>- التركيز على تحسين عمليات التعليم والتعلم بدلا من التركيز على مخرجات التعلم فقط.</p> <p>- فحص عمليات التعليم والتعلم من خلال التغذية الراجعة من الطلبة والخريجين، وليس من خلال تقييم الطالب للمعلم او المقرر الذي قد يكون غير موضوعي وغير منصف.</p>
<p>٤. الغاء عملية ممارسة تقويم الاعمال بناء على السعر فقط.</p>	<p>- التوقف عن تعيين موظفين لمجرد قبولهم بأجور اقل من المستحق.</p> <p>- التخلص من قبول ارضع العروض لشراء المعدات الضرورية للمؤسسة.</p>
<p>٥. ادخال التحسين المستمر لكل العمليات والانشطة</p>	<p>- الحرص على ادخال الحاسوب وتقنية التعليم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بعناية واتقان.</p>

<p>- ادخال المقررات والبرامج الجديدة التي تلبي حاجات مختلف شرائح المجتمع.</p>	<p>والخدمات المساعدة</p>
<p>- تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين والاداريين وموظفي المؤسسة ووضع برامج التدريب المناسبة لتلبيتها برؤية مستقبلية واضحة المعالم.</p>	<p>٦. انشاء برامج تدريبية في مكان العمل.</p>
<p>- اختيار قادة تربويين يمتلكون الكفاءة في احداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية.</p>	<p>٧. استحداث اساليب جديدة في الاشراف والقيادة الفعالة.</p>
<p>- ابتكار اساليب جديدة لتقييم الطلبة وعدم جعل مصير الطالب مرهونا بنجاحه في الامتحان. - التنوع في اساليب تقويم المعلمين. - الحرص على كشف نواحي القوة والضعف في الاداء، من خلال التزود بالتغذية الراجعة.</p>	<p>٨. ازالة الخوف عن المرؤوسين .</p>
<p>- خلق فرص الاتصال والتعاون المستمر بين اقسام المؤسسة التعليمية. - نبذ المنافسة بين الاقسام لما تتركه من اضرار للمنظمة وزبائنها.</p>	<p>٩. ازالة العوائق التنظيمية والخلافات داخل المؤسسة .</p>
<p>- توفير كل مستلزمات تحقيق الجودة للعاملين، والعمل على تحقيق رضاهم الوظيفي.</p>	<p>١٠. التخلص من الشكايات والتحديات والنصائح.</p>
<p>- عدم تقييم انجازات المعلمين على اساس الكم فقط، بل على اساس مضمونها ، ومدى اثارها في تحسين جودة المخرجات والخدمات في المؤسسة التعليمية.</p>	<p>١١. الابتعاد عن وضع ارقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.</p>
<p>- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء انجازاته الفردية في ميدان العمل ، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية. - اتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز</p>	<p>١٢. الغاء نظام التقويم السنوي وازاحة العوائق التي تعترض حق</p>

العامل في التفاخر بعمله.	على تحسين جودة الانتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير.
١٣. انشاء برامج متماسكة للتعليم والتطوير الذاتي	- الحرص على التنظيم المستمر للدورات التدريبية المجانية لموظفي المؤسسة. - تشجيع الموظف باستمرار على تطوير ادائه المهني، وتحسين مهاراته وقدراته في العمل.
١٤. التحسين الدائم لكل العمليات.	- التركيز على اهمية احداث التغيير في المؤسسة التعليمية لجميع المرؤوسين. - توير الموظفين بان الجودة الشاملة ليست نزوة ادارية، بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعليم في المؤسسة والارتقاء بخدماتها الى الافضل.

بيت الجودة والتعليم :The House Of Quality Education

انبثقت فكرة بيت الجودة من اليابان ومن شركة ميتسوبيشي على وجه التحديد، ثم انتقلت الى

غيرها من الشركات اليابانية والامريكية ، ويتلخص اسلوب بيت الجودة في الخطوات التالية:

١. فريق من الخبراء من مختلف الفروع يقومون بتحويل احتياجات العميل الى متطلبات فنية لتصميم المنتج المطلوب.

٢. تحديد من هم العملاء ؟ (Who).

٣. تحديد ماذا يريد العملاء؟ (What).

٤. تحديد كيفية تحقيق المطلوب؟ (How).

ويعرف بيت الجودة على انه مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تساهم في بناء الجودة

الشاملة بالمؤسسات على مختلف انواعها ، ولقد انتقلت فكرة بيت الجودة في اليابان من المجال

الصناعي الى مجال التعليم وفق مكونات اساسية هي:

١. **البنية العليا:** وتشتمل على ثلاثة انظمة لها تأثيرها على ادارة الجودة الشاملة هي : النظام

الاجتماعي وما يتصل به ، والنظام الاداري وما يتعلق به ، والنظام التقني وما يتصل به.

٢. **ركائز الجودة:** وتحتوي على اربعة اعمدة اساسية في بناء الجودة وادارة الجودة في المؤسسة

وتهدف الى التركيز على خدمة المستفيد، والتحسين المستمر ، والادارة بالحقائق في جمع

البيانات، واحترام الاخرين.

٣. **الاصول والاركان:** وتتمركز في قاعدة بيت الجودة التي يرتكز عليها هيكل بناء البيت ،

ويتكون كل منها من عدة عمليات هي:

أ. **الاصول:** وتشتمل على السياسات والاستراتيجيات، والعمليات والمشروعات، والاجراءات

والانشطة، والعلاقة الانسانية.

ب. **الاركان:** وتشتمل على المهمة ، والرؤية، والقيم ، والاهداف، والقضايا.

ان تطبيق هذا النظام في مجال التعليم يتطلب الاتي:

١. تحديد ما يجب تحسينه وتطويره في نظام التعليم.

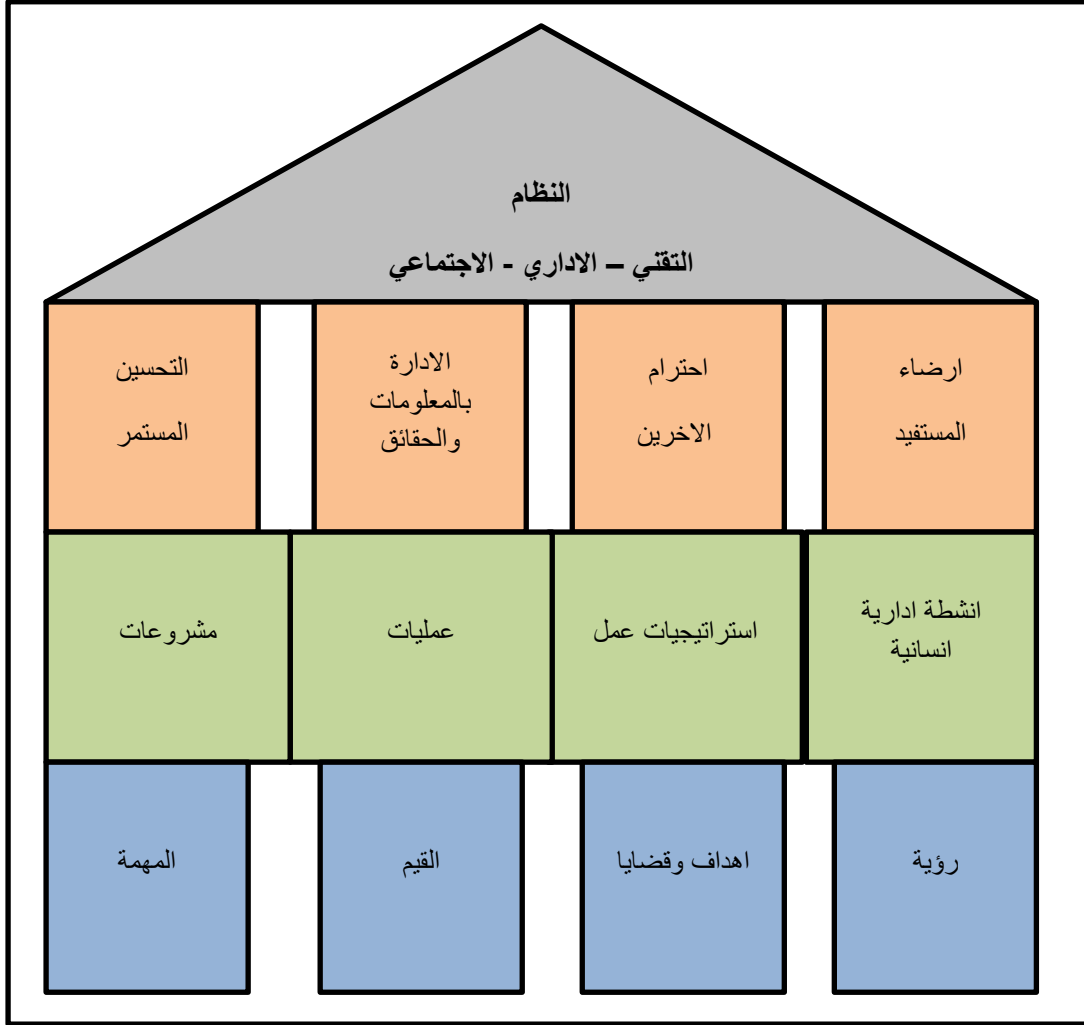
٢. توضيح مفهوم الجودة الشاملة لكل العاملين في المؤسسة التعليمية.

٣. تحسين النظام بالتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

٤. قياس عائد الجودة الذي يرتبط برضا العميل.

٥. اعلام جميع العاملين بالمكاسب التي حصلت عليها المؤسسة جراء تطبيق الجودة الشاملة.

والشكل التالي يوضح نظام بيت الجودة الشاملة:

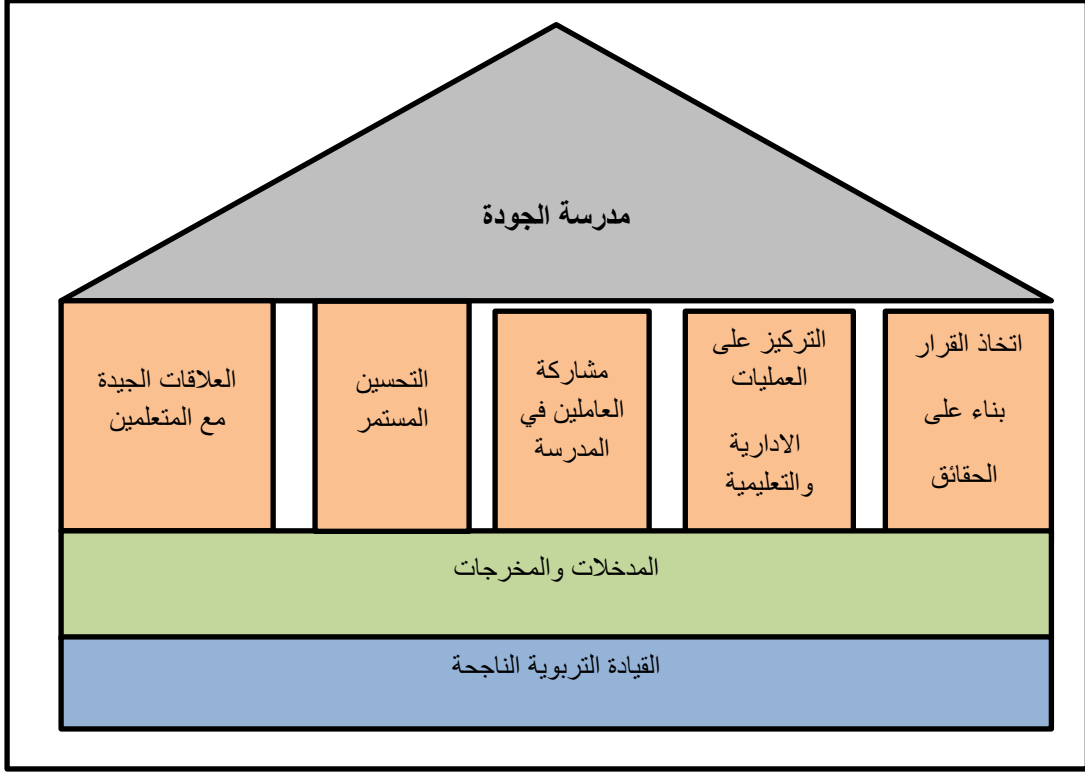


الشكل رقم (٥): نظام بيت الجودة الشاملة

ويمكن استخدام مفهوم بيت الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وذلك باتباع الاستراتيجيات التالية:

١. تدريب الطلاب واعضاء هيئة التدريس والادارة على البيانات وكيفية استخدامها.
٢. تدريب الطلاب واعضاء هيئة التدريس والادارة على طرق صنع واتخاذ القرارات.
٣. تدريب منسق الجودة في المؤسسة التعليمية على تأسيس قاعدة بيانات شاملة للمؤسسة.
٤. تتخذ القرارات الادارية على ضوء البيانات والحقائق.

والشكل التالي يوضح مفهوم واستراتيجيات مدرسة الجودة الشاملة :



الشكل رقم (٦): استراتيجيات مدرسة الجودة الشاملة

مميزات ادارة الجودة الشاملة في التعليم:

تعني ادارة الجودة الشاملة بالدرجة الاولى بإتقان العمل واستمرارية تحسينه لضمان تقديم خدمات جيدة وتتميز ادارة الجودة الشاملة بالاتي:

١. الوفاء بمتطلبات الاطفال وكسب رضاهم.
٢. مشاركة كل العاملين في عملية التطوير والتحسين.
٣. ربط اقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها متسقا ومتكاملا.
٤. ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب رغم اختلاف انماط العاملين.
٥. المساعدة على ايجاد نظام موثق لضمان الاداء في حالة تغيب احد العاملين او تركه الخدمة.
٦. ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظام الجودة.

٧. زيادة مستوى الوعي لدى العاملين حول جودة العمل والنظام من خلال معيشتهم لنظام الجودة.
٨. تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر العامة في نشاط المؤسسة التعليمية لتحقيق حاجات ورغبات الطلاب والمجتمع وسوق العمل.
٩. تحقيق تميز المؤسسات التعليمية من خلال تطوير المقومات الادارية التي تشمل على الاهداف المحددة للجودة ومتابعة تحقيقها ، وسياسات الجودة المعلنة للجميع والمتطلبات التزامهم بها، ووضع نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها ومواصفاتها، والمهام والمسؤوليات في تحقيقها.
١٠. تكامل دورة تحقيق الجودة من خلال عمليات التخطيط للجودة ، وتنظيم الجودة ، وتأكيدا ومراجعتها.
١١. تحسين اقتصاديات الاداء.
١٢. الاهتمام بمصادر الخطر التي تهدد بخفض الجودة ، وتكاليف المحافظة على الجودة، والعائد المترتب على دعم الجودة او الناشئ عن الغاء الخسائر الناتجة عن انخفاض الجودة.
١٣. التقليل من البيروقراطية الادارية والاجراءات المتكررة.
١٤. المساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية.
١٥. المساعدة على تخفيض الفاقد في امكانات المؤسسة التعليمية من ناحية الموارد والوقت.
١٦. المساعدة في قبول التغيير والسعي اليه لأجل التطوير المستمر.
١٧. تشجيع العمل الفريقي والقضاء على الصراعات والنزاعات.
١٨. تشجيع التفكير الابداعي وحفزه سواء اكان فرديا ام جماعياً.
١٩. وضوح الرؤية وانسيابية العمل دون تعثر.
٢٠. ديمقراطية القيادة ومرونتها وانسانيتها في التعامل.

معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

هناك العديد من الصعوبات التي تقف في طريق تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لتشكل عائقا يحول دون ذلك ، واهم هذه الصعوبات ما يلي :

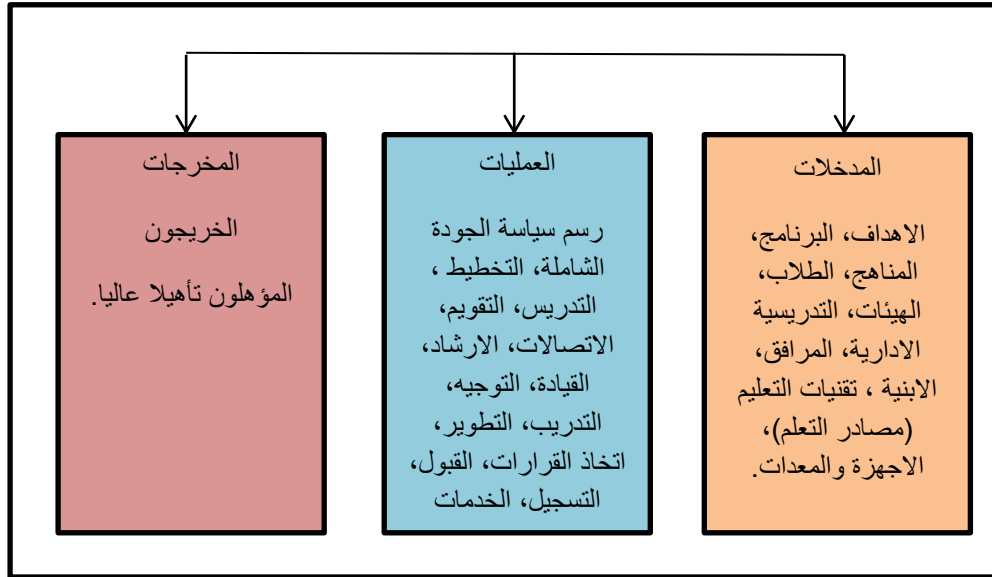
١. المركزية في اتخاذ القرارات التربوية ، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المرونة والسرعة مما يستوجب تطبيق اسلوب اللامركزية في الادارة.
٢. عدم استقرار الادارة وتغيرها الدائم.
٣. التركيز على الاهداف قصيرة المدى.
٤. صعوبة تحديد معايير قياس جودة الخدمات.
٥. انعدام التساوي في الاهداف والاعراض.
٦. التركيز على تقييم الاداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد على جودة اعلى.
٧. ضعف النظام المعلوماتي للمؤسسة التعليمية.
٨. عدم اتساق سلوكيات القادة مع اقوالهم.
٩. اهمال تحقيق التوازن بين الاهداف قصيرة الاجل وطويلة الاجل.
١٠. ندرة توفير المعلومات والبيانات على نحو سريع ودقيق عن النظام التعليمي.
١١. تسبب العاملين وعدم التزام بعضهم في اداء ادوارهم بالمؤسسة التعليمية.
١٢. اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الاساليب التقليدية.
١٣. عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال ادارة الجودة الشاملة في العمل التربوي.
١٤. التمويل المالي: يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي الى ميزانية كافية.
١٥. الارث الثقافي والاجتماعي يعتمد على ثقل الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل اساليب التطوير والتحسين.
١٦. عدم تحويل التزام الادارة لتطبيق البرنامج وتدريب العاملين فيها الى حيز الواقع وغياب مشاريع التطوير.
١٧. تشديد المؤسسة على تبني طرق واساليب ادارة الجودة الشاملة التي لا تتفق مع نظام انتاجها وموظفيها.
١٨. مقاومة التغيير والتطوير بسبب نقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة.
١٩. عدن التركيز على النظام ككل والاقتصار على اساليب معينة في ادارة الجودة.

٢٠. تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية ازاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم.
٢١. اعتماد برامج الجودة الشاملة على خبراء بالجودة اكثر من اعتمادها على الافراد العاديين في المؤسسة التعليمية.
٢٢. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج مما يقودها الى الفشل.
٢٣. عدم التزام الادارة العليا بتطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة ، وعدم عملها بخطوات واجراءات هذا البرنامج.
٢٤. هذا ويمكننا اضافة نقطة اخرى في غاية الاهمية هي :
٢٥. جهل معظم ادارات المؤسسات التعليمية بماهية ادارة الجودة الشاملة وعدم تدريبهم عليها او تبصيرهم بها.

عناصر ادارة الجودة الشاملة في التعليم:

تمثل ادارة الجودة الشاملة في التعليم بمفهومها العام العمل التعاوني الذي يتشارك فيه كل العاملين ويبذلون قصارى جهودهم وطاقاتهم ويحركون تفكيرهم الابداعي من اجل تقديم افضل الخدمات ورفع مستوى المخرجات بما يحقق حاجات ومطالب المجتمع ، وتشتمل الجودة الشاملة بالنسبة للنظام التعليمي على مدخلات وعمليات ومخرجات تتلخص بالجدول التالي :

جدول: مدخلات ومخرجات وعمليات النظام التعليمي في ضوء الجودة



ويتحمل اعضاء الهيئة التدريسية والادارية القسط الاكبر من مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة في التعليم، فكل واحد منهم مسؤول بشكل فردي عن ادارة جودة ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم الناتج او الخدمة.

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم يشتمل على ما يلي:

١. رسم سياسة الجودة الشاملة من حيث تحديد المسؤول عن اقامة الجودة الشاملة وادارتها ، وتحديد كيفية مراجعة النظام وتحديد المهمات المطلوبة واجراءات تنفيذها، وكيفية تصحيح الاخفاق في تنفيذ الاجراءات.
٢. الاجراءات وتشمل القدرة على تسجيل التلاميذ، وتقديم المشورة ، وتخطيط المنهج ، والتقويم ، واعداد مواد التعليم ، واختيار العاملين وتطويرهم.
٣. يفترض ان تكون تعليمات العمل واضحة وقابلة للتطبيق.
٤. المراجعة، ويقصد بها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها التأكد من تنفيذ الاجراءات.
٥. الاجراء التصحيحي ويعني تصحيح ما اغفل او ما تم عمله بشكل خاطئ.
٦. الخطوات الاجرائية، اي وضع معايير لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.

ان المتطلبات المذكورة آنفاً تتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في المؤسسات التعليمية للتطوير مما يستوجب تشغيل نظام ادارة الجودة الشاملة بموجب عناصر المنظومة الادارية والتنظيمية الاتية:

١. **الاستراتيجية Strategy**: ويعني ان تكون لدى القيادة العليا خطة استراتيجية تنموية عن مستقبل المؤسسة.
٢. **الهيكل التنظيمي Structure**: يجب اعادة هيكلة المؤسسة وتغيير المسؤوليات والمهام والادوار.
٣. **النظام System**: ويقصد بالنظام اعداد نظام جديد لتطوير المخرجات وزيادة فعالية العمليات ، مع ابتكار بعض الافكار التي تساهم في فاعلية النظام.

٤. **العاملون Staff**: من الضروري معاملة العاملين بشكل انساني لائق ، والعمل على اشباع حاجاتهم من خلال تطبيق مبدأ العلاقات الانسانية في العمل ، وتدريبهم بشكل دائم ومستمر .

٥. **المهارات Skills**: يجب تحسين العلاقات والكفاءات والمهارات البشرية من خلال التدريب المستمر وذلك لابتكار طرق جديدة في العمل محفزة للمنافسة.

٦. **القيم المشتركة Shared Values**: وتعني ايجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تتلائم مع التطور المنشود.

٧. **الحوافز Incentives**: تقرير مزايا ومكافآت العاملين يرتبط عادة بالتزامهم بنظام ادارة الجودة الشاملة وتطبيقهم لمتطلباتها على الوجه الاكمل.

٨. **نظم الاتصالات Systems of Communications**: وجود نظم فعالة للاتصالات مع المستفيدين من العملاء الخارجيين والداخليين تسمح بالتعرف على مدى رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة لهم ، وعن تقديم مقترحاتهم ومطالبهم.

٩. **القيادات الادارية Administrative Leaderships**: وجود القيادات الادارية على مختلف المستويات التنظيمية والتي تتبنى فكرة الجودة وتعتبر تأكيدها هي مسؤوليتها الرئيسية ، وتوفر الجو الملائم للعاملين لتنفيذ مهامهم بجدارة واتقان.

١٠. **نظم المعلومات Information Systems**: ينبغي توفير نظم للمعلومات لتوفير الرصيد الفوري لحركة الاداء وتطور الانشطة ، وتقديم المؤشرات ونتائج التحليل الى القائمين بالأداء لاتخاذ قرارات تصحيح المسار وتأکید الجودة.

١١. **هيكل التقنيات المناسبة Technical Structure**: ضرورة تناسب هذه التقنيات مع احتياجات الاداء وتوفير القدرات الانتاجية الافضل للمؤسسة لتحقيق رضا العاملين.

ولقد اختلف العديد من المختصين والباحثين في مجال ادارة الجودة الشاملة في تحديد عدد عناصر ادارة الجودة الشاملة، وذلك وفق نهج كل منهم في اتباع فكر معين لاحد رواد ادارة الجودة الشاملة ، الا ان العناصر الموجودة في كل فكر من افكار رواد ادارة الجودة الشاملة والتي ترمي الى تطوير وتحسين ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي:

١. **اهداف ادارة الجودة الشاملة** : تشمل الاهداف على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ، وزيادة كفاءة المنظمة في ارضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين وزيادة انتاجية كل عناصر المنظمة ، وزيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات اي (قدرة اعلى على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات)، وضمان التحسين الشامل لكل اجزاء المنظمة وبشكل مستمر ، وزيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل، وزيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.

٢. **سياسة الجودة** : ان تحديد سياسة الجودة هو الجزء الرئيسي من تصميم وتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، فوجود سياسة ثابتة للجودة شرط اساسي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، ويجب على المؤسسة تحديد سياستها بالنسبة للجودة بشكل رسمي ومكتوب وان تعلن هذه السياسة لجميع العاملين في المؤسسة ، وذلك للتأكد من ان الجودة اصبحت محل اهتمام كل فرد وكل قسم داخل المؤسسة.

٣. **مراجعة العقد**: يجب مراجعة العقد قبل البدء بالتنفيذ وذلك لتحقيق عدة فوائد اهمها : المساهمة في تنفيذ العقد ، واشراك كل المهتمين بمراجعة العقد، وتسهيل عملية مراجعة الجودة مع العميل.

٤. **القيادة في ادارة الجودة الشاملة**: تعتبر القيادة الادارية صمام الامان للتنفيذ السليم للبرامج وتحقيق الاهداف المرجوة ، فالقيادة هي العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الاخرى ويقوم بتوجيهها وارشادها ومساعدتها فيما اذا اقتضى الامر.

٥. **دليل ادارة الجودة الشاملة**: من متطلبات ادارة الجودة الشاملة دليل الجودة الذي تستطيع المؤسسات من خلاله متابعة اداء الانظمة المختلفة وتحديد الاجراءات والمستندات التي يجب ان توثق ، ونوع الرقابة التي يجب ان تطبق، وهذا يساعد على سهولة التنسيق بين الادارات في المستويات المختلفة ويعرف بفوائد نظام الجودة لكل العاملين والعملاء، كما انه يساهم في تكوين انطباع جيد حول سمعة المؤسسة.

٦. **انشطة ادارة الجودة الشاملة**: تتمثل انشطة ادارة الجودة الشاملة في دراسة وتحليل المناخ الخارجي للمؤسسة للتعرف على الامكانيات المتاحة والموارد القابلة للاستخدام، والمعوقات والمشكلات التي تؤثر سلبا على قدرات المؤسسة في الوفاء

باحتياجات المستفيدين من خدماتها ، كذلك تحديد مواصفات المخرجات التي ستقدمها المنظمة للمستفيدين ومدى الدقة والسرعة في انجاز اعمالها وتحقيق اهدافها.

٧. **مراقبة العمليات:** ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في اية مؤسسة يتطلب توفير نظام فعال تتم من خلاله مراقبة جميع العمليات للتأكد من انها تنفذ تحت ظروف محكمة.

٨. **انظمة ادارة الجودة الشاملة:** وهي العملية التي يتم بموجبها تحديد الاعمال وتقسيمها وتحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة والاجراءات والعمليات.

٩. **مصادر ادارة الجودة الشاملة:** تنحصر الموارد اللازمة لتفعيل نظام ادارة الجودة الشاملة في الموارد المادية مثل اجهزة القياس والحاسبات الالية وغيرها ، والموارد المالية الكافية لتمويل أنشطة النظام على اختلاف انواعها ، والتقنيات والبرمجيات والنظم وكل الاساليب المستخدمة في عمليات المؤسسة ، والمعلومات عن كل عناصر المؤسسة الداخلية والمناخ المحيط الذي يؤثر في عملياتها وعلاقتها مع المستفيدين ، والافراد المنفذين لعمليات ادارة الجودة الشاملة ، والسياسات والنظم الادارية التي تشكل البنية التحتية لنظام الجودة الشاملة.

١٠. **تقنيات ادارة الجودة الشاملة:** هناك العديد من التقنيات المستخدمة في نظام ادارة

الجودة الشاملة ، واهمها ما يلي:

أ. خرائط تدفق العمليات.

ب. اعادة هندسة العمليات.

ت. القياس المرجعي.

ث. الادارة الاستراتيجية.

ج. جودة الانحراف المعياري.

ح. التحسين المستمر الشامل.

خ. تمكين الافراد.

هذا ومن الضروري انتقاء التقنيات المناسبة لاستخدامها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، ويعتبر امر انتقاء هذه التقنيات من القرارات المحورية التي تقود الى مشكلات واضرار هائلة نتيجة الاستخدام غير الموفق لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المؤسسة وطبيعة خدماتها.

١١. **التدريب:** لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية لكل الافراد المساهمين في تطوير وتحسين الجودة وكذلك تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب وتحديد المواصفات الواجب توافرها في القائمين على عملية التدريب ، والاهتمام بالتخطيط العلمي والعملية المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة الشاملة.

١٢. **تحليل تكاليف ادارة الجودة الشاملة:** هناك مجموعة من الامور الخاصة التي تشتمل عليها تكاليف الجودة ومنها تكاليف الوقاية اي منع الاخطاء، وتكاليف الفحص والتقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي، ويساعد تحليل تكاليف الجودة في دراسة العلاقات المختلفة وتوجيه المسؤولين في المؤسسات ونموهم والاهتمام بهم، وتعد التكاليف احد اهم الاسلحة للمنافسة في الاسواق المحلية والعالمية ، وتساعد ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات على خفض التكاليف وتحقيق الارباح.

١٣. **الافراد وادارة الجودة الشاملة:** ينقسم الافراد في نظم ادارة الجودة الشاملة الى ثلاثة اقسام:

أ. خبراء الجودة: وهم العدد الاقل والذين يختصون بتصميم نظام الجودة والوقوف على عمليات تخطيط الجودة وتحديد المعايير والمقاييس واختيار التقنيات والاليات ، والاشراف على تدريب العاملين ، والقيام بتحليل نتائج التطبيق، والعمل على تصحيح المسارات المنحرفة وتطوير النظام باستمرار.

ب. منفذو الخبرة: وهم الاعضاء العاملون في المؤسسة على جميع مستوياتها ابتداء من رئيس مجلس الادارة مرورا بكافة العاملين في مختلف المجالات وحتى اصغر الموظفين مركزا.

ت. المتعاملون مع المؤسسة من عملاء (طلاب) وموردين واصحاب علاقات متعددة والذين يتأثرون بنظم الجودة ومستوياتها، ومن الضروري دمجهم في نظام ادارة الجودة الشاملة لانهم اصحاب الراي الالهم في نجاح او فشل النظام.

١٤. **المراجعة الداخلية للجودة:** على ادارة المؤسسة ان تقوم بتأسيس نظام المراجعة للجودة للتأكد من ان أنشطة الجودة تتطابق تماما مع المتطلبات المرسومة ، واتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة نواحي القصور ان وجدت.

١٥. **سجلات الجودة :** تحتاج ادارة الجودة الشاملة الى سجلات تسجل فيها جميع الاجراءات الخاصة بالجودة لتكون بمثابة مرجع يظهر مدى التقدم والاحراز في تحقيق متطلبات الجودة ومدى فعالية نظام الجودة المعمول به.

١٦. **التوقيت في ادارة الجودة الشاملة:** يعد الوقت من اهم الموارد واغلاها ، فهو السلعة المجانية المتاحة لكل فرد في مختلف انحاء الدنيا وبشكل متساو، والوقت هو العنصر الذي لا يمكن تجزئته او استرجاعه او استعارته او شراؤه او تخزينه ، ويمثل الوقت في الفكر المعاصر للإدارة عنصرا من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول الاسرع والاكفأ الى السوق والعملاء، ولذلك فان ادارة الوقت واستغلال كل ثانية منه امر ضروري لرجل الادارة لتحقيق اكبر انجاز في اقل فترة زمنية ، ويجب التخطيط لاستغلال الوقت بشكل محكم ووفق جدول دقيق من اجل استثماره لتحقيق المنافع والقيم بشكل فاعل وسريع.

معايير ادارة الجودة الشاملة في التعليم:

بما ان ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم تركز بالدرجة الاولى على الطالب وتنادي بالتكامل مع استراتيجية الجهة التربوية كالمؤسسات التعليمية والادارات التعليمية ووزارة التربية والتعليم ، وتؤكد على الاهتمام بالمشاركة اي مشاركة الطلاب مع اعضاء هيئة التدريس والجهاز الاداري بالمؤسسة ، واستمرارية التحسين ، اضافة الى الاهتمام بالفكر الاداري الحديث ومتطلبات التغيير الثقافي ، مع التأكيد على ان كل فرد في المؤسسة مسؤول مسؤولية تامة عن الجودة، لذا فان معايير ادارة الجودة الشاملة تتنوع لتشمل الاتي :

١. جودة البرامج الاكاديمية من حيث : العمق والشمول والتكامل ، وحسن مخاطبتها للتحديات القومية والعالمية في مجال التكنولوجيا والتحديات الاقتصادية والثقافية ، ومرونة هذه البرامج وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة.
٢. معايير النوعية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس كمعايير اختيارهم ، ومؤهلاتهم ، واعدادهم ، وانتاجهم العملية ، ومهاراتهم ، ومدى توفر متطلبات تطويرهم وطرق متابعة ادائهم من خلال الاتي :
 - طرق التدريس التي تعتمد على تكامل المفاهيم والممارسات النظرية مع العملية وربط ما يدرس بالقضايا والمشكلات البيئية.
 - طرق تزويد الطلاب بالتغذية الراجعة.
 - طرق القيام بالفحص لضمان تلبية البرنامج التعليمي لاحتياجات الطلاب.
 - طرق تقويم الطلاب ، ونوعية محتويات السجلات التي يتم الاحتفاظ بها من قبل اعضاء هيئة التدريس.

وهناك من يرى ضرورة وجود اجراءات تثقيفهم وترقيتهم ، ومدى مساهمتهم في خدمة المجتمع ، ومشاركاتهم في اللجان والهيئات العلمية.
٣. مستوى وسمعة وشهرة الكادر الاكاديمي والاداري.
٤. نسبة اعداد الطلاب الى نسبة اعضاء هيئة التدريس ، ونوعية ومستوى الخدمات التي تقدم لهم ، ومتوسط تكلفة الطالب ، ومستوى دافعيتهم واستعدادهم للتعلم.
٥. معايير المناهج الدراسية وتشتمل على جودة واصالة المناهج ، ومضمونها ومدى ارتباطها بالواقع ، وقابليتها للتطبيق ، وطريقة عرضها للمعلومات والانشطة ، ومدى مراعاتها للفروقات الفردية ، ومدى قدرة تطبيق ما ورد فيها بشكل عملي ، والى اي مدى تعكس المناهج الشخصية القومية او التبعية الثقافية.
٦. جودة التجهيزات والمكتبات ومدى كفاءتها وتحديثها.
٧. جودة التمويل فيما يختص بالتجهيزات والمشروعات البحثية.

٨. المعايير المرتبطة بالإدارة وتشمل دقة اختيار القيادات وتدريبهم ، ومدى اهتمامهم بالعلاقات الانسانية والعمل التشاركي، والاتصال الفعال ، ومدى اهتمام والتزام هذه القيادات بالجودة والبحث المستمر عن المستجدات.

٩. المعايير المرتبطة بالبيئة التعليمية كتوفر المبنى اللائق والمناسب من حيث الموقع والمساحة وجودة التصميم ،وتوفير قاعات الدراسة المريحة والواسعة والمجهزة بكل ما يحتاجه الطلاب من اجهزة ومعدات ووسائل ، وتوفير المختبرات والقاعات الرياضية الصحية والفاعلة ، وضمان توفير مستلزمات الامن والسلامة.

١٠. المعايير المرتبطة بعلاقة المؤسسة التعليمية مع المجتمع ، كتوفير الخدمات المجتمعية ، ومشاركتها في حل مشكلاته ومد جسر التواصل بينها وبين المجتمع ، وربط التخصصات بحاجات المجتمع وتطلعاته.

١١. معيار الانشطة المدرسية الداعمة للسلوك الايجابي:

- تمارس الانشطة الصفية واللاصفية (اجتماعية وثقافية رياضية وفنية) بفاعلية.
- توافر وسائل التعليم الالكتروني والاستفادة من اجهزة الحاسوب بشكل فعال .
- توافر فرص للمشورة (الارشاد) للعاملين والطلاب على المستوى الاجتماعي والنفسي والاكاديمي.

١٢. معيار التنظيم المدرسي الداعم لتحقيق الجودة:

- ايجاد وحدة للتدريب والتنمية المهنية المستدامة تقوم بمهامها بفاعلية.
- ايجاد وحدة منتجة تحقق اهدافها التربوية.
- ايجاد جدول دراسي يحقق تنظيم واستقرار العمل.
- يشارك العاملون في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.
- ايجاد ادوار محددة ومسؤوليات واضحة يلتزم بها جميع الاطراف.

١٣. معيار للدعم التربوي الذي يتيح فرص التعلم ويحقق التميز للجميع وتوفير برامج للتربية التعويضية.

اهمية معايير ادارة الجودة الشاملة في التعليم:

المعيار هو بيان المستوى المتوقع الذي وضعتة هيئة مسؤولة بشأن هدف معين. ويعني التميز المراد الوصول اليه لتحقيق اكبر قدر من الجودة ، والمعيار هو المستوى النموذجي المطلوب للأداء ويحدد مدى ابتعاده او اقترابه من هذا المعيار الذي هو بمثابة عقد اجتماعي لتأكيد التوقعات المتفق عليها اجتماعيا حول متطلبات عمل المؤسسة ، وللمعايير اهمية خاصة تتحدد بالاتي:

١. تقديم لغة مشتركة وهدفا مشتركا لمتابعة وتسجيل تحصيل الطلاب.
٢. وضع مستويات معيارية متوقعة ومرغوبة ومتفق عليها للأداء التربوي في كل جوانبه.
٣. ابراز قدرة الطلاب على تحقيق العديد من النواتج المحددة مسبقا.
٤. وجود الكثير من البيانات والمعلومات التشخيصية لمراجعة البرنامج التدريسي وتقديمه بشكل متكامل لأعضاء هيئة التدريس.
٥. تمكين اعضاء هيئة التدريس من تحديد مستويات تحصيل الطلاب في الوقت الراهن ، والتخطيط للتعليم المستقبلي بشكل متقن.
٦. استفادة اعضاء هيئة التدريس من النواتج المحددة كدليل ارشادي لكيفية استخدام محتوى المنهج والمواد المساندة الاخرى.
٧. اعادة التأكيد على اهمية اصدار اعضاء هيئة التدريس للأحكام عند تقييم الطلبة.
٨. ابراز قدرة اعضاء هيئة التدريس على عقد مقارنة لمستويات الطلبة.
٩. تدعيم ايجابية اعضاء هيئة التدريس نحو اساليب التعليم المطورة وخرائد التقدم الرأسية.
١٠. تقديم نموذج ثابت لإعداد التقارير.

١١. التأكيد على النواحي الايجابية لتحصيل الطلاب.
١٢. تشجيع اعضاء هيئة التدريس على استخدام المحتوى والعمليات بشكل اوسع في تخطيطهم وتدريسهم.
١٣. توفير سبل لمحاسبة المجتمع للمؤسسة التعليمية.
١٤. تنمية تواصل اولياء الامور مع المؤسسة التعليمية وسبل عملهم المشترك وتقديرهم للعمل التربوي داخل المؤسسة التعليمية.
١٥. اكتساب اعضاء هيئة التدريس لفكر متجدد عن كيفية تفكير وتعليم الطلاب.
١٦. حصول الطلاب على تغذية راجعة وفرص للتخطيط ، واعتبار ذلك مؤشرا لتقدمهم.

مهارات مدير الجودة الشاملة :

لخص Schmidts and Finnigan المهارات الادارية اللازمة لمدير الجودة الشاملة في

خمسة محاور اساسية يوضحها الجدول التالي:

جدول : مهارات مدير الجودة الشاملة

العوامل المعيقة (ما لا ينبغي عمله)	العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)
- مهاجمة الاخرين.	المحور الاول:
- احباط حامل الرسالة.	- اتمام الاتصالات بوضوح وصراحة .
- مقاومة التغيير .	- تنمية الثقة في الاخرين.
- اعطاء الاوامر والنواهي.	- التشجيع على المشاركة في المخاطرة.
- انتقاد الاخطاء.	- الحصول على المعلومات والبيانات من العاملين.
- مقاطعة الاخرين اثناء حديثهم.	- الانصات والتعلم.
- تفويض السلطة بدون مساندة.	المحور الثاني:
- اظهار الاداء الفردي على حساب اداء	

<ul style="list-style-type: none"> - الفريق. - الفشل في استثمار الوقت. - تشجيع المقترحات التنافسية. - غياب القيادة الرسمية في عمل الفريق. - السماح للتقاليد بتحديد الاتجاه. - الاعتماد على الخبرة وحدها. - البحث عن الحلول السريعة. - التمادي في تبسيط المشكلات. - التركيز فقط على النتائج. - الافتراض بان العاملين يعملون فقط من اجل المال. - اعتبار الجهود الاضافية جزءا من الوظيفة. - عدم الاهتمام بالتنوير طويل الاجل. - تقدير ومكافأة النتائج فقط. - تأخير المكافآت والتقدير. - اعتبار التدريب مصروفاً. - الفصل بين العمل والتعلم. - حجب المعلومات عن الافراد. - القناعة بما هو حاصل. - عدم الاستفادة من الخلفيات والخبرات المتنوعة للأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتراف بفاعلية عمل الفريق. - توفير التدريب اللازم للفريق. - تسهيل الجهود التعاونية. - تقدير ومكافأة نشاطات الفريق. - ازالة معوقات عمل الفريق. <p>المحور الثالث:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استعمال ادوات وعمليات الجودة. - البحث عن الاسباب الجذرية للمشكلات. - وضع معايير للرقابة على العمليات. - وضع اهداف قابلة للقياس. - توثيق عمليات الاداء. <p>المحور الرابع:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ادراك الفرق بين التقدير والمكافأة. - التوضيح المنطقي لنظم الحوافز. - تقويم تأثير برامج التقدير والمكافآت. - البحث عن فرص الحوافز وتحديدها. - الفهم الشامل لنظام الاجور والمكافآت. <p>المحور الخامس:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اعتبار التدريب والتعليم استثمارا للقوى العاملة. - تشجيع الافراد على التعلم من اخطائهم. - تحديد ونشر الموارد المتاحة لتنمية فرق العمل. - استخدام دورة ديمنج لتحسين الاداء.
--	---

وينبغي على مدير الجودة الشاملة الايمان المطلق بمبدأ العلاقات الانسانية في المساندة عند التفويض ، والتشجيع على المشاركة في المخاطر وتحمل المسؤولية ، وتوفير فرص التنمية والتعلم المستمر لجميع العاملين، وتنمية الثقة والشفافية والوضوح والصراحة ، والابتعاد عن الاوامر والنواهي ، والانتقاد واعتبار التدريب نوعا من انواع استثمار القوى البشرية.



الفصل الثالث

تنظيمات المواد التعليمية في ضوء الجودة الشاملة

جودة التعليم وتطوير المنهج الدراسي.

مفهوم التطور.

الفرق بين التطوير والتغيير .

اهمية تطوير المناهج.

اسس تطوير المناهج وطرق التدريس.

خطوات تطوير المنهج.

تطوير مكونات المنهج.



الفصل الثالث

تنظيمات المواد التعليمية في ضوء الجودة الشاملة

جودة التعليم وتطوير المنهج الدراسي:

من المسلم به ان الجودة الشاملة تمثل هدفا اساسيا، يجب ان يسعى الفرد الى تحقيقه، سواء اكان هذا الفرد تلميذا يتعلم ام كان عالما يبحث وسواء اكان يقوم بأعمال وظيفية تتطلب مجهوداً كبيراً ، وسواء أكان يصدر القرارات ويتحمل مسؤولية تنفيذها ام غير ذلك ... وهذا يعني ان الجودة تمثل مطلبا جوهريا للإنسان والجماعة والمجتمع ، فمن خلالها وعن طريقها تتحقق الاهداف المرجوة ، سواء كانت مادية أم معنوية ، مع مراعاة ان تحقيقها يتطلب جهودا مضمّنية ومستمرة ، ولا يمكن حدوث الجودة دون تحديد اهدافها الصريحة ، والخفية ، ودون تكاتف جميع القوى من اجل جعل تلك الاهداف واقعا قائما يمكن تلمسه ، والجودة تعمل على تحقيق مستويات رائعة من الاداءات ، ففي ضوء مستوياتها ومعاييرها ، تتحدد منهجية خطط العمل التي ينبغي الالتزام بها، وايضا تتحدد اساليب التعامل والتفاعل بين الافراد بعضهم البعض، وبينهم وبين مجتمعهم، وترتبط جودة التعليم والتعلم بقوة العناصر التي تشكل عمليتي التعليم والتعلم، وايضا تكون لها علاقة وثيقة الصلة بمنظومة التربية في جميع ابعادها التي تتمثل في المادة العلمية ، وتخطيط مواقف التعليم والتعلم ، وتنظيم وادارة بيئة التعليم والتعلم ، واستراتيجيات التعليم واساليب التعلم ، والتقويم الشامل لعمليتي التعليم والتعلم ، ومهارات التعلم الذاتي ، ولقد ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الادراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية ، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الى توكيد جودة التعليم الذي يستند على ضرورة اختيار معدلات نمطية لأداء وبناء المنظومات لإدارة الجودة، فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهضة جديدة واسلوب فعال لإدارة المؤسسات التعليمية ، ولتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية لابد من الاهتمام بتجويد جميع عناصر العملية التعليمية التعليمية ، وعلى رأسها المنهج الدراسي والنمو المهني للمعلمين لتجويد طرق التدريس ، ذلك لان تطوير المنهج الدراسي والعمل على

توفير معايير الجودة له من اهم ما يشغل مدير المدرسة المتميز ، ولتحقيق الجودة في منهج التعليم العام مداخل متعددة ، وهي كما ذكرها الدكتور المعلولي :

١. **مدخل التخصص المتباعد Multidisciplinarate**: ويدعى بالمدخل المستقل، ويكون على شكل مجموعة من التخصصات لا توجد بينها اية علاقة بينية ، فالأهداف متعددة على مستوى واحد ، ولا وجود للتعاون والتوافق ، فالتربية للجودة كمنهج دراسي يكون مستقلاً قائماً بذاته ، شأنه في ذلك شأن اي مادة دراسية في خطة الدراسة.

٢. **المدخل الاندماجي Interdisciplinarate**: ويسمى التخصص المتداخل ، ويمثله منهج متداخل ، وقواعد مشتركة من الاختصاصات المترابطة ، وتحدد على مستوى او دون المستوى الاعلى التراتبي ، ويهتم هذا المنهج بتضمين موضوعات الجودة في بعض المناهج الدراسية المناسبة ، او ربط المضمون بقضايا مناسبة حول الجودة ، مثل تضمين مفهوم الهدر التربوي في علم الاقتصاد وعلم الاجتماع ، وهذا المدخل لا يؤدي الى التأثير في الوقت المخصص لدراسة مثل هذه المقررات ، مما يتيح الفرص لتكامل هذه الموضوعات مع بعضها البعض.

٣. **مدخل الوحدة Unite**: يتضمن هذا المدخل ادخال وحدة او فصل عن الجودة في احدى المواد الدراسية ، او توجيه منهج مادة دراسية بأكمله نحو الجودة ، مثل تضمين وحدة عن مفاهيم ضبط الوثائق والمراجعة والمراقبة والتدقيق ، في مقرر المحاسبة ، ومناقشة نظام القياس واجهزة التقييس في مقرر الكيمياء او الفيزياء، او طرح مفاهيم المسؤولية والمردود والكفاءة واتخاذ القرارات في مادة علم الاجتماع ، وهذا المدخل يبين مبدأ تكامل الخبرة وشمول المعرفة نحو الجودة ، وضمان الاهداف التي يلزم ان تسعى التربية للجودة الى تحقيقها ، ويتم ادخال الوحدة في المقرر المخصص بعد اجراء تحليل مضامين الجودة المتوفرة في المناهج القائمة ، وتحديد المواضيع المناسبة ، ونقاط الدخول الملائمة لإدخال وحدات الجودة ، او تطوير الوحدات الموجودة بالفعل في المنهج القائم.

٤. **مدخل التسريب Infussion**: ويسمى مدخل الدمج متعدد الفروع ، ويعتمد على ادخال امثلة تدور حول مفاهيم الجودة على اجزاء موجودة في المادة الدراسية ، والتغيير الذي يمكن ان يحصل فقط هو فيما يتعلق في امثلة المادة المرتبطة بالجودة في المناهج، ويحتاج هذا

المدخل الى ادراك العلاقات بين مضامين الجودة ومضامين العلوم الاخرى ، وهذا المدخل ينسجم مع الاسس النفسية لتعليم مفاهيم الجودة ، ويحقق ترابطها مع جميع فروع المعرفة ، ولا يتطلب وجود معلم متخصص ، كما انه يسمح بتطبيق شمولية التعلم من اجل الجودة ، وخاصة في المراحل التعليمية الاولى.

٥. **مدخل التخصص المتناسق Transdisciplinarite**: ويعني تنظيم المفاهيم والمعلومات الرئيسية في مقرر واحد مستقل يسمح بالربط وتوضيح العلاقات بين المفاهيم الاساسية للجودة ، كما يمكن من الانتقال من صف الى اخر اعلى منه ، فهو مدخل يسمح بالتنسيق بين جميع التخصصات المتداخلة في النظام التعليمي المتطور باتباع قاعدة عامة ، فالاهداف متعددة على عدة مستويات ، والتنسيق موجه نحو غاية نظامية مشتركة، والتربية للجودة وفق هذا المدخل مقورا مستقلا ، تقوم على تنسيق جميع التخصصات المتداخلة في النظام التعليمي ، ويتم تدريسه في مرحلة دراسية او اكثر ، وتخصص له حصص اسبوعية معينة في الجدول اليومي المدرسي.

ان عملية تطوير المنهج يجب ان تقوم وفق معايير التطوير في الجودة الشاملة ، لان الجودة الشاملة تستوجب التطوير المستمر الذي لا يقف عند حد معين ، فالتطوير المستمر يعد اساسا من اسس الجودة الشاملة في التعليم ، وبناء على ذلك فان عملية تطوير المنهج يجب ان تأخذ بعين الاعتبار معايير جودة اهداف المنهج وعناصره وتخطيطه وتقويمه وتنفيذه وتطويره ، ولذلك يجب مراعاة الاتي:

١. ان تتأسس عملية التطوير على مسح دقيق لمتطلبات المجتمع ومؤسساته المستفيدة من الخدمة التعليمية مع مسح لمتطلبات التلاميذ انفسهم.
٢. تقصي المعايير العالمية للجودة الشاملة في التعليم.
٣. تحويل متطلبات المجتمع الى اهداف اجرائية قابلة للتحقيق في ضوء المعطيات والامكانيات المتاحة.
٤. اختيار محتوى المنهج في ضوء متطلبات الخدمة التعليمية التي تحددها حاجات المجتمع والمتعلمين وسوق العمل ومعايير الجودة العالمي.

٥. توفير قاعدة بيانات ومعلومات تتطلبها عملية التطوير في ظل نظام الجودة الشاملة ودراساتها من قبل فريق يشكل لهذا الغرض لتحديد ما به حاجة الى تعديل او تطوير .
 ٦. تشكيل فريق عمل يتولى مهمة التطوير في ضوء المتغيرات الجديدة والحاجة الى التطوير .
 ٧. يتولى هذا الفريق وضع خطة لعملية التطوير تقوم على معايير الجودة الشاملة.
 ٨. اخذ اراء المستفيدين من الخدمة بما فيهم التلاميذ والمجتمع بالمنهج المقترح ومدى قدرته على تلبية احتياجاتهم.
 ٩. اطلاع جميع فرق الجودة على الخطة المقترحة واهدافها واجراءات تطبيقها.
 ١٠. احاطة العاملين بالمتطلبات الجديدة للجودة.
 ١١. توفير مستلزمات التطوير من مبالغ مادية وتجهيزات.
 ١٢. اشراك العاملين في دورات تدريبية لتنفيذ البرنامج الجديد.
- ومن الجدير بالذكر ان عملية التطوير في ظل الجودة الشاملة لا تختلف في خطواتها عن عملية التطوير الاعتيادية الا في كونها تخضع الى مبادئ الجودة الشاملة ومعاييرها.

مفهوم التطوير Development:

التطوير في اي جانب من جوانب الحياة يعني الوصول بالشيء المطور او النظام المطور الى احسن صورة من الصور ، لكي يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة عالية ويحقق الاهداف المرجوة منه على اتم وجه ، وبأقل جهد ووقت وتكلفة ، وهذا يستوجب التغيير في شكل ومضمون الشيء المراد تطويره، والتطوير يعني التغيير التدريجي الذي يحدث في شيء ما ، او في نظام ما ، والتطوير اصطلاحاً هو التحسين وصولاً الى تحقيق الاهداف المرجوة بصورة اكثر كفاءة ، والتطوير التربوي يشير الى القيام بإجراء التغييرات بأسلوب مخطط ومنظم ويعرف بانه التغيير الذي يهدف الى احداث الاصلاح في جميع جوانب ومجالات المدرسة إذ يستهدف تحسين انجاز التلاميذ وتحقيق نتائج اخرى بهدف ايجاد جهد تعاوني مكثف ، وهو تحسين ورفع كفاءة العملية التربوية او النظام ككل في تحقيق الاهداف المنشودة ، وتطوير المنهج يعني اعادة النظر في جميع عناصر المنهج من الاهداف الى التقويم ، وبتناول التطوير جميع العوامل المتصلة بالمنهج والتي تؤثر فيه وتتأثر به ، كالكتب ، والمختبرات ، والرحلات والندوات ، والمكتبات وما الى ذلك ، وقد يعني ادخال بعض التجديدات او المستحدثات في المناهج او في

اجزاء منها ، او على مستوى المضمون او على مستوى الطرق او الاساليب، ويعني تطوير المنهج ذلك التغيير الكيفي في احد مكونات المنهج ، او بعضها ، او جميعها مما يؤدي الى رفع كفاءة المنهج في تحقيق غايات النظام التعليمي من اجل التنمية الشاملة ، والتطوير ينصب على منظومة الحياة المدرسية بكل ابعادها ، وعلى كل ما يرتبط بها ، ويشير مفهوم تحسين المنهج الى ادخال تعديلات معينة على بعض اجزاء المنهج دون تغيير المفاهيم الاساسية او الهيكل العام له ، اما مفهوم تطوير المنهج فهو اكثر شمولية من التحسين اذ يشمل جميع جوانب المنهج المدرسي وعناصره ، من اهداف ومحتوى وكتب دراسية ، وطرق التدريس ، والوسائل التعليمية ، وانشطة التعلم ، واساليب التقويم وادواته المختلفة دائما للوصول بالشيء المراد تطويره الى احسن او افضل صورة ممكنة ، لكي يحقق الاهداف المنشودة منه على اتم وجه وبأقل وقت وجهد وتكلفة ، ولقد كان التطوير سابقا يتم بشكل عشوائي لا يقوم على اهداف محددة ، إذ كان يتمثل بالحذف او الاضافة في المقررات الدراسية ، ولقد تطور مفهوم التطوير في ظل المفهوم الواسع للمنهج ليشمل جميع مكونات المنهج وكل العوامل المؤثرة فيه والمتأثرة به ، وتبدأ عملية تطوير المنهج عندما يسعى القائمون على شؤون التربية الى الاستفادة من نتائج عملية التقويم (التغذية الراجعة) في تحسين المنهج ، ثم تطبيق المنهج المعدل الذي يخضع بعد ذلك للتقويم ، ثم للتطوير ، وهكذا تصبح عملية التطوير دائرية، والتطوير عملية مستمرة وغير منتهية ، والمفهوم الحديث للتطوير لم يعد ينظر اليه كسلسلة من الخطوات التي تتابع في نظام ثابت ، بل كأشطة متلازمة ليست متتابعة ، فالعمل في كافة الجوانب يمكن ان يحدث في وقت واحد بالانتقال من نشاط الى اخر ، او العودة من جديد لما سبق تعديله ، وحيث ان المجتمع يواجه العديد من التغييرات المتلاحقة ، فان المنهج المدرسي بكل ما يشتمل عليه يجب ان يتغير لإعداد التلاميذ لمواجهة مطالب المجتمع ومتغيراته.

الفرق بين التطوير والتغيير :

هناك اختلافات عديدة بين التطوير والتغيير ، فالتطوير يستهدف الوصول بالشيء المراد تطويره الى احسن وافضل صورة ممكنة ، لتحقيق الاهداف المرجوة منه ، وهذا يتطلب اجراء تغيير في الاتجاه الايجابي ، ويختلف التغيير عن التطوير في عدة جوانب منها ، ان التغيير قد يكون تحولا نحو الافضل او نحو الاسوأ ، بينما يكون التطوير دائما في الاتجاه نحو الافضل ،

وبذلك يتضمن التطوير عملية التغيير نحو الاحسن ، بينما يؤدي التغيير الى التطوير او التخلف ، كذلك يتم التطوير بشكل عام بإرادة الانسان وتصميمه عن قصد وتعمد ، بينما قد يحدث التغيير بقصد او بدون قصد كأن يحدث بفعل عوامل او ظروف خارجة عن ارادة الانسان ، والتطوير المبني على اساس علمي يقود الى التحسن والتقدم ، بينما قد يحدث التغيير احيانا في بعض المجالات ويكون الانسان غير راض عنه كما يحدث في مجالات العادات والقيم الاجتماعية ، فنجد كل الناس تستنكر ما يحدث ولكن رغم هذا يستمر تيار التغيير بالاندفاع ويدفع امامه كل ما يعترضه دون الاكتراث بعبارات الاستنكار ، وغالبا ما يحدث ذلك نتيجة عوامل قوية على حياة الانسان وعلى تفكيره ، مثل عوامل المدنية وما تحدثه من تأثير على نظم الحياة ومتطلباتها ، ويتسم التغيير بالجزئية إذ يركز على جانب معين ، بينما يتسم التطوير بالشمول إذ ينصب على جميع جوانب الموضوع المراد تطويره ، ويرتبط بجميع العوامل المؤثرة في هذا الموضوع ، ومن هنا نجد ان هناك مجموعة من العوامل التي يجب توفرها للوصول الى الصورة المثالية للشيء او الموضوع المراد تطويره ، اهمها ما يلي:

١. القدرة على تحديد الاخطاء وواجه القصور في الشيء المراد تطويره.
٢. اجراء دراسة مستفيضة وابحاث علمية مستمرة لمحاولة القضاء على هذه الاخطاء على اساس علمي سليم.
٣. الاخذ بالاتجاهات العالمية والاستفادة من خبرات الاخرين في مجال التطوير.

اهمية تطوير المناهج:

يتأثر المنهج ويؤثر بالتلميذ والبيئة ، والمجتمع ، والثقافة ، والنظريات التربوية ، وحيث ان كل عامل من هذه العوامل يخضع لقوانين التغيير المتسارعة ، فان عملية تطوير المنهج امر في غاية الاهمية ، وهناك العديد من الاسباب التي تحتم تطوير المنهج اهمها:

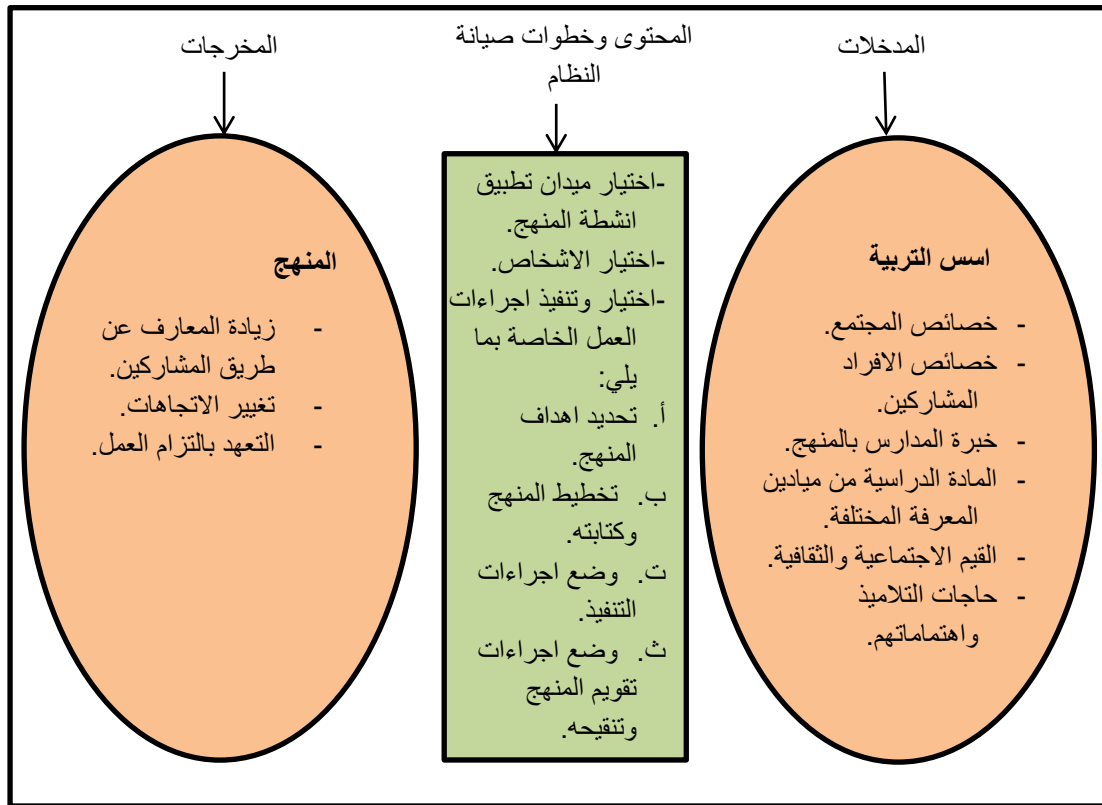
١. حشو المناهج الدراسية بالمعلومات على حساب العناية بطرق التفكير وحل المشكلات.
٢. التطورات الاجتماعية والاقتصادية الحاصلة في المجتمع مما يتطلب مراجعة المناهج لتتماشى مع هذه التطورات ولمساعدة النشئ في التمشي مع هذه التطورات.

٣. تطور المعرفة الانسانية ، مما جعل هناك ضرورة لمراجعة محتويات المقررات الدراسية من حيث الكم والكيف في ضوء التطورات الحاصلة في مجالات المعرفة الانسانية .
٤. عدم مواكبة المناهج وطرق التدريس للتطورات العالمية المعاصرة ولحاجة المجتمع وسوق العمل الى قوى عاملة مؤهلة تأهيلا عاليا .
٥. عدم اهتمام المنهج بالتوجيه التعليمي والارشاد النفسي .
٦. المركزية الادارية الشديدة في توجيه التعليم والمناهج ، والحد من دور القائمين على تنفيذ المنهج (المعلم ، والتلاميذ ، واولياء الامور).
٧. قصور المناهج الحالية في اكساب التلاميذ الثقافة العالمية التي هي من اساسيات الحياة وضرورتها .
٨. الاستفادة من نتائج تقييم المناهج لتلافي اوجه القصور التي تظهر اولاً باول ، وتطوير المناهج .

اسس تطوير المناهج وطرق التدريس:

ان تطوير المناهج وطرق التدريس عملية مستمرة تستوجب استخدام المعرفة والاستبصار الناجمين عن القياس كتغذية راجعة تزود القائمين على تطوير المناهج بنقطة انطلاق جديدة لمزيد من التطوير ، ولذلك يجب ان ينظر الى المنهج باعتباره حركياً وليس جامداً ، ومن اهم ادوار المعلم او التربوي الذي يقوم بعملية التطوير ان يتخذ قرارات متعلقة بعدد كبير من العوامل المؤثرة في المنهج ، ومنها التلاميذ واسرهم وخلفياتهم الثقافية والمدرسة وبيئتها ، وهيئة التدريس فيها، والامكانيات المتاحة ، وتحليل هذه العوامل ، بالإضافة الى تحليل ذاتي، ودراسة لتضمينات ذلك بالنسبة لتخطيط تطوير المنهج ، يشكل خطوة في اتجاه المدخل العقلاني لتطوير المناهج، ولتطوير المناهج وطرق التدريس يمكن اللجوء الى فكرة تحليل النظم لمساعدة القائم بتحليل المنهج لأجل تطويره على رؤية عناصر النظام والعلاقات المتداخلة بين هذه العناصر ، وبالتالي صنع واتخاذ القرار الخاص بتطوير المنهج، ويتم تطوير المناهج وطرق التدريس باتباع طرق النظم على عدة مراحل ، ففي المرحلة الاولى يتم تقييم المنهج وطرق التدريس ومدى اشباعها لحاجات التلاميذ، ومدى اهتمامها بحاجاتهم وقدراتهم ، وتقدير حاجات المجتمع المحلي وتطلعاته من خلال المنهج وطرق التدريس ، ثم الفلسفة والاهداف المراد تحقيقها ، وبعدها بعض مقاييس

الاداء للنظام المتبع حالياً ، اما في المرحلة الثانية من عملية تطوير المناهج وطرق التدريس ، فتمثل في التخطيط لتطوير البرنامج المدرسي جميعه ، ويتم في المرحلة الثالثة تنفيذ اجراءات تطوير المناهج وطرق التدريس ، ثم مرحلة تقويم النتائج ، وتنفي طريقة تحليل النظم في وصف الخصائص الرئيسية لنام المنهج يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي : البيانات المدخلة ، والمحتوى والطرق الضرورية لصيانة النظام ، ومخرجات النظام ، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (٧): نموذج Beauchamp لنظام المنهج

وفيما يلي توضيح للعناصر الموضحة في الشكل رقم (٧):

أ. **البيانات المدخلة Input data:** تلعب البيانات المدخلة دوراً بارزاً في تزويد محتوى النظام وخطوات صيانته ، بالطاقة اللازمة لثبات النظام او استقراره ، وتتمثل الطاقة في هذه الحالة في القوة العقلية والشخصية القيادية الناجمة عن عوامل عديدة كأسس التربية ، وخصائص المجتمع، وخصائص المشاركين في النظام ، وخبرة المدارس بأمور المناهج الدراسية وكمية

المعلومات المخزنة والمصنفة في ميادين المعرفة ، والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة ، وحاجات التلاميذ واهتماماتهم.

وتكون البيانات المدخلة من مصادر للسلطة ومصادر للأفكار الجديدة ، ومن الطرق المتبعة لتحقيق مهام النجاح ، ووظائفه في ضوء النظام الخاص بصيانة ذلك المنهج.

ب. **المحتوى وخطوات صيانة النظام Content and Process**: تتمثل خطوات صيانة

النظام والحفاظ عليه ، في اختيار ميدان تطبيق أنشطة المنهج ، ويتمثل هذا الميدان في المكان الذي يتم فيه تخطيط ذلك المنهج ، والمكان الذي يتم فيه الاشراف على طرق التنفيذ ، ثم بعد ذلك يتم اختيار الافراد لإجراءات العمل المتعلقة بتحديد اهداف المنهج ، واختيار التصميم المناسب ، ثم بعد ذلك تبدأ المباشرة بكتابة المنهج ذاته.

ت. **بيانات المخرجات او النتائج Output Data**: تتمثل اكثر مخرجات النظام وضوحا واهمية

، في المنهج الذي تم التخطيط له ، اذ يعتبر من اهم النتائج الملموسة ، ورغم ظهور نتائج اخرى مهمة مثل تغيير اتجاهات المعلمين او المشاركين في النظام وزيادة معلوماتهم ، والتزام المعلمين واداريي المدارس بتنفيذ وتقييم المنهج ، الا انها لا تظهر فورا وبشكل ملموس في فترة قصيرة قبل عملية تخطيط المنهج نفسه ، ومن الضروري وضع مقاييس منظورة لتقدير اهمية مخرجات المنهج ، وهذه المقاييس ستحدد اثر العناصر الداخلية في عملية التخطيط واهمية هذه العناصر.

وعملية التطوير يجب ان تقوم على اساس محددة تجعلها عملية علمية منظمة

هادفة وهذه الاسس هي :

١. ان تقوم عملية التطوير على حاجة ملحة للتطوير ثم تحديدها في ضوء دراسات علمية وتقييمية.

٢. ان تستند الى فلسفة تربوية سليمة ، ملائمة لظروف العملية التعليمية التعليمية.

٣. ان تقوم على خطة علمية دقيقة يراعى فيها : مبدأ ترتيب الاولويات ، والعوامل البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المنهج المقترح ، والبيئة المدرسية والاجتماعية التي ينفذ فيها المنهج المقترح.

٤. ان تستند الى دراسة علمية لخصائص وحاجات المتعلمين ، والبيئة الاجتماعية ، واتجاهات العصر وما يتسم به من تغييرات ومستجدات ، وتأسيس عملية التطوير نتيجة لهذه الدراسة.
٥. ان تأخذ بعين الاعتبار كل الاسس التي يقوم عليها المنهج ، بما فيها الاسس الفلسفية ، والمعرفية والنفسية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية.
٦. ان تساير الاتجاهات العالمية ، وروح العصر ، وتراعي الحداثة والتجديد الهادف.
٧. ان تراعي مبدأ الشمول والتكامل ، اي ان تشمل جميع عناصر المنهج وعملياته ، وتطوير المقررات الدراسية ، والوسائل التعليمية ، واساليب التقويم ، وطرق التدريس بحيث تتداخل هذه العناصر مع بعضها وتتكامل فيما بينها.
٨. ان تراعي مبدأ التوازن بين جوانب النمو المختلفة ، وبين عناصر المنهج ، وبين المحافظة والتجديد.
٩. ان تحقق المشاركة والتعاون بين المشاركين في تطوير المنهج.
١٠. ان تتسم عملية التطوير بالاستمرارية ليتمكن المنهج من الاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير المتلاحق والمستمر.
١١. ان ترتبط بحاجات المتعلمين والمجتمع واهداف التعليم ، وما تدعو اليه الاتجاهات التربوية الحديثة.
١٢. ان تأخذ عملية التطوير بعين الاعتبار الصورة التي يجب ان يكون عليها الفرد مستقبلا، دون اهمال الواقع الحالي ، اي يجب ان يتأسس التطوير على نظرة مستقبلية لا تنفصل عن الواقع.
١٣. ان تستند عملية التطوير الى الهوية الثقافية للمجتمع الذي ينتمي اليه المتعلمون.

خطوات تطوير المنهج:

تمر عملية تطوير المنهج بعدة خطوات نردها فيما يلي :

المرحلة الاولى : الاحساس بالحاجة الى تطوير المنهج

يأتي تطوير المنهج عادة استجابة لإحساس العاملين في مجال المناهج كالمعلمين والمشرفين والمديرين بهذه الحاجة ، وحيانا تتطلق المبادرة من جانب سلطات الدولة العليا ، ومن الاهمية بشيء استثمار الاحساس بضرورة التطوير لدفع العاملين في مجال التربية والتعليم الى الحماس لإجراء التطوير وادراك اهميته والعمل على تحقيق اهدافه ، وقد تقوم وسائل الاعلام واجهزة التدريب والاشراف التربوي بدور لا يستهان به في تحقيق ذلك.

المرحلة الثانية: تحديد الاهداف التربوية

يتم تحديد الاهداف في ضوء ايدلوجية المجتمع واحتياجاته الحاضرة والمستقبلية ، وفي ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة وخصائص نمو المتعلم ومطالبه ، وهذا التحديد يساعد على تحديد مجالات الدراسة ، وتقويم الواقع واختيار المحتوى والخبرات ، وطرق التدريس ، والوسائل والانشطة... الخ .

المرحلة الثالثة: وضع خطة التطوير

يتم وضع خطة التطوير بحيث تشمل على الاهداف التعليمية الاجرائية ، وتحدد فيها الجوانب والمجالات الدراسية التي سينصب عليها التطوير في كل مرحلة ، وعدد الساعات المخصصة لتدريس كل مجال ، وطبيعة اليوم الدراسي ، ومعدلات اداء العاملين في الميدان التعليمي ، وتوصيف اعمالهم بطريقة تساعد على تحقيق الاهداف ، مع مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ ،، واتاحة الفرص امامهم لاختيار ما يناسبهم من الموضوعات والنشاطات بما يتفق مع قدراتهم واستعداداتهم وميولهم ، كما يجب ان تتضمن الخطط دراسات حياتية حديثة مثل : التربية للصحة والسعادة ، والتربية الثقافية

، وتعليم القيم ، والامن والسلامة ... وما الى ذلك ، مع الاهتمام بتحقيق التكامل بين جوانب المعرفة ، وربط الدراسة بالبيئة والمجتمع والحياة.

المرحلة الرابعة : اختيار المقررات الدراسية والتنسيق بينها

تختار المقررات في ضوء ما تكشف عنه الدراسات العلمية من تقويم الواقع وتحديد الاهداف الخاصة بكل مرحلة وبكل مجال ، وتحديد مستويات التلاميذ ومراعاة التقدم العلمي والتكنولوجي والامكانيات المتاحة ، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال تطوير المناهج وبما يتفق مع عادات وتقاليد وثقافة وقيم مجتمعنا ، ولتحقيق الانسجام والتوفيق بين المقررات يجب التنسيق فيما بينها والابتعاد عن الحشو والتكرار، ودمج المقررات المتشابهة مع بعضها البعض و يجب توجيه الاهتمام في بناء المقررات الدراسية بشكل يساهم في اكساب التلاميذ المهارات ، وتكوين الاتجاهات السليمة وتنمية اساليب التفكير العلمي والتفكير الابداعي والتركيز على التعلم الذاتي والاهتمام بالكيف وليس بالكم ، مع مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ في تقديم تلك المقررات.

المرحلة الخامسة: تجريب المنهج ومتابعته

تعد مسألة تجريب المنهج المطور قبل تعميمه مسألة في غاية الاهمية ، ويتطلب ذلك وضع خطة عامة تحدد اهدافه ومواضيعه ومدة استمرار مراحلته ، والقائمين به ، ويمكن اخضاع المنهج المطور للتجربة عن طريق ادخاله في بعض المدارس التجريبية ، او عن طريق عرضه على المعلمين في اجتماع عام ومناقشته ، ويجب ان يشمل التجريب جميع مكونات المنهج ، وان يستهدف التقويم العلمي للمنهج المطور بالاستعانة بجميع اساليب التقويم المتاحة ، وتتبع نتائج التقويم وتحليلها وحصر المشكلات الملاحظة ومحاولة حلها بأسلوب علمي ، ويجب القيام بعمليات التقويم بشكل مستمر وذلك من خلال المتابعة المستمرة لعملية التجريب ، وذلك تمهيدا لمزيد من التطوير والتحسين.

المرحلة السادسة : تنفيذ المنهج

بعد التأكد من صلاحية المنهج المطور من خلال التجريب والمتابعة والتقييم تأتي مرحلة التنفيذ اي تطبيق المنهج على ارض الواقع، وعلى نطاق واسع في كل المدارس ، على ان يتم التنفيذ بعد تدريب المعلمين اثناء الخدمة على فلسفة المنهج الجديد ، واهدافه ، والمهارات والخبرات وطرق التدريس والوسائل التعليمية المستحدثة فيه.

تطوير مكونات المنهج:

لا يقتصر مفهوم المنهج على كونه مجرد مجموعة من الحقائق او المعلومات التي يقدمها الكتاب المدرسي فحسب، بل تمتد هذه المعلومات والحقائق لتنمي النواحي المعرفية والوجدانية والمهارية والاجتماعية لدى التلميذ لتحقيق نموه الشامل المتكامل، بالإضافة الى ان المنهج يحتوي على الاهداف التعليمية ، والمحتوى الذي يتم اختياره بدقة وعناية ، والانشطة التعليمية ، والوسائل ، وطرق التدريس ، والتقييم ، ولذلك يجب على مطوري المناهج ان يكونوا على دراية تامة بمكونات المنهج والتي يجب ان يتناولها التطوير برمتها ، دون التركيز على مكون واحد او اكثر ، وفيما يلي نتناول هذه المكونات.

١. الاهداف التربوية Educational Objectives:

تعد الاهداف التربوية العنصر الاساسي من عناصر المنهج لان جميع العناصر الاخرى ترتبط ارتباطا وثيقا بها ، والاهداف التعليمية هي مخرجات او نواتج التعلم التي يسعى المنهج الى تحقيقها كما انها وصف للتغيرات السلوكية التي يسعى المنهج الى احدثها في المتعلمين ، وتشتق الاهداف التربوية عادة من اهداف المجتمع ، وفلسفته ، ولذلك فان دور المنهج الرئيسي يتركز في العمل على تحقيق هذه الاهداف ، وحيث ان المجتمع في تغير مستمر ، فان اهداف المجتمع هي الاخرى تكون قابلة للتغيير ، وهذا يتطلب مراجعة الاهداف التربوية السابقة للتغيير فيها وفقا لما تتطلبه الظروف، ويتم التغيير بناء على عملية تقييم عملية شاملة لأجل حذف بعض هذه الاهداف وتعديل البعض الاخر ، وازافة اهداف جديدة تتماشى مع ما يطرأ على المجتمع و البيئة و

الافراد من تغييرات وتماشى ايضا مع التنبؤات بحاجات التلميذ والمجتمع مستقبلا، ومع الاتجاهات العالمية الحديثة التي تساهم في تنمية المجتمعات وتطورها ، بعد مراجعة الاهداف التربوية وبعد الحذف والتعديل والاضافة، يتم تجميع كل الاهداف في اطار عام ثم توزع على المراحل التعليمية المختلفة ، بعد بلورتها وتوضيحها لكل الاطراف المعنية من معلمين ، ومديرين ، ومشرفين ، وتلاميذ ، واولياء امور ، وكل من له علاقة بالعملية التعليمية التعليمية، وبما ان الاهداف التربوية تستخدم في تخطيط الفرص التعليمية للتلاميذ ، وتصميم وسائل قياس مدى تحقق تلك الاهداف ، فالمعلمون بالدرجة الاولى بحاجة لان تكون لديهم فكرة واضحة جداً عن الاهداف المطلوب منهم تحقيقها ، وذلك لكي يتوفر لديهم اساس منطقي يرشد الانشطة داخل حجرة الدراسة وخارجها ويوجهها ، ويعتبر تطوير الاهداف التربوية واعادة النظر فيها من اساسيات تطوير المنهج ، على ان يكون ذلك التطوير قائما على اساس علمية ودراسات وابحاث مستقاة من تجارب الدول المتقدمة ، مع ضرورة الحفاظ على اعراف المجتمع وقيمه.

٢ . المتعلم Students

من الضروري ان تستند عملية التطوير على دراسة علمية للمتعلمين ، وميولهم وحاجاتهم وقدراتهم ، واستعداداتهم واتجاهاتهم وامالهم ، حيث ان ذلك له تأثير كبير على المنهج ويرتبط به ارتباطا وثيقا ، بالإضافة الى عمل دراسة علمية لمراحل النمو ، والعوامل التي تؤثر في كل مرحلة والعوامل التي تؤثر في نضج المتعلمين للاستفادة منها في تطوير المنهج.

ولتسخير المنهج لخدمة المتعلمين واشباع حاجاتهم ، فانه من الضروري ايضا القيام بدراسات تهدف الى زيادة تكيف المتعلم مع بيئته المدرسية ، وذلك بإدخال الوسائل التعليمية الحديثة الى المدرسة مثل اجهزة الحاسب الالى ، والتلفزيون التعليمي ، وغيرها من الوسائل المطورة ، مع اتاحة الفرصة لكل متعلم لان يتصرف بحرية في مواقف معينة ، ويجب ان يشجع المنهج المطور المتعلمين على التعلم الذاتي وعدم الاعتماد على المعلم ، وذلك من خلال تشجيع البحث والاطلاع وزيارة المكتبات ،

واحضار المستجدات فيما يتعلق بالدروس التي يتلقاها المتعلمين في المدرسة ، وينبغي عند تطوير المنهج اخذ مسألة الفروقات الفردية بين المتعلمين بعين الاعتبار وذلك بتهيئة فرص التعلم الفردي ، وتقديم النشاطات المختلفة التي تصاحب كل درس ، والتنوع في طرق التقويم لتناسب كل القدرات والاستعدادات.

٣. المحتوى والانشطة Content and Activities

المحتوى هو كل ما يضعه المخطط للمنهج من خبرات ، سواء خبرات معرفية او انفعالية او حركية بهدف تحقيق النمو الشامل المتكامل للتلميذ ، ويجب ان تكون الخبرات التي يشملها محتوى المنهج خبرات هادفة ومخططة ومبنية على مجموعة من الاسس والمعايير ، ومن اهم هذه الاسس:

- أ. ان يرتبط المحتوى بالأهداف التعليمية وان يكون محققا لها.
- ب. ان يتناسب مع واقع الحياة ومشكلاتها ، وان يواكب التطورات العلمية والثقافية المتتابعة.
- ت. ان تتوفر الوحدة والانسجام والتكامل بين الموضوعات التعليمية.
- ث. ان يتم ترتيب المحتوى وبنائه في سنوات الدراسة المختلفة .
- ج. التأكيد على الخبرات التي تعلم المتعلمين اساليب التفكير العلمي وطرق البحث اكثر من الاهتمام بالمعارف المجزأة والمعلومات التفصيلية.
- ح. التكامل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي ، اي بين العلم والعمل .

وتمر عملية تطوير المحتوى بعدة مراحل هي :

أ. تحديد نوع التنظيم المنهجي الذي سيؤخذ به ، إذ لا بد من اختيار تنظيم من احد التنظيمات المنهجية مثل الوحدات الدراسية ، والمنهج المحوري ، والمنهج القائم على النشاط وحل المشكلات وغيرها ، ومن الممكن التوصل الى تنظيم يشتمل على تنظيمات مختلفة بحيث تكون منسجمة مع بعضها ، ويجب ان يراعي التنظيم المنهجي الفروقات الفردية بين المتعلمين ، وميولهم واستعداداتهم وقدراتهم ، مع

مراعاة حاجات المجتمع واهدافه ومشكلاته ، والبيئة ومصادرها ، والمناخ السائد فيها ، مع مراعاة الامكانيات المتاحة لتنفيذ هذا التنظيم.

ب. اختيار المقررات الدراسية ، اي تحديد عدد المواد التي تدرس في كل مرحلة وفي كل صف دراسي ، مع تحديد اطار كل مادة ومحتوياتها ، وعدد ساعاتها ، وكيفية تقديمها للمتعلمين ، مع مراعاة مبدأ الحداثة بالنسبة للمواد والاستعانة بالبحوث التي تتناول اعداد المقررات الدراسية مع الانتباه حول عدم تكديس المعلومات ، والاهتمام بتكوين الاتجاهات المناسبة ، وتنمية اساليب التفكير الناقد الابداعي لدى المتعلمين ، وتعويد المتعلمين على التعلم الذاتي والتعلم المستمر.

ويجب اختيار الانشطة التعليمية على اعتبارها المحور الاساسي للمنهج لأنها تشكل الخبرات التعليمية للمتعلم ، والانشطة التعليمية لا يمكن فصلها عن المحتوى لارتباطها الشديد به إذ تساهم في تدريب المتعلمين على القيام بعمليات الدراسة والتعلم والبناء ، والتحليل والتركيب ، والنقد والتفكير الابداعي ، والتعلم الذاتي ، وتعتبر الانشطة التعليمية عملية اساسية لحدوث التعلم ، وينبغي ان تتسم الانشطة التعليمية بالاستمرارية ، والتتابع والتكامل ، وهناك محاولات عديدة لتطوير محتوى المنهج ابرزها ما يلي:

أ. **التعليم المبرمج Programmed Instruction**: التعليم المبرمج يمثل مظهراً فريداً اجتمعت فيه نتائج العديد من البحوث التي كانت بينها علاقات ترابط على الرغم من ان القصد من كل منها كان منفصلاً ، وترجع جذور التعليم المبرمج الى المحاولات الاولى للبحث عن اساسيات التعلم الانساني والتدريس المتبع فيه ، وتم الربط بين ابحاث التعلم والتعليم وبين بحوث المناهج فنتجت عن ذلك نوعية من الاهداف التعليمية الواضحة ، والتحديد لعناصر المنهج ، وتقييم نتائج العملية التعليمية.

ب. **المدرسة المفتوحة Open School**: هي المدرسة التي الغيت فيها الحدود الفاصلة بين الصفوف الدراسية ، فلا يتدرج المتعلمين في مجموعات من الصف الاول الى الثاني الى الثالث ، وهكذا فقد الغي هذا النظام وحل محله برنامج تعليمي واحد شامل يتدرج فيه كل

متعلم على حدة بدون نجاح او رسوب في نهاية كل عام دراسي ، وذلك لمراعاة الفروقات الفردية والقدرات على الانجاز في فترات زمنية مختلفة.

ت. **مدارس المستقبل Future's School**: مدارس المستقبل هي وحدات تربوية حديثة قائمة بحد ذاتها ، تستند بالدرجة الاولى على وسائل التقنية الحديثة المتنوعة ، وتقوم على الاتصال الفعال ، وهي مؤسسات تربوية قائمة على التعاون والتكافل وتبادل المعلومات ، وتسعى الى التغيير الدائم والتطوير المستمر ، وتستمد اهدافها من فلسفة وحاجات وطموحات المجتمع ، مع التمسك بقيمه ومبادئه لتخريج المواطن الصالح واعداده للمستقبل عن طريق تنمية شخصيته من جميع الجوانب، واكساب المهارات المتعددة التي تعينه على مواجهة الحياة ، والتصدي للمشكلات الحياتية التي تواجهه والتعامل معها بذكاء وموضوعية ، ومدارس المستقبل هي بيئات مفتوحة تعتمد على الحوار الهادف ، وتبادل وجهات النظر والاتصال الفعال ، والبحث والاستقصاء بعيدا عن حفظ الحقائق والمعلومات وترديدها ، بل معرفة الحقائق والمفاهيم ، والمهارات وتحليلها ، وتفسيرها ، وتربيتها ، وتقويمها ، مع توظيف التقنية الحديثة بكل وسائلها لتوضع بين ايادي المتعلمين ، مع تركيزها على الجودة الشاملة ، واعداد الشخصيات المتكاملة ، والاهتمام بالكيف لا بالكم ، وتشجيع العمل التعاوني من خلال تشكيل مجموعات غير متجانسة والتدريب على التعلم الذاتي والمستمر .

ث. **التدريس التعاوني Cooperative Teaching**: التدريس التعاوني طريقة لتنظيم عملية التدريس بشكل افقي بين اعضاء التدريس في المدرسة ، وتوزيع التلاميذ على المعلمين والفصول ، وليست لها علاقة بتنظيم المدرسة رأسيا في شكل صفوف دراسية او سنوات ، سواء في المدرسة ذات الصفوف او المدرسة المفتوحة ، فالتدريس عملية قائمة على التعاون التام بين المعلمين.

ج. **التعلم النشط Active Learning**: يلتقي منهج النشاط مع التعلم النشط باعتباره ركيزة اساسية للتنظيم المنهجي الذي يعتب المتعلم هو المحور الاساسي لعمليات التعلم والتعليم ، ويكون دور المعلم في هذا النوع من التعلم هو دور الموجه للمتعلم والميسر للحصول على المعرفة وليس ناقلا للمعرفة ، ويركز التعلم على التعلم الذاتي بقدر الامكان ، ويكون التركيز على الانشطة التي يقوم بها المتعلم بنفسه مثل جمع العينات والبيانات والقراءة الذاتية ، والقيام ببعض التجارب العملية.

٤. الوسائل التعليمية Teaching Media:

تعد الوسائل التعليمية مكملة لما يحتويه المقرر الدراسي ، فهي مواد مساندة له ومشتقة من اسس فلسفية واجتماعية ونفسية ومعرفية مرتبطة بالمتعلم ومجتمعه وتطبق في مواقف تعليمية داخل المدرسة وخارجها ، شأنها شأن المقرر الدراسي ، وذلك بقصد الاسهام في تحقيق النمو المتكامل لشخصية المتعلم بجوانبها العقلية، والوجدانية، والجسمية ، وتقويم مدى تحقق ذلك كله لدى المتعلم ، وتشتمل الخبرات والوسائل التعليمية على الرموز البصرية والرموز اللفظية كالإذاعة المدرسية والصور الثابتة والمتحركة والمعارض والمتاحف والرحلات والزيارات والحفلات والمسابقات والخبرات المباشرة الهادفة والتي هي اساس التعلم عن طريق العمل والادراك الحسي المباشر للأشياء ، والخبرات المعدلة وهي استخدام الأشياء التقليدية والادوات التي يتعذر الحصول عليها لكبر او صغر حجمها او لعدم توفرها في البيئة ، وتدعم هذه الوسائل والخبرات والانشطة عملية تعلم المتعلم واكتساب المهارات المختلفة الاجتماعية منها ، والاتصالية ، والحسية الخ ، كما تمدد بالخبرات العملية الى جانب النظرية لصقل شخصيته من جميع جوانبها المختلفة ان اختيار الوسائل التعليمية المراد استخدامها مثل الكتب وادلة البرامج التلفزيونية والاذاعية والامكانيات المختبرية واجهزة الحاسب الالى وغيرها من الوسائل التعليمية امر عام ، مع ضرورة اخذ العلاقات المتبادلة بين هذا المكون ، وبقية مكونات المنهج في الاعتبار ، ولقد ادى التقدم العلمي والتقني الى كثرة وتنوع الوسائل التعليمية ، ويتطلب تطوير الوسائل التعليمية ، العمل على تنويعها ، وتدريب المعلمين على استخدامها وصيانتها ، وتنمية قدرة المعلمين على ابتكار وسائل جديدة وفقاً للإمكانيات المتاحة ، وانشاء قنوات الدوائر التلفزيونية المغلقة ، واستخدام التقنيات المتقدمة مثل برامج الحاسوب والاقراص المدمجة وشبكات الانترنت .

٥. طرق التدريس Teaching Methods:

المقصود بطريقة التدريس هو كيفية التدريس ، وهو الاساليب التي تقدم بها الخبرات للمتعلمين وتختلف طريقة التدريس باختلاف المحتوى التعليمي الذي يقدم للمتعلمين ، ومن هذه الطرق: طريق الالقاء او المحاضرة ، والمناقشة والحوار ، وحل

المشكلات ، وطريقة المشروع...الخ، وتعتمد مسألة اختيار طريقة التدريس على طبيعة المادة التي تدرس ، وعمر المتعلمين ، وخصائص نموهم ، وعددهم، ومستوى التعلم الذي يريد المعلم ان يحققه ، اضافة الى خبرة المعلم ومدى قدرته على التنوع في طريقة تدريسه لكسر الروتين والملل ، ولتطوير طرق التدريس ينبغي ان يؤخذ بعين الاعتبار الاستفادة من كل معلم في مجال تخصصه ، ومن خارج مجال تخصصه العلمي ، كاستفادة من مواهب المعلمين وهواياتهم ، وقدراتهم الخاصة ، في تخصصاتهم العلمية ، ويجب اشراك كل معلم في مسألة تطوير المنهج ، فكل معلم لديه ما يقدمه لتطوير المنهج ، وينبغي ان يدرك المعلم ان اشتراكه في عملية تطوير المنهج جزء من مسؤوليته المهنية ، وتطوير المنهج على اساس جمعي وسيلة فعالة للإعداد المهني المستمر للمعلمين ، وفي المنهج المطور تركز طرائق التدريس على التعليم المصغر ، والتعلم الذاتي ، والاستقصاء والبحث ، وطريقة طرح الاسئلة ، والحل الابتكاري للمشكلات ، وطريقة المناقشة وغيرها من الوسائل الحديثة (والتي سنتناولها فيفصل لاحق بالتفصيل والشرح) مع التركيز على توظيف الحاسب الالى واستخدامه في عملية التعليم والتعلم.

٦. المجتمع والبيئة Society and Environment:

للمجتمع حاجاته ومشاكله وقدراته واهدافه واتجاهاته ، وهذه تتغير نتيجة للظروف التي يمر بها ونتيجة لعوامل داخلية يتعرض لها ، والتغيير الذي يطرأ على اي جانب من جوانب الحياة في المجتمع يؤدي الى تغيير في جوانب الحياة الاخرى ، ومن هذا المنطلق ينبغي ان يشتمل المنهج المطور على اكساب مهارة العمل الجماعي والتعاوني ، وغرس حب العمل واحترامه لدى المتعلمين ، وتنمية القدرة على الخلق والابداع ، والتمسك بالقيم والاخلاق ، ونبذ كل الافكار الدخيلة على المجتمع والتي تتعارض مع قيمه.

ومن الاهمية بشيء ان يكون القائمون على تطوير المنهج على صلة وثيقة بمجتمعهم ، ومؤسساته ، ومشكلاته ، واتجاهاته من اجل تكييف المنهج مع حاجات ومطالب المجتمع ، اما فيما يخص البيئة ، فالبيئة التي يعيش فيها المتعلمين يجب ان

تؤخذ في الاعتبار عند تطوير المنهج ، والمؤثرات البيئية على المتعلم واسرته واصدقائه ، وفي محيط الاسرة نفسها عوامل كثيرة مثل حجمها ، ومركز الطفل فيها ، والعلاقة بين الابوين ، واتجاههما بالنسبة للتربية ، ومستوى طموحهما ، وعدم وجود احد الوالدين ، والفرص الثقافية المتوفرة في المنزل، ونمط التربية المستخدم ، كذلك البيئة التي تقع فيها المدرسة وما تشتمل عليه من سلوكيات جيدة او غير مقبولة ، بالإضافة الى المؤثرات البيئية التي تقدمها اجهزة الاعلام والثقافة ، وغيرها من المؤسسات الاجتماعية الاخرى ، ويجب ان يركز القائمون على تطوير المنهج الاختيار المناسب للأنشطة والمهام التعليمية التي تساعد على الاقلال من السلوك السيء ، بل والقضاء عليه ، وتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتعلمين ، واكسابهم المهارات التي تساعدهم في الشعور بالانتماء والتكافل الاجتماعي ، والحفاظ على البيئة ونظافتها وجمالها ، والمحافظة على الممتلكات العامة ، واستغلال المصادر الطبيعية الموجودة في البيئة والاستفادة منها.

٧. التقييم Evaluation :

التقييم هو مجموعة من الاحكام التي نزن بها جميع جوانب التعليم والتعلم وتشخيص نقاط القوة والضعف فيه بقصد اقتراح الحلول التي تصحح مسارها ، وبالتالي فان عملية التقييم تتضمن تقدير التغيرات الفردية والجماعية والبحث في العلاقة بين هذه التغيرات وبين العوامل المؤثرة فيها ويمكن النظر الى التقييم على اعتبار انه عملية قياس مدى تحقيق اهداف المنهج ، فهو الوسيلة التي تجمع بها الادلة عن صحة الفروض التي تستند عليها تطبيقاتنا التربوية ، وعن صحة الاهداف التي نسعى الى تحقيقها ، وعن مدى كفاءة المعلم ، وتعلم المتعلمين وتفاعلهم مع الخبرات التي يحتويها المنهج ، وحيث ان التقييم يهدف الى تحسين العملية التعليمية التعلمية ، فان اهم المبادئ والاسس التي يجب مراعاتها في عنصر التقييم هي :

أ. ان يكون التقييم مستمرا خلال الفترة الدراسية ، وان تستخدم فيه وسائل عديدة ومتنوعة لقياس جوانب المتعلم المختلفة ، وعدم الاقتصار على الاختبارات التحصيلية في التقييم.

ب. ان يكون شاملاً ، اي يعنى بكل نواحي نمو التلميذ ويكل جوانب سلوكه .
ت. ان يكون وثيق الصلة بالأهداف التعليمية ، حيث ان نجاح التقويم يتوقف على وجود اهداف محددة وواضحة وملموسة يمكن قياسها وتقديرها وملاحظتها.

ان عملية تقويم المتعلمين وفقا لتطوير المنهج ، يجب ان تكون شاملة لجميع جوانب شخصية المتعلم ، ومتنوعة بحيث لا تعتمد على الاختبارات لوحدها ، بل على تقويم الميول ، والاتجاهات ، والنشاطات ، والتفاعلات الايجابية بين المتعلمين، والسلوكيات وحل المشكلات ، كما يجب ان تتنوع الاسئلة التي تقدم للمتعلمين في الاختبارات وان تركز على قدرة المتعلمين على التحليل والنقد وابداء الرأي والتركيب ، والابداع ، وتقديم المشروعات والانشطة العلمية.



الفصل الرابع

طرق التدريس وتطويرها في ضوء الجودة الشاملة

استراتيجيات التدريس والجودة الشاملة

مهام المعلم في تخطيط التدريس

التدريس الفعال والجودة

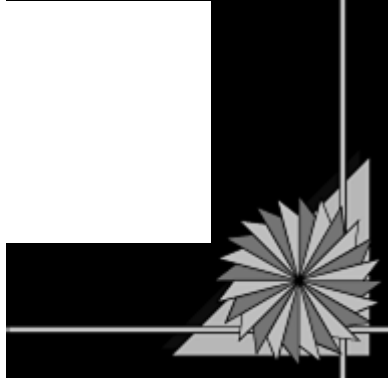
الجودة في اداء المعلم

جودة طرق التدريس

الاستراتيجيات العامة في التدريس

عناصر العملية التعليمية

الاستراتيجيات وطرق التدريس



الفصل الرابع

طرق التدريس وتطويرها في ضوء الجودة الشاملة

استراتيجيات التدريس والجودة الشاملة:

الاستراتيجية هي مجموعة من الاجراءات والوسائل التي يستخدمها المعلم لتمكين التلاميذ من الخبرات التعليمية المخططة ، وتحقيق الاهداف التربوية ، وهي تشمل على الافكار والمبادئ التي تتناول مجالا من مجالات المعرفة الانسانية بصورة شاملة ومتكاملة لتحقيق اهداف محددة ، وهي مجموعة من الاجراءات والممارسات التي يتخذها المعلم ليتوصل بها الى تحقيق المخرجات التي تعكس الاهداف التي وضعها ، وبذلك فهي تشمل على الاساليب والانشطة والوسائل ، واساليب التعليم التي تساعد على تحقيق الاهداف ، والاستراتيجية تعني اتخاذ القرار وتحديد الاسلوب الذي سيتم وفقه تنظيم عملية التعلم جمعيا وفرديا وتعاونيا ، والاستراتيجية هي فن استخدام الامكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الاهداف المنشودة على اتم وجه ، فهي مجموعة من الاجراءات المخططة سلفا والموجهة لتنفيذ بنودها بشكل فاعل يكفل تحقيق الاهداف وذلك وفق الامكانيات المادية والبشرية المتاحة، والتخطيط الاستراتيجي يقرر فيه تنظيم ما يحدث على مدى سنة او اكثر وتركز الخطة الاستراتيجية عادة على المنظمة ككل ، مع تركيز خطة العمل في العادة على منتج معين او خدمة معينة او برنامج معين .

والخطط الاستراتيجية وسيلة لبلوغ الغايات المنظمة ، كما انها طريقة تحديد الاهداف بعيدة الامد ، وما ينطوي عليها من تبني افعال التوسع في الانشطة او التحول نحو وظائف اقتصادية جديدة او التوجه نحو توسيع مجالات الاعمال ، وكل ذلك يتوقف على تعريف الاهداف الرئيسية الجديدة ، ويتطلب ذلك اتخاذ سبل وافعال جديدة نحو توزيع او اعادة توزيع الموارد بغية تحقيق الاهداف ، اضافة الى التوسع في الانشطة التنظيمية في مجالات جديدة ، استجابة للتغيير في الطلب او التذبذب في

الظروف الاقتصادية ، والتطورات التكنولوجية الجديدة ، او سلوك المنافسين ، والاستراتيجية تعد فن وعلم تحديد القوى الاساسية القادرة على تحقيق هذه الاهداف.

ويرى (Ansoff) ان الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ، حيث تقسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة او عدم التأكد ، ومن هنا يقع على عاتق الادارة عبء تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات البيئية ، وتختص الاستراتيجية بتحديد الاهداف طويلة الاجل ، وتخصيص الموارد لأجل تحقيق هذه الاهداف ، ولقد عرفها (بريدي) بانها عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات واثارها في المستقبل ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات ، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية الراجعة للمعلومات.

وحول تصنيف مستويات الاستراتيجية Typology of Strategies فقد اشار دالين الى ان هناك اربعة انواع من الاستراتيجيات المتبعة من مجال تطوير وتحسين العمل في المؤسسات التربوية هي:

1. استراتيجية الاصلاحات الجزئية **Fix the Part's Strategy**: تركز هذه الطريقة على الاجزاء التي لم تثبت كفاءتها في نظام المؤسسة التعليمية ، ويكون السعي قائما لوضع البدائل المناسبة لكل جزء لم تثبت فاعليته ، والتغيير هنا يكون جزئيا ومحدودا.
2. استراتيجية الموارد البشرية **Fix The People's Strategy**: يعد العنصر البشري اساس التنمية وركيزتها الاولى ، فالإنتاج يعتمد على الموارد البشرية التي يفترض ان تمتلك درجة عالية من المهارات والمعارف العلمية والقدرات ، وعليه فان استراتيجية تنمية الموارد البشرية تختص بتدريب الافراد ، وملاحقة نموهم المهني ، وتحسين قدراتهم والتصعيد من مهاراتهم ، وتعديل اتجاهاتهم نحو العمل المثمر.
3. استراتيجية الاصلاح المدرسي **Fix the School's Strategy**: ان المؤسسة التعليمية تحتاج الى تطوير نوعي لتنظيمها الداخلي ، ذلك لأنها تقتصر الى الاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة ، والى الهياكل التنظيمية المرنة ، كما انها تعاني من التذني في

المؤسسات التعليمية والخدمية المختلفة ، وبالتالي فهي بحاجة ماسة الى التحديث والتطوير وذلك بتوجيه الجهود نحو اختيار استراتيجية مناسبة لها.

٤. **استراتيجية تعديل النظام Fix The System's Strategy**: تعد استراتيجية تعديل النظام استراتيجية شاملة لكل مكونات النظام المدرسي ، وتهدف الى احداث التغيير الجذري الشامل والسريع بصورة تلاحم وتزامن مع الاصلاح الاقتصادي والاجتماعي الشامل ، ويتم ذلك عن طريق وضع استراتيجيات شاملة ومتكاملة لإحداث ذلك التغيير في الاسلوب الذي تؤدي فيه المدرسة وظائفها ومهامها المختلفة.

وهكذا نجد ان فكرة التغيير ليست واضحة باعتبارها مرتبطة بمفهوم الاستراتيجية ، الا اذا اتضح اتجاه ذلك التغيير ومستواه ، والظروف المحيطة بعملية التطوير والاستراتيجية تتغير وفق درجة الايجابيات التي يراها المخطط تجاه التغيير واتجاه المستقبل ، حيث ان مفهوم الاستراتيجية يعتمد على المقصود بمصطلح (التغيير) ويعتمد على الموقف الذي يقتنع به ويتبناه المخطط من مفهوم المستقبل ، لان الاستراتيجية في حد ذاتها ليست مجرد اسلوب ووسيلة يجب التدقيق بشأن اختيارها لكي تحقق ما يتوقع منها ، وهكذا نجد ان الاستراتيجية هي الخطة او الاتجاه او المنهج الموضوع للعمل من اجل تحقيق هدف ما ، وهي الممر او الجسر الذي يأخذها من هنا الى هناك ، وهي الاسلوب او طريقة العمل ، والثبات على سلوك معين ، كما انها تحديد للمكانة المراد الوصول اليها ، وصورة تطمح المؤسسة اليها مستقبلا ، والاستراتيجية تحدد لنا اين تريد ان تذهب المؤسسة لتحقيق اغراضها وتتجز مهامها ، وترتبط هذه الاختيارات بخدمات المؤسسة واسواقها وقدرتها ونموها العائد على رأسمالها ، وعليه فان الاستراتيجية هي اعلان للنوايا فهي تحدد ماذا تريد المؤسسة ان تصبح على المدى البعيد ، والاستراتيجية خطة او مجموعة خطط قيادية واضحة ، ترسم رسالتها وتحدد غايتها واهدافها ، وتقوم بتطوير وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط ، وهي ايضا مجموعة من القرارات تتخذ وفق موقف تمليه العوامل البيئية المختلفة.

نستخلص من التعريفات انفة الذكر ان الاستراتيجية تعني الطريقة المثلى لاتخاذ القرار حول الاستخدام الفاعل للإمكانيات المتوفرة بتحديد الاجراءات التي تكفل الوصول الى الاهداف المنشودة بدقة ومهارة ، اي انها الخطة المنتقاة التي يتم بموجبها تحديد اجراءات التنفيذ بشكل محكم ودقيق بما يضمن سير المؤسسة بطريقة مرنة تضمن تحقيق الاهداف المرسومة ، وذلك باستغلال كافة الامكانيات المتاحة اقصى استغلال ، وملاحقة التغيير المحتمل مستقبلا.

مهام المعلم في تخطيط التدريس:

غالبا ما نقرأ العديد من المصطلحات التي تشير الى السلوك التدريسي الذي يتبعه المعلم داخل حجرة الدراسة لأداء مهامه التعليمية التعليمية ، ومن هذه المصطلحات ، استراتيجيات التدريس ، وطرق التدريس ، واساليب التدريس، والاستراتيجية تشير الى خطة محكمة للوصول الى هدف معين ، والسلوك الاستراتيجي يتضمن تحركين اساسيين هما التخطيط والتنفيذ، مع الاخذ بالاعتبار وضوح الهدف والاصرار على تحقيقه ، ورصد مصادر المقاومة المحتملة التي تحول دون تحقيق الهدف ، وتقدير المخاطر المتوقعة لهذه المقاومة، وبذلك فان العمل الاستراتيجي في اي مجال يكون عملاً جاداً من خلال رؤية ورسالة تتضمنان ما يلي:

- أ. هدفا واضحا ومحددا.
- ب. رغبة واصرار لبلوغ هذا الهدف.
- ت. تحركات او تكتيكات متتابعة للوصول الى الهدف.
- ث. مرونة عقلية تتمثل في توفير بدائل لكل تحرك في ضوء امكانية وجود مقاومة ضد تحقيق الهدف ، او امكانية فشل التحرك نفسه وعدم فاعليته.
- ج. خبرة في تحديد اولويات وتتابعات التحرك.
- ح. سعيا دؤوبا مع توفير اكثر الضمانات الممكنة لبلوغ الهدف بأكبر ربح واقل خسارة ممكنة.

وهذا يعني بالنسبة لاستراتيجية التدريس ، ان يكون للمعلم هدف واضح ومحدد يسعى الى تحقيقه ، وان يضع خطة تتضمن تحركات مرنة لبلوغ هذا الهدف، وان تكون لديه بدائل تتكيف مع طبيعة الدرس وطبيعة التلاميذ وامكانيات الوسائل التعليمية، وزمن الدرس ، ونظم التفاعل مع التلاميذ ، وتقويم تحصيلهم ، كما انها لا بد ان تستند الى نظرية حديثة في التعلم بحيث تكون الخطة والتحركات منسجمة مع كيفية اكساب المتعلمين للمعارف والمهارات والوجدانيات ، مع اخذ قدرات المتعلمين واستعداداتهم بعين الاعتبار ، وعلى المعلم استخدام استراتيجيات تعليم قوية غير نمطية ، ويجب على التلميذ ممارسة اساليب تعلم متنوعة ومثيرة ، كما يجب ان تقوم استراتيجيات التعلم واساليبه على اساس التوظيف الامثل للأنشطة وتكنولوجيا التعليم المناسبة، والتي تشجع التلاميذ على الفهم والتفكير وحل المشكلات ، وتعمل على جعل جوانب تعلمهم ذات معنى ، وتراعي في الوقت ذاته المستويات التحصيلية والفكرية والاجتماعية السلوكية للتلميذ.

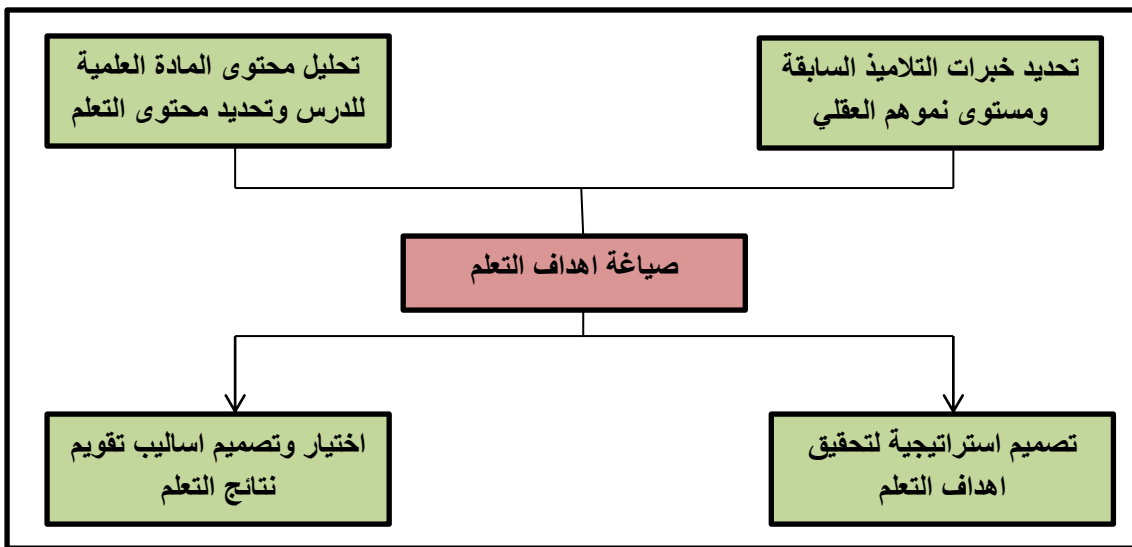
مما تقدم يمكن تحديد مكونات الاستراتيجية على انها :

- ١ . الاجراءات التي يتخذها المعلم مسبقا ليسيير وفقها المدرس.
- ٢ . الامثلة والتدريبات والاسئلة والوسائل ، والتقنيات المستخدمة في تحقيق الاهداف المرسومة مسبقا.
- ٣ . البيئة التعليمية لحجرة الدراسة وما يتصل بها من تجهيزات وتنظيم.
- ٤ . استجابات المتعلمين وكيفية التعامل معها في التدريس.

وتعد الاستراتيجية Strategy اوسع واشمل من الطريقة Method وان الطريقة هي جزء من الاستراتيجية ، وقد تقوم الاستراتيجية على اكثر من طريقة تدريس ، كالمحاضرة ، والمناقشة ، وتوجيه الاسئلة ، واجراء التجارب العملية ...الخ، فالاستراتيجية تعتبر المخطط المنظومي الذي يشتمل على اكثر من طريقة عبر التحركات التي يسعى المعلم فيها لتحقيق هدف معين ، مع ضرورة ان يأخذ المعلم بعين الاعتبار في تحضيره للدرس وبمرونة الطريقة المناسبة لكل تحرك ، وان تكون كل التحركات وطرائقها تعمل على خدمة بعضها ، البعض ترابطيا ومنظوميا ، بحيث الا يكون الهدف ضيقا بل مفتوحا يمكن ان ينمو من داخل طبيعة المهمة التعليمية

وحماس التلاميذ لمزيد من التعلم ، واحساسهم بالمتعة في تلقيهم الدرس ، وهذا يتطلب من المعلم ان يمتلك خبرات ثرية في مادته وتربطها ، وفي ثقافته العامة العلمية والتربوية والمجتمعية ، وان يكون قادرا على الاستغلال الامثل للوقت وادارته ، وطريقة التدريس هي عملية تفاعل متبادل بين المعلم وتلاميذه ، وعناصر البيئة التعليمية ، لإكساب التلاميذ مجموعة من المعارف ، والخبرات ، والمهارات والتجارب ، والحقائق لبناء القيم والاتجاهات الايجابية المخطط لها في مدة محددة من الدرس، وطريقة التدريس هي الكيفية التي تحقق الاثر المطلوب في المتعلم فتقود الى التعلم ، او هي الاجراءات التي يقوم بها المعلم لمساعدة التلاميذ على تحقيق اهداف محددة، وهذا يتطلب من المعلم التمكن بثقة واقتدار من استخدام طرق التدريس التي تساهم في تحقيق التعلم وفي تنمية قدرات التلاميذ على التفكير المنتج ، والاستخدام الامثل لأنشطة التعليم والتعلم واستخدام التكنولوجيا التربوية بما يضمن تحقيق اهداف المواقف الصفية.

اما اسلوب التدريس ، فيعني كيفية توظيف طريقة التدريس لخدمة اهداف الدرس ، وتوصيل محتواه الى التلاميذ ، وبذلك فان طريقة التدريس اشمل من اسلوب التدريس ، ولها مواصفاتها وخطواتها المحددة ، وان اسلوب التدريس جزء من الطريقة ، ويمكن ان يكون لكل خطوة من خطوات طريقة التدريس اكثر من اسلوب يتباين فيه المعلمون مع بعضهم. وعلى المعلم ان يحدد المهام المطلوبة منه قبل اختيار طرائق التدريس ، والتي يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم (٨): مهام المعلم في تخطيط الدرس

ولتفعيل العناصر التي يحتوي عليها الشكل رقم (٨) فان على المعلم ان يمتلك المهارة في ذلك من خلال الاتي:

١. تحديد خبرات التلاميذ السابقة ومستوى نموهم العقلي:

ينبغي على المعلم تحديد خبرات التلاميذ السابقة ذات الصلة بموضوع الدرس ، لان هذا التحديد يساعده في صياغة وفي تصميم استراتيجيات التدريس وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال منها الاستفسار من ادارة المدرسة حول نظام توزيع التلاميذ في حجرات الدراسة ، وجمع بيانات من المعلمين الذين قاموا بتدريس هؤلاء التلاميذ في اعوام سابقة ، واستخدام اختبارات لقياس القدرة العقلية العامة للتلاميذ.

٢. تحديد المواد التعليمية والوسائل المتاحة في التدريس

يقصد بالمواد التعليمية كل ما يحمل او يخزن محتوى تعليمي كالكتب ، والصور ، والافلام ، والشفافيات ، والشرائح ، والخرائط ، واللوحات ، والملصقات ، اما الوسائل التعليمية فهي المعدات او الاجهزة التي تستخدم لعرض المحتوى الموجود بالمادة التعليمية ، جهاز الداتا شو DataShow على سبيل المثال يعتبر من الوسائل التعليمية التي تستخدم في عرض مادة تعليمية على شاشة كبيرة باستخدام الحاسبة ، ولكي يتعرف المعلم على وسائل المواد التعليمية الموجودة في المدرسة ، يمكنه سؤال زملاء من معلمي التخصص عن المواد والوسائل العلمية المتاحة ، كذلك سؤال ادارة المدرسة ، وامين المكتبة ، ومسؤول العهدة ، ومسؤول الوسائل التعليمية ، ومسؤول المختبرات ، فكل هؤلاء يمكن ان يفيدوه في الوصول الى معرفة الوسائل المتوفرة في لمدرسة للاستفادة منها ، وعلى المعلم فحص الاجهزة قبل استخدامها للتأكد من صلاحيتها للعمل.

٣. تحليل محتوى المادة العلمية للدرس وتحديد محتوى التعلم

يتم اجراء عملية تحليل المحتوى وفق تصنيف معين للمعارف ، وتقسيمها الى حقائق ومبادئ او قواعد او قوانين عامة ، والحقائق هي ملاحظات او صفات او

معارف خاصة بمادة او موقف معين وهي غير معممة ، اما المفاهيم ، فهي تصورات معينة عن معنى الشيء الذي يشير اليه اللفظ او المصطلح.

٤. صياغة اهداف التعلم

لكي يتمكن المعلم من صياغة اهداف جيدة للتعلم ، عليه ان يكون على دراية بخبرات التلاميذ السابقة ، ومستوى نموهم العقلي ، وعلى علم بالمواد والوسائل التعليمية المتوفرة في المدرسة ، ولقد سمي الهدف الذي يتميز بصياغته الجيدة ووصفه لسلوك التلميذ المتوقع كنتائج للتعلم بالهدف السلوكي ، والهدف السلوكي يبين للمعلم وللقائمين على العملية التعليمية ما نريده من التلميذ بالضبط ، أي ما هو السلوك الذي نرغب ان يؤديه التلميذ بعد التعلم ، وذلك يوجه جهود المعلم لمساعدة التلميذ على تحقيق ذلك السلوك ، والهدف السلوكي يصاغ بالشكل التالي : أن + فعل مضارع قابل للقياس + المتعلم + مصطلح المادة + ظروف الاداء (أي الظروف والشروط والمستوى).

مثال: ان يقارن بين الفقرات واللافقرات شفويًا في دقيقتين.

ان يرسم التلميذ زاوية منفرجة على السبورة باستخدام المسطرة والمنقلة خلال دقيقة واحدة.

ومن الملاحظ ان كل هدف من الهدفين السابقين يتضمن فعلاً يحدد بوضوح ما يجب ان يقوم به التلميذ كنتائج للتعلم ، كما انه يتضمن مفعولاً به ملازماً له ، وكل عبارة من العبارات السابقة لا تحمل سوى معنى واحداً، ولذا فإنها تمثل صياغة جيدة للأهداف لأنها تصف سلوك التلميذ لا المعلم ، وتصف ناتج التعلم وليس نشاط التلميذ ، كما انه يمكن ملاحظتها وقياسها ، وهناك فرق بين ناتج التعلم ونشاطات التعلم (نشاط التلميذ) وهذا الفرق يوضحه الجدول التالي :

نتائج التعلم (الاهداف الاجرائية)	نشاطات التعلم (نشاط التلميذ)
- ان يختصر التلميذ الكسور الاعتيادية الى ابسط صورة	١. ان يلاحظ التلميذ المعلم وهو يختصر الكسور الاعتيادية على السبورة. ٢. ان يتدرب التلميذ على اختصار الكسور على السبورة بمساعدة المعلم. ٣. ان يحل التلميذ التمرينات الموجودة في كتاب الرياضيات والمتعلقة باختصار الكسور الاعتيادية.
- ان يسمي التلميذ ست دول في قارة اسيا على خريطة سياسية صماء	١. ان يطلع التلميذ على خريطة سياسية لقارة اسيا في الاطلس ٢. ان يتدرب التلميذ على تحديد المواقع على خريطة سياسية صماء. ٣. ان يدرس التلميذ دول اسيا في كتاب الدراسات الاجتماعية.
- ان يذكر التلميذ اجزاء الزهرة من خلال رسم تخطيطي.	١. ان يقرأ التلميذ تركيب الزهرة في كتاب العلوم. ٢. ان يدرس التلميذ الرسم التخطيطي للزهرة في كتاب العلوم.

ومن الجدير بالذكر ان هناك اهدافا سلوكية واهدافا سلوكية اجرائية ، وان الاهداف السلوكية الاجرائية تتميز عن الاهداف السلوكية بان الفعل السلوكي فيها قابل للملاحظة والقياس ، وان الاهداف السلوكية تعد اكثر عمومية ، ويمكن تحليلها الى اهداف سلوكية اجرائية من خلال تحليل الفعل السلوكي فيها الى مجموعة افعال ، ومن ثم اهداف بسيطة قابلة للملاحظة والقياس ، ومن الضروري ان تركز صياغة الاهداف التعليمية على سلوك التلميذ وانماط ادائه ، أي نواتج التعلم المتوقعة التي يجب ان تظهر اثناء او بعد تعرضه لخبرات التدريس او التعليم ومواقفه، ومع هذا التركيز على نواتج التعلم المتوقعة وليس على عملية التعليم او مواقف التدريس في ذاتها يبدو سهلا حين يقال ، الا انه في الموقف العملي يحتاج الى مهارة وتدريس لكي ينفذ ويتحقق ، فمعظم المعلمين اكثر اهتماما بمحتوى المقرر الدراسي والعمليات التدريسية التي تحدث داخل وخارج حجرة الدراسة ، ويشغلهم هذا الاهتمام الى الحد الذي يجعلهم يتجاهلون ما

يظراً على سلوك التلميذ من تغيرات ، او ما يحدثه موقف التدريس من نواتج في هذا السلوك ، وقليل ما يتوقف المعلم الذي يبذل جهده في التحضير للدرس واعداد او اختيار المواد والوسائل التعليمية ، عند السؤال الاتي : ما هي انماط الاداء التي يتوقع لها ان تصدر عن التلميذ اثناء او بعد تعرضه لخبرة التدريس والتعليم ، وتختلف بالفعل عما كان عليه اداؤه قبل ذلك أي في بداية الدرس ، والمعلم حين يحاول الاجابة على هذا السؤال سيحول انتباهه بالفعل عند تناول الاهداف التعليمية ، من التركيز على نفسه كمعلم او على العملية التعليمية ، الى سلوك التلميذ وادائه ، وعندما يتحول التركيز الى سلوك التلميذ ونواتج التعلم المتوقعة منه السير في خطوتين رئيسيتين هما:

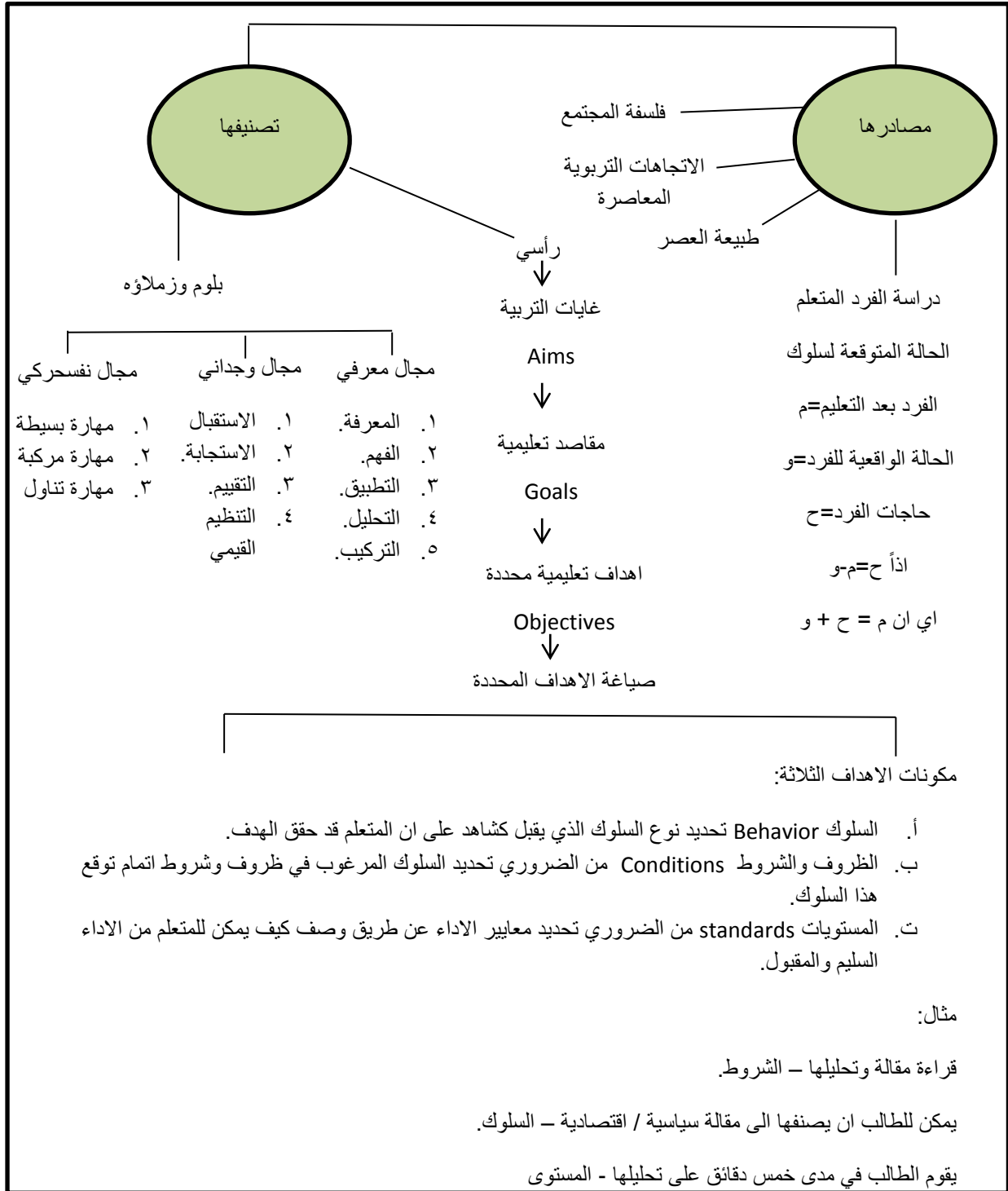
أ. تحديد العمليات النفسية التي تنتمي الى المستوى المتوسط من الاهداف التربوية.
ب. اعداد قائمة بأنماط الاداء الخاص التي تعتبر مؤشرات على العمليات النفسية ، والتي يستطيع التلاميذ اظهارها بالفعل حين يحققون الهدف التعليمي المطلوب، على ان تكون هذه الانماط الادائية من النوع الذي يقبل الملاحظة والقياس المباشرين.

وعلى المعلم ان يتذكر دائما ضرورة اشتمال الاهداف السلوكية على المجالات الثلاثة أي المعرفي والانفعالي والمهاري ، وعدم التركيز على واحد منهم على حساب الاخر ، ولقد توصل مجموعة من اساتذة الجامعات في مختلف التخصصات الدراسية في مدينة بوسطن في الولايات المتحدة الامريكية ، وبحثوا في امكانية اطار مشترك يمكن في ضوئه تقويم تحصيل الطلاب أيضاً كانت تخصصاتهم ، ، فتوصلوا الى ان كون الانسان مكون من عقل ووجدان وجسد فان ذلك يصلح نموذجا لان يقوم تحصيل المتعلم في الثلاثة جوانب المناظرة لهذه المقومات ، وهي الجوانب المعرفية والوجدانية والحركية ،ومن ثم فانهم اتفقوا على ان تكون اهداف التعليم تخاطب ثلاثة مجالات هي:

1. المجال المعرفي Cognitive ويختص بالجوانب المعرفية والمهارات العقلية.
2. المجال الوجداني Emotive ويختص بمجال المشاعر والعواطف.
3. المجال الحركي Psychomotor ويختص بالجوانب النفسحركية والمهارات البدنية.

ولقد قسم بلوم (Bloom) عام ١٩٦٥ المجال المعرفي الى ستة مستويات هي :

التذكر والتفهم والتطبيق والتحليل والتركيب والتقويم ، والشكل التالي يوضح تصنيف الاهداف التربوية والنواتج التربوية المرغوبة:



الشكل رقم (٩): تصنيف الاهداف التربوية والنواتج

وللمزيد من التفاصيل حول المجالات المعرفية والوجدانية والحركية ، فالجدول التالي يبين المهارات المكتسبة في كل من هذه المجالات في المرحلة الابتدائية:

الرقم	المجال المعرفي	المجال الوجداني	المجال الحركي
١.	تنمية الحصيلة اللغوية واكتساب المعارف الأساسية الخاصة بالقراءة والكتابة والتحدث والاستماع.	تكوين الميل الى القراءة، والاطلاع. والرغبة في الاستزادة من المعرفة والاعتزاز باللغة العربية والحرص على استخدامها.	تكوين مهارات الاتصال اللغوية الاساسية
٢.	معرفة الرموز والمفاهيم الحسابية الضرورية للتعامل في الحياة.	تقدير اهمية الاستخدام الكمي في الحياة اليومية.	تنمية قدرة المتعلم على اجراء العمليات الحسابية البسيطة واستخدامها في الحياة اليومية.
٣.	اكتساب المتعلم بعض المعارف الاجتماعية والمفاهيم العلمية والفنية المناسبة.	تقدير التقدم العلمي والتقني واثره في حياة الانسان.	تنمية القدرة على استخدام بعض الادوات والاجهزة البسيطة الموجودة في حياة المتعلم.
٤.	اكتساب المتعلم اساليب التفكير السليم في حل المشكلات التي تواجهه.	تنمية الاتجاه نحو التفكير العلمي ونبذ الخرافات والاساطير.	تنمية القدرة على الملاحظة الدقيقة.

٥. تصميم استراتيجية لتحقيق اهداف التعلم

الاستراتيجية هي تتابع معين من الاساليب التي تستهدف تحقيق هدف ما ، فالتدريس ليس مجرد نقل المعلومات الموجودة في الكتاب المدرسي ، ولكنه تحقيق اهداف الدرس من خلال جعل التلاميذ يمارسون نشاطات التعلم التي تكسبهم الخبرات الجديدة وتعمل على تحقيق الاهداف ، واللجوء الى الحوار ، وطرح الاسئلة ، واستخدام الوسائل المناسبة.

٦. اختيار وتصميم اساليب تقويم نتائج التعلم

ان احد المهارات الاساسية التي ينبغي على المعلم التدرب على القيام بها هي مهارة تصميم اسلوب التقويم ، ويتوقف اسلوب التقويم على الهدف الذي سبق تحديده لتعلم التلاميذ ، حيث ان كل هدف من الاهداف السلوكية الاجرائية لا بد وان تتبعه وسيلة لملاحظة اداء التلميذ الخاص به وقياس هذا الاداء ، وتكمن المهارة في اختيار اساليب التقويم في دقة ووضوح ارتباطها بالاهداف ، بالإضافة الى تعددها بتعدد تلك الاهداف ، والمعلم الماهر هو الذي يستطيع التنوع في اساليب التقويم وعدم الاعتماد على اسلوب واحد واستخدام عملية التقويم والكشف عن مواهب التلاميذ ، وميولهم ، وقدراتهم ، واتجاهاتهم ، واحتياجاتهم ، والكشف عن التلاميذ بطيئي التعلم ، ومن ثم تقديم البرامج المقترحة لمساعدتهم ولإشباع حاجاتهم.

التدريس الفعال والجودة:

تعتبر الجودة عملية بنائية تهدف الى تحسين المنتج النهائي ، ولا يمكن اعتبارها عملية خيالية او معقدة ، فهي تستند على الاحساس العام للحكم على الاشياء ، وعلى ضرورة تحسين ظروف العمل وبيئته ، والجودة هي هدف يمكن قياسه وليس احساس مبهم الصلاحية ، وبما ان نظم التعليم ومناهجه وطرقه شهدت تحديات كبيرة في غضون العقود القليلة المنصرمة بسبب الثورة المعلوماتية والتطور المعرفي العظيم ، وعلم الاتصال وتقنياته ، فان ذلك ادى الى ظهور اتجاهات حديثة في المناهج واهدافها وطرق التدريس ، والكفاءات التعليمية والمهارات الادائية في اعداد المعلمين وفي طرائق واساليب تدريسهم ، ومن هذا المنطلق سنتعرض الى جودة المنتج النهائي (المتعلم) وكيفية تحقيق تلك الجودة عن طريق جودة التعليم وفاعليته ، وان تحسين جودة التعليم تكمن في اهمية البحث عن الكيفية التي نجعل بها كل تعلم جديد يندمج في البيئة المعرفية للتعلم وثروته الشخصية من الخبرات القديمة ليصبح التعلم الجديد ملكاً خاصاً لمكتسبه مطبوعاً بطابعه المميز عن غيره ، فالمعارف والمهارة ، والقيم المخزونة التي تشكل البنية المعرفية ، او المندمجة في النظام الادراكي للشخص لا تميز ذلك الشخص الا من خلال اثارها التي تظهر في سلوكه ، أي عندما تكون عدة فكرية

وعلمية وتقنية وثقافية يتكئ عليها الفرد في الوجوديات الحياتية المتحولة فتغير من طبيعة ردود فعله ، وقناعاته ومرافقه ، ان جودة التعلم تزداد وتنقص طبقا لاتساع قدرة المتعلم على هضم ما تعلمه ، وتحويله الى عنصر مكون لشخصيته ، ثم توظيفه في مجالات جديدة ، وهذا يعني التركيز على قاعدة انتقال اثر التعلم ، وانتقال اثر التعلم يتطلب شرطا معينة اهمها ، نمط التعلم المتحقق ومكوناته كأن يهدف المعلم الى تعليم التلميذ معرفة جديدة ويتوقع من هذا التلميذ استثمار هذه المعرفة في مواقف جديدة غير مشابهة للموقف الذي مر به في قاعدة الدرس ، وينتظر من المعلم ان يحول المعارف والكفايات الى مادة تعلم مرنة قابلة لإعادة التشكيل بنيويا ووظيفيا ، على حسب متطلبات الاستثمار الجديد ، وهذا يعني خروج المعلم عن نصوص وثيقة المنهج ، وهذا يتطلب من المعلم ما يلي :

١. ان يشترك مع تلاميذه في استعادة تاريخ تشكل المعرفة : او الكفاءة المراد تعلمها ، وذلك بملاحظة ورصد بدايات ظهورها ، ومتابعة التغيرات التي طرأت عليها ، واسباب تخليها عن بعض عناصرها الاولى ، ومبررات استيعابها للإضافات الجديدة.

٢. ان يساعد تلاميذه في اكتشاف العناصر الاساسية المكونة للمعرفة: ومدى استقلالية كل منها عن العناصر الاخرى ، ومدى قابليتها للتداخل ، او الانسجام والاختلاط مع عناصر معرفية من طبيعة مختلفة.

٣. ان يدرب تلاميذه على تحليل الوجوديات الجديدة : واكتساب اوجه التشابه بين بنيتها ، وطبيعتها ، وعناصرها ، والظروف المحيطة بها ، وبنية الكفاية وطبيعتها ، وعناصرها التي اتقنها سابقا ، وظروف استخدامها ، وتقدير نجاح استخدام المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تطرحها الوجودية الجديدة.

٤. ان يدرب تلاميذه على دمج الاليات والعناصر المتوفرة المستخدمة في وضعية اشكالية معينة ضمن نظام قيمى او فكري او وظيفى : لتتضح العلاقات والاليات القائمة ، او الممكن قيامها بين العناصر المختلفة للوجودية الجديدة المراد معالجتها.

٥. ان يحدد توقعاته من تلاميذه: ويرفع توقعاتهم من انفسهم ، وان يقومهم على خلفية ما ورد في النقاط الاربعة آنفة الذكر ، وتوضع التوقعات على مستوى التقويم شرطا لتحقيق التعليم والتعلم الجيد، لان الصورة التي يرسمها التلميذ عن نفسه والتي رسمها المعلم في ذهنه عن التلميذ تحدد توقعات قدرات التلميذ ، وتدفع المعلم الى مساعدة التلميذ لبلوغ سقف تلك التوقعات قدرات موجودة بالفعل ، وانجازات محققة، وتدخل محاولة المعلم لتكييف التعلم حسب الفروقات الفردية.

وان المعلم الذي يستطيع تكييف تعليمه وتقويمه بنجاح من اجل تحقيق انتقال اثر التعلم عند المتعلم من الوضعية المدرسية الى وضعيات جديدة ، يكون قد انجز تعليما ذا جودة بالتأكيد.

الجودة في اداء المعلم

تعني جودة اداء المعلم من منظور الجودة الشاملة ، جودة تأهيله العلمي والمهني وفق مفهوم الجودة الشاملة ، وجودة تأهيله الثقافي وتزويده بثقافة الجودة الشاملة ، وجودة الخبرات التي يمتلكها ، وايمانه بالفلسفة التي يتبناها المنهج والقائمة على مفهوم الجودة الشاملة.

ان الاداء الجديد المتوقع من المعلم والدور المتغير الذي يجب عليه القيام به في ضوء طبيعة هذا الاداء ، ينبغي ان يتمحور حول تمكينه من تقديم النوعية التعليمية الجديدة التي يفرضها مجتمع المعرفة والتي يستوجبها اكساب التلاميذ المهارات التي تعينهم على التعامل الفعال مع تحديات المجتمع ، والنوعية الجديدة للتعليم تفرض مجموعة من التحولات في الممارسات التعليمية الحالية الى ممارسات اخرى كالتالي:

الى الممارسات التعليمية التي تركز على	الانتقال من الممارسات التعليمية التي تركز على:
- تنمية مهارات التجديد والابتكار.	- تنمية مهارات الحفظ والاستظهار.
- تدعيم مهارات التحليل والتفسير والابداع.	- غرس قيم الاحترام والامثال والاتباع.
- التأكيد على ثقافة الاتقان والجودة.	- التدريب على ثقافة الحد الأدنى
- تربية التفرد والتميز والاختلاف.	- تربية التشابه والتطابق والانتلاف.
- التدريب على مهارات الاستقصاء والتقييم.	- التدريب على ثقافة التلقي.
- غرس عادات الاعتماد على الذات.	- تكريس مهارات التعامل مع المؤلف والمأهول.
- التدريب على المغامرة العلمية وارتياح المجهول.	

وهنا يجب على المعلم تغيير دوره جذريا من كونه مرسلا للمعلومات وملقنا للتلاميذ الى كونه مرشدا وموجها ومستشارا تعليميا ومنظما لبيئة التعلم ومن هنا يتوقف دوره في طرح المعلومات على التلاميذ لحشو اذهانهم بها، ويتحول دوره الى تعليمهم كيفية التعلم ، وتدريبهم على كيفية اتباع الخطوات العلمية في التفكير وحل المشكلات والابداع ، والاستكشاف ، والتقييم ، وكيفية صياغة الاسئلة الذكية ، وطرق الوصول الى المعلومات والمعارف والاستفادة منها ، وتدريبهم على اصول الحوار ، والمناقشة والاصغاء ، والعمل الفريقي وطرح الآراء القيمة وكيفية التعلم الذاتي والاعتماد على النفس في اكتساب المعارف والحصول عليها من مصادرها المتنوعة ، وتشجيعهم على المغامرة العلمية وارتياح المجهول ، وطرح الافكار غير المألوفة ، والمعلم وفقا لما تتطلبه الجودة الشاملة مطالب للقيام بأدوار عديدة ومتشعبة ليكون عضوا فاعلا في تدريب التلاميذ داخل المدرسة وخارجها ، ويستفيد من تكنولوجيا التعليم الحديثة فيضمها الى العملية التعليمية ، وعليه التحول من التعليم الجماعي الى التعليم المفرد ، والتحول من التعليم النمطي المغلق الى التعليم المفتوح ، والاطلاع على المستجدات التربوية والتخصص في علوم جديدة مثل نمو التفكير ، وبيئة التعلم والتقييم المعرفي والنفسي ،

والنمو الانفعالي ، والنمو الاخلاقي ، واخلاقيات المهنة ، كما يجب عليه التنمية المستمرة من خلال الاطلاع والتعلم الذاتي المستقل والمشاركة الفعالة في برامج التنمية المهنية اثناء الخدمة ، واذا ما سعى لتحقيق المذكور ، فانه سيتمكن بلا شك من القيام بأدواره الجديدة ، وفقا لمتطلبات الجودة الشاملة والمتمثلة بالاتي:

- ١ . دوره كملاحظ سيكولوجي ومشخص صحة نفسية.
- ٢ . دوره كمشخص تعام.
- ٣ . دوره كمحفز للتلاميذ على التعلم.
- ٤ . دوره كتكنولوجي فني في عالم تقنيات التربية.
- ٥ . دوره كجامع معلومات لبرامج الحاسب الالي.
- ٦ . دوره كمرب يعمل على تنمية الشخصية عقلا وروحا وجسدا.
- ٧ . دوره كمؤلف مقررات دراسية وكمصمم برامج تعليمية.
- ٨ . دوره كمقوم لإنجازات التلاميذ التعليمية.
- ٩ . دوره كمرشد اجتماعي يعمل على دمج الصغار في عالم الكبار ومساعدتهم على التكيف مع المتغير ومواجهته.
- ١٠ . دوره كمقوم مهارات اجتماعية.
- ١١ . دوره كباحث تربوي يسعى الى التجديد والتطوير.
- ١٢ . دوره كحلال لمشاكل التلاميذ التكيفية.
- ١٣ . دوره كمعلم للتفكير ومدرّب على مهاراته.
- ١٤ . دوره كمدير لبيئة التعليم وعملية التعلم.
- ١٥ . دوره كمخطط لبيئة التعليم ومنظم لخبرات التعلم.
- ١٦ . دوره كمدير لوقت التعليم لتعظيم وقت الدرس وانقاص الوقت الضائع.
- ١٧ . دوره كمشرف على تعلم الجماعات الصغيرة او الكبيرة.
- ١٨ . دوره كمصمم او مشرف على التعلم في المنزل.
- ١٩ . دوره كرائد اجتماعي يعمل على اصلاح المجتمع وترقية الحياة الاجتماعية.
- ٢٠ . دوره كمنقّف يعمل على تنقية ثقافة المجتمع ومواجهة الغزو الثقافي.

- ٢١ . دوره كناطق رسمي يتحدث باسم صفه .
- ٢٢ . دوره كحلقة وصل بين المدرسة والاهالي .
- ٢٣ . دوره كقائد رياضي يتسم بالمرونة والتخطيط الاستراتيجي ويؤمن بالعلاقات الانسانية .
- ٢٤ . دوره كمطور للمنهج والأساليب التدريس باستمرار .
- ٢٥ . دوره كمتحدث ومستمع جيد وفعال .

ان المعلم الجيد والودود والمتحمس للمعرفة ، لا بد ان تكون علاقته بكل تلميذ علاقة تبادل ثنائي وان يكون قادرا على تطوير مهارات التعلم ، كما ان تبصير وتثوير التلميذ بقدراته وامكانياته ومساعدته ، وتجنب العقاب الشديد ، والابتعاد عن المبالغة في النقد ، ومساعدته على بناء علاقة جيدة مع زملائه ، كل هذا يساهم في مساعدة التلاميذ ودفعهم الى التعلم ، وفي اكتشاف ومساعدة الموهوبين والتميزين ، وان معلم اليوم وفي ضوء الجودة الشاملة مطالب بالتعليم المفرد ، وبتطبيقه بعناية فائقة ، ويمكنه تجربة هذه الطريقة باتباع الاتي :

يبدأ بإعطاء درسه كالعادة لمجتمع الصف ، ثم يطلب من جميع التلاميذ القيام بعمل ما يتناول موضوع هذا الدرس على ان يكون عملا كتابيا ، وبعد جمع الاعمال الكتابية وتصحيحها ، يستدعي المعلم كل تلميذ على حدة ، ويطلب اليه توضيح ما لم يفهمه من الدرس ، والذي حمله على الوقوع بالأخطاء الملاحظة ، ثم يدون المعلم هذه الشروحات على اوراق او بطاقات تجزأ فيها كل صعوبة بشكل تدريجي الى سؤالين او ثلاثة او اربعة اسئلة ، فبدلا من تخطي الصعوبة قفزة واحدة ، يضع لها بهذه الطريقة مراحل متتالية لاجتيازها ، للوصول الى نتيجة مقنعة ، وتلك هي ما تسمى بطاقة الاستعادة ، والتي اضيفت اليها فيما بعد بطاقات التمارين ، التي تحل في الغالب مكان التمارين الواردة في الكتاب المدرسي ، لأنها مناسبة للتلاميذ والواقع ان التعليم المفرد يفرض ان توضع بطاقات العمل في ضوء معرفة المعلم لتلاميذه ولاهتماماتهم ، وفي ضوء الصعوبات التي يلاحظها من خلال التدريس ، وهذا يعتبر مساعدا جيدا للتعليم الجماعي ، ويساعد المعلم في التغلب على الصعوبات التي يواجهها اثناء التدريس ، لا

سيما عندما تكون حجرة الدراسة تشتمل على تلاميذ يتفوقون في الاعمار ، ويتمكن كل معلم ان يلجأ الى هذه الطريقة في التعليم ، بالقدر الذي تسمح به شروط عمله وتأهيله ، والاهتمام الذي يوليه لتلاميذه ، والوقت المتاح لعمل البطاقات ، وان التعليم المفرد يغير جو الصف تغييرا جذريا ، فلا يعود ثمة وجود للنظام ، والرتابة ، والملل ، اذ يعطى كل تلميذ عملا خاصا به مناسباً لقدراته ، لينجزه بالسرعة التي تسمح بها تلك القدرات ، فتزول بذلك اسباب الملل والكسل ، وان متطلبات العصر والثروة المعلوماتية ، والجودة الشاملة كلها تتطلب من التعليم خلق الفرد الناضج عقليا وثقافيا ، القادر على التطور والتطوير في ظل ظروف هيئت من اجل هذا الفرد ، واعدت لها العدة مع الالتزام بقيمه واخلاقه من منطلق الايمان بالله والولاء للبلاد ، لاسيما وان الديمقراطية تستهدف تكافؤ الفرص كمثلى اعلى وتتطلب نوعا من التربية والتعليم ، تكون فيه عمليات التعليم وتطبيقاتها الاجتماعية وتكون فيه الافكار والآراء وممارساتها العملية ، ويكون فيه العمل وادراك المفاهيم والوصول الى النتائج وهذه كلها تمتزج وتتحدد من بداية سن التعليم ، وان معلم اليوم وفي ضوء الجودة الشاملة مطالب في التطوير والتحديث لاسيما وان المناهج كلها تركز على الكم مما يدفع التلاميذ العزوف عن التعليم ونبذه ، فالمنهج يجب ان يكون ادارة لتوعية التلاميذ بمشكلات المجتمع والمشكلات الحياتية التي يمكن ان تصادفهم ، واداة لتوعية التلاميذ في التضحية لتأمين حقوقهم من الحرية والامن والمساواة ، والايمان بالعلوم اسلوبا للحياة ودفع عجلة التقدم ، والتزود بالحقائق والخبرات الانسانية ، في صورها المتطورة ، وتأصيل العمل المنتج ، وتذوق الانتاج لدى المتعلمين ، مع اعداد الطاقات البشرية اللازمة للنهضة العمرانية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وحاجات الدول الصديقة والشقيقة للعمالمة او للنوع والمستوى المناسب لكل مجالات الحياة ، والمعلم باعتباره الدعامة الاساسية لبناء وتقديم المجتمع ، يجب الاهتمام به ورعايته والحفاظ على استقراره المادي وتنمية قدراته ، كما يتعين على نقابات المعلمين التعاون مع السلطات المسؤولة لتعزيز وتدعيم المعايير المهنية الموجودة فعلا في العملية التعليمية ، والسعي الى تحقيق معايير اخرى غير موجودة بعد، وذلك للارتقاء بمستوى المعلم ، ولتحقيق اهداف ورؤى الجودة الشاملة.

جودة طرق التدريس

لم يعد المعلم مجرد ملقن يقوم على توصيل المعلومات الى تلاميذه ، اذ ان دوره الاساسي هو اثاره الحماس والنشاط لدى المتعلمين ليجعلهم مشاركين في العملية التعليمية التعليمية ، ويقومون بدور ايجابي فيها ، وتوظيف التعلم الذاتي لكي يجعل التلاميذ محور العملية التعليمية التعليمية وتوجيههم نحو التعلم ، والتركيز على المتعلم وليس على المعلم او المواد ، والتركيز على مساعدة التلاميذ ليتعلموا بأنفسهم. وتشجيع التعاون فيما بينهم وتنظيمهم في مجموعات وتقديم الانشطة التي تناسبهم مع ضرورة الاخذ بشكل جيد اثناء التدريس ومراعاة اشراك التلاميذ في الشرح والمناقشة وتوجيه الاسئلة ، بالإضافة الى استخدام الكفايات الادائية اثناء النشاط الصفي وذلك من خلال مهارته في جذب انتباه التلاميذ، وفي تبسيط المعلومات ، ومهارته في التخطيط والتطوير في المناهج وطرق التدريس ، واستراتيجيات ادارة الصف وتدريب التلاميذ على كيفية التعامل مع المواقف اليومية المتنوعة وتوجيههم وارشادهم والتركيز على نموهم الشامل ولكي تتميز طرق التدريس بالجودة فانه لا بد من ان تتوفر فيها المعايير التالية:

١. ان تتسجم مع اهداف الجودة وتقود الى تحقيقها.
٢. ان تثير دافعية المتعلمين وتؤدي الى تفاعلهم مع المادة المقدمة في الدرس.
٣. ان تحظى برضا التلاميذ وميولهم.
٤. ان توفر الجهد وتختصر الوقت اللازم للتعلم.
٥. ان توظف التقنيات الحديثة في التعليم بشكل جيد .
٦. ان تتسم بالتنوع ومراعاة طبيعة الاهداف والمادة والتلاميذ ، ومتغيرات الموقف التعليمي.
٧. ان توفر التغذية الراجعة المستمرة للمعلم والتلاميذ.
٨. دعم الجانب النظري في المناهج التعليمية بالجانب التطبيقي عن طريق الانشطة العلمية والميدانية والمعملية.
٩. توفير تعليم تشترك فيه اكثر من حاسة.
١٠. تيسير اكساب التلاميذ مهارات استخدام وسائل التعليم والتعلم المعاصرة ومنها الحاسب الالي والانترنت ، بالإضافة الى مهارات الاطلاع والبحث العلمي باستخدام تلك الوسائل.

الاستراتيجيات العامة في التدريس

تتعدد استراتيجيات التدريس وتتنوع حسبما يراه المعلم مناسباً ووفقاً للمادة التدريسية وطبيعتها وخبرة المعلم في مجال التدريس ، لكنها تهدف جميعاً إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة ، وتعرف استراتيجية التدريس بأنها الخطط التي يستخدمها المعلم لأجل مساعدة التلاميذ في اكتساب الخبرات في موضوع معين ، وتكون عملية الاكتساب هذه مخططة ومنظمة ومتسلسلة بحيث يحدد فيها الهدف النهائي من التعلم ، والخرائط المفاهيمية التي يراد إيصالها إلى التلاميذ باستخدام وسائل وتقنيات تعليمية معينة ، والنماذج التعليمية التي سيقوم المعلم باستخدامها للوصول إلى النتائج المرصودة والتي تم تحديدها.

ومن الجدير بالذكر أن الاستراتيجيات في التدريس تشمل من طريقة التدريس ذلك أن الاستراتيجية هي التي تختار الطريقة الملائمة لمختلف الظروف والمتغيرات المؤثرة في الموقف التدريسي ، أما الطريقة فهي أوسع من الأسلوب في التدريس حيث أن الأسلوب ما هو إلا وسيلة يستخدمها المعلم لتوظيف طريقة التدريس بشكل فعال ، والطريقة أعم من الأسلوب كونها المحدد لأسلوب التدريس الذي يتبعه المعلم بصورة أساسية.

ونتيجة للتطور الكبير الذي شهده العالم ويشهده في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ، والانفجار المعرفي الهائل والثورة المعلوماتية والاتصالية ، فقد تنوعت المعارف وتطورت الوسائل التعليمية واستخدام التكنولوجيا في مجال التعليم واهتم رجال التربية والتعليم بطرق واستراتيجيات التدريس والعمل على تطويرها لتتماشى مع تلك الخبرات المتلاحقة مع التركيز على الجوانب النفسية والتربوية للمتعلم إضافة إلى تزويده بالعلوم والمعارف، وتطوير التدريس وتحسينها بما يتناسب مع النظريات العلمية والتربوية الحديثة على اعتبار أن طرق التدريس والنظريات العلمية التربوية عنصران أساسيان في نجاح الموقف التعليمي، وأن الطريقة التي يتبعها المعلم في تدريسه واستخدامه للأساليب والأنشطة المساعدة تشد انتباه التلاميذ وتدفعهم للإقبال على المادة العلمية والاستفادة القصوى منها.

والفصل التالي سيقدم عرضاً لأكثر الطرق شيوعاً في التدريس:

والتعلم الصفي الفعال يشتمل على عدة خصائص هي :

١. أن يكون مناسباً لقدرات المتعلم واستعداداته من حيث وقته وما يتطلبه من جهد.

٢. ان يكون واضح الهدف ويرتبط بحاجات المتعلم وميوله ويخدم متطلبات حياته.
٣. ان يترك اثرا لدى المتعلم بحيث يحدث تغييرا في سلوكه.
٤. ان يبنى على فهم المتعلم وادراكه وذلك لكي يتمكن من استخدامه في مواقف جديدة.
٥. ان يكون فرديا بعيدا عن اللفظية والتلقين.
٦. ان يكون مبنيا على تعزيز المتعلم واستثارة دافعيته باستخدام الثواب.
٧. ان يساعد المتعلم على حل المشكلات واتخاذ القرارات بضمان وصوله الى ترتيب صحيح لأولويات دوره ويتمكن من التصرف السليم في مختلف مواقف الحياة.

اضافة الى ما ذكر، فان التعليم الصفي الفعال يجب ان ينسجم مع متطلبات التلاميذ النمائية وان يدعم التعلم الذاتي والتعلم التعاوني وتبادل الخبرات بين المتعلمين ، لا سيما و أن التلاميذ في الصف المثالي يتعلمون كيفية العمل بشكل جماعي تعاوني وبشكل فردي ذاتي ، وهذا يتطلب من المعلم التوجيه والمتابعة فقط ، بينما يمنح الفرصة للمتعلم بالاعتماد على النفس والثقة بقدراته.

التعلم الفعال

يرتبط التعلم بالدرجة الاولى باستعداد المتعلم لنوع المادة المتعلمة ومدى مشاركته في عملية التعلم بصورة ايجابية وبمدى حب ال تعلم للمادة الدراسية التي تقابل ميوله وبمدى قبوله للمعلم الذي يفترض منه ان يوفر الامان للمتعلم ويهيئ له البيئة المشوقة ويراعي مستواه وقدراته ، والتنويع في عملية التدريس وادخال عنصر التشويق فيها مع مراعاة الحالة النفسية والانفعالية للمتعلم ، واتاحة الفرصة له للسؤال والمناقشة والمداخلة بشكل منظم وعادل بحيث يشمل جميع المتعلمين دون تمييز ، وتعد عملية التعلم وسيلة لتحقيق الاهداف التعليمية المنشودة فهي ترتبط بجملة من العوامل التي تؤثر فاعليتها والتي ابرزها ما يلي:

١. **خصائص المتعلم** : تعتبر خصائص المتعلم من اهم العوامل التي تؤثر في فاعلية التعلم ، فالتعلم الصفي الفعال يتوقف على مدى تجانس المتعلمين من حيث قدراتهم العقلية وشخصياتهم وصفاتهم وميولهم واتجاهاتهم.
٢. **خصائص المعلم**: تتأثر فاعلية التعلم بشخصية المعلم وثقافته وبمدى كفاءته وميوله واتجاهاته.
٣. **تفاعل المعلم مع المتعلمين**: بصورة انسانية وايجابية قائمة على الاحترام المتبادل.

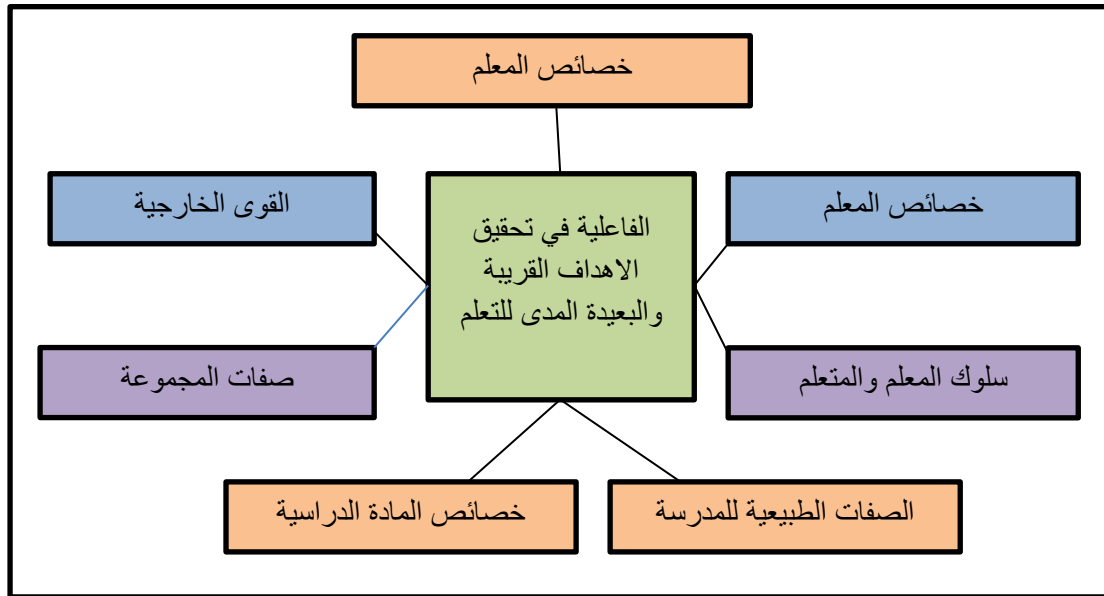
٤. **الظروف الطبيعية للمدرسة:** ان توفير المدرسة للتجهيزات والوسائل التعليمية المتعلقة بمواد التعليم ، وتوفير المرافق المساعدة كالمكتبة والمختبرات والملاعب والبيئة المناسبة يؤثر بالطبع على عملية التعلم ويزيد من فاعليتها كلما توفرت تلك الامور.

٥. **المادة الدراسية:** يؤثر تنظيم المادة الدراسية وطريقة عرضها على فاعلية التعلم.

٦. **التركيبية الاجتماعية للصف الدراسي:** ترتبط فاعلية التعلم بمدى التجانس والتباين في الوسط الاجتماعي المدرسي من حيث الظروف والمستويات الاقتصادية والاجتماعية للتلاميذ.

٧. **القوى الخارجية:** وهي العوامل التي تؤثر في موقف المتعلم تجاه عملية التعلم المدرسي ، كاليأس والبيئة الثقافية ودور التنشئة الاجتماعية المختلفة وجماعة الرفاق، وهذه كلها تتدخل في تحديد صفات المتعلم الشخصية ونمط سلوكه داخل حجرة الدراسة.

ان العوامل السبعة المذكورة انفا تعد من اهم عوامل التعلم الصفي الفعال التي حددها الباحثون في علم النفس التربوي والتي يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (١٠): عوامل التعلم الصفي الفعال

استراتيجيات التدريس في ضوء الجودة الشاملة

لم تستقر طرق التدريس بنوعها التقليدي والحديث على حالها ولكن نظرا للتطور السريع والمتلاحق الذي يشهده العالم في كل ميادين الحياة العامة وفي ميدان التربية

خاصة ، ونظرا للمطالب الجماهيرية الملحة في تطبيق الجودة الشاملة ، فان طرق التدريس تنوعت وتطورت وتشعبت لتواكب هذا التطور ولتوظيف التكنولوجيا الحديثة في تعليم النشء لتصب جميعها في تنمية قدرة المتعلمين على التفكير الذي يستند الى العقل والمنطق ، والابداع والنقد ، والتحليل والتفسير ، وحل المشكلات، وتقدير العمل المنتج ، وعمدت الى تدريب المتعلمين على التعلم الذاتي والمشاركة الفعلية في عملية التعليم والتعلم ، والى تنمية قدرات المتعلمين على استخدام مصادر المعرفة بكل انواعها لاسيما فيما يتعلق منها بالتقنية الحديثة ، وذلك لتحقيق الجودة واكساب المتعلمين مقومات التفكير السليم، وتحقيق التميز في نواتج عملية التعليم والتعلم ، ولذلك فان طرق واستراتيجيات التدريس في ضوء الجودة الشاملة ركزت على تشكيل المواطن المتميز ، وفيما يلي بعض الاستراتيجيات المعاصرة في طرق واساليب التدريس في سياق ثقافة الجودة الشاملة وتطلعات المجتمعات المعاصرة.

اولا: استراتيجية ما وراء المعرفة

المعرفة Cognition هي مجموعة من المعاني والمعتقدات والاحكام والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تتشكل لدى الانسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والاشياء الموجودة حوله ، والمعرفة بمفهومها اوسع من العلم لأنها تتضمن معارف علمية ومعارف غير علمية وحيث ان العلم هو معرفة المنظمة التي تتصف بالصدق والصحة والثبات نجد ان المعرفة عبارة عن مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والآراء والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الفرد.

والعلم فرع من فروع هذه المعرفة تتضمن معارف كالإنسانيات ، وهو ينشأ نتيجة للدراسات والتجارب للتوصل الى تعميمات بصورة قوانين او نظريات تنبثق عنها اهداف فرعية تتلخص في وصف الظواهر وتفسيرها وضبط المتغيرات للتوصل الى علاقات محددة بينها ، ثم التنبؤ بالظواهر والاحداث بدرجة مقبولة من الدقة .

والمعرفة العلمية المتوفرة لدى الفرد المعاصر هي حصيلة جهود متواصلة تحققت عبر العصور المختلفة وساهمت في بنائها كل الشعوب والحضارات ، ومن ابرز

خصائص المعرفة العلمية خاصة (التصحيح الذاتي) التي ترتبط بخطوات معينة كالمشاهدة والملاحظة الدقيقة والتجربة و اختبار الفرضيات وصياغة النظريات واستخدامها ، ثم توسيع نقل النظرية بإعادة الخطوات من جديد وبشكل دوري ، وهذا ما يقتضي ان تصح المعرفة الناتجة نفسها باستمرار ، اي ان المعرفة ليست نهائية وانما تخضع دائما للتعديل والتغيير .

والمعرفة العلمية بأشكالها المتنوعة تمكن الفرد من فهم العالم الذي يعيش فيه وذلك من خلال تحديد الصفات والخصائص وقياسها بالوصف الكمي والكيفي وتفسير حدوث الظواهر بتحديد الاسباب والعوامل المؤدية اليها وتحديد علاقة الظواهر ببعضها ، والمعرفة عملية ادراك للأشياء على حقيقتها او عملية حصول العلم بالأشياء او عملية كسب المعلومات او عملية التفكير المؤدي الى ادراك الشيء وفهمه ثم الحكم عليه ، اما مفهوم ما وراء المعرفة Metacognition فهو تأملات عن المعرفة او التفكير فيما نفكر به وكيف نفكر ، ويرتبط هذا المفهوم بثلاثة اصناف من السلوك العقلي هي:

- ١ . معرفة الشخص عن عمليات تفكيره ومدى دقته في وصف تفكيره ، وما يفكر به.
- ٢ . تحكم الشخص وضبطه الذاتي ومتابعته لما يقوم به عند انشغاله بعمل ذهني ، ومراقبة جودة استخدامه لهذه المتابعة في هدي وارشاد نشاطه الذهني في هذا العمل.
- ٣ . مدى تأثر طريقة تفكير الشخص بمعتقداته وحسنياته ووجدانياته فيما يتعلق بالمجال الذي يشغل ذهنه.

ان تنمية التفكير تتطلب تنمية التحكم في الذات والاتصال بها ، لان الشخص الذي ينشغل بعمل ذهني معين يقوم بعدة ادوار في اثناء قيامه بهذا العمل ، فهو يلعب ادوار مولد للأفكار ومخطط وناقد ومراقب ومدى تقدمه ، ومدعم لفكرة معينة ، وموجه لمسلك معين للوصول الى تحقيق الهدف المنشغل به ، وبذلك فهو يعمل كمجتمع للعقل (Society of Mind) ويذكر (جوردن) ان مصطلح ما وراء المعرفة يشير الى متابعة الذات وتنظيمها ، والوعي باستخدام استراتيجيات التعلم ، والمعرفة عن المعرفة ، والى التفكير بصوت عال او الحديث مع الذات بهدف متابعة حل المشكلة ومراجعتها ، وتعد ما وراء المعرفة من اهم السلوك الذكي في معالجة

المعلومات وتنمو مع التقدم في العمر والخبرة ، وتقوم بمهمة السيطرة على كل نشاطات التفكير الموجهة لحل المشكلة ، واستخدام المهارات المعرفية للفرد بفاعلية في مواجهة متطلبات مهمة التفكير ، وتتمحور مهارات ما وراء المعرفة لدى المتعلم حول الآتي:

١. **مهارة التخطيط** : وتشتمل على مهارة وعي المتعلم بمعلوماته السابقة كقدرته على استدعاء معلومات سابقة ذات صلة بالمشكلة التي يتناولها ، وقدرته على استدعاء استراتيجيات من مشكلات سابقة مماثلة او مرتبطة بالموقف المنشغل به ذهنيا ، وعلى وعي المتعلم بمستوى فهمه وإدراكه للمشكلة ، ووعي المتعلم بمستوى ذكائه من حيث القوة والضعف.

٢. **مهارة الرقابة والضبط**: وتشتمل على مهارة تنظيم المتعلم لمعلوماته السابقة ، واستخدام طرق حل مشكلات مألوفة ، وتنظيم المتعلم لاستراتيجيات تمكنه من التعلم (وذلك من خلال استرجاع الاستراتيجيات التي سبق له استخدامها في مواقف مماثلة)، ووضع المتعلم لخطة ومتابعة تنفيذها ، وإملاكه مرونة عقلية تسمح له بان يطور ويعدل الخطة اذا لزم الامر.

٣. **مهارة التقويم** : وتتضمن مهارة تقويم المتعلم للخطوات التي جرى اتخاذها ، وتقويم استراتيجيته في العمل.

٤. **مهارة المراجعة** : وتشتمل على مهارات تصحيح المسار واتخاذ استراتيجيات افضل للوصول الى حل المشكلة ، وقدرة المتعلم على التقويم الذاتي من خلال تشخيصه لذاته واكتساب مرونة عقلية تيسر رؤية واقعية للذات والعمل على التعديل والتطوير.

وتساعد استراتيجيات ما وراء المعرفة في الاهتمام بقدرة المتعلم ، والانتقال به من مستوى التعلم الكمي والعددي الى مستوى التعلم النوعي الذي يؤكد اهمية التنشئة الذهنية وتطوير التفكير ، كما تمكن التلاميذ من مواجهة الصعوبات اثناء التعلم واعادة النظر في الاساليب والانشطة الذهنية التي يستخدمونها ، وتساعد في تنمية القدرات الانسانية لديهم وتحويلهم من تلاميذ الى خبراء ، وعلى المعلم ان يستخدم عددا من الاستراتيجيات لتطوير ما وراء المعرفة لدى التلاميذ ، ومنها اعطاء الفرصة للتلميذ

للتعلم والتفكير مع زميله ، ودفع التلاميذ لاقتراح تنبؤات عن المعلومات التي يقرأونها ، واعطاء الفرصة للتلاميذ لربط الافكار ، ولإثارة بنية المعرفة ، ومن امثلة الاستراتيجيات المستخدمة هي :

أ. **التدريس التبادلي**: وهو تدريس قائم على التعامل الصدفي بين المعلم وتلاميذه وبين التلاميذ وانفسهم ، يتبادلون فيه الادوار ، اذ قد يقوم تلميذ ما بتدريس مفهوم معين او حل مشكلة ، ويعبر اثناء ذلك بالكيفية التي يفكر بها ، ويقوم المعلم والتلاميذ بالتحاور معه ، وطلب توضيحات منه.

ب. **تصميم خرائط للمفاهيم**: يكلف المعلم تلاميذه بتحليل الموضوع الذي يدرسونه ويستخلصون المفاهيم الاساسية والفرعية منه ويضعونها في شكل خريطة تتضح فيها العلاقة بين هذه المفاهيم وترابط بعضها مع البعض الاخر.

ت. **تكوين خرائط ذهنية** : تستند هذه الفكرة الى العمل على تنظيم الافكار داخل العقل بصورة منظومة متشابكة تساعد المتعلم على الربط الذهني والانطلاق الفكرية ، ويرى اصحاب هذا الفكر ان التفكير البصري اكثر فاعلية من التفكير اللفظي على اساس ان العقل البشري يفكر بالصورة واللون لا بالكلمات والحروف ، ومن المفترض ان يكون المتعلم خريطة للمعلومة وارتباطاتها ذهنيا ثم يرسمها على ورقة بصورة منظومة توضح عناصر ومكونات الفكرة بشكل كلمات او رموز مفتاحية ثم ربط هذه المكونات باسهم مع توظيف للألوان التي تجعل من الخريطة المرسومة مشوقة تعكس وعي الفرد بما في ذهنه وتدفعه الى تقويم نشاطه الذهني اثناء التعلم.

ث. **نمذجة المعلم**: على المعلم ان يتعلم كيف يفكر وهو يحل مشكلة ويعبر عما يقوم به بصوت عال ، ويوجه نفسه ، ويتساءل ويقول فعلا ما يفكر به ، وكيف ينظم ويخطط للعمل وكيف يراجع نفسه ويتأمل ، ويدير الوقت الذي يخصصه لأداء المهمة التعليمية التي يقوم بها .

ج. **تهيئة بيئة تعلم مناسبة** : لتهيئة بيئة تعلم مناسبة يجب توفير امكانيات متنوعة ومناخ آمن ، واتاحة حرية العمل والتواصل بين التلاميذ بعضهم البعض وبينهم وبين معلمهم بما يفسح المجال للتأمل والتفكير بصوت عالٍ ، بالإضافة الى

ضرورة توفير المعلم لمصادر المعرفة المتنوعة ، وافساح مجال تبادل الادوار بين التلاميذ بعضهم البعض، وبين التلميذ والمعلم ، واطاحة الفرصة للحوارات ومناقشات عملية التفكير واساليب حل المشكلات ، ويقوم فيها المعلم اداء التلميذ : استجاباته وافعاله بصورة واعية وايجابية ، ويمنح فيها التلميذ فرص التعمق في المعرفة عن طريق البحث والسؤال والمناقشة.

ثانيا: استراتيجيات تعليم التفكير

هناك ثلاثة اتجاهات لتعليم التفكير كما اتفق عليها بعض المربين وهذه الاتجاهات هي:

الاتجاه الاول: يدعو هذا الاتجاه الى تعليم التفكير بموجب برامج مستقلة خاصة بالتفكير ، ، اي ان التفكير لا يتم تعليمه ضمن محتوى المادة الدراسية ، وانما بشكل مستقل وفق مادة مخصصة لتعلم التفكير.

الاتجاه الثاني: يدعو هذا الاتجاه الى دمج تعليم التفكير بتعليم مادة الدرس ، اي ان التفكير يعلم ضمن المواد الدراسية الاعتيادية.

الاتجاه الثالث: ينادي هذا الاتجاه بالجمع بين اسلوب الاتجاه الاول والاتجاه الثاني ، اي تعلم التفكير بمادة مستقلة ، وتعليم مهارات التفكير من خلال تدريس المحتوى الدراسي لكل مقرر ، وبذلك يحصل نوع من التكامل بين الاسلوبين في تنمية مهارات التفكير.

أ. التفكير الابداعي:

الابداع هو القدرة على تكوين وانشاء شيء جديد غير مألوف ، او دمج الآراء القديمة والجديدة لتكوين صورة جديدة ، او استعمال الخيال وتكييف الآراء لإشباع الحاجات بطريقة مألوفة .

والابداع هو عملية تشير الى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل التي تبرز في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية ، وهو ايضا عملية انبثاق او ايجاد علاقة جديدة بين الفرد والظروف والمواقف والاشخاص .

والتفكير الابداعي هو عملية عقلية تعتمد على مجموعة من القدرات العقلية (الطلاقة ، المرونة ، الاصاله) وسمات الشخصية المبدعة ، كما انها تعتمد على وجود بيئة ميسرة لهذا النوع من التفكير لتعطي في النهاية المحصلة الابداعية وهي الانتاج الابداعي الذي يتميز بالأصالة والفائدة والقبول الاجتماعي وفي الوقت نفسه يثير دهشة الاخرين وتعجبهم ، والتفكير الابداعي عملية سيكولوجية وقدرة عقلية وانتاج مبدع ، ووجود اشخاص مبدعين وبيئة تشجع على الابداع .

والتفكير الابداعي هو تمكن الشخص من خلق شيء جديد لم يكن موجودا من قبل وذلك باستخدام العقل والخبرة وتبعاً للحاجة الى ذلك الشيء ، او قدرة الشخص على تطوير فكرة او مشروع او موضوع بإضافة بعض الافكار الجديدة وحذف بعض او كل الافكار التي بنيت عليها تلك الفكرة او المشروع او الموضوع من الاساس ، وتختلف درجة الابداع ونسج الافكار الجديدة والغريبة من شخص الى اخر وذلك حسب درجة الذكاء والخبرة والحاجة والمجتمع المحيط والامكانيات المتاحة ولعل الحاجة هي المحرك الاول للقدرة الابداعية.

والتفكير الابداعي هو القدرة على استدعاء اكبر عدد ممكن من الاستجابات المناسبة تجاه مشكلة معينة في فترة زمنية محددة ، فهو يتحدد بمجموعة من المراحل التي يمر بها الفرد ليصل الى ما يصبو اليه وهذه المراحل هي :

- **مرحلة الاعداد** : وهي مرحلة جمع المعلومات حول المشكلة.
- **مرحلة الحضانة** : وفي هذه المرحلة يعتمد الشخص التفكير بطريقة لاشعورية مما يجعل لحلول المشكلة مجالاً للظهور.
- **مرحلة الالهام**: في هذه المرحلة تولد الفكرة الاساسية لحل المشكلة بشكل فجائي مما يدعو الى الشعور بالمتعة والدهشة معا.
- **مرحلة التقويم**: بعد بلورة الحلول تفحص للتأكد من صدقها وقد تجرى عليها بعض التعديلات.

ويعتمد التفكير الابتكاري في حل المشكلات على امور عدة منها الطلاقة وهي القدرة على تشكيل اكبر عدد ممكن من الاستجابات تجاه المشكلة ، والمرونة ويقصد بها تنوع الاستجابات وتباينها من الناحية الكيفية ، والاصالة وهي القدرة على وضع الاستجابات قليلة التكرار و تتميز بالقبول الاجتماعي ، ثم الحساسية للمشكلات ويقصد بها القدرة على ادراك ما تحتاجه المواقف من تحسينات وتعديلات والاحساس بالمشكلة يدفع المبتكر لان يقدم حولا مختلفة لها.

ثالثا: استراتيجية الجودة الشاملة Total Quality Strategy

ان استراتيجية الجودة الشاملة هي استراتيجية ظهرت حديثا في التدريس وتقوم على اسس معايير الجودة العالمية التي تحدد خصائص التفكير الجيد ، وذلك لتحسين ادارة عمليات التفكير لدى المتعلمين وتطويرها ، والتخلص من الانماط غير السليمة التي لا تؤدي الى نتائج جيدة، وترمي هذه الاستراتيجية الى تغيير مفهوم الفرد عن الذات وعن انماط التفكير التي يظن انها مفيدة في مجال معين على الرغم من انها لا تحقق نتاجا تعليميا بالمواصفات التي يريد ، فهي استراتيجية تقويم وتخطيط وتنفيذ وتصحيح وابداع لا تقبل الجمود والتوقف عند حد معين ، وتتنظر الى العقل الانساني على انه كنز معرفي ومصدر اساسي لإنتاج المعرفة، ولكن عملية الانتاج هذه تستوجب ضمان الجودة ومراقبتها وادارتها بالشكل الذي يقود الى منتجات فكرية عالية الجودة تلبي حاجات الفرد والمجتمع ، وتطبق هذه الاستراتيجية وفق الخطوات التالية:

- ١ . يقوم المعلم بدراسة يرصد فيها الكيفية التي تفكر بها كل تلميذ من تلاميذه.
- ٢ . يرصد انماط التفكير الخاطئة لدى تلاميذه.
- ٣ . يحدد معايير الجودة في التفكير وفق المعايير العالمية للجودة ، تصف كيفية التفكير ونوعه ، وكيفية التعامل مع المعلومات اثناء عملية التفكير.
- ٤ . يحدد المعلم انماط التفكير الجيدة لدى تلاميذه.
- ٥ . يجري موازنة بين انماط التفكير الجيد ، وانماط التفكير السيء والنتائج المترتبة على كل منهما.

٦. يجري المعلم مناقشة مع تلاميذه حول انماط التفكير الجيد وانماط التفكير السيء وكيفية معالجة الاخطاء.

٧. يقدم المعلم أنشطة تفكير معينة لتلاميذه وخاصة للذين لديهم قصور في انماط تفكيرهم ، ويرشدهم الى كيفية تنظيم تفكيرهم واداراته.

٨. يكلف التلاميذ ببعض الأنشطة التفكيرية كواجب بيتي بالإضافة الى أنشطة تفكيرية يمارسونها في المدرسة لقياس مدى اكتسابهم لمهارات التفكير الجيد، ومدى تمكنهم من معالجة المعلومات والبيانات بطريقة صحيحة.

رابعاً: استراتيجية التعليم بالحاسب الالى

طريقة الحاسب الالى من الطرق الحديثة في التدريس ، إذ يقوم المعلم باصطحاب التلاميذ الى معمل الحاسب الالى ليطلعوا على كيفية الاستفادة من تشغيل الحاسب الالى وتعلم بعض الدروس عن طريق استخدام هذا الجهاز ، ويتطلب التعليم بالحاسب الالى هندسة لعرض المادة التعليمية من حيث تنظيم عرض محتواها من خلال درس او وحدة او مقرر ، ومن حيث الصيغة ، ومن حيث ما اذا كان الدرس من طرف واحد وهو الوسيط الالكتروني ، او اذا كان الدرس تفاعلياً بحيث يكون هناك نوع من التفاعل بين المتعلم والمادة التعليمية المبرمجة بطريقة تسمح بمتابعة المتعلم والاستجابة لتساؤلاته وتتضمن بيئة التعلم الالكتروني جوانب فنية متعددة مثل عمليات التشغيل والاستدعاء والاستبعاد والغاء والتخزين ، ووضع خرائط عمل وخرائط رموز ، وحيث ان التعليم الالكتروني واجه العديد من اوجه النقد على اعتباره عملية صافية خالية من حيوية التفاعل البشري والتفاعل الاجتماعي ، فقد قدمت استراتيجية ما يدعى بالتعلم الالكتروني المدمج (Blended) ويطلق عليها التعلم المخلوط او الهجين (Hybrid) ويعني ذلك ان جزءاً من دراسة مقرر او برنامج يكون الكترونياً والجزء الاخر يكون من النوع العادي يتقابل فيه مجموعة من التلاميذ مع المعلم وجها لوجه مما يكسب التعلم سمة اجتماعية ، وتكون عملية التعليم والتعلم توأماً تبادلياً.

وهنا تكون المادة التعليمية وسيطاً بين المعلم وتلاميذه تارة ، ويكون المعلم وسيطاً بين تلاميذه والمادة التعليمية تارة اخرى.

ولقد أصبح استخدام الحاسب الآلي في عملية التعلم ضرورة لا غنى عنها ، بل ولجأت العديد من المدارس والتي يطلق عليها مدارس المستقبل ، الى الاعتماد الكلي على الحاسب الآلي في التدريس وذلك لتفعيل التكنولوجيا في خدمة المعلمين على كافة المستويات ، والاهتمام بتكوين مهارات عامة في التفكير والتخطيط والتكيف المعرفي والنفسي للتلاميذ للتعامل مع المتغيرات ، والاهتمام بإتقان لغات العصر وتكنولوجيا الحصول على المعلومات ومعالجتها ، واكساب التلاميذ مهارات التعلم الذاتي وخلق الدافعية لديهم للتعلم المستمر .



الفصل الخامس

تطبيقات الجودة الشاملة في المناهج وطرق

التدريس

المعايير العالمية للجودة الشاملة

اليات تحقيق الجودة في التعليم

تطبيق الجودة الشاملة في بعض الدول المتقدمة

والدول العربية

جودة التعليم والابداع



الفصل الخامس

تطبيقات الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس

المعايير العالمية للجودة الشاملة

في عام ١٩٨٧ وضعت معايير عالمية لأداء نم الجودة اطلق عليها ISO 9000 ويمثل هذا الرمز الحروف الاولى من International Standard of Organization اي المنظمة الدولية لتوحيد القياس ، ولم يقتصر تطبيقها على المنتجات الصناعية فحسب ، وانما امتد ليشمل الخدمات التعليمية واصبح الالتزام بهذه المعايير اساسا للتنافس ، وتمثل معايير الايزو مجموعة من المبادئ التي اذا ما توفرت فأنها تضمن تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية ، وتشير الادبيات الى ان هناك اثني عشر معيارا من معايير الايزو 9000 لها صلة قوية في مجال المؤسسات التعليمية والتربوية وهي:

١. **المسؤوليات الادارية:** اي مسؤولية الاجارة في قيادة نظام الجودة.
٢. **نظام الجودة:** يقصد به جودة الخطة التي تضعها المؤسسة التعليمية لتوفير الخدمات المتميزة.
٣. **مراجعة العقود:** المقصود بهذا المعيار وجود عقد بين الطالب والمؤسسة التعليمية بالالتزام الاخلاقي او التعهد بتوفير المتطلبات.
٤. **مراقبة التصميمات :** اي تصميمات المنتجات الخدمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية الى المنتفعين.
٥. **ضبط المشتريات:** الحصول على سلع او خدمات من مورد خارجي واتصاف المشتريات بالجودة.
٦. **المنتجات الموجهة للمستفيد:** مدى ملاءمة المنتج مع متطلبات العميل.
٧. **ضبط ومراقبة العمليات:** مراقبة العملية التعليمية التي تمثل جميع الانشطة التي تحول المدخلات الى مخرجات.
٨. **ضبط المنتجات غير المطابقة للمواصفات:** اذا كان الطالب هو المنتج فان الطالب الراسب هو المنتج غير المطابق للمواصفات ، اما اذا لم يكن المنتج المقصود هو

- الطالب ، فان المنتجات غير المطابقة قد تكون في قدم طرق التدريس او مقصود معايير التقويم او قدم الكتب التدريسية والمواد المساندة.
٩. الاجراءات الوقائية والتصحيحية: ان الجودة الشاملة لا تكفي بتصحيح العيوب ، وانما تبحث عن الاسباب الجذرية لحدوث الخلل وذلك لإزالته.
١٠. ضبط سجلات الجودة: ويقصد بها جميع المعلومات التي يحتفظ بها لمعرفة ان النظام يسير حسب الخطة الموضوعية والاجراءات المحددة.
١١. مراقبة الجودة الداخلية : المتابعة المستمرة والتأكد من اتخاذ الاجراءات المحددة في انجاز الاعمال.
١٢. تدريب وادارة العاملين: توفير التدريب المناسب للعاملين وتوضيح مهامهم وفق متطلبات الجودة الشاملة.

ويعود تطبيق هذه المعايير على المنظمات والمؤسسات بالكثير من النفع مثل :

توفير اطار يمكن من خلاله تحديد الحد الادنى من الاداء المقبول لضمان الموقف التنافسي للمؤسسات ، واكتساب ثقة ورضا العملاء ، واختزال التكاليف وتحسين الانتاجية في سوق عالمية متغيرة من خلال الاستثمار الصحيح للموارد ووقت الاعضاء العاملين بالمؤسسة التعليمية ، وتطوير نظام فعال للتقويم الذاتي وضمان الجودة الداخلية.

هذا وما زال نظام تأكيد الجودة محدودا وحديثا من حيث التطبيق في مجال التربية والتعليم ، إذ ان اول استخدام لمواصفات قياسية مقننة للجودة في التربية والتعليم لم يحدث الا في عام (١٩٩٢) عندما اصدرت المؤسسة البريطانية للمعايير ارشاداتها بالتوجه نحو تطبيق معايير المؤسسة في مجال التربية والتعليم، والسبب في ذلك ان نظام الجودة الشاملة كان قد وجه اصلا الى خدمة البيئة الانتاجية والادارية في مجال التجارة والصناعة ، والمنتج الصناعي او التجاري يختلف اساساً عن المنتج التعليمي والتربوي، ولذلك فان متغيرات نظام الجودة في مجال التربية والتعليم تتمثل في الاتي:

١. المتغير الرئيسي في العملية التعليمية.

٢. الاطار التطبيقي والقياس للمتغير ، ويشمل مخرجات عملية التربية والتعليم ، والمستفيد الرئيسي (التلميذ) ، والمستفيد الثانوي (اولياء الامور) والمستفيد العام (الدولة والمجتمع وسوق العمل) والمستفيد الداخلي (القائمون على العملية التعليمية).

وبناء على ذلك فان التلميذ لا يعد في الاصل هو المنتج العائد ، وانما المنتج العائد هو ما يكتسبه التلميذ من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات تساعده في التنمية الذاتية.

ونظرا للاختلاف الكبير في مفهوم المستفيد والمنتج العائد، والمنتج (المؤسسات) بين مكونات العملية التربوية والعملية التجارية والصناعية ، فان تطبيق المواصفات العالمية للجودة الشاملة يختلف من حيث توظيف كل عنصر من عناصر المواصفات في مكونات العملية التربوية والتعليمية التي اصبحت اجهزتها تحت ضغط ملحوظ لاستخدام الجودة كمعيار للمنتج التعليمي ، ويدعم هذا الضغط الخارجي التوجه الداخلي نحو الجودة والذي يد مييزة المؤسسات التعليمية.

اليات تحقيق الجودة الشاملة في التعليم

لإدارات التربية دور فعال في تحسين الاداء وتطويره داخل المؤسسات التربوية، ويتمكن القادة من تحقيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من خلال خلق بيئات تربوية ذات جودة شاملة وتحسين نتائج الاختبار ووسائل التقويم مع الاهتمام الشديد في عمليات تعلم التلاميذ والمعلمين والاداريين ، واعادة النظر في رسالة المؤسسة التربوية ، ووضع تصور مثالي للرؤية والعمل المطلوب انجازه ، اضافة الى التوجيه المحكم لبرامج العملية التربوية والتعرف على متطلبات المجتمع وحاجات التلاميذ والتعرف على نوعية التعليم الذي يساهم في تحقيق الاهداف المستقبلية ، ومن الضروري الحصول على موافقة جميع العاملين واتفاقهم على افضل الطرق لتحقيق رضا التلاميذ والمجتمع، والتأكيد على ضرورة العمل الجماعي والمشاركة في التطوير المستمر وتشكيل فرق لفحص الجودة وعقد جلسات علمية لتقويم الجودة مع الاستمرار

بتدريب العاملين من اجل الجودة ، ويرى برنهام Burnham ان هناك عدة امور تساعد على تطبيق الجودة الشاملة وهي:

١. **الدافعية:** المؤسسة التربوية بحاجة الى زيادة دافعية العاملين تجاه العمل ، ويتم تحقيق ذلك من خلال الربط بين حاجاتهم داخل المؤسسة التربوية وحاجات الافراد الخاصة.

٢. **الفريق:** تزداد فاعلية العمل عن طريق ربطه بروح الفريق.

٣. **التغيير:** من الضروري مواكبة التغيير الحادث داخل المؤسسة او خارجها.

٤. **التدريب:** ويعني تحسين الاداء عن طريق اشباع حاجات العاملين على ان يكون التدريب محددًا لحاجاتهم ومرتبًا بالأهداف المرجوة.

٥. **الادوار والمسؤوليات:** اي تطبيق الجودة الشاملة باعتبارها مسؤولية كل فرد، مما يستوجب تحديد ادوار العاملين.

هذا ويعد الاتجاه نحو اللامركزية احد مظاهر الاصلاح في ادارة وتنظيم المؤسسات التربوية.

والجودة الشاملة في التعليم هي عملية استراتيجية ادارية تركز على مجموعة من القيم التي تستمد حركتها من المعلومات والبيانات التي توظف مواهب العاملين في المدرسة وتستثمر قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة بطريقة مبتكرة لضمان التحسين المستمر في جودة المدرسة او المؤسسة التعليمية، كما انها مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن مضمون التربية وحالتها بما في ذلك ابعادها المختلفة.

المدخلات (التلاميذ والمعلمون والاداريون والمنهج) والعمليات (كل ما يدور داخل المدرسة) والمخرجات (التلاميذ المتخرجون) والتغذية الراجعة والتفاعلات المستمرة والمتواصلة التي تؤدي الى تحقيق الاهداف التي ينشدها المجتمع ولكي تتمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق الجودة الشاملة لمواكبة ما تقدمه المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة من خدمات تمتاز بالجودة ، ولمواكبة الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي

المتسارع في كل ميادين الحياة ، فإنها تحتاج الى اعادة النظر في كل عناصرها وذلك من خلال ادراك وفهم محاور ادارة الجودة الشاملة والتي نوردتها فيما يلي:

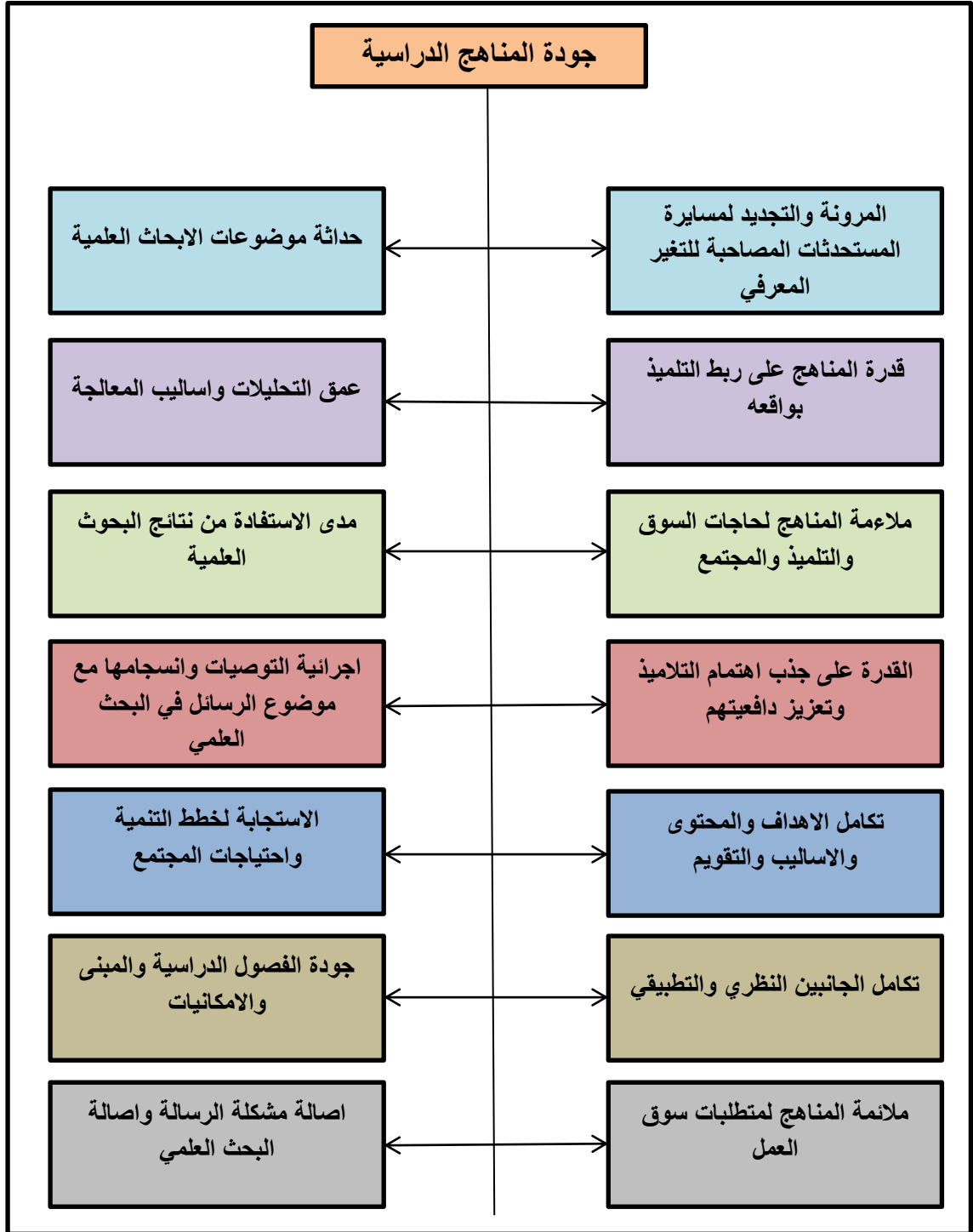
جودة المنهج

تعد العملية التعليمية نظاما انتاجيا يعتمد على مجموعة من متطلبات اولها المنهج الدراسي الذي يعتبر خطة ضرورية تعتمد على المدرسة للحصول على الخريجين المؤهلين بالصفات الخاصة ، ان جودة المنهج وما يشتمل عليه من موضوعات ومفردات وفصول تعبر عن المعارف والمهارات التي يمتلكها المتعلم في مجالات التخصصات الفرعية والمهنية ، ومن الضروري شمول المناهج وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ، ومدة تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة واسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للمتعلم.

ولتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في عملية التعليم والتعلم ، يجب ان توفر الجودة للأهداف وللمادة الدراسية (المحتوى) ولالإدارة والمعلمين ، والعاملين ، والمباني والتجهيزات، ولتحقيق الجودة في الاهداف في ضوء الجودة الشاملة ، فانه ينبغي التعرف على حاجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل وذلك بإجراء دقيق لحاجات الافراد والمجتمع ومؤسساته من الخريجين ، وتحديد الاهداف التي تغطي متطلبات المجتمع وتوقعاته ومتطلبات المتعلمين ، اما الحكم على جودة المحتوى (المقرر الدراسي) في ضوء الجودة الشاملة ، فيكون ذلك من خلال استجابة المادة للمتغيرات المعرفية والتكنولوجية ، وان يكون المحتوى منظما بشكل منطقي في موضوعاته بحيث يشجع على اقبال التلاميذ عليه ودراسته ويشتمل على أنشطة تعليمية تجعل من التلميذ محور الاهتمام في العملية التعليمية التعلمية مع اخذه بالاعتبار قدرات التلاميذ الفكرية والمهارية ، ومن الضروري ان ترتبط الموضوعات التي يشتمل عليها المحتوى بالواقع

المحيط بالتلاميذ وان لا يتعارض مع معتقدات التلاميذ وتقاليد المجتمع، والشكل التالي

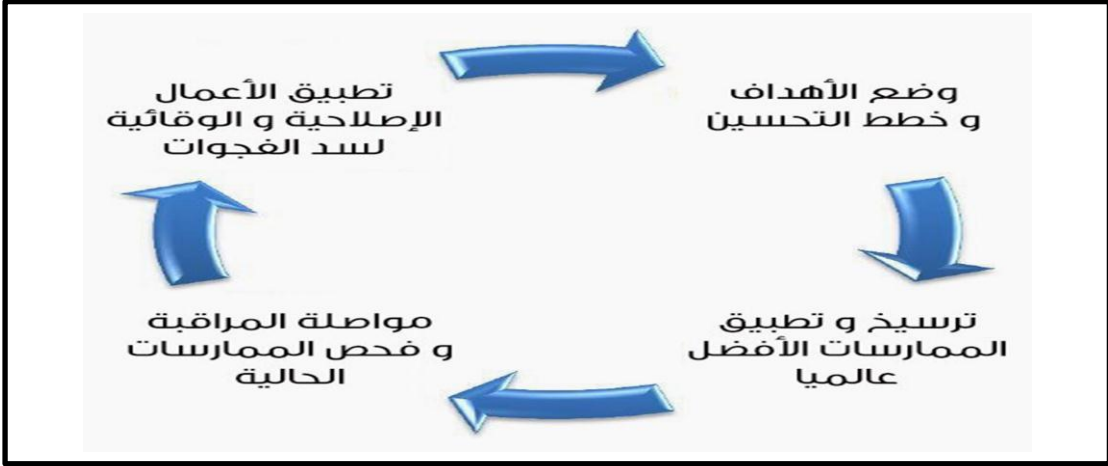
يوضح جودة المناهج الدراسية بكل ابعادها:



الشكل رقم (١١) جودة المناهج الدراسية بكل ابعادها

جودة الادارة التعليمية والادارة المدرسية

الادارة التعليمية هي حلقة الوصل بين عناصر العملية التعليمية اي التلميذ والمعلم والمنهج وطرق التدريس ، لذلك فهي وسيلة وليست غاية ، عملها التخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والاشراف والمتابعة والتقويم ، وتحسين الاداء داخل المدرسة او المؤسسة التعليمية ، وتوفير الكوادر المؤهلة التي تساهم بدور كبير في تطوير العمل داخل المؤسسة التعليمية ، وتعد مسؤولية نجاح ادارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الادارة العليا، ولا بد ان يركز قادة المدارس على تأسيس السياق الذي يمكن التلاميذ من تقديم انجاز افضل من خلال امكانياتهم وقدراتهم ، وذلك عن طريق التحسين المستمر للمعلمين والتلاميذ ، وخلق بيئات تربوية ذات جودة شاملة من خلال تحسين نتائج الاختبارات ووسائل التقويم مع الاهتمام بالتقدم الحقيقي في عمليات تعلم التلاميذ والمعلمين والمديرين، وكل اعضاء المؤسسة المدرسية. والشكل التالي يوضح جودة الادارة التعليمية والادارة المدرسية.



الشكل رقم (١٢) : جودة الادارة التعليمية والادارة المركزية

ويتحدد التنظيم الاداري في منظومة ادارة الجودة الشاملة للمدرسة على النحو التالي:

أ. الاهتمام بالموارد البشرية واستقطاب العناصر الفعالة ، ويأتي ذلك من خلال عدة سبل، منها الاختيار السليم وفق معايير مشتقة من سياسات الجودة والتدريب المستمر ، والتركيز على ارضاء جميع العاملين ، وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

- ب. التركيز على عمل فريق العمل ، حيث ان عملية تحسين الجودة المستمرة لا بد لها من روح الجماعة والمساندة للعمل الجماعي .
- ت. دراسة الامكانيات المتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها في تحسين المدرسة وتطويرها .
- ث. دراسة الاحتياجات المجتمعية الآنية والمستقبلية والعمل على التخطيط من اجل الوفاء بها والتعرف على نوعية التعليم الذي يمكن ان يساهم في تحقيق الاهداف المستقبلية .
- ج. تأسيس اتصال فعال بين المدارس الاخرى والاقسام ذات العلاقة وذلك لتحسين الجودة .
- ح. الاهتمام باختيار القيادات القادرة على تحفيز الهمم ، وتحليل ونقد الوضع الراهن ، وتحديد الازواج المتوقعة مستقبلا ، وكذلك الالتزام بالتحسين المستمر .
- خ. تطوير تكنولوجيا التعليم بصفة مستمرة ، بما يحقق مستويات الجودة المطلوبة .
- د. تحديث نظم صنع واتخاذ القرارات ودعمها .
- ذ. اختيار القيادات المبدعة والتميزة من اجل المحافظة على معايير اداء عالية باستمرار .
- ر. متابعة الانشطة التي تقود الى خلق ثقافة ادارة الجودة الشاملة .
- ز. الحصول على موافقة واتفاق جميع العاملين على افضل السبل لتحقيق رضا المستفيدين ، وكيفية قياس ذلك الرضا في ضوء التصور الافضل لما يراد تحقيقه .
- س. الاستمرار في توظيف نظام متابعة الجودة الاحصائي المتعلق بنسب النجاح والامتياز ، ومعدلات التحسن في الاداء، وطبيعة المشكلات ودرجة تكرارها وحجم التباعد بين النظرية والتطبيق عند اتخاذ القرارات ، والعوائق التي تحول دون تحقيق الاهداف المنشودة .
- ش. استخدام مستشارين من خارج المؤسسة التعليمية ، وتشكيل فرق لفحص الجودة ، وتدريب اعضاء المدرسة من اجل الجودة ، مع ضرورة تقويم البرنامج في فترات منتظمة وبشكل مستمر .

جودة المعلم وطرق التدريس

يشكل المعلم ركنا اساسيا في المنهج ومدخلا مؤثرا فيه ، لما له من دور كبير في تنفيذ عمليات المنهج وتحقيق اهداف المؤسسة التعليمية ، وان جودة المعلم في ضوء الجودة الشاملة هي :

- أ. جودة تأهيله العلمي وفق مفهوم الجودة.
- ب. جودة تأهيله السلوكي والمهني.
- ت. جودة تزويده بثقافة الجودة الشاملة.
- ث. جودة الخبرات التي يمتلكها.
- ج. ايمانه بالفلسفة التي يتبناها المنهج والقائمة على مفهوم الجودة الشاملة .
- ح. المشاركة في خدمة المجتمع.
- خ. تقديم الاستشارات للتلاميذ وتوجيههم وارشادهم.

وبما ان الدور الذي يضطلع به المعلم ذو اهمية كبيرة في انجاز العملية التعليمية التعليمية ، فان ادواره تتحدد بالاتي:

- ادوار تجاه التلاميذ وتشمل التدريس والتقويم والارشاد والتوجيه ، واعداد المواد التعليمية والادلة الدراسية والاشراف على اعمال التلاميذ.
- ادواره تجاه المدرسة التي يعمل بها ، وتشتمل العمليات الادارية على اختلاف انواعها والمشاركة في وضع السياسات والخطط ، والمشاركة في الاجتماعات واللجان والنشاطات المختلفة.
- ادواره تجاه المجتمع المحيط به ، وتشتمل الخدمات المجتمعية واجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع ، وتدعيم علاقة الجامعة بالمجتمع الحالي.
- ادواره تجاه نفسه ، اي السعي وراء تطوير ذاته مهنيا والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وتنظيم الزيارات والدورات التدريبية وورش العمل.

بالإضافة الى الحيوية والنشاط والمرونة ، والرغبة في العمل مع فرق العمل ، والقدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاستفادة بما هو جديد ، والاطلاع على المستجدات التربوية والاستفادة منها ، وحسن استثمار الوقت وادارته ، وحسن التنظيم ، والموضوعية والدقة في العمل ، والقدرة على التنويع والابداع في طرق التدريس ، والتفاعل الايجابي مع التلاميذ ، وتقدير الفروقات الفردية فيما بينهم.

اما جودة طرق التدريس فهي كما اشرنا اليها في الفصل الرابع ، إذ تعددت طرق التدريس وتشعبت لتواكب التطورات المتسارعة والمتلاحقة في مجال التكنولوجيا والثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي والاتصالات ، ولتحقيق متطلبات الجودة الشاملة ، والجودة الشاملة هي الكفاءة **Efficiency** والفاعلية **Effectiveness** وهي تحقيق رغبات وتوقعات العميل من خلال تعاون الافراد في جوانب العمل ، واثاحة الفرصة للحوار والمناقشة وتوليد الافكار البناءة والابتعاد عن التردد والخوف ، وتنمية الجوانب الايجابية عن طريق التحسين والتطوير المستمرين ، والجودة تعني للتلميذ تحسين دافعيته للتعلم اي الرضا عن بيئة التعلم ، وتحسين نتائج تعلمه باستمرار ، وتعلمه عن طريق توفير البهجة والمرح وغياب الخوف، وعقد علاقات جيدة مع الزملاء والمعلمين ، ومن هذا المنطلق فان طرق التدريس في ظل الجودة الشاملة تتميز بابتعادها عن التلقين والالقاء لانهما يتعاملان مع ادنى مستوى من مستويات الادراك العقلي ولا يوفران تعلمًا جيدًا بالمعنى الذي ينشده نظام الجودة الشاملة ، كما تتميز طرق التدريس بإثارتها لأفكار التلاميذ ودافعيتهم نحو التعلم من اجل تأسيس مشاركة فعالة بين اطراف العملية التعليمية ، واهتمامها بالتفاعل الايجابي بين المعلم والتلاميذ وبين التلاميذ بعضهم البعض ، بالإضافة الى انها تشجع التعلم الذاتي وتنمية ميول التلاميذ للاعتماد على انفسهم في التعلم ، وتوظيفها التقنيات الحديثة واستثمارها في التعليم بطريقة تتسم بالجودة ، ولكي يتمكن المعلم من تحقيق الجودة في عملية التعليم والتعلم وفق اسس ابداعية ، يجب عليه بمشاركة التلاميذ السيطرة التامة على جميع ابعاد المجالات التالية:

١. **المادة العلمية** : يجب ان يتمكن المعلم والتلميذ معا من فهم ابعاد بنية المعرفة ذاتها، وما يرتبط بها من معارف اخرى ، وان يتمكن من مهارات البحث والاستقصاء في المادة العلمية ، وعلى المعلم توظيف المادة العلمية وفق معايير

محددة يمكن على اساسها ان يكتسب التلاميذ خبرات تعلم تمكنهم من انتاج معارف جديدة ومتجددة ، وتساعدهم على اكتساب مفاهيم حياتية ذات مغزى.

٢. **تخطيط مواقف التعليم والتعلم:** ينبغي على المعلم والتلميذ سوية التمكن من تصميم

خطة تعليم وتعلم فاعلة ، بحيث يتم بناؤها وفق نهج يقوم على اساس اختيار وتكامل اهداف المنهج ، واستراتيجيات وانشطة التعليم والتعلم ، وتكنولوجيا التعليم ، واساليب التقويم ، على ان يتحقق هذا النهج بفهم وادراك كاملين ، وذلك في ضوء احتياجات التلاميذ وانماط تعلمهم ، وخفيااتهم الثقافية والاجتماعية ، ويتطلب ذلك القدرة الفائقة على تصميم مواقف تعليمية تعليمية مناسبة ومشوقة تتخللها انماط ابداعية تثير دوافع التلاميذ الكامنة نحو التعلم.

٣. **تنظيم وادارة بيئة التعليم والتعلم:** يجب ان يتمكن المعلم والتلميذ معا من ادارة

وضبط الموقف التعليمي التعليمي بشكل يهيئ مناخا ايجابيا مثمراً وجواً تشوبه السعادة والمرح لبيئة التعليم والتعلم ، ويساعد على تفعيل مواقف التعليم والتعلم خلال هذه البيئة ، مع ضمان السلامة والامان للتلاميذ.

٤. **استراتيجيات التعليم واساليب التعلم:** من الضروري ان يستخدم المعلم استراتيجيات

تعليم قوية غير نمطية، وعلى التلميذ ان يمارس اساليب تعلم متنوعة ومثيرة وجذابة ، ويجب ان تقوم استراتيجيات التعليم واساليب التعلم على اساس التوظيف الامثل للأنشطة والالعاب التعليمية وتكنولوجيا التعليم المناسبة ، التي تشجع التلاميذ على الفهم والتفكير الابداعي وحل المشكلات، والتي تعمل ايضا على جوانب تعلمهم ذات معنى ، مع مراعاة المستويات التحصيلية والذهنية والاجتماعية والسلوكية للتلاميذ.

٥. **التقويم الشامل لعمليتي التعليم والتعلم:** يجب على المعلم جمع وتحليل وتفسير

المعلومات الخاصة باداءات التلاميذ وذلك باستخدام اساليب وادوات يتعرف من خلالها على مدى ما تحقق من اهداف تربوية صريحة او ضمنية ، كما يجب عليه اشراك التلاميذ بتقويم اداءاتهم مع ضرورة قيامه بتقويم ذاته وتقديم التغذية الراجعة التي تفيده في تحسين ادائه.

٦. **مهارات التعلم الذاتي:** على المعلم والتلميذ معا اتقان المهارات التي تساعد على تحقيق التعلم الذاتي ، وذلك لتحقيق التعلم الذاتي المستمر، ومواكبة التطورات الحديثة والمعاصرة في مجالات العلم ، ومتابعة المستجدات من الابحاث والدراسات ، وتنمية مهارات التدريس بالنسبة للمعلم ، ومهارات التعلم بالنسبة للتلميذ ، وتحقيق مهارات الاتصال والتواصل والتفاعل الايجابي مع الاخرين ، وتطوير استخدام التكنولوجيا التربوية ، وضمان تحقيق المشاركة مع الاخرين داخل المدرسة وخارجها.

وتتسم طرق التدريس بالجودة الشاملة عندما تنتوع اساليبها وعندما تشتمل على جميع جوانب شخصية المتعلم وتحتوي على كل ما ينمي معارفه واتجاهاته الايجابية وتفكيره الابداعي وقيمه ، ومهاراته ، وعندما تستوعب مستحدثات الثورة التقنية والمعرفية وما افرزته من تحديات عالمية ، واستثمارها وتوظيفها بما يتلائم مع المتغيرات الحاصلة في المجتمع ، وطرق التدريس الجيدة هي تلك التي تعمل على استثارة الافكار والدافعية لدى المتعلمين ، واعتبار المتعلم هو المحور الاساسي لعملية التعليم والتعلم ، وتشجيعه على ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي.

جودة التلميذ

التلميذ هو محور العملية التعليمية وحجر الزاوية فيها ، وجودة التلميذ تعني مدى تأهيله علميا وثقافيا ونفسيا حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة ، وتكتمل متطلبات تأهيله ليكون من صفوة الخريجين القادرين على الابداع والابتكار وتفهم وسائل العلم وادواته وتقنياته ، وان ادخال الجودة يحقق لنا الاهداف المنشودة من جودة المتعلم وهي:

١. المقدر على التعلم الذاتي والاندفاع والرغبة في التعلم.
٢. المقدر على استيعاب المعرفة وهضم محتويات المنهج المقرر.
٣. المقدر على تعلم مهارات صنع القرار وحل ومعالجة المشكلات من خلال استخدام التفكير الناقد.

٤. الاهتمام والعناية بالأخرين المحيطين به.
٥. التعرف على أهمية تقدير الذات في نفسية التلميذ.
٦. التجريب والممارسة والاستقراء ، واجراء التجارب واكتشاف الحقائق عن طريقها.
٧. التعلم بالمناقشة والحوار الهادف والتفاعل الايجابي بينه وبين المعلمين وبينه وبين زملائه.
٨. تقويم التلميذ لذاته ، مما يوفر معلومات لتحديد مستوى جودة الطالب.
٩. تقويم التلميذ من خلال التقويم المبدئي من سجلات ، واختبارات وانشطة وترتبط بالتلميذ كافة اجراءات النظام التعليمي ، كما تتعدد مؤشرات الجودة المرتبطة بهذا العنصر الهام.

جودة المباني التعليمية والتجهيزات والبيئة التعليمية

يعد المبنى التعليمي وتجهيزاته من المحاور الهامة للعملية التعليمية ، وذلك لأنه يتم فيه التفاعل بين جميع عناصر المنظومة الجامعية ، وتعتبر المباني والتجهيزات اداة فاعلة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم ، وتتضمن جودة المباني التعليمية والتجهيزات ، موقع المبنى ومساحاته وقاعاته الدراسية وصالاته ومرافقه ومكتبته ومطعمه وجودة التهوية والانارة وسعة المكان وجودة الاثاث ومؤثرات الصوت ، والمختبرات والمعامل والتقنيات ، بأنواعها ، اضافة الى الجماليات التي تضيف على المبنى لمسات فنية جميلة وتثري القيمة الذوقية والفنية مع تهيئة البيئة المريحة والملائمة التي تثير الدافعية المتميزة بالهدوء والتعاون لدى التلاميذ للتعلم.

جودة تقويم اعمال التلاميذ

ان التنويع في ادوات وتقويم التلاميذ يعد مؤشرا اساسيا في تحقيق النوعية وتطوير العملية التعليمية، ولا يعني ذلك ان التنويع في الادوات لأجل التنويع فحسب بل الجودة في انتقاء نشاطات ومحاور عملية التقويم واتسامها بالشمول والتكامل والموضوعية والصدق والثبات.

جودة مصادر التعلم

ينبغي ان تتوفر مصادر التعلم في المدارس كالمكتبات والمختبرات ومراكز التدريب ، وان تتوفر فيها بنية تكنولوجية متكاملة وملائمة للتعلم الذاتي.

تطبيق نظم الجودة في التعليم

تشتمل الجودة الشاملة على اكثر من نظام يمكن الاستفادة منه ، وهذه الانظمة هي:

١. نظام توكيد الجودة Quality Assurance System

ان نظام توكيد الجودة في المؤسسة التعليمية يعني منع المعيبات ووقوع الاخطاء في المنتج او في الخدمة وطريقة تقديمها للمستفيدين ، فهو نظام يشدد على تحسين جودة المنتج والخدمة وزيادة الانتاج ، ومن وحدات ضمان الجودة في التعليم ، وحدة مراجعة اداء المدارس ، وتشتمل المراجعة مراقبة اداء المدرس وتقييم جودة ما يتم تقديمه في ضوء مجموعة من المؤشرات الواضحة ، وتتم المراجعة باستقلالية وبشفافية، وتقدم معلومات مهمة للمدارس ولوزارة التربية والتعليم عن نقاط القوة والجوانب التي تحتاج الى تطوير في المدارس ، للمساعدة في التركيز على الجهود والموارد كجزء من عملية تطوير المدارس من اجل الرقي بمستوى الاداء، ولضمان الجودة في التعليم ينبغي اتباع الاتي:

- وجود رؤية وغاية لدى المؤسسة ترمي الى ضمان الجودة.
- توفر اجراءات عمل واضحة لتنفيذ عمل المؤسسة ووجود نظام اداري يتناول المدخلات المتمثلة بالمصادر البشرية والمادية والاهداف والعمليات المتمثلة بالتخطيط والتنفيذ والمراقبة والمخرجات التي تتمثل بالخريجين عندما تكون المؤسسة تعليمية والمنتجات او الخدمات عندما تكون المؤسسة انتاجية.
- وصف الاجراءات الخاصة بكيفية انجاز العمل لتحقيق اهداف المؤسسة.
- وضع المعايير اللازمة لقياس الاداء والحكم على الجودة.
- قياس الاداء بشكل دوري بموجب ادوات القياس التي تم وضعها.
- وجود نظام مراجعة ، واجراءات تعديل ، وتصحيح ومراقبة العمل وتطويره.

- توزيع المسؤوليات بين جميع العاملين وايضاها لهم في جميع اوقات العمل.

وهكذا نجد ان الهدف الاساسي لنظام توكيد الجودة في التعليم هو التحسين المستمر في عمل المؤسسة التعليمية ، وهناك اكثر من طريقة لتوكيد الجودة ، منها طريقة الاعتماد Accreditation والتي تقوم على مبدأ (جودة المدخلات تؤدي الى جودة المخرجات) ولذلك فهي تشدد على توافر سمات الجودة في مدخلات العملية التعليمية ، والتي تشمل على جودة التلميذ وجودة المعلم وجودة المنهج وجودة الادارة وجودة مصادر التعلم ، على ان تحدد جودة هذه المدخلات وفق معايير تضعها الجهات العليا المسؤولة عن ادارة الجودة في المؤسسات التعليمية ، وطريقة التقييم حيث تشدد هذه الطريقة على تقييم مخرجات النظام التعليمي اكثر من التشديد على تقييم المدخلات ، والمخرجات هي الخريج ومواصفاته ومدى تمكنه من مقابلة متطلبات سوق العمل ، ومكانة المؤسسة التعليمية في المجتمع.

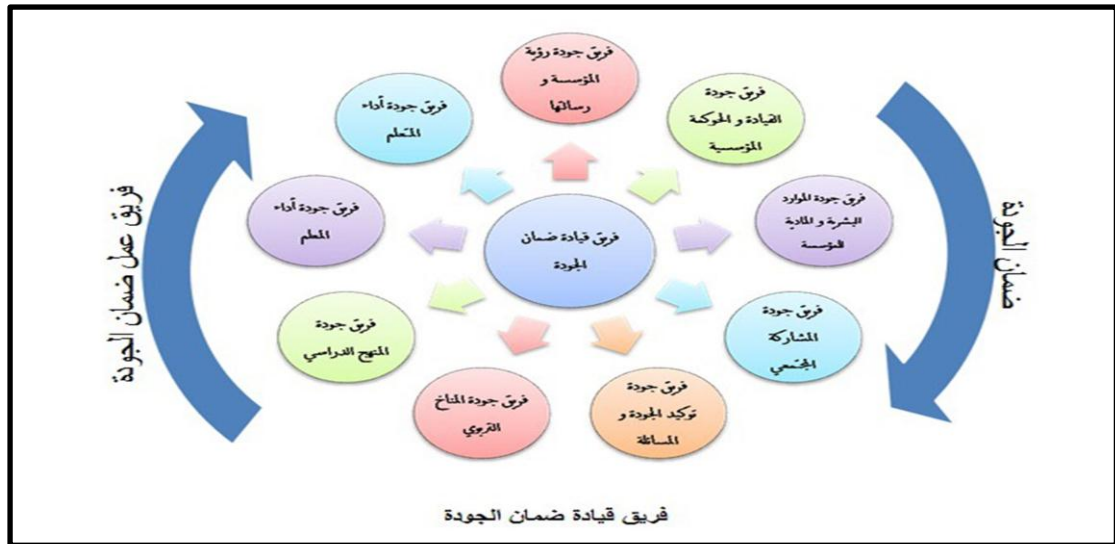
٢. نظام ضبط الجودة Quality Control System

نظام ضبط الجودة يعني المراقبة المستمرة والمراجعة للمنتجات او الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية في ضوء معايير محددة، فهو نظام يتضمن مجموعة من الاجراءات التي تقيس مدى مطابقة المنتج او الخدمة او العملية للمعايير المحددة ، ونظام ضبط الجودة يعمل على اكتشاف العيوب والاختفاء وتصحيحها وازالة اسباب حدوثها ، وعلى الكشف عن الفرق بين المنتج الفعلي والمنتج المستهدف ، والفرق بين نظام توكيد الجودة ونظام ضبط الجودة هو ان الاول يمنع وقوع الاختفاء اما الاخير فيتبنى اصلاح الاختفاء.

٣. نظام ادارة الجودة في التعليم Quality Management in Education

نظام ادارة الجودة يعني المنهجية المنظمة لضمان سير العمليات وفق ما خطط لها وصولا الى بلوغ اهداف الجودة بأسلوب يساعد على تجنب المشكلات ومنع الاختفاء ونظام ادارة الجودة كما يعتبرها الخطيب ، فلسفة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الادارية الحديثة الموجهة التي يستند اليها المزج بين الوسائل الادارية الاساسية والجهود

الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الاداء والتحسين المستمرين ، ويركز نظام ادارة الجودة الشاملة على الاهتمام بالمستفيد من الخدمة او المستهلك للمنتج ، ولذلك فهو يعتد اسلوب العمل التعاوني واستثمار القدرات والمواهب والخبرات التي يتمتع بها جميع العاملين في المؤسسة التعليمية ، ويحرص على تحقيق رضا التلاميذ والمجتمع والمؤسسات المستفيدة من مخرجات العملية التعليمية ، مع الحرص والمحافظة على استمرار التحسين والتطوير في الخدمات وشمولية التحسين والتطوير لجميع عناصر النظام التعليمي ، مع الحرص الشديد على منع الوقوع في الازخاء او جعلها عند ادنى مستوى ، ولكي تنجح المؤسسة التعليمية عند تحقيق ادارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية ، عليها نشر ثقافة الجودة بين العاملين وتدريبهم على اتقانها والعمل بموجب معاييرها. والشكل التالي يوضح ادارة الجودة في التعليم.



الشكل رقم (١٣): ادارة الجودة في التعليم

خطوات نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس

هناك العديد من الخطوات لنشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس نوردتها فيما يلي:

١. **التمهيد:** هي المرحلة التي يهيأ فيها العاملون في المدرسة لتقبل مفهوم الجودة الشاملة والالتزام به ، وبما يتطلبه من اجراءات وانشطة ، وتتضمن هذه المرحلة توضيح مفهوم الجودة الشاملة واسسها ومقوماتها لجميع العاملين ، وتشجيعهم على المشاركة في مناقشة تلك الاسس والمقومات ، وتحديد احتياجات التلاميذ

واحتياجات مؤسسات الاعمال المختلفة ذات العلاقة والمجتمع الخارجي ، وتحديد معايير الجودة التي ينبغي مراعاتها في كل نشاط او عمل ، وتحديد خطوات العمل واجراءاته والمهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذه ، وتوضيح الخصائص والسمات الواجب توافره في القائمين بالعمل من حيث المؤهلات والخبرات والمهارات الشخصية ، مع توفير الموارد المالية والمعلومات والبيانات اللازمة للتنفيذ.

٢. **التنفيذ:** تتمثل عملية التنفيذ في توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وميولهم وخلفياتهم وخبراتهم ، وتحديد الصلاحيات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب والتعليم المستمرين لأعضاء الهيئة التدريسية والادارية بالمدرسة.

٣. **التقويم:** بما ان التقويم عملية مستمرة ، وملازمة لكل العمليات ، فإنها يجب ان تلازم كل مرحلة من المرحلتين السابقتين ، لأجل ترشيد عمليات ادارة الجودة الشاملة في المرات اللاحقة ، والتقويم يشتمل على المراقبة المستمرة للأداء ومقارنة كل اداء بمعايير الجودة التي حددت في مرحلة التمهيد ، وتقويم اداء العاملين ، واعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للمستفيدين ، وتحديد الاخطاء والصعوبات ، وتقديم النصح اللازم لتصحيح الاخطاء والعمل على التحسين المستمر ، ثم المراجعة المستمرة للجودة للتأكد من مدى فاعلية نظام ادارة الجودة الشاملة ومدى مناسبته لطبيعة العمل المدرسي.

تطبيق الجودة الشاملة في بعض الدول المتقدمة والدول العربية

ان طبيعة العصر الذي نعيش فيه تؤكد على وجود الحرية والجودة معا ، ويلاحظ ذلك من خلال جمع اوجه النشاط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ، وبما ان التربية والتعليم هي واحدة من هذه النشاطات الرئيسية ، فان تطلع الجهات المعنية الى الحرية والجودة معا في التربية والتعليم اصبح ضرورة ملحة ، ولأجل مواكبة التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي يشهدها العصر في كل المجالات ، فان العديد من الدول المتقدمة والنامية سعت بخطى حثيثة لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم على اعتبارها

صورة من صور التطور والتمدن والتميز وفيما يلي نعرض بعض التجارب العالمية والعربية في هذا المضمار:

١. الولايات المتحدة الأمريكية

ان اول مدرسة حكومية على مستوى العالم قامت بتطبيق الجودة الشاملة هي مدرسة (Mount Edge Comb Secondary School) في مدينة سبيكتا Spikta بولاية الاسكا Alaska في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث يقضي طلاب المدرسة حوالي (٩٠) دقيقة اسبوعيا في تلقي برنامج تدريبي في تحسين اداءاتهم وحل المشكلات ، ويستعرضون مستويات اداءاتهم ويدرسون طرق التعلم المختلفة لكل منهم ، والعمل كفريق مع الادارة والمعلمين في مشاريع التحسين المستمر لجودة التعليم ، كما ان ادارة مدارس التعليم ومنها منظمة نيو تاون التعليمية في مدينة نيو تاون New Town بولاية كناتيكت الأمريكية قامت بتطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة في مدارسها من خلال قيامها بإعداد نموذج يعتمد على المعطيات النظرية والتطبيقية لمجموعة من الباحثين وكان الغرض من تطبيق هذا النموذج تحقيق للتلميذ القدرة على التعلم الذاتي وعلى استيعاب المعرفة وهضم محتويات المنهج المدرس ، وتعلم مهارات صنع واتخاذ القرارات وحل ومعالجة المشكلات ، واستخدام التفكير الناقد ، والاهتمام والعناية بالأخرين ، والتعرف على اهمية تقدير الذات ، وينظر نموذج New Town الى التلميذ على انه المستفيد وان عملية التعلم هي المنتج وعملية التعليم على انها خدمة ، ولقد اشتهرت جامعة اوريجون Oregon بتجربتها الناجحة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة وإحراز التميز وكان من اهم الخطوات التي اتبعتها في ذلك ما يلي :

أ. توضيح مفهوم الجودة الشاملة واسسها وتحديد اهداف مجلس الجودة ومستشاريها بالجامعة.

ب. تعريف الاعضاء بمبادئ الجودة و فنياتها ، وذلك عن طريق الوثائق المكتوبة والمنشورات والاجتماعات وورش العمل.

ت. وضع الخطة لتقييم العمل على ضوء اسس الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي فيها ومناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين وعرض هذه النتائج على القيادات الخاصة باستشارة الجودة.

ث. تحديد فرص التحسين التي تتم فيها سياسة الجودة الشاملة.

ج. تكوين فريق لمتابعة الجودة.

ح. تدريب اعضاء مجلس الجودة وفريق المتابعة بحيث يتم في هذا التدريب توضيح

مفاهيم وفنيات الجودة الشاملة.

خ. تحديد الفرق الوظيفية التنفيذية المنوط بها تحقيق الاهداف ومواجهة المشكلات التي

تعرض سبيل التنفيذ مع مراعاة ارضاء العملاء.

د. توعية الافراد بطرق التحسين والتقييم الذاتي عن طريق اللقاءات المتكررة وورش

العمل.

ذ. وضع محكمات واجراءات من شأنها تقييم جهود الجودة الشاملة وتحسينها.

ر. تنمية وتطوير عمليات تدريب الافراد لتلافي وقوع ما حدث من اخطاء اثناء التنفيذ

في الخطط القادمة.

ز. تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة للحصول على معلومات من اثر تنفيذ الجودة

الشاملة والتغلب على الاخطاء مستقبلا.

ولقد استفادت جامعة اوريجون من تجربة تطبيق ادارة الجودة الشاملة بحصولها

على نتائج ايجابية عديدة منها توفير الوقت وتنمية قيم العمل الجماعي ومهارات حل

المشكلات والاحساس بالرضا لدى العاملين وتحقيق رغبات العملاء ورضاهم.

٢. المملكة المتحدة

تبنت المملكة المتحدة فكرة الجودة الشاملة في النصف الاول من عقد التسعينات من

القرن العشرين، والتي تركز الاهتمام حول المتعلم وتتيح له فرصة التعبير عن آرائه ،

وتم اشراك اولياء الامور في العملية التعليمية وادارة المؤسسات التعليمية ، وتركز

عملية النمو التعليمي في المملكة المتحدة على طرق التدريس ، ودراسة مدى تحقيق

النجاح في مجال الجودة الشاملة في التعليم ، وقد اخذت المملكة المتحدة بأساليب

الاستراتيجية وسياسات تطبيق الجودة الشاملة ، وفهم اسلوب العمل وتفسير النتائج التي

يتم التوصل اليها ، والتركيز على دور المعلمين في الانشطة وحل المشكلات والرغبة

في التطور ، واللجوء الى استخدام الاساليب العلمية ، واهمية فرق العمل في تحقيق

الجودة الشاملة والمحافظة على مسارها ، ويعود تبني المملكة المتحدة فلسفة الجودة الشاملة في التعليم الى ما يلي:

- أ. المراجعة المستمرة للمناهج التربوية والتعليمية وتطويرها.
- ب. تقديم الخدمات الجيدة للمستفيد الداخلي والخارجي.
- ت. اعطاء الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للتطوير والتحسين المستمرين .
- ث. الحصول على سمعة علمية متميزة عن طريق جودة التعليم والتدريب.
- ج. التأكيد على جودة اسلوب القيادة والاتصال والرؤية السليمة.

٣. فرنسا

كان نظام التعليم العالي الفرنسي يعاني من المركزية الشديدة والبيروقراطية مما دعا قانون البرلمان الفرنسي الصادر في ١٩٨٥ الى انشاء أنشطة تقييمية للمؤسسات التعليمية ، وذلك لتصبح هناك آلية للربط بين القيم والحافز والجودة مما يعطي مكانة لمفاهيم التنوع والمرونة في مؤسسات التعليم ، وكانت مسؤولية تنفيذ ومتابعة ذلك تقع على عاتق اللجنة القومية للتقويم وقد حصلت هذه اللجنة على الاستقلالية الادارية في مايو ١٩٨٩ واصبحت لا تخضع لأي سلطة سوى سلطة رئيس الجمهورية ، وكانت عملية التقويم تقوم على المدخلين الكمي والكيفي معا، وكانت تتم على مرحلتين منفصلتين الاولى تتضمن التقويم الداخلي والخارجي ، والثانية تتم بعد حوالي عام من بدء التقويم ، وتتعلق بمتابعة التساؤلات المثارة حول المؤسسة موضع التقويم والواردة في التقارير والمستندات، ومناقشتها بشكل مستفيض ودقيق مع مسؤولي التقويم وممثلي الهيئة الاكاديمية والطلاب في المؤسسة ، ثم يقدم التقرير النهائي للمرحلتين ليناقش في اجتماع موسع للجنة التقويم وترسل نسخة منه الى رئيس المؤسسة حيز التقويم ، وفي عام ١٩٩٤ طورت اللجنة القومية منهجية عمل جديدة للمرحلة الثانية وتقوم هذه المنهجية على معرفة التطورات والتغيرات المهمة التي حدثت في بنية منظومة التعلم ، ومن اهم مبادئها : اختيار المؤسسة حيز التقويم من خلال لجنة مختصة ،التقويم يضع في اعتباره السياسات المعمول بها في المؤسسة ، ووضعية المؤسسة، والتقويم يعتمد على المشاركة الفعلية للمؤسسة حيز التقويم ، واخذ الابعاد الديناميكية التي تعزز

وتدعم القضايا المتعلقة بالجودة في المؤسسة بعين الاعتبار والتأكد من مبدأ المراجعة المتعمقة بواسطة الخبراء ، وعمومية التقرير الختامي للتقويم.

٤. كوريا الجنوبية

يرتكز نظام الاعتماد الكوري على مجموعة من المعايير التي يجب ان تتوفر في المؤسسات التعليمية :

أ. **الاهداف** : وتشتمل على تصنيفات فرعية خاصة بصياغة الاهداف ومضمونها واجراءات تنفيذها.

ب. **المنهج**: بنية المنهج ومحتواه وتطويره وتدريسه.

ت. **الطلاب**: ويشمل نظام التسجيل والقبول والارشاد والتوجيه والانشطة والرعاية ، وجودة المنتج.

ث. **اعضاء هيئة التدريس**: يشتمل هذا البند على اجراءات التوظيف والترقية والتنظيم والبحث العلمي.

ج. **الادارة والتمويل**: وهو خاص بالشؤون الادارية والمالية.

ح. **التسهيلات**: وتتضمن الامور الخاصة بالمبنى والتجهيزات والصيانة.

٥. كندا

ارتكزت سياسة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الكندية على العناصر التالية:

أ. **القيادة Leadership**: ويتم فيها التركيز على تميز الادارة العليا التي تمتلك الصلاحية الاساسية ومسؤولية ادارة المؤسسة.

ب. **التخطيط Planning**: وفيه يتم وضع الخطط ومقاييس ومعايير الاداء وتقييم تقدمها.

ت. **العمليات Processes**: يهدف هذا العنصر الى اختبار كيفية تنظيم العمل وتدعيم الجهة الاستراتيجية المنظمة.

ث. العملاء **Customs**: يركز هذا العنصر على الابتكار الخارجي للعملاء ، مع تفعيل مفهوم التركيز على العميل.

ج. الموردون **Suppliers**: يقوم هذا العنصر على اختبار العلاقات الخارجية بالمنظمات الأخرى.

ح. النتائج **Results**: يناقش هذا العنصر نتائج الجهود الإجمالية للتطوير والتحسين ، وانعكاسها على التطوير التنظيمي.

٦. جمهورية مصر العربية

في سبتمبر عام ٢٠٠٢ أكد الرئيس المصري حسني مبارك في كلمته الختامية لأعمال مؤتمر الحزب الوطني على ضرورة الاهتمام بالجودة وتحقيق مبدأ الجودة في الخدمة التعليمية ووضع معايير لقياس الجودة ، لدعم قدرة مصر على مواكبة المنافسة العالمية، وعلى اثر ذلك طرحت وزارة التربية والتعليم شعارا قوميا يؤكد على (الجودة للجميع) على اعتبار ان ذلك يمثل مطلباً قومياً للدخول بالمجتمع المصري الى مجتمع المعرفة ، وقد شكلت وزارة التربية والتعليم فرق العمل ، ووضعت الاسس الفكرية لبناء المعايير القومية والتي تمثلت بالاتي :

- أ. تعزيز نموذج التعلم النشط ذاتي التوجه.
- ب. تدعيم المشاركة المجتمعية والمواطنة الصالحة وتنمية الديمقراطية.
- ت. مواكبة التطورات الحديثة في عالم متغير يعتمد على المعرفة والتكنولوجيا.
- ث. تدعيم انماط مستحدثة من الادارة تسعى الى تحقيق الجودة الشاملة.
- ج. تكريس مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة وتكافؤ الفرص.
- ح. الالتزام بالمواثيق الدولية والوطنية الخاصة بحقوق الانسان.
- خ. مساعدة النظم التربوية على التطور المستمر.
- د. تحقيق الالتزام بالجودة ، والتميز ، والقدرة على المتابعة والتقييم.
- ذ. تدعيم الممارسين التربويين ، وكافة المعنيين على التفكير الناقد والابداع.

ر. تعزيز قدرة المجتمع على تنمية جيل مؤهل للمشاركة والمناقشة وقد اتفقت فرق العمل في ضوء الاسس الفكرية للمعايير على ان يتم وضع معايير تتسم بخصائص محددة ، وهذه الخصائص هي كما يوضحها الشكل التالي:

وقد تناول مشروع تطبيق الجودة الشاملة في التعليم عدة مجالات رئيسية هي :

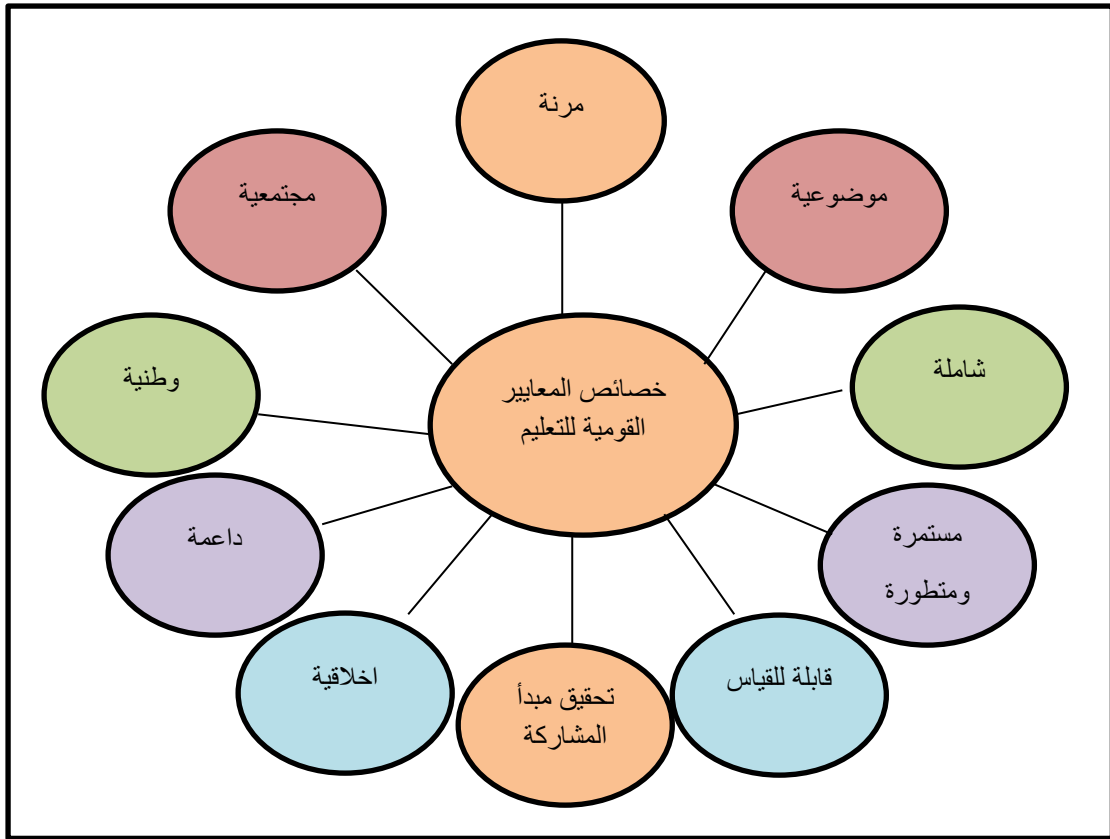
أ. **المدرسة الفعالة الصديقة للمتعلم:** وهذا المجال يتناول المدرسة كوحدة متكاملة بهدف تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية التعليمية التي تتضمن كافة العناصر التي ينبغي ان تتفاعل بإيجابية لتحقيق التوقعات المنشودة.

ب. **المعلم:** يهتم هذا المجال بتحديد معايير شاملة لأداء كل من يشارك في العملية التعليمية داخل المدرسة ، ولقد حددت خمسة مجالات فرعية للمعلم ، هي استراتيجيات التعلم وإدارة الصف ، ومجال التخطيط ومجال المادة العلمية ، ومجال التقويم ومجال مهنية المعلم .

ت. **الإدارة المتميزة:** ينصب الاهتمام في هذا المجال على الإدارة التربوية في مستوياتها المختلفة بدءاً بالقيادة التنفيذية ، ومروراً بالقيادة التعليمية الوسطى ، وصولاً إلى القيادات العليا على المستوى المركزي بالوزارة.

ث. **المشاركة المجتمعية:** يختص هذا المجال بتحديد مستويات معيارية للمشاركة بين المدرسة والمجتمع ، ويتناول اسهام المدرسة في خدمة المجتمع ، ودعم المجتمع للمدرسة ، والجوانب المختلفة للإعلام التربوي.

ج. **المنهج الدراسي ونواتج التعلم:** يتناول هذا المجال المتعلم وما ينبغي ان يكتسبه من معارف ومهارات واتجاهات وقيم، والمنهج من ناحية فلسفته ، واهدافه ، ومحتواه ، واساليب التعليم والتعلم ، إلى نواتج التعلم التي يعمل المنهج بكل عناصره على تحقيقها ، ويشتمل هذا المجال على ثلاثة وثائق رئيسية هي وثيقة معايير المنهج ووثيقة معايير المتعلم التي تحدد المعايير الخاصة بالمتعلم ، ووثيقة تحتوي على عدة وثائق في ثمان مواد اساسية.



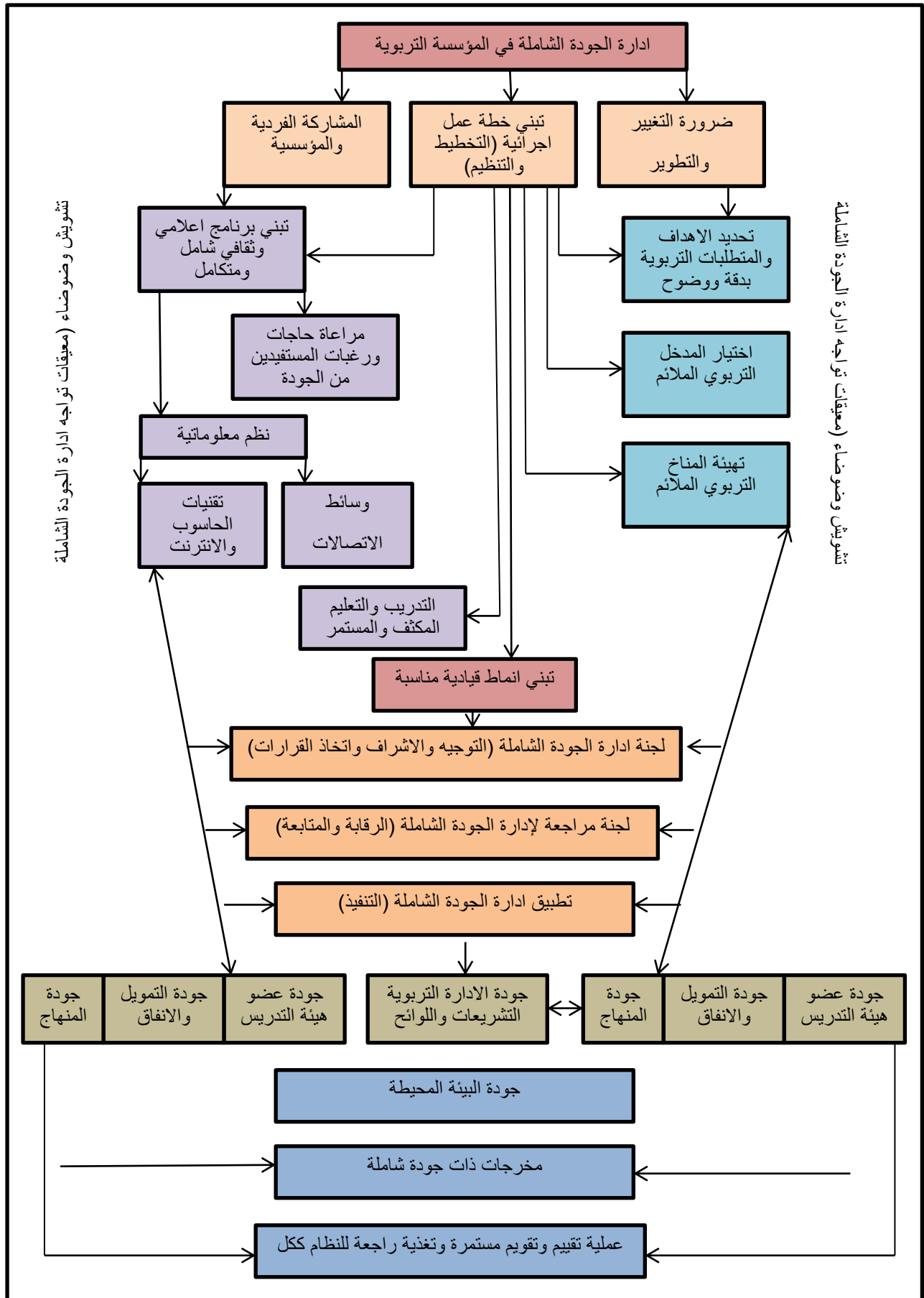
الشكل رقم (١٤) خصائص المعايير القومية للتعليم

٧. المملكة العربية السعودية

تم تطبيق اسلوب الجودة الشاملة في الميدان التربوي في المملكة العربية السعودية من خلال مدرستين في منطقة الاحساء التعليمية ، وهما مدرسة الطحاوي الثانوي ومدرسة معاوية بن ابي سفيان الابتدائية ، وقد قامت هاتان المدرستان بتطبيق اسلوب الجودة الشاملة ، كما قامت مدارس منارات الشرقية الاهلية بالمنطقة الشرقية بتطبيق اسلوب الجودة الشاملة في العام الدراسي (١٩٩٨ - ١٩٩٩) بشكل شامل بحيث يجب تناول كل عناصر العملية التعليمية التعلمية ، وقد حصلت هذه المدارس على شهادة الجودة ، وبعدها توالى مسألة تطبيق الجودة الشاملة في العديد من المدارس في المملكة العربية السعودية ، وقد استحدثت وزارة المعارف نظام التقويم للمدارس في عام ٢٠٠١ لمقابلة متطلبات الجودة الشاملة في مخرجات العملية التعليمية ووضع قاعدة بيانات ومعلومات متينة يقوم عليها تقويم المدرسة الشامل.

٨. المملكة الاردنية الهاشمية

قدم الدكتور صالح ناصر عليمات مقترحاً لتطبيق الجودة الشاملة في المملكة الاردنية الهاشمية ، ويتطلب هذا النموذج المشاركة الفردية والمؤسسية وخطة عمل اجرائية لجودة الادارة التربوية وكل العناصر المتعلقة بالمؤسسة المدرسية ، واللوائح والتشريعات وبعض المداخل لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم ، وهذا المقترح يوضح الشكل التالي :



الشكل رقم (١٥) الجودة الشاملة في مؤسسة تربوية (نموذج مقترح)

٩. مملكة البحرين

لقد طبقت مبادئ واسس الجودة الشاملة بشكل فعلي في مدارس مملكة البحرين في مطلع العام الدراسي ٢٠٠٨ ، واسست هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب كهيئة وطنية مستقلة لتعمل على ضمان جودة التعليم والتدريب في مملكة البحرين بما ينسجم مع المعايير الدولية ، وافضل الممارسات وفقا للرؤية التي صاغتها مبادرات اصلاح التعليم الوطني ، وقد فوضت هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب ، بموجب المادة (٤) من المرسوم الملكي رقم ٣٢ لسنة ٢٠٠٨ والمعدل بالمرسوم الملكي رقم ٦ لسنة ٢٠٠٩ بمراجعة جودة الاداء في مؤسسات التعليم والتدريب من اربع وحدات رئيسية هي : وحدة مراجعة اداء المدارس ، ووحدة مراجعة اداء مؤسسات التدريب المهني ، ووحدة مراجعة اداء مؤسسات التعليم العالي ووحدة الامتحانات الوطنية ، وتشمل وحدة مراجعة المدارس مراقبة اداء المدارس وتقييم جودة ما يتم تقديمه في ضوء مجموعة من المؤشرات الواضحة ، تتم المراجعات باستقلالية وبشفافية، وتقدم معلومات مهمة للمدارس ولوزارة التربية والتعليم عن نقاط القوة وال جوانب التي بحاجة الى تطوير في المدارس ، للمساعدة في التركيز على الجهود والموارد كجزء من عملية تطوير المدارس من اجل الرقي بمستوى الاداء ، ويحدد الاطار العام متطلبات التي تستخدم في مراجعة جودة اداء المدرس في مملكة البحرين ، ويتناول الاسئلة الرئيسية التي يجب على المراجعين اتباعها للإجابة على السؤال العام وهو : "ما مدى فعالية وجود اداء المدرسة؟ ولماذا؟ " مع الاخذ في الاعتبار الاتي:

• انجازات التلاميذ

مدى جودة انجاز التلاميذ في التحصيل الاكاديمي ومدى تقدمهم في تطورهم الشخصي.

• جودة ما يتم تقديمه

مدى فعالية عمليتي التعليم والتعلم ، ومدى جودة برامج تعزيز المنهج وطريقة تقديمه، ومدى جودة برامج المساندة والارشاد المقدمة للتلاميذ.

• القيادة والادارة

مدى فعالية وجودة اداء القيادة والادارة في تعزيز التحصيل الاكاديمي ، والتطور الشخصي للطلبة ، وتحقيق التحسن بالمدرسة.

وتتم عملية تقويم مدى تحقق الجودة في المدارس من خلال تطبيق النموذجين التاليين:

ما مدى فعالية وجودة عمليتي التعليم والتعلم؟

كيفية تقييم فعالية عمليتي التعليم والتعلم : يتم تقييم فعالية عمليتي التعليم والتعلم وفق النموذج التالي:

ممتاز (١)	<p>عمليتا التعليم والتعلم على الاقل جيدتان في كل النواحي او اغلبها وهما مثل يحتذى به في بعضها ، ونتيجة لذلك ينمو الطلبة وينقدمون تقدما استثنائيا من ناحية الجودة ، وعمليتا التعليم والتعلم لا يمكن ان تكونا ممتازتين اذا كان المحتوى غير دقيق باي شكل من الاشكال.</p>
جيد (٢)	<p>عمليتا التعليم والتعلم الجيدتان تكونان واضحتين في تقدم الطلبة الجيد وفي المواقف التعليمية، والدروس الجيدة تبدأ في مواعيدها، ويتم توظيف الوقت اثناء الدرس بشكل بناء ، عندما يتمتع المعلمون بمعرفة جيدة بالمادة وبالمقررات الدراسية يتعكس ذلك على اساليبهم في عمليتي التعليم والتعلم ، وعمليتا التعليم و التعلم الجيدتان تجذبان الطلبة بقوة لعملمهم ، ويجب ان يتم تحدي قدرات الطلبة لكن دون ان يكون ذلك كبيرا لدرجة يصبحون عندها غير قادرين على التعامل مع هذه التحديات، تستخدم الموارد مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT بحكمه لمساندة التعلم ، وعندما تكون عمليتا التعليم والتعلم جيدتين ، يكون المعلمون مدركين لحاجة الطلبة ويستجيبون بفاعلية عندما يحتاج الطلبة لمساعدة، مثلا بعرض طرائق مختلفة لحل المشكلات ، ويلبون الاحتياجات المختلفة للطلبة بشكل جيد، ما يتم تعلمه يكون جيدا بالعناء المبذول.</p>
مرض (٣)	<p>عمليتا التعليم والتعلم لن تكونا غير ملائمتين في أي جانب رئيسي، وقد تتسم ببعض الخصائص الجيدة ، عمليتا التعليم والتعلم اللتان تكونان مرضيتين ودائما ما يخطط لهما ، ولكن الخطة قد تكون</p>

	<p>بحاجة الى تطوير او ينقصها الابداع ، والطلبة يحققون تقدماً ، لكن دون ان يكونوا منجذبين بالأخص لعملهم.</p>
غير ملائم (٤)	<p>عملياتنا التعليم والتعلم ستكونان غير ملائمتين اذا كان الطلبة لا يحققون تقدماً كافياً ، العمل قد يكون في مستوى غير سليم - سهل او صعب اكثر من اللازم ، عدم الملاءمة قد تنتج ايضاً من ان المعلمين قد لا يتمتعون بمعرفة كافية بموادهم ، او المواد والمقررات التي يدرسونها ليست جذابة بشكل كاف او مساندة للطلبة ، حتى انهم يتركون لفترات طويلة لأموهم ويحققون تقدماً اقل من المستوى المطلوب، اذا كانت الاخطاء اكثر من ان تكون اخطاء بسيطة في دقة المحتوى ، فستؤدي على الاغلب الى ان يصبح الدرس غير ملائم.</p>

ما مدى جودة برامج تعزيز المنهج وطريقة تقديمه للطلبة ؟

يتم تقييم جودة تعزيز المنهج الدراسي وتقديمه باستخدام النموذج التالي:

ممتاز (١)	<p>كل او معظم جوانب عرض وتقديم المنهج الدراسي جيدة وبعضها يحتذى به. يعد المنهج الدراسي الطلبة بشكل جيد للمراحل التالية من التعليم.</p>
جيد (٢)	<p>يستخدم المنهج الدراسي كوسيلة لتنمية المهارات والقيم ، ويركز التعليم بقوة على الفهم بالإضافة الى تنمية المعرفة ، المدرسة تبذل كل ما يمكنها لتعزيز المنهج بعدة طرق مختلفة، من خلال أنشطة لا صافية ، واستعمال الجو المدرسي ، وتعزيز المواطنة.</p>
مرضٍ (٣)	<p>تعزيز وتقديم المنهج الدراسي قد يكون جيداً في بعض النواحي ، ولكنه عادي وغير حيوي وغير ملهم للطلاب ، ولكي يكون مرضياً لن يكون ناقصاً بأي عنصر رئيسي.</p>
غير ملائم (٤)	<p>المنهج غير الملائم به مواطن مهمة بحاجة الى تطوير ، قد يقدم القليل جداً او لا يقدم على الاطلاق اية أنشطة لاصفية ، قد يتم تقديم المنهج الدراسي كمجموعة من المواد غير المترابطة فيما بينها ، مما لا يلهم ولا يشجع الطلبة ولا يعددهم اعداد جيداً للمستقبل الا بشكل بسيط للغاية.</p>

وتكون الاحكام على عمليتي التعليم والتعلم وجودة تعزيز المنهج الدراسي وتقديمه المباشرة بواسطة فريق المراجعة ، والادلة الناتجة من ملاحظات المدرسة ، ومن مستندات التخطيط ، وهناك العديد من الاسئلة التي طرحتها هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب لمساعدة المسؤولين عن المراجعة والمدارس في التوصل الى راي صائب حول مدى فعالية عمليتي التعليم والتعلم وجودة تعزيز المنهج الدراسي وتقديمه ، وهذه الاسئلة هي:

هل لدى المعلمون معرفة جيدة بالمادة العلمية ومحتواها الدراسي؟

قد تلقي استمارة التقويم الضوء بصورة جيدة على خبرة الهيئة التعليمية في المدرسة ، وفي الدروس الصفية، يمكن التعرف على مدى معرفة المعلم الجيدة بالمادة وبالمواد الدراسية من خلل استخدام اساليب التعليم المتنوعة وبنقّة ، والشرح الواضح ، والردود على اسئلة التلاميذ المبنية على المعرفة ، والقدرة على تقديم امثلة مختلفة لتوضيح نقاط معينة او طرائق مختلفة للتعامل مع المشكلات ، والقدرة على توسيع مدارك الطلبة بالمادة ، بالإضافة الى محتوى الدرس والذي يكون دقيقاً ، المعرفة الجيدة بالمادة كثيرا ما تلاحظ في الحماس الذي يبديه المعلمون في تدريسهم.

هل يمكن المعلمون التلاميذ من اكتساب المهارات والفهم بجانب المعرفة؟

سيوفر تحليل استمارة التقويم وتخطيط الدروس رؤية واضحة للمراجعين عن مدى محاولة المعلمين للقيام بما هو اكثر من نقل للحقائق وربط الجانب المهاري بالجانب المعرفي ، كما ان ملاحظة الدروس ستوفر المزيد من الوضوح ، كمثال توظيف المعلمين لاستراتيجية حل المشكلات ، او تشجيعهم للمناقشات والحوار ، وتحديد للطلبة لكي يضعوا الفرضيات ، وفيما اذا كان الطلبة يدركون كيف يتعلمون ام لا.

هل يدير المعلمون الدروس بفاعلية حتى تكون منظمة ومنتجة؟

يجب ان تتميز بيئة الدروس بالهدوء والتعلم الهادف ، مع التعليم الذي يكون بشكل جيد ومنظم ، ومن هنا يجب ان تكون مبنية على ارشادات وانشطة واضحة جديرة بالثناء المبذول ، وتركز على ضمان اكتساب المعرفة ، والمهارات والفهم ، ويجب ان

لا تكون هناك حاجة لأنشطة تثير الغضب والفتن ، او التملق والفوضى ، وحينما يكون هناك ميل من الطلبة نحو السلوك غير السوي ، يجب التعامل مع هذه الحالات بحزم وبهدوء لاستعادة تركيز جهود الطلبة على المهام المطلوبة.

يتضمن جانب من ادارة الدروس الاستخدام الفاعل للوقت ، ويجب على المراجعين ملاحظة ان كانت الدروس تبدأ في موعدها وبطريقة منظمة ام لا ، وان كانت الانشطة تنظم بطريقة لا تكون فيها المهام ممتدة اكثر من اللازم ، وان كان الاستخدام الفاعل للوقت يتم دائما ، وان كانت الدروس تنتهي بفعالية.

هل يضمن المعلمون مشاركة التلاميذ في الدروس ومساندتهم وتحفيزهم وتشجيعهم؟

سيلاحظ نجاح المعلمين في جذب انتباه التلاميذ ومشاركتهم في الانشطة ، والتعامل مع المشكلات ، والاجابة في حلقات الاسئلة والاجوبة ، وعلى المعلم ان يكون متيقظا للحالات التي يترك فيها التلاميذ وحدهم للقيام بأعمالهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات او اية موارد اخرى دون التدخل الحكيم من المعلمين للمساعدة ، والمراجعة ، والتشجيع والاختبار .

هل يتحدى المعلمون قدرات التلاميذ حتى يحققوا على الاقل التقدم المتوقع منهم؟

توسع عملية التعليم والتعليم الفاعلة مدارك الطلبة العقلية ، والابتكارية ، والجسمية ، يمكن مشاهدة الادلة المتعلقة بكفاية تحدي الطلبة في المجهود الذي يجب على التلاميذ ان يبذلوه في عملهم لاستكمالهم ، سواء ما يقدم لهم داخل الصف ام في الواجبات المنزلية ، وعندما لا يشكل العمل تحدياً كافياً ، سيستكمل الطلبة العمل بسرعة وبسهولة ثم يصابون بالملل ، ويمكن ان يحدث ذلك نتيجة لمهام روتينية وغير مشوقة ، توقع ان ترى اسئلة مستهدفة وتداخلات من قبل المعلمين ومهام تدخل عنصر التحدي.

هل يستخدم المعلمون استراتيجيات التعليم ويوظفون الموارد التي تؤدي الى تعلم فاعل؟

قد تشير استمارة التقويم الى الطرائق التي تتحرى فيها المدرسة اساليب تعليمية مختلفة لتقديم المنهج الدراسي ، وستحفز الاساليب الفاعلة الطلاب لاكتساب المعرفة والفهم والمهارات رغم ان المنهج الدراسي معتمد ، ويجب ان يسعى المعلمون لاتباع اساليب واستراتيجيات لتعليم المواد بطريقة تتيح للتلاميذ قدرة كافية للتعامل مع المواد التعليمية ، هل المعلمون مقيدون في طرائق تعاملهم ام هل يستخدمون طرائق مختلفة في التعامل لتقديم ، وشرح ، ودمج محتويات المقررات الدراسية؟

هل يدعم المعلمون ويؤثرون العمل الذي يتم في المدرسة من خلال اعطاء التلاميذ واجبات منزلية؟

قد تشير استمارة التقويم الى سياسة تخص الواجبات المنزلية وكيفية رصدها، وتأتي الادلة المباشرة من فحص اعمال التلاميذ ، ومن التحدث اليهم ، ومن ملاحظة ما يحدث عند نهاية الدروس ، هل تستعمل الواجبات المنزلية فقط لتوفير التدريب ام انها تستخدم ايضا لتوسيع ودمج الاعمال التي تمت في المدرسة؟

هل يتيح المعلمون الفرص للتلاميذ للعمل معا ، والتعلم مع بعضهم البعض؟

لا يتعلم جميع التلاميذ بالطريقة ذاتها ، وبالتالي لا بد من التنوع في توزيع التلاميذ الى مجموعات وكذلك في استراتيجيات التعليم.

ان منهجية تعليم الصف بأكمله قد تكون طريقة فاعلة احيانا ، ولكن توزيع التلاميذ للعمل ثنائياً او في مجموعات صغيرة يكون اكثر فعالية ، كما ان التعلم ضمن فريق والتعرف على وجهات نظر الطلبة الاخرين يوفر نمواً شخصياً ذا قيمة عالية ، سيظهر كل من تحليل برامج العمل وخطط الدروس ووعي المعلمين بهذه الامور ، كما ستوضح الزيارة الصفية مدى توفير الانشطة المتنوعة وفائدتها في عملية التعلم.

هل يستخدم المعلمون التقويم ، بما في ذلك التصحيح بالدرجات ، بفعالية لتشخيص وتلبية احتياجات التلاميذ؟

الادلة المتعلقة بطبيعة التقييم وكيفية استخدامه تأتيان من ملاحظة الدروس ، والتدقيق في اعمال التلاميذ وسياسات المدرسة ، والمناقشات مع المعلمين في الدروس ، هل يقوم المعلمون بالتقييم المستمر لما يعرفه التلاميذ وما يفهمونه وما بمقدورهم عمله ؟ وهل يراجعون طرائق تعليمهم لمساندة التلاميذ الذين يحتاجون لمساعدة وليختبروا هؤلاء الذين يمكن اعادة اختبارهم ؟ هل يطرحون اسئلة تشخيصية تختبر الفهم ؟ هل يتابعون الاجابات للاستجابة لاحتياجات التلاميذ؟

ما مدى ما يقدمه التصحيح بالدرجات من مساعدة؟ هل هو سريع وسطحي ؟ ام هل يقدم للتلاميذ بصيرة نافذة في كيفية ادائهم لما يمكنهم فعله ليتحسنوا ويتطوروا ؟ هل تتم متابعة التعليقات على اعمال الطلبة ؟ هل يتأكد المعلمون من ان الاعمال غير المستكملة تستكمل فيما بعد؟

ستقدم المناقشات مع التلاميذ الادلة عن مدى توظيف التقييم بصورة جيدة، هل يعطون تغذية راجعة عن الاختبارات ووسائل التقييم الاخرى ؟ هل الاختبارات تستخدم لتشخيص مواطن القوة وتلك التي بحاجة الى تحسن في التعلم؟ هل يتم احداث تغيير للتعليم على ضوء التقييمات ، ام هل تقدم مساندة اضافية للتلاميذ ؟

هل تسعى المدرسة لتنمية فهم التلاميذ للحقوق والواجبات والمسؤوليات باعتبارهم جزءاً من المجتمع؟

ستكون بعض عناصر المواطنة جزءاً من المنهج ، ولكن هل المدرسة فيما تقدمه بشكل عام تنمي الروح المجتمعية في المدرسة ؟ كيف تنعكس في طريقة ارتباط الطلبة بعضهم ببعض، وفيما يتوقعونه من المدرسة وما يتوقعون ان يقدموه لها ؟ هل يتولون المسؤولية ويعرفون ان هذه سمة من سمات أي ان الفرد جزء من المجتمع؟ هل يراعون بعضهم ويخافون بعضهم على بعض ؟ كذلك من خلال المشاركة في الفعاليات الوطنية

وانشطة تنمي روح المواطنة كالزيارات الميدانية على سبيل المثال (زيارة معلم تراثي او المشاركة في فعاليات المجتمع المختلفة).

هل يتم الربط بين المواد حتى يتمكن التلاميذ من دراسة منهج دراسي مترابط منطقي؟

هل يعد التلاميذ ان المهارات يمكن توظيفها من مادة لأخرى ، وهل يتم تشجيعهم على ذلك ، هل تقسم المدارس المواد الى فئات ؟ ام ان هناك خططا لتوضيح كيفية توظيف المعارف المكتسبة من مادة ما في مادة اخرى ؟ فهل يستخدم التلاميذ على سبيل المثال ما يتعلمونه في الرياضيات والمهارات اللغوية بطريقة مترابطة منطقية في المواد الاخرى ؟ كيف تساعد المدرسة على القيام بذلك ؟ ستكون ادلة الترابط المنطقي واضحة في تدقيق اعمال التلاميذ وفي الدروس ايضا.

هل يعزز المنهج الدراسي بأنشطة لاصفية تنمي خبرات التلاميذ واهتماماتهم المتنوعة؟

سنتوقف جودة المنهج الدراسي ايضا على ما تختار المدرسة ان تضيفه الى الاحتياجات الاساسية من اجل توسيع خبرات التلاميذ ، قد تكون بعض الخبرات في نطاق المنهج الدراسي المخطط لجميع التلاميذ وقد يكون غيرها خارجية تقدم للتلاميذ على اساس تطوعي قد يضطر التلاميذ الى اختيار اية فرص اضافية ليتولونها ، هل هم مقيدون في اختيارهم ، فان كان الامر كذلك ، فما الارشادات المتاحة لهم ؟ وما مدى المشاركة في الانشطة اللاصفية الاضافية وما مدى تأثيرها على التطور الشخصي والاكاديمي؟

هل يتم اثناء المنهج الدراسي من خلال توظيف البيئة المدرسية وتشجيع التلاميذ على احترام وتقدير ما حولهم؟

هل تستخدم المدرسة - عن دراية - مباني المدرسة وما حولها كجزء من البيئة التعليمية؟ فمثلا، هل الديكور والجو المحيط من المباني يشجعان على التعلم؟ هل تستعمل طرائق عرض المواد بالأساليب والصور التوضيحية في الفصول بطريقة ذات معنى وهل تهدف الى تعزيز التعلم والاحتفاء بأعمال الطلبة؟ هل يراعى ان تكون

الاراضي والمساحات المحيطة بالمدرسة والبيئة المدرسية جذابة؟ وفي المقابل، هل يحترم التلاميذ ويراعون ما حولهم؟ هل يقدرون ما لديهم؟ وفي مناقشاتهم، هل يعترفون بالمواضيع العالمية الاوسع المرتبطة بالبيئة؟

هل يتم اعداد المنهج للتلاميذ لاكتساب المهارات الاساسية بصورة ملائمة؟

من نواح كثيرة، هذا الحكم هو حكم تجميعي عن المنهج الدراسي، اذا لم يكتسب التلاميذ القدر المناسب من القراءة والحساب والتمكن من استخدام تقنية المعلومات، فان المناهج لا تؤهلهم للحياة، هل تزود المناهج التلاميذ بالتعليم الاساسي الذي يحتاجونه للعمل / التوظيف او للالتحاق بالتعليم العالي؟ وهل تنمي المدرسة المهارات التي ستساعدهم بشكل جيد في توظيف استراتيجيات التعلم، وكيف تتصرف المدرسة في حال تعرض تلاميذها للمخاطر؟

جودة التعليم والابداع

هناك اتفاق بين العلماء على ان السلوك الابداعي يقوم على قدرات اساسية توجد عند جميع الافراد بدرجات متفاوتة، ويمكن زيادتها والتغيير فيها بأساليب عديدة ومختلفة من التدريب بشرط ان تتوفر الدافعية والمناخ المناسب، والوعي بطبيعة ما يملكه كل فرد من هذه القدرات، ولكي يتمكن المعلم من مساعدة تلاميذه في تحقيق ابداعات غير مسبوقة، عليه الاخذ بعين الاعتبار ما يلي:

١. تشجيع اقامة منتديات طلابية : على المعلم اقامة منتديات للتلاميذ، ومن الممكن ان تكون هذه المنتديات في مدارس متعددة، وتساعد هذه المنتديات في مناقشة المشكلات والقضايا التي تخص التلاميذ، وتلقي ظلالا سوداويا على تفكيرهم، وعلى المعلم التأكيد من ان النتائج التي تفرزها المناقشات في تلك المنتديات تقدم للسلطات المختصة لتتبعها بشكل مستمر ودوري، وبذلك تستطيع تلك السلطات من المشاركة والمساهمة بفاعلية في صناعة القرارات الادارية.

٢. المشاركة في اصدار الاحكام المدرسية : من الضروري ان يشترك المعلم في تقرير السياسة التربوية التي يجب اتباعها في ادارة المدرسة، وان يختبر تركيبات صنع

القرارات المدرسية التي تزيد من نسبة اشتراك التلاميذ في تحديد مساحة السياسة الادارية والتعليمية للمدرسة ، وعلى سبيل المثال اقامة الصف السياسي في المدرسة الذي عن طريقه يتعلم التلاميذ المبادرات والمنطلقات لتعليم اصول وقواعد المواطنة ، وتعليم القيم والعلاقات الايجابية مع الاخرين ، وكيفية المحافظة على البيئة والممتلكات العامة وصيانتها.

٣. **تدعيم حضور المؤتمرات :** على المعلم تنظيم حضور التلاميذ المؤتمرات المحلية المناسبة ، ودعم مشاركتهم من خلال تحديد ادوارهم بدقة في تلك المؤتمرات ، ومنح التلاميذ الفرصة لتحرير جريدة تدور موضوعاتها حول ما طرح في المؤتمرات من افكار ومشكلات وقضايا ، ويمكن ان تكون هذه الجريدة مدونة على اوراق ، او معروضة على صفحات الانترنت.

٤. **انتاج مواد الاعلام التربوي:** من المهم ان يوظف المعلم طاقاته الذهنية والجسدية لمساعدة التلاميذ من اجل اعداد بعض مواد الاعلام التربوي ذات العلاقة المباشرة بما يتعلمونه ، على ان يكون ذلك تحت اشرافه المباشر ، ومن هذه المواد اصدار جريدة اجتماعية تتعامل مع القضايا الراهنة لتحديد احتياجات المجتمع والعمل على توفيرها، وعرض المشكلات الاجتماعية والحلول المقترحة لها، ويمكن ايضا استخدام الراديو ، و الفيديو لعمل مقابلات مع المسؤولين في المدرسة او مع بعض رموز المجتمع ، وبنها في مجلة فيديو على ان تشتمل هذه المجلة على بعض المفاهيم المنهجية والبرامج التعليمية، وعلى المعلم وضع الاسس السليمة التي تساعد التلاميذ في انتاج مجلة الفيديو او البرامج الاذاعية الهادفة او المجالات والادلة.

٥. **دعم المنهج:** يجب ان يعمل المعلم على دعم التلاميذ لتفعيل دور المهارات الخاصة والاهتمامات النوعية، التي تلعب دورا بارزا في صيانة وتنظيم تسهيلات مدرسية بعينها ، مثل : اعمال الحاسب الالي ، حيث يستطيع التلاميذ تقديم مساهمات في تكنولوجيا المعرفة ذات الاستخدامات المباشرة في تعليم وتعلم المنهج ، إذ يمكنهم العمل بكفاءة واحتراف على اجهزة الكمبيوتر، لدرجة انه يمكن النظر اليهم كموظفين غير اساسيين يدعمون برامج كمبيوترية بعينها.

٦. **انتاج مواد المنهج:** من المهم ان يوسع المعلم مجال ومدى دراسات التلاميذ الخاصة بمساحات منهجية خاصة ، عن طريق تشجيعهم وتدعيمهم لتطوير مصادر التعلم التي تستخدم في المواقف التعليمية ، وكمثال على تلك المصادر ، نذكر الرزم المنهجية التعليمية ، التي يستطيع التلاميذ عن طريقها - تحت اشراف وتوجيه المعلم - تعلم بعض الدروس المقررة ، في فروع المواد الدراسية المختلفة.
٧. **تنظيم مواقف اتصالية:** على المعلم ان ينظم لتلاميذه المواقف التي تتيح لهم الفرص المناسبة لتحمل المسؤولية ، والتي عن طريقها يستطيعون جمع البيانات والمعلومات من مصادر متنوعة ، وتدريب التلاميذ على اختيار افضل استراتيجيات الاتصال المؤثرة ، واكتشاف التلاميذ الذين يتميزون بقدرات كبيرة ومواهب في لعب الادوار والقيام بأدوار مسرحية وتمثيلية هادفة ، مع تدريبهم على مهارة الحديث الفعال والانصات والحوار الهادف والمناقشة السليمة.
٨. **بحث احتياجات التلاميذ :** يجب على المعلم النظر الى احتياجات التلاميذ ليختار على ضوءها موضوعات تناسب قدراتهم ، وتتحدى افكارهم ، وتتناسب مع بيئتهم المحلية ، وان يدفعهم للمشاركة في تحقيق المهارات البحثية التي ترتبط بموضوعات دراساتهم ، او التي يكون لها دلالة ومعنى بالنسبة للأعمال التي يكفون بها.
٩. **توجيه الجهود لتحسين البيئة الفيزيائية:** من الضروري ان يهتم المعلم بالدراسات البيئية والعملية والمحلية ، وان يقدم تقريراً عن حالة البيئة الفيزيائية المحلية ، ومساعدة التلاميذ على التوسع في مجال ابحاثهم لتمثل في موضوعات حية ومفيدة مثل تلوث مصادر المياه ، وتلوث البيئة بمحروقات المواصلات ، وما الى ذلك.
١٠. **البحث في قضايا التعليم:** هناك الكثير من القضايا التي يجب ان يتولاها المعلم بالرعاية والدراسة مثل الفاقد التعليمي واسبابه وعلاجه ، وقضايا الغش في الامتحان واسبابه وانعكاساته وعلاجه ، وعلى المعلم تشجيع تلاميذه على عمل مثل هذه الدراسات ومساعدتهم من خلال الارشاد والتوجيه والمتابعة المستمرة.
١١. **تطوير اساليب المراجعة والتقويم المدرسي:** على المعلم ان يراجع اساليبه في المراجعة والتقويم ، وتحديثها وتطويرها ، وان يشجع تلاميذه على التقويم الذاتي ، وتقويم زملاء مع توخي الموضوعية والدقة والامانة في ذلك.

١٢. **حسم النزاعات بأساليب عقلانية:** يجب على المعلم تدريب التلاميذ ليكونوا قادرين على التوسط في حل النزاعات ، التي تقابلهم داخل المدرسة وخارجها ، على ان يقوموا بذلك بأساليب موضوعية وسليمة ، وبذلك يمكن تقليل بعض المضايقات التي قد تسبب كدراً و انزعاجاً وعدم استقرار لبعض التلاميذ ، وايضاً ، فان تدريب التلاميذ على اساليب حسم النزاعات ، يكون له مردودات ايجابية في مقابلة بعض البرامج التي تحرض على العنف والعدوان والقسر .

١٣. **تقديم الدعم المتناظر :** يجب ان يقسم المعلم التلاميذ الى مجموعات متعاونة ، لتشجيعهم على العمل داخل المدرسة وخارجها ، كما يجب عليه طرح بعض القضايا الخاصة ، التي ترتبط بموضوعات ذات اهمية حيوية بالنسبة للتلاميذ ، ثم مناقشة هذه القضايا بهدوء وموضوعية وحكمة ودون تحيز .

١٤. **مشاركة المجتمع في تعليم التلاميذ :** يجب تحقيق مشاركة كاملة بين المدرسة والمجتمع ، من اجل تحديد اساليب ، وتصميم تنظيمات لتطوير اداءات التلاميذ بما يسهم في جعلهم يهتمون بقضايا البيئة والمجتمع ، وعلى سبيل المثال يستطيع المعلم مساعدة تلاميذه في تنظيم جولات بيئية حرة لمزارع المدينة ، ايضاً قد يطلب المعلم من التلاميذ كتابة تقارير عن ما يتعلموه من خبرات مجتمعية ، او ما يكتسبوه من المفاهيم السائدة في البيئة من حولهم ، او ما يلاحظوه من نواحي الجمال او القبح في تصرفات الناس .

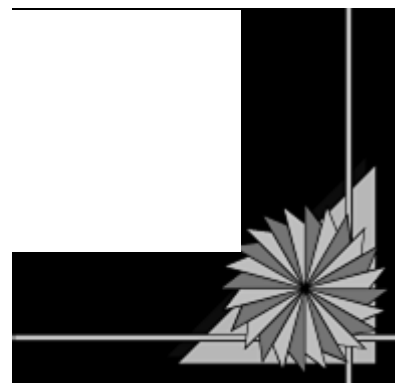
١٥. **مساعدة التلاميذ في تنظيم المنهج:** على المعلم من خلال التنسيق والتشاور بينه وبين التلاميذ ، المشاركة في تنظيم المنهج ، حيث يمكنهم من تحديد وتنظيم احداث عامة او خاصة ، تساهم في تحقيق اهداف التعليم والتعلم .

١٦. **مشاركة التلاميذ في دراسة القضايا الاجتماعية :** من واجب المعلم الحرص على ان يشارك التلاميذ في دراسة القضايا والمشكلات المجتمعية ، لانهم بذلك يساهمون في نجاح مجتمعهم واسعاده وحمايته وتمميته .

١٧. **توثيق العلاقات التربوية والتعليمية:** لتوثيق العلاقات التربوية والتعليمية وتقييمها ، يجب استخدامها اجرائياً داخل المدرسة وخارجها من قبل الاطراف المعنية في العملية التعليمية التعليمية ، ولتأكيد مدى قوة العلاقات التربوية التي ثبتت

صلاحيتها ومصداقيتها على اساس توثيقها وفق منطلقات علمية صحيحة ، فانه يجب ان يمتد استخدامها من قبل الاخرين من غير التربويين ، وذلك من خلال مراعاة الاتي :

- التعليم المناظر ، بمساعدة التلميذ ليتعلم وليعمل في الوقت نفسه ، من خلال تثبيت افكاره الصحيحة وتحقيق احتياجاته الاساسية ، والبحث عن الحلول الصحيحة متجاوزا الاخطاء التي قد يقع فيها.
- البحث الاجتماعي في القضايا والمشكلات ذات الصبغة الايدلوجية الاجتماعية.
- تطوير المدرسة بما يتناسب مع متغيرات العصر وظروفه.
- انتاج اجهزة اجتماعية من الافراد ذوي العقول التربوية ، سواء اكانوا من التربويين ام من غير التربويين.
- تقديم النصح والارشاد لحل المشكلات المعقدة على المستويين : الفردي والجمعي.
- المساهمة الفاعلة في تطوير الخدمات المحلية العامة.
- انتاج مصادر اجتماعية لديها القدرة على استقراء وتقصي الحقائق.



الفصل السادس

تطبيقات الجودة الشاملة في الاداء الوظيفي

القيادة

هي فن التأثير على الافراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الافعال والتصرفات بما ينمي انتماءهم وولائهم وطاعتهم ويدعم تعاونهم ، وثقتهم واحترامهم ، وبما يكفل تحقيق الاهداف المنشودة .

ورد مفهوم القيادة بمظاهر مختلفة من اهمها:

القيادة قوة تتدفق بين القادة والافراد بطريقة مبهمة يترتب عليها توجيه طاقات الافراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الاهداف التي حددها القادة ، والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضى مشترك لكل من القادة والافراد في آن واحد.

وهي قوة تتفاعل - أخذاً وعطاءً- مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه ، فهي لا تتحرك في الفراغ وإنما حسب المعطيات القائمة.

وهي قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداهها وقد تنخفض، لكنها لا تهمد، فهي اما موجودة بفاعلية او غير موجودة على الاطلاق.

والقيادة توظيف المبادئ والوسائل والاساليب من اجل غايات واضحة وعلى نحو محدد ومنسق.

القيادة عملية تحريك الناس نحو الهدف (نظرية الموقفية)

القائد : هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الافراد من حوله ليوصلهم لإنجاز اهداف محددة ، وبهذا فإن :

القيادة هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق اهداف المنظمة واهداف الفرد.

الفرق بين القيادة والادارة

م	العامل المقارنة	القيادة القائد	الادارة المدير
١.	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
٢.	التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الانظمة
٣.	الفاعلية والكفاءة	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)
٤.	الهرم	التركيز على قمة الهرم (القيادة العليا)	التركيز على قاعدة الهرم (المنفذين)
٥.	السلطة	تستمدّها من القيم والمبادئ الصحيحة	تستمدّها من اهداف المنظمة وانتاجيتها
٦.	الاهتمام	تكريس الاهتمام على العلاقات بين الاعضاء	تكريس الاهتمام على الجهد والانتاجية
٧.	العاطفة والمنطق	تركز على العاطفة	تركز على المنطق
٨.	طريقة التعبير	تفضل استخدام الصور	تفضل استخدام الكلمات
٩.	الشمولية / الجزئية	تهتم بالكلية والعلاقات بين الجزئيات	تهتم بالجزئيات والتفصيلات
١٠.	التجميع / التحليل	تهتم بالتجميع بين الاشياء	تهتم بتحليل الاشياء الى عناصرها
١١.	التفكير	طبيعة التفكير شمولية / كلية غير مقيدة بالوقت	طبيعة التفكير متتالية
١٢.	الوقت	غير مقيدة بالوقت	مقيدة بالوقت
١٣.	الدماغ	تسيطر على الجزء الايمن من الدماغ	تسيطر على الجزء الايسر من الدماغ
١٤.	الادارة	يهتم بما بعد انجاز العمل	يهتم بإنجاز العمل وادارة الشؤون

المدير نسخة	القائد اصل	النسخة / الاصل	١٥.
يهتم بالمحافظة والصيانة الموجودة	يهتم بالتطوير والتجديد والابداع	التجديد / التطوير	١٦.
يعتمد على الرقابة والسيطرة	يلهم الثقة بالآخرين ويركز على الرقابة الذاتية	الرقابة	١٧.
ذو نظرة مقيدة الاجل	ذو نظرة طويلة الاجل	الاجل	١٨.
يهتم بكيف ؟ ومتى	يهتم بماذا ؟ لماذا؟	الاسئلة	١٩.
يعتبر مقلداً	يعتبر مجتهداً	التقليد / الاجتهاد	٢٠.
يقبل الامر الواقع ويتعامل معه	يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع	التحدي	٢١.
شخص جندي تقليدي	شخص حر ذاتي	الحرية	٢٢.

النظريات القيادية:

هناك عدة نظريات تطرقت الى تعريف القائد نذكر منها ما يلي:

(١) النظرة الثلاثية لتعريف القائد

- أ- المزايا الشخصية: يركز اصحاب هذه النظرة على الخصائص والخصال الشخصية التي يتمتع بها القائد.
- ب- السلوك: يركز اصحاب هذه النظرة على سلوك القائد.
- ت- معالجة الطوارئ / المواقف: يركز اصحاب هذه النظرة على العلاقة بين الموقف وسلوك القائد.

(٢) نظرية الرجل العظيم:

- ان القائد انسان عظيم ، وان هذه العظمة هي موهبة نادرة منحها الله له دون غيره . وافترضت ان القيادة سمة وموهبة اما ان يملكها الشخص او لا يملكها كغيرها من المواهب.

(٣) نظرية السمات:

- ان القائد يملك مجموعة من السمات يمكن ان نحصرها اذا درسنا شخصية قادة ناجحين ، كما يمكن ان نشخصها في الافراد.

هناك خمسة انواع للسمات القيادية :

- السمات الجسمية " كالصحة والطول والعرض" مثل قصة طالوت ، وهي ليست مضطربة فنبليون كان قصيراً.
- السمات المعرفية "الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل...الخ".
- السمات الاجتماعية " فن التعامل ، كسب الاخرين، حسن الاتصال. الخ".
- السمات الانفعالية "كالنضج الانفعالي ، وضبط النفس..الخ".
- السمات الشكلية " جمال المظهر ، الذوق العام...الخ".

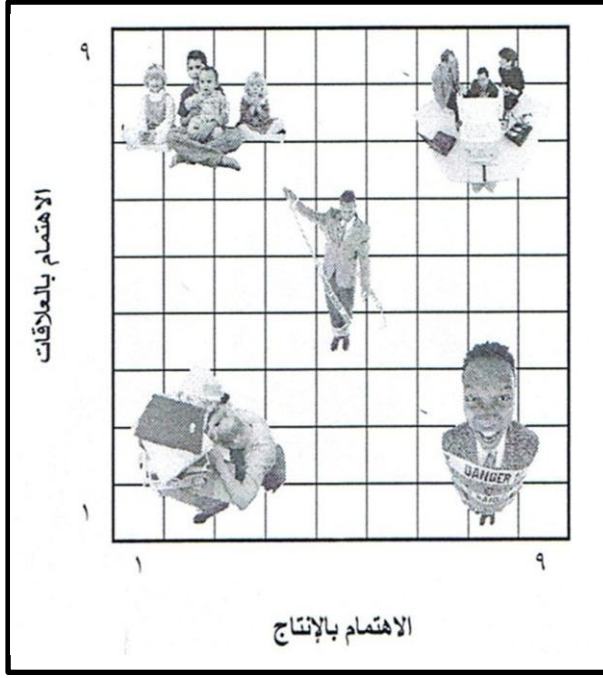
٤) نظرية المزايا الشخصية القيادية

ان للقائد خصائص وصفات طبيعية ، واجتماعية ، وشخصية ، تميزه عن غيره وتجعله يتصف بالقيادة.

١- المبادرة	٨- الصحة الجيدة
٢- الرؤية المستقبلية (سيمنس)	٩- المبادئ الاخلاقية
٣- مهارة العلاقات (ماري كاي)	١٠- الهمة العالية
٤- الاستقرار العاطفي	١١- الامانة
٥- الطموح (بيل غيتس)	١٢- الثقة بالنفس
٦- التعاون	١٣- المعرفة
٧- الذكاء	١٤- الايجابية

نقد نظرية المزايا الشخصية:

- ١- تصدعت النظرية لأنها تركز فقط على الخصائص الطبيعية والصفات الشخصية ، وتهمل السلوكيات والظروف والمواقف.
- ٢- ان المزايا الشخصية لا تعني بالضرورة القيادة الناجحة ، رغم انها تبدو مرتبطة بالقدرات القيادية.
- ٣- تفيد المزايا الشخصية في نطاق اداء الاعمال اليدوية (الحرفية مثلاً) والتي تتطلب جهداً ولكن قلما تعتمد القيادة على طول الشخص ، او قوته ، او وزنه.



شرح نظرية الشباك الاداري:

قام روبرت بليك وجين موتون ، بتحديد خمسة انماط قيادية اعتمادا على مقدار ما يتوفر في القائد من اهتمام بالإنتاج واهتمام بالعلاقات مع الناس.

استعملا مقياساً (من 1 الى 9) لكل بعد. وجدا بان القائد المتميز هو من يتوفر فيه الاهتمام العالي بالإنتاج وبالعلاقات في آن واحد (اي 9,9).

من هنا بدأ يتحول التركيز من صفات القائد الى سلوك القائد.

١- نمط القيادة المنهكة (١.١)

يمكن ان نسميها القيادة الفقيرة، وتتميز بقلّة الاهتمام بالإنتاج والناس معاً. يعتقد صاحب هذا النمط القيادي بانه و لا يمكن تحقيق انتاج جيد لان الناس كسالى وغير مكثرئين. كما يعتقد بان زيادة العلاقات مع العاملين غير ممكنة وصعبة التحقيق بسبب احتمال نشوء صراعات بينهم، وسيؤثر على الانتاج.

٢- نمط قيادة نادي اجتماعي (١.٩)

يتميز باهتمام كبير بالناس والعلاقات معهم مع قلّة الاهتمام بالإنتاج . يعتقد صاحب هذا النمط ان الانتاج يتحقق بالاهتمام بالناس واعتمادا على عدم وجود صراعات بينهم. كما يعتقد انه يكفي وجود عاملين جيدين ليكون هناك انتاج جيد.

٣- نمط قيادة السلطة (٩.١)

يمكن ان نسميها النمط الانتاجي او نمط المهمات. يتميز صاحب هذا النمط باهتمامه الزائد بالإنتاج ، وقلّة اهتمامه بالناس. ينظر صاحب هذا النمط للعاملين وكأنهم آلات انتاجية. ويهتم صاحب هذا النمط بالتخطيط وضبط العمل فقط.

٤- نمط قيادة منتصف الطريق (٥.٥)

يكون هناك اهتمام متوازن بين اهداف الانتاج وحاجات الناس. ويؤكد على الانتاج مع عدم المبالغة فيه. و يبحث عن الانتاج المعقول، و يحاول تحقيق مستوى رعاية معقول للعاملين. لا يبالغ بالاهتمام بالموظف.

٥- نمط قيادة الفريق (٩.٩)

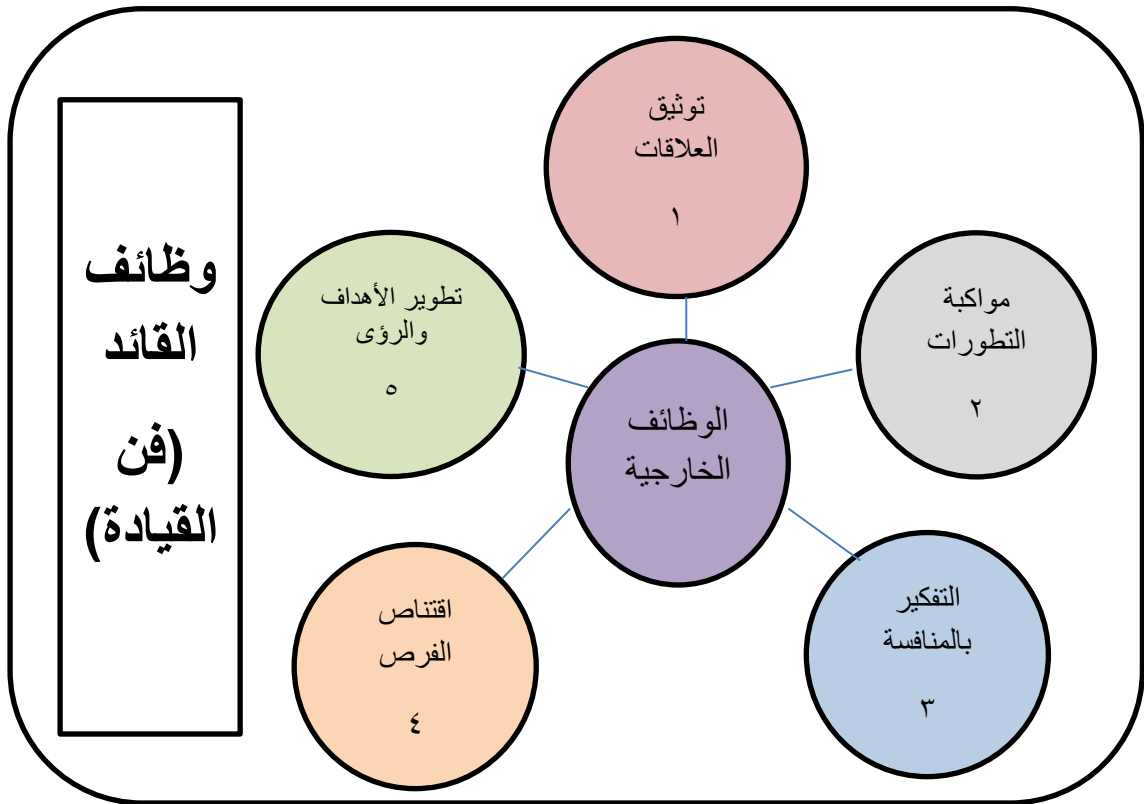
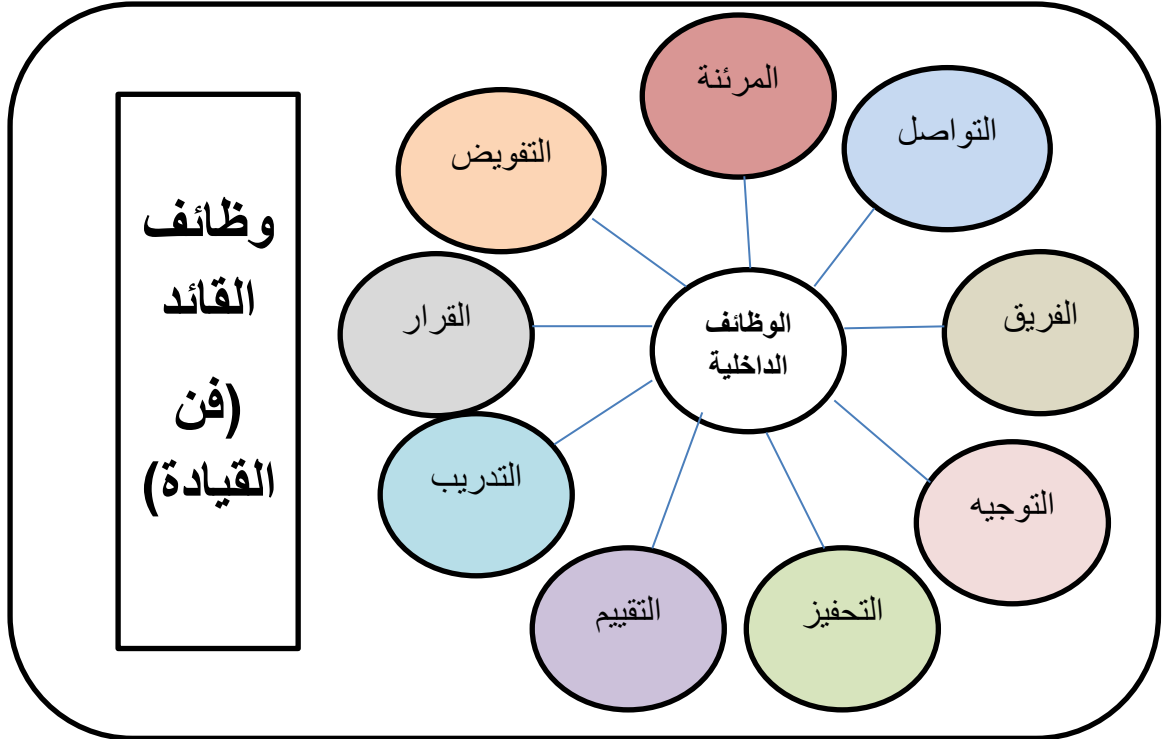
يكون هناك اهتمام عالي بالإنتاج والناس معا. يعتقد القائد هنا ان تنمية الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الموظفين يؤديان الى مستوى عالٍ من الانتاج. ويعتقد ان الانتاج العالي ينتج عن التكامل بين المهمة الملقاة على عاتق العاملين ومتطلباتهم كأعضاء في فريق واحد. ولذلك تسود علاقات الثقة والاحترام بين العاملين.

النظرية الموقفية وتفسيرها لعملية القيادة:

- ان اي قائد لا يمكن ان يظهر الا اذا تهيأت في البيئة ظروف مواتية.
- لكل موقف قيادي سمات وصفية على ضوءها يتم اختيار القائد المناسب.

وظائف العملية القيادية:

ماذا على القائد ان يفعل



وظائف العملية القيادية

اولاً: تحديد الاهداف وصياغتها بشكل دقيق (المرئنة).

SMART

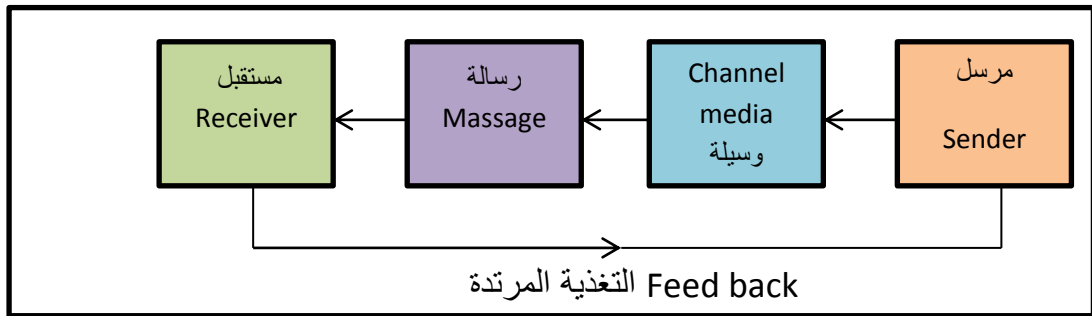
هدف .	Specific	قصة وتمارين ارسم هدفك
قابل للقياس .	Measurable	
قابل للتحقيق .	Attainable	
واقعي .	Realistic	
مرتبط بفترة زمنية معينة .	Time bound	

القائد الساحر :

ما هي الصفات الفريدة التي يتمتع بها القائد وتميزه عن غيره وتجعله محبوباً لتابعيه سواء كان ذلك القائد سياسياً او عسكرياً او دينياً او في ميدان العمل الذي نحن فيه ، كيف يمكن لمدير تنفيذي على سبيل المثال ان يضع اثره وبصماته الدائمة على طرق الاداء وجميع الاعمال التي تنجز في مؤسسته؟ وكيف يتجه بجميع العاملين نحو هدف واحد ؟ هل هناك سر في اسلوب حديثه للآخرين ام انه داهية حاذق في تصرفاته ام انه شخصية مثيرة بشكل مستمر ؟ ربما تكون هذه الصفات مجتمعة هي التي تخلق هذا القائد الذي اتحدث عنه ، وهذه الصفات تمكنه من التأثير الفاعل على الاخرين وذلك بالاندماج الكامل معهم سواء كان ذلك بوجوده الفعلي او الوجداني او العقلاني بينهم ؟ انه من الضروري جداً في عالم العمل ان يكون القائد موجودا دائماً بين تابعيه على احدى الصفات التي ذكرتها حتى يتمكن من دفعهم نحو تحقيق الهدف الذي يريد ويتطلع لإتمامه ، ان الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا القائد السحري تجعل منه وبلا شك شخصاً تنفيذياً رائعاً قادراً على قيادة تابعيه ، وهنا لا بد ان نقول ان هذه الصفات لا تولد مع المرء بل انه يصنعها بنفسه ثم يتحلى بها بشكل دائم ومستمر ، ومن اهم هذه الصفات :

- (١) طريقة التصرف، وهذه تتضمن الاشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون ان يتحدث اليهم ، فاذا ما نظر مباشرة الى عيونهم او الى اي مكان آخر او اذا وقف او بقي جالساً او اذا هو ابتسم او لم يبتسم او صافح تابعيه بحرارة ام لا ، كل هذه الامور تساعد في تشكل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.
- (٢) المقدرة على اقناع الاخرين ، لا بد هنا ان نقول ان جميع الافكار تكون بلا فائدة اذا لم يتم اقناع الناس بها وتم وضعها على محك العمل ، ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الافكار المعقدة وايصالها لتابعيهم بسهولة ويسر حتى تصبح مفهومة الى ابسط افراد المؤسسة.
- (٣) المقدرة على التحدث بشكل فاعل ، ربما يكون لدى القائد افكار متعددة وكثيرة لكنه يستطيع ترتيب هذه الافكار وتقديمها لمن يستمعون اليه بشكل سهل متميز.
- (٤) المقدرة على الاستماع ، بالرغم من اهمية التحدث الفاعل الا ان الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة الى المتحدث باحترام السامع له.
- (٥) طريقة استعمال المكان والوقت، على الرغم من اهمال هذا العنصر المهم في معظم الاوقات الا ان استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له اهمية كبيرة في اصال الافكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.
- (٦) المقدرة على استيعاب الاخرين ، المقدرة على فهم الاخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو اهدافه التي يرغب الوصول اليها، ان المديرين الذين يستطيعون تنمية مقدرتهم حسب النقاط المذكورة اعلاه ، يستطيعون وبدون شك ان يكونوا ناجحين في معظم نواحي حياتهم ، والسبب في ذلك انهم يكونوا دوماً على اتصال افضل بتابعيهم.
- ثانياً: تعزيز وتسهيل التواصل**

عناصر عملية التواصل:



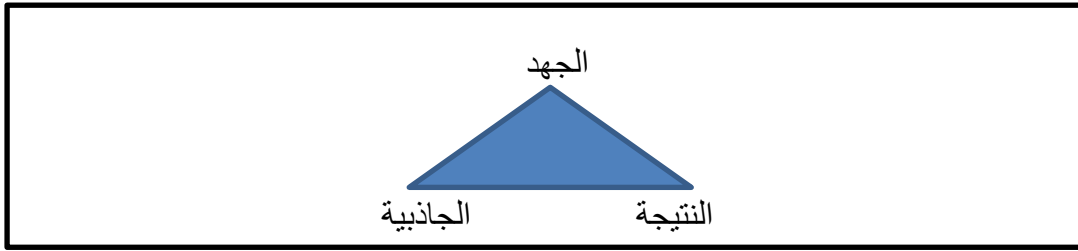
ثالثاً: تهيئة وتنمية الفريق Leadership Toolkit

رابعاً: التوجيه

*كيف تبرمج مرؤوسيك لتحقيق ما تريد.

نظرية التوقع (للعاملين)

ان تصرف الشخص يعتمد على توقعاته.



١- الجهد:

- يسأل المرؤوس نفسه عن الجهد المطلوب ان يبذله لإنجاز العمل.
- مفيد ان تعرف جواب المرؤوس على سؤاله السابق لنفسه.
- اذا كان يظن ان الجهد كبير ، عليك ان تشعره بانك ستساعده لتحقيق الهدف (بطريقة ما).
- اذا كان يظن ان الجهد صغير ، حاول ان تظهر قيمة الانجاز المترتب على ذلك الجهد.
- بعض المرؤوسين يجب ان يؤدي المهام ذات الجهد الكبير وبعضهم يجب ان يؤدي المهام ذات الجهد الصغير.

٢- النتيجة:

- يسأل المرؤوس نفسه عن نتيجة ادائه، اي هل هي مكافأة مالية ام معنوية ام ماذا.
- مفيد ان تعرف جواب المرؤوس على سؤاله السابق لنفسه.
- اذا كان يظن اكثر مما تعد له، فحاول ان تقيم له الجهد المطلوب بشكل واضح.
- اذا كان يظن اقل مما تعد له ، فحاول ان توضح له انك ستعطيه اكثر.
- بعض المرؤوسين يرغب المكافأة المعنوية (فإن كانت مكافأتك مادية ، اصف لها الشكر والثناء).

- بعض المرؤوسين يرغب المكافأة المادية (فإن كانت مكافئتك معنوية ، اظهر له كم سيكون اداة فاعلة في العمل وكم سيكون له دور كبير في نجاح الشركة).

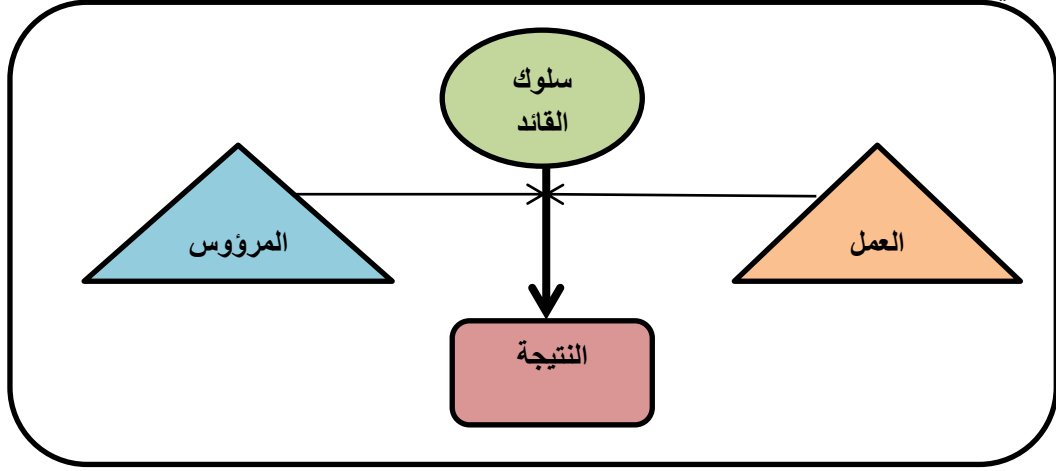
٣- الجاذبية:

- يسأل المرؤوس نفسه عن مقدار جاذبية النتيجة او المكافأة التي سيحصل عليها.
- مفيد ان تعرف جواب المرؤوس على سؤاله السابق لنفسه.
- اذا كان لا يرى فيها جاذبية ، اعرف لماذا وحاول ان تظهر له مقدار جاذبيتها.
- اذا كان يظن اقل مما تعد له ، فحاول ان توضح له انك ستعطيه اكثر.
- بعض المرؤوسين يرى الجهد المطلوب بسيط والنتيجة كبيرة ، ولكنه لا يرى جاذبية في طبيعة العمل ونتائجه.

*كيف تبرمج نفسك لقيادة مرؤوسيك (القائد):

نظرية المسار والهدف:

تقوم على نظرية التوقع، اي ان تصرف القائد يكون مقبولا من قبل المرؤوسين عندما يتوقعون ان في ذلك مصدراً مباشراً، او غير مباشر ، للرضا.



العمل:

يجب ان يدرك القائد طبيعة العمل المطلوب من المرؤوسين وظروفه المحيطة:

اولاً- المهمة: واضحة ، مبهمة ، بسيطة ، معقدة....

ثانياً- هيكل السلطة: عدد مستوياته، طبيعة الصلاحيات، العلاقات بين الاقسام والادارات.

ثالثاً- معايير العمل للمؤسسة: ضوابط كثيرة، مرونة، مركزية، لا مركزية...

المروّوس

على القائد ان يدرك طبيعة المرؤوسين وظروفهم:

اولا: القدرات: قليلة ، عالية ، متعددة ، منخفضة.

ثانيا : الاستعداد: طبيعة التعامل بينهم ، مستوياتهم.

ثالثا: منحى التحكم: خارجي ، داخلي.

سلوك القائد :

تقترح نظرية المسار والهدف اربعة انماط لسلوك القادة حسب ظروف العمل والعاملين.

اولا: السلوك التوجيهي : القيام بتوجيهه لمرؤوسيه الى ما يجب القيام به ، وكيف ومتى يتم القيام به.

ثانيا: السلوك التعاوني: يهتم برعاية المرؤوسين وتلبية متطلباتهم من خلال العلاقة الايجابية.

ثالثا: سلوك المشاركة: تهيئة الظروف ليكون المرؤوسون شركاء من خلال مشاورتهم وتشجيعهم على اتخاذ القرار .

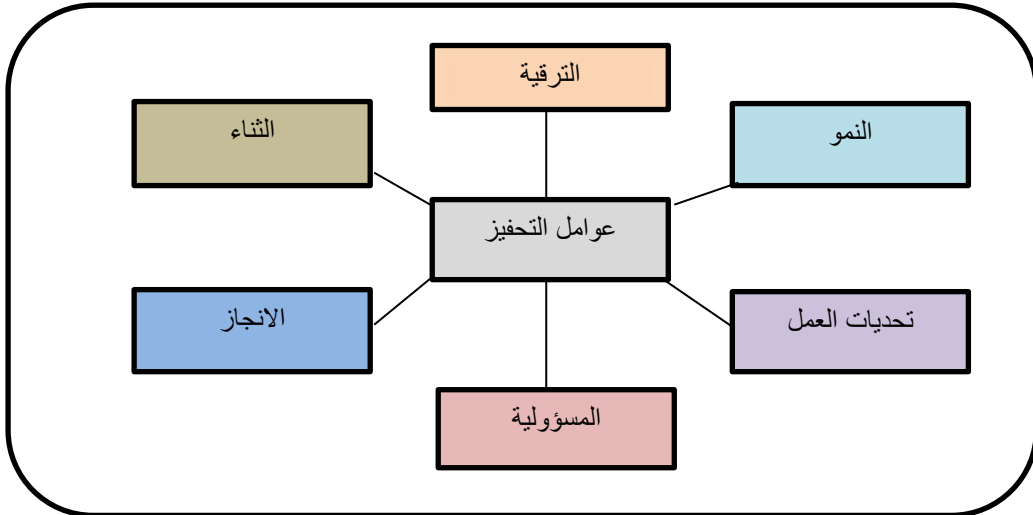
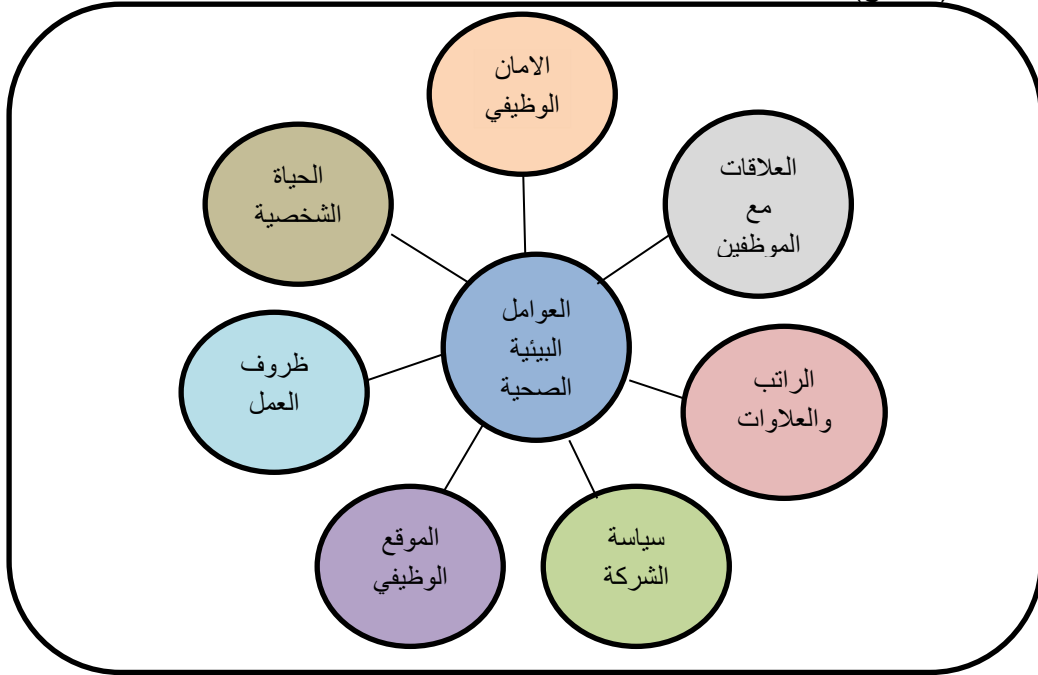
رابعا: سلوك الانجاز: وضع اهداف ووسائل طموحة امام المرؤوسين وتطوير ثقة القائد بمرؤوسيه وقدراتهم لإنجاز المهمات.

يتوجب على القائد معاينة صفات المرؤوس وظروفه المحيطة ليختار نوع السلوك.

يكون سلوك القائد	اذا كان لدى المرؤوس
سلوك الانجاز	قدرات عالية
سلوك توجيهي	عدم خبرة بالعمل (جديد)
سلوك توجيهي	منحى خارجي للتحكم
سلوك تعاوني	ضوابط كثيرة
سلوك مشاركة	مهمة واضحة

خامسا: التحفيز

الحوافز (الدوافع) نظرية هيزبرغ:



نتائج نظرية هيزبرغ:

عوامل التحفيز	العوامل البيئية الصحية	
عدم شعور بالرضا مع عدم التحفيز	عدم شعور بالرضا	عدم توفرها
شعور بالرضا مع التحفيز	شعور بالرضا مع عدم التحفيز	توفرها
١- رفع الرقابة والتدقيق على الموظف. ٢- تفويض السلطة اكثر. ٣- تعيين مشاريع خاصة للموظفين. ٤- اسمح برأي الموظف كما ونوعا. ٥- تغيير شكل وطريقة العمل بحيث يأخذ الموظف مسؤولية اكبر ، كالسماح له بالتعامل مع الاقسام الاخرى بناء على خبرته ومهارته الشخصية. ٦- الاعتراف بالأداء الجيد للموظفين.	١- اعتبار سياسة الشركة لاجات الموظفين. ٢- تأمين رواتب مناسبة مع نظام مكافآت جيد . ٣- الشخص المناسب في المكان المناسب. ٤- تأمين الموظف (في العمل وما بعد العمل). ٥- توفير علاقات جيدة بين الموظفين. ٦- مراعاة الظروف الشخصية للموظف. ٧- محاولة تأمين امتيازات يشعر الموظف بانها دعم تتميز به الشركة.	متطلباتها
لا تؤثر عوامل التحفيز ما لم تلبى الحاجات الصحية		قاعدة

اكتشف نسبة التحفيز عند موظفيك:

السؤال : هل ...	لا	قليلاً	احياناً	كثيراً	دائماً
	٠	١	٢	٣	٤
اعمل مع مدير كفاء					
اتلقى تشجيعاً على اتخاذ قراراتي بنفسى					
ارى النتيجة النهائية لعملى					
يتم تكليفي بعمل ممتع					
يصغى الي عندما اقترح فكرة معينة لتطوير العمل					
احاط علماً بما يحدث للشركة					
احظى بالاحترام لقاء جهودي					
احصل على مكافأة مادية ومعنوية لقاء ادائي لمهامى بإتقان.					
احظى بفرص تدريب لتطوير مهاراتي وتحسين ادائي					
اشعر بالتحدي فيما افعله					
المجموع					

*تدل الاحصائية على النسب الخاصة بالجدول اعلاه :

- ❖ ٣٠ - ٤٠ موظف سعيد .
- ❖ ١٩ - ٢٩ موظف على ما يرام.
- ❖ ٠ - ١٨ موظف يعمل في بيئة غير محفزة بتاتاً.

سادسا: التقييم

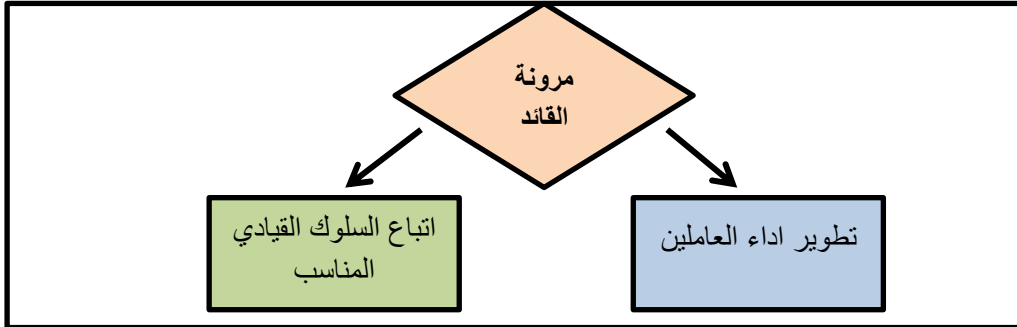
سابعا: التعليم والتدريب

طريقة لمعرفة اداء العاملين

		الالتزام	
		١	١٠
القيادة	١٠	بحاجة لتحفيز	مورد ذهبي
	١	اختيار خاطئ	بحاجة لتدريب

* مرونة القائد مع العاملين

(نظرية هيرسي وبلانتشارد)



مهارات القائد المتميز:

- أ- مهارات ذهنية / فكرية: تفكير ، تخطيط ، ابداع ، ابتكار ، قدرة على التصور .
- ب-مهارات انسانية / اجتماعية : كالعلاقات والاتصال وفن الاستماع والتحفيز .
- ت-مهارات فنية / تخصصية: كالتنظيم والتنفيذ واتخاذ القرارات وحل المشكلة .

ثامنا: القرار

تعريف القرار:

- اختيار افضل البدائل لتحقيق الهدف.
- هو الاختيار الواعي والدقيق لاحد البدائل المتاحة في موقف معين لتحقيق الاهداف المرجوة. (تعريف نكرو).

تاسعا: التفويض

تحقيق النتائج عن طريق تفويض الصلاحيات والسلطات للآخرين وتحفيزهم لتنفيذ الاعمال التي هي من صميم مسؤولياتك بالمستوى المطلوب.

المواطنة

كثيرة هي المشاكل والتحديات والصعوبات التي تواجه وطننا اليوم ولا يمكن لنا الخروج من تحديات و محن التشطي والتشويه والاستعلاء والهيمنة الا بمواطنة متكاملة في الحقوق والواجبات تأخذ على عاتقها تطوير المشهد الوطني وتحصين الوحدة الوطنية من كل المخاطر والتحديات.

فالوطن يحتضن الكثير من الاديان والمذاهب الاسلامية والمدارس الفكرية والسياسية واستمرار الازواج على حالها حيث الغياب والتغيب ينذر بالكثير من التداعيات الخطيرة على الازواج كافة.

ولا سبيل امامنا جميعا الا الى لم الشمل وتحصين الداخل وتقوية اسباب الاستقرار والخروج من محن التفتت والجزر المعزولة عن بعضها الا ببناء مواطنة متساوية نجعلها قاعدة الحقوق والواجبات ووسيلة ضبط التعدد والتنوع المذهبي والفكري والسياسي.

وهذا يكون الاختلاف والتنوع المذهبي والفكري والسياسي في اطار الجماعة الوطنية عامل منعة وعزة وبيدار بعقلية التسابق في الخيرات وميدان العمل والبناء وتجاوز كل المحن واشكال الجدل العقيم التي لا تورث الحقد والبغضاء وهما جذر الفتنة والصراعات والحروب في الحياة الاجتماعية والانسانية.

وقد قال تعالى (لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا وَكُوشَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ) (المائدة - ٤٨).

فالاختلافات المذهبية والتباينات الفكرية والسياسية بدون المواطنة المتساوية تقود في المحصلة الاخيرة الى التصدع والتفتت والتشضي لأنه لا يوجد جامع يحول دون التقهقر والانحدار لذلك فأننا نرى ان ارساء معالم وحقائق المواطنة المتساوية في فضائنا الوطني والاجتماعي هو طرق النجاة من الكثير من المخاطر والتحديات وان اي تلوؤ او تباطؤ او تراجع عن هذا الطريق سيكلفنا جميعا الكثير على المستويات كافة اطار الجماعة الوطنية له كافة الحقوق وعليه كافة الواجبات وان اي تمييز على هذا الصعيد ينذر بكوارث اجتماعية وسياسية وثقافية عديدة فالغيرية في المعتقد الديني او الانتماء المذهبي والقومي لا تلغي حقوق المواطنة بل ان المواطنة لا تبني بشكل صحيح بدون اشتراك جميع الفئات والشرائح والتنوعات في الحقوق والواجبات.

وان المواطنة المتساوية هي السياج الذي يحمي الوطن والمجتمع المتعدد من التوترات والازمات ، فالاختلاف المذهبي في الدائرة الوطنية يسوى بالمواطنة والحوار ، لا بالعنف والتمييز لان العنف بكل مخزونه القمعي و القهري لا ينهي حقائق التاريخ والمجتمع ، والتمييز بكل عنصريته وطائفيته وخلوه من الرحمة والرأفة والانسانية ولا ينهي التنوع ، بل يؤكد ويحذر ثقافيا واجتماعيا وسياسيا.

فلا يمكن للإنسان ان يخرج من ذاته ، كما انه لا يستطيع ان يمارس مقتضيات انتمائه في فضاء مجرد، هو بحاجة الى فضاء يمارس فيه ذاته ويتفاعل مع الاخرين.

ولا شك ان هذا الفضاء ، هو فضاء المواطنة ، بما يحمل من حقوق دستورية وانظمة قانونية وتشريعات سياسية تسمح للجميع بممارسة حريته العقيدية والمذهبية والفكرية دون الاساءة الى الاخر الشريك في الوطن و المصير.

وهكذا تتكامل كل التعبيرات في اثرها مواطنيتها ، وتعزيز وحدة الوطن ، والدفاع عن مكتسباته ومنجزاته ، لهذا فان اعادة الاعتبار اليوم ، للمواطنة بكل حقائقها ومتطلباتها هي الضرورة القصوى وذلك من اجل مواجهة التحديات الداخلية والخارجية وهذه الورشة هي محاولة لتأصيل وتعميق مفهوم الاخر في فضائنا الوطني والثقافي والاجتماعي ودعوة للتعامل مع كل حقائق التعددية المذهبية والفكرية بعقلية ايجابية وحضارية.

وان المواطنة بكل مستلزماتها ، هي خيارنا لإدارة تعدديتنا وصيانة وحدتنا ومواجهة تحديات راهننا وبناء مستقبلنا من خلال احترام التنوع كي تتبلور معالم حياة وطنية جديدة قوامها الحرية والتسامح والتعددية وحقوق الانسان.

اوليات في التعايش الاجتماعي:

في معنى الاخر:

يطرح موضوع الاخر في المشهد السياسي والثقافي والحضاري المعاصر ، الكثير من الاسئلة والاستفسارات والقضايا المتداخلة .

ويبدو ان طبيعة التطورات والتحويلات والاحداث التي تجري اليوم في العديد من الدول تعد حافزا هاما لتداول مسألة الاخر وطبيعة العلاقة المرسومة للتعامل معه ، ويختلف هذا الاخر من موقع لآخر ومن دائرة لأخرى بمعنى ان الموقع الذي يحدده الانسان لنفسه (الفرد او الجماعة) هو بدوره الذي يحدد الاخر القريب والبعيد. فباختلاف المواقع والعناوين يختلف الاخر .

فالآخر بالنسبة الى الذات الدينية ، هو ذلك الانسان الذي ينتمي الى دين اخر اما الاخر بالنسبة الى الذات القومية او العرقية فهو الذي ينتمي الى قومية او عرقية اخرى.

لذلك نستطيع القول : ان في الوجود الانساني اخر ديني ومذهبي وقومي وعرقي واثني وجغرافي واجتماعي وثقافي وسياسي ، فتتعدد و تنتوع دوائر ومستويات الاخر بتعدد وتنوع دوائر ومستويات الانا والذات.

بحيث يصح القول : حدد ذاتك ، يتحدد اخرك، فالعلاقة جد عميقة وصميمية بين الذات والاخر ، بحيث لا يمكن تحديد الاخر الا بتحديد الذات ، ولا تجلي للذات الا بوجود اخر مختلف ومغاير. وبعيدا عن الجذور اللغوية لمفردة (الاخر) نرى ان الافكار والقيم الاساسية التي تحدد معنى ومضمون الاخر هي الافكار والقيم التالية:

١- الهوية المركبة:

لا يوجد على الصعيد الانساني هوية بسيطة او خالصة ، وانما جميع الهويات الانسانية مركبة ومتداخلة، بمعنى ان هوية الانسان او المجتمع المعاصر اليوم هي هوية مركبة اي تداخلت عوامل وروافد عديدة في صنعها وبلورتها وتجليتها.

بحيث ان الذات الثقافية والفكرية لدى كل انسان هي وليدة روافد ثقافية متنوعة حتى نستطيع القول : ان بعض الاخر هو فينا كما ان بعض ذاتنا هو موجود ومتوفر في الاخر ولا يمكن ازاء هذه الحقيقة الا القبول بضرورة الانفتاح والتواصل مع الاخرين ، فالهويات المركبة ليست نتاج العزلة والانكفاء بل هي وليدة التواصل والتفاعل الثقافي والحضاري والانساني.

ولا يمكن ان نفهم الهوية خارج العلاقة بالوجود الانساني وتجلياته التواصلية المتعددة وعليه فان حقيقة الهويات المركبة التي يعيشها ويحياها الانسان المعاصر هي التي تحدد الى حد بعيد معنى الاخر وان هذا الاخر بكل مستوياته ودوائره ليس بعيدا عن الذات وتجلياتها الاجتماعية والثقافية والحضارية.

وان زيادة وتيرة التطور والتواصل العلمي والمعلوماتي بين البشر سيزيد من وتيرة التداخل والتفاعل مما يقرب المسافات بين الانا والاخرين فأبي الهويات المركبة هي وليدة التعدد الثقافي والاجتماعي والحضاري والانساني بحيث تشترك جميع هذه الروافد في اغناء الهوية الانسانية.

٢- الاعتراف بالاختلاف:

من الطبيعي القول : ان الاختلاف بين البشر من نواحي الحياة الانسانية وطبائع الامور بحيث ان الباربي عز وجل خلقنا مختلفين في الواننا والسننتنا واذواقنا وميولاتنا وما شابه ذلك ،كل هذا الاختلاف وفق الرؤية القرآنية ليس سببا ومبررا للقطيعة والابتعاد

والتباعد بل هو بوابة التواصل والتعارف والوحدة من هنا فان الآخر في احد محطاته ومستوياته هو الافراز الطبيعي لمفهوم الاختلاف فما دام الاختلاف سنة فان التعدد والتنوع هو المال الطبيعي لذلك ، وان المطلوب منا جميعا الاعتراف بالاختلاف الذي يقاضي الامور التالية:

عدم ترذيل الاختلاف والتعامل مع حقائقه ولوازمه ، وفق عقلية حضارية - تواصلية ، لا تنبذ ولا تهمش وانما تتحاور وتتواصل وتتفاعل على الصعد كافة.

ان الحقيقة في الوجود الانساني لا يمكن القبض عليها بمفردها وانما نحن بحاجة الى التواصل والتحاور لتطهير جوانب الحقيقة كلها فنية المعرفة والحقيقة ينبغي ان تدفعنا الى المزيد من التواصل مع الثقافات و الوجودات الانسانية ان الاختلافات بين البشر وحتى لا تخرج عن نطاقها المشروع والطبيعي هي بحاجة الى سياق قانوني واخلاقي يحمي هذه الحقيقة ويضبطها في آن واحد ، يحميها من نزاعات التطرف والغلو و العدوان والمغامرة ويضبطها بقيم الائتلاف والوحدة حتى لا تتحول الى عامل للتشيت والتشطي ، وهذا السياق القانوني والاخلاقي يتجسد في قيم التسامح وحقوق الانسان.

فلا يمكن ان يدار الاختلاف في الدائرة الوطنية والاجتماعية على نحو ايجابي وحضاري الا بالالتزام بمرجعية حقوق الانسان فهي الضابطة التي لا تحول الاختلافات الى عناوين للتشطي والحروب المفتوحة.

وهكذا لا تتحول الاختلافات الى مبرر للاعتداء على الاخرين لأنها مضبوطة بتلك القيم والاجراءات التي تحترم الانسان وتصور حقوقه.

ان الاختلافات في الدائرة الوطنية والاجتماعية بكل مستوياتها لا تعني الانشقاق والخروج عن مقتضيات الجماعة وذلك لأنه جيلة انسانية وناموس اجتماعي ولا يمكن ان نطلب في الاطار الانساني ان تتطابق وجهات نظرنا وقراءتنا للأمور والاحداث مع الجميع وواجبنا ليس ترذيل التنوع والاختلاف وانما العمل على صياغة الاطر

والمؤسسات المناسبة لإدارته بما ينسجم وحدوده الطبيعية ودوره في اثراء المعرفة وتوسيع خيارات النهوض والتقدم في المجتمع.

وجماع القول : ان الاعتراف بشريعة الاختلاف بين البشر هو احد روافد تشريع العلاقة مع الاخر على قاعدة التواصل والحوار والتعارف والتعاون.

من الاخطار الضارة:

من الاخطار الضارة بمشروع الوحدة والوطنية وقضايا السلم الاجتماعي ، والتعامل مع مسائل التنوع والاختلاف المذهبي او القومي او الاثني ، بعقلية الاقلية او الاكثرية وذلك لان مفردة (الاقلية) تختزن مداليل سيئة وتستدعي حولا ليست بالضرورة منسجمة ومستلزمة الوحدة الوطنية والاجتماعية.

ونرى انه من الضروري التعامل مع هذه المسألة الهامة والشائكة وفق مبدأ ومقتضيات التنوع الثقافي والاجتماعي وذلك مصطلح الاقلية والاكثرية هو من المفردات والتعبيرات المتداولة في مجال الانتخابات السياسية فهي اقرب الى المفردات السياسية منها الى الحقائق الثقافية والاجتماعية.

بينما مبدأ التعددية ، فهو يطلق على الواقع الاجتماعي والثقافي المتنوع ، وعليه لا يمكن لمجتمع متعدد او متنوع ان يعيش الانسجام والاستقرار بدون معرفة الاخر شرط من شروط التلاقي والتفاهم والتعايش .

ولا يمكن ان يتحقق السلم الاجتماعي بدون معرفة عميقة متبادلة فمعرفة الاخر الذي يعيش بيننا ضرورة وطنية واجتماعية ، وذلك لأنه لا وحدة وطنية حقيقية بدون معرفة متبادلة كما انه لا استقرار وسلم اجتماعي بدون معرفة شاملة بين مختلف التعبيرات والاطياف الاجتماعية.

ولعلنا لا نبالغ حين القول : ان الكثير من مظاهر الجفاء وسوء الظن بين تعبيرات المجتمع واطياف الوطن هي من جراء غياب المعلومات الدقيقة والموضوعية عن بعضنا البعض.

فالمعرفة بالخصوصيات واحترام الممارسات المرتبة على ذلك ، هي من شروط التعايش الاجتماعي ولا يمكن ان يتحقق التعايش الاجتماعي بين فئات تجهل بعضها البعض او تحمل عن بعضها البعض معلومات وتصورات مغلوبة او مشوهة او ليست دقيقة ، فالمعرفة بكل افاقها هي من ضرورات التعايش والسلم الاهلي والاجتماعي فالإنسان عدو ما يجهل ولا يمكن ان ترسى دعائم الوئام والائتلاف بين شرائح وفئات المجتمع بدون معرفة عميقة متبادلة بينهما ، فالمعرفة هي التي تؤسس لاحترام متبادل للمشاعر والطقوس والممارسات والمناسبات لذلك فإننا ندعو جميع الاطراف والتعبيرات ان تعمل على تعريف نفسها للأخرين بصورة حقيقية وبعيدا عن الزيف و التضليل.

وان الدولة بمؤسساتها التعليمية والاعلامية والثقافية ، معنية بشكل اساسي بمشروع تعريف المجتمع على بعضه البعض على نحو حقيقي وموضوعي.

وابرز الخصوصيات الثقافية لكل طرف لا يضر بحقيقة الوحدة الوطنية بل يثريها ويمدها بعوامل القوة والعزة ، و " الوحدة ممكنة وثرية من خلال التنوع باحترام الخصوصيات الثقافية فلا يوجد تنوع اكثر من ذلك الموجود في الولايات المتحدة الامريكية ، وربما كان ذلك ان سر قوتها كمجتمع حتى صارت الدولة العظمى في العالم.

ان هذا الثراء في التنوع الثقافي والحضاري هو الذي جعل بوتقة انصهار لمجمل الحضارة الانسانية تاريخا وجغرافيا ، ويقوم نظامها كمجتمع على احترام الخصوصيات الثقافية لكل السلالات : ابيض - اسود - اصفر - لكل الاديان الابراهيمية : مسيحي - مسلم - يهودي، بل ولكل مذهب داخل كل دين ، ولكل انتماء وطني او ديني ، فهناك على سبيل المثال رابطة العرب الامريكية وهناك اقباط المهجر الممارسين لحقهم في استخدام الاليات والتقنيات الديمقراطية لطرح مشاكلهم المحلية ، وربما كان اليهود كأقلية دينية اول من هاجروا من اوربا هربا من الفاشية في مرحلة الثلاثينيات واستقادوا مما هو متاح من اليات تكوين الجمعيات الاهلية وكونوا اقوى لوبي في امريكا ساهم في انشاء اسرائيل .

فالخصوصيات الثقافية اذا احسن ادارتها والتعامل معها تتحول الى عامل قوة ومنعة للمجتمع لأنها تضيف اليه الكثير من عناصر الحيوية والفعالية.

٣- الفهم قبل التفاهم:

اذا اننا مطالبون ومن مختلف مواقفنا ان نفهم بشكل تفصيلي الخصوصيات الثقافية والاجتماعية لبعضنا البعض وذلك من اجل توطيد جسر التآلف والتعايش وافشال كل المخططات والخطوات التي تستهدف تصديع الجبهة الداخلية للمجتمع والوطن والجدير بالذكر ان كل القيم الخيرة والحسنة التي ينبغي ان تتحكم في علاقة المختلفين والمغايرين مع بعضهم البعض بحاجة الى مقدمة ضرورية وهذه المقدمة هي الفهم العميق المتبادل.

فلا مودة الا بفهم متبادل ، يزيل رواسب وشوائب العلاقة ولا تواصل بدون فهم يعبد طريقه ويزيل عقباته ولا حوار فعال وانفعال دائم الا بفهم متبادل يؤسس القواعد النفسية والثقافية لنجاح الحوار وديمومته ويوفر الشروط الاجتماعية للانفتاح والتلاقي مع الاخرين.

حق العيش المشترك:

عديدة هي الاسئلة الكبرى ، والتي تتطلب رؤية واجابة حقيقية عليها ، وذلك لان وجود الاسئلة الملحة في حياة الانسان دون توفر امكانية بلورة رؤية واضحة واجابة صريحة عليها ، يزيد من غيبش الرؤية ويدخل المرء في صياغة رؤية متكاملة عن تحديات واقعا وسبيل الخروج من مأزق وازمات الحاضر.

ولعل من اهم الاسئلة المطروحة اليوم : هل يعيش الانسان حياة مشتركة وسليمة مع الاخر بغض النظر عن هويته ونقاط التمايز العديدة بينهما ؟ فلا يمكن على الصعيد الواقعي ان تكون هويات البشر واحدة او رؤيتهم للأمور والقضايا متطابقة ، اذ ان الاختلاف في الهوية والرؤية والنظر الى الاشياء من نوااميس الحياة ، ولا يمكن باي حال من الاحوال ان نتصور الحياة من دون هذه الاختلافات والتمايزات والتنوعات ، ولكن في الوقت نفسه ، لا يمكن للإنسان ان يعيش وحده ، منعزلا عن الاخرين ، ومنكفئا عن المغايرين ، فالتعايش مع الاخرين اضحى ضرورة ، ولا فكاك منها.

لذلك كيف يمكن صياغة حياتنا الاجتماعية والعامية وفق هاتين الحاجتين : حاجة الاختلاف والتمايز على صعيد الهوية ونظام المعنى والتفكير وحاجة التعايش المشترك مع الآخر المختلف والمغاير؟ فلا يمكن للإنسان ان يهرب من حقائق واقعه وعصره، كما انه ليس بمقدوره ان يعيش وحده بعيدا عن الآخرين وشؤونهم المختلفة.

فدمج الهويات العميقة في حياة الانسان ، ليس ممكنا لان كل طرف يرى في هويته العميقة الجدارة واهمية الاستمرار والغلبة والتفوق والتمكن ، كما ان الانحباس في هذه الهويات يضر بحالة الوحدة والتعاون بين بني الانسان في دوائر حياتهم المختلفة.

فمحاولات الدمج والتذويب ، لا تقضي على الصعيد العملي ، الا للمزيد من التشبث بالخصوصيات وكل ما هو مميز للذات عن الآخر ، كما ان مشروعات الاستغناء عن الآخرين ليست مواتية وغير ممكن في آن واحد.

لهذا نحن بحاجة الى ان نبحث في صياغة اخرى للحل والمعالجة ، ولا تلغي حق الاختلاف والتنوع والتعددية ، كما انها لا تشرع للانحباس والعزلة والفوضى او الانفلات.

ولفهم هذه الظاهرة (كما يعبر جوزيف ياكوب) وما تنبئ به ، لا بد من ادراك معنى الانقلاب التاريخي الذي تشمل عليه فبعد حركة توحيد طويلة ادت الى انتصار الدولة - الامة في القرن العشرين- سيكون القرن الواحد والعشرين دون شك قرن تحطيمها ، لان السعي الى الدمج المتعارض مع التقنيت ، يدفع من الان فصاعدا التمايز قدما امامه.

اذاً، فهذا المنعطف التاريخي الحقيقي ، المرافق بشكل متناقض مع تحرك نحو الكونية يفرض تقالبا في مفهوم الدولة القومية ، والاعتراف بإمكانية توزيع سلطة الدولة ، والحكم الذاتي في اطارها ، والتمايز المحلي.

ومرتكزات الصيغة التي نراها ضرورية ، وقادرة في ان واحد على ضبط العلاقة بين حق الاختلاف وضرورات العيش المشترك هي الامور التالية :

١- نبذ السجلات والمماحكات:

لعلنا لا نأت بجديد حين القول : ان حوار الهويات مع بعضها ، مع ضرورته واهميته ، الا انه لا يستطيع صياغة العلاقة بين حق الاختلاف وضرورات العيش المشترك ، لأن التراكم التاريخي يحول الحوار الى سجل و مباحكة ، كل طرف يحاول

اثبات صوابية رأيه وموقفه فتضيع في معمعة السجال الجوامع المشتركة ، وتشحن النفوس والعقول بحقائق الخلاف والنزاع والصدام.

لذلك فإننا نرى ان من مرتكزات صياغة العلاقة بين حق الاختلاف وضرورات العيش والوحدة ، هو الخروج من شرنقة سجالات الهوية ومماحكات الانا والاخر الى رحاب المواطنة بكل ما تعني من مشاركة و مسؤولية وتجاوز للاحن التاريخية ، وهذا لا يعني بطبيعة الحال انهاء الحوارات العقيدية والايولوجية ، وانما ما نريد قوله في هذا الصدد هو ان الحوارات العقيدية والايولوجية توّتي ثمارها الايجابية حينما يتحقق مناخ من الفهم والتلاقي على قاعدة مشتركة صلبة ، لذلك فإننا نشعر بأهمية ان تكون حوارات المختلفين عن بعضهم البعض ينبغي ان تكون على قاعدة الوطن والمواطنة بعيدا عن التمايزات والاختلافات العقيدية والايولوجية والمذهبية ، وحينما تتعمق حقائق الوطن وثوابت المواطنة ، يكون الحوار العقيدي والايولوجي طبيعيا ومثمرا وبعيدا عن كل حالات السجالات العقيمة والمماحكات التي تزيد الاحن وتقاوم من سوء الفهم والظن.

اننا نشعر بأهمية العيش المشترك ، وتوطيد اسس التلاقي والتعاون ، ولكن طريق ذلك لا يمر عبر المماحكات والسجالات العميقة ، وانما عبر تعزيز قيم المواطنة ومتطلبات العيش المشترك ، فصخب السجالات الايولوجية تضيع كل فرص التفاهم والتلاقي ، لذلك نحن بحاجة الى تجاوز كل حالات السجال والمماحكة ، من اجل ارساء دعائم للحوار والتلاقي ، لا تتطلق من التباينات الايولوجية بل من الجوامع الانسانية والعقدية والثقافية.

٢- صيانة حقوق الانسان:

لا يمكننا على المستوى العلمي من صياغة العلاقة على نحو ايجابي بين حق الاختلاف وضرورات العيش المشترك ، الا بالإعلاء من شأن حقوق الانسان ، والعمل على صيانة هذه الحقوق بعيدا عن التمايزات الايولوجية او الاختلافات الفكرية والسياسية ، فالعلاقة جدا عميقة بين مبدأ العيش المشترك ومفهوم حقوق الانسان ، حيث ان حقوق الانسان بكل ما تحتضن من قيم ومتطلبات وحاجات ، هي الحاضن الاكبر للمشروع المشترك.

ولابد ان يدرك الجميع ان قيم الدين العليا لا يمكن ان تشرع للعسف والاكراه وانتقاص حقوق الانسان ، فالدين الاسلامي بكل نظمه وتشريعاته جاء من اجل تحرير الانسان وصيانة حقوقه وكرامته ، لذلك فان الدين هو الرافد الاول الذي ننتزع منه حقوق الانسان الاساسية .

فبوابة العيش المشترك في كل الامم والمجتمعات ، هي صيانة حقوق الانسان وحماية كرامته وتعزيز حضوره ودوره في مشروعات التنمية والعمران .

والاختلاف في الهوية او الانتماء الايدلوجي او القناعات الفكرية والسياسية ، لا يشرع باي حال من الاحوال الى انتهاك الحقوق ، فالاختلافات ليست سببا او مدعاة لنقصان الحقوق ، وانما تبقى حقوق الانسان مصانة وفق مقتضيات العدالة ومتطلبات العيش المشترك .

فالعيش المشترك ليس ادعاء يدعى ، وانما هو مجموعة من الحقائق والمتطلبات تقضي الى صياغة الواقع الاجتماعي المتعدد على اساس الحوار والاحترام المتبادل ونبذ ثقافة الكراهية والمفاضلة الشعورية ، وتعميق ثقافة العفو وحسن الظن والتسامح ، فالعيش المشترك هو مشروع مفتوح على كل المبادرات والخطوات الايجابية ، التي تستهدف تنقية الفضاء الاجتماعي والثقافي من كل الشوائب ، التي تعكر صفو العلاقة وتحول من دون تنميتها على الصعد كافة .

وان طبيعة الاحداث والتطورات التي تجري في المنطقة تدفعنا الى القول : ان من الالهية القصوى ان نتعامل مع حق العيش المشترك في داخل مجتمعاتنا ، بوصفه من الحقوق المقدسة التي ينبغي ان نقبض على متطلباتها ، ونعمق موجباتها ، ونمنع اي محاولة (من اي جهة كانت) لخدشها او محاربة اساسها ولوازمها ، وان المرحلة بكل تحولاتها المتسارعة وتحدياتها الشاخصة بحاجة الى تعزيز خيار ومشروع العيش المشترك لأنه القاعدة الصلبة التي تمنع اختراقنا وتحول دون نجاح مشاريع الهيمنة والتفتيت .

العلاقة مع الآخر ومشروع التعايش

العلاقة مع الآخر

كثيرة هي الاسباب والعوامل التي تؤدي الى الصدام والعنف والصراع في التاريخ الانساني ، اذ ان المشهد الانساني بكل حقه ومراحله عاش حالة من الصدام بين امه وشعوبه او في داخل هذه الامم والشعوب ، ولقد لخص احد المفكرين الوجود الانساني بقوله : انه بالإمكان ومن خلال الاستقراء الموضوعي لهذا الواقع المتأصل انتزاع المعادلة الصعبة والموغلة في الحقيقة في آن واحد ، وهي حجر او حياة ، ولعل السبب الحقيقي الذي يقود الى سيادة هذه المعادلة البشرية عبر التاريخ يعود الى طبيعة المصالح وتناقضاتها التي تراها المجموعات البشرية حافزا لتدمير الآخر والغاء خصوصيته والغائه من الوجود ، ويتغذى هذا السبب باستمرار من منظومة فكرية تغرس الاعتقاد لدى المؤمنين بها بانها تحتكر الحقيقة الوجودية وحدها وتكرر على الآخرين ما عندهم من فكر ومصالح وقناعات.

لذلك نجد التاريخ الانساني مليء بمشهد الحروب والنزاعات والصدمات المفتوحة على كل الاحتمالات ، والتي تتغذى من خلال ذهنية العدوان وثقافة الغاء الآخر كوسيلة لضمان مصالح الذات ، بمعنى ان الانسان الفرد والمجتمع ومن خلال تلك الذهنية والثقافية يرى ان السبيل الوحيد لضمان مصالح الذات والحفاظ على مكتسبات الانا ، هو النبذ والاقصاء والالغاء ، فذهنية العدوان تؤسس الى خيار اجتماعي - ثقافي ، لا يرى وسيلة للحفاظ على مصالح الذات الا لإلغاء الآخرين وسفك دمائهم.

ولكن من خلال هذا السبيل فان التاريخ الانساني يعلمنا ان الغاء الآخر ونبذه لا يحافظ على مصالح الذات ومكتسباتها وانما يدخل الجميع في دورة متواصلة من العنف لا تنتهي او تتوقف الا بتدمير الذات والآخر ، وعليه نستطيع القول ، ومن خلال تجارب الانسان في هذا الوجود ان الغاء الآخر لا يحافظ على مصالح الذات ، وان ممارسة العنف والقوة العاتية تجاه المختلفين والمغايرين لا ينهي الاختلاف والمغايرة ، وانما يمدّها بكل اسباب وشروط التمسك بالذات وقناعاتها وخصوصياتها لهذا كلنا نشعر

بأهمية ان نؤسس ونبلور رؤية حضارية في طبيعة التعامل مع الاخر ، حتى لا نكرر اخطاء التاريخ ، او نؤسس لواقع حروب وصدامات مدمرة لواقعنا الاجتماعي والانساني.

ولعلنا لا نجانب الصواب حين القول : ان الآية القرآنية التي تقول (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) (الحجرات - ١٣) ، هي التي تبلور العلاقة مع الاخر ، فالآية تقرر في بداية الامر ان الاختلاف شأن طبيعي وجبلة انسانية وناموس كوني ، وهو موجود وراسخ في حياة الانسان وعصوره المديدة ، وبالتالي فان هذه الآية الكريمة لا تطلق حكما قيما وسلبيا على هذا الاختلاف اللصيق في حياة الانسان والامم والشعوب ، وانما تعتبره حافزا رئيسيا لان ينطلق الناس منه لبناء علاقتهم وتواصلهم على قاعدة التعارف ومقولة التعارف هنا تؤسس للحقائق والمنهجيات التالية :

أ- الاعتراف بالأخر ، حيث انه لا يمكن ان تنطلق في مشروع التعارف مع الاخرين بدون الاعتراف بوجودهم وآرائهم وافكارهم ، فالتعارف يقتضي الاعتراف ان في الوجود او المجتمع او الوطن آخريين ، وهذا الاعتراف هو الذي يقود الى مشروع التعارف على اسس واضحة ومثمرة.

ب- توفر الاستعداد النفسي والاجتماعي والاخلاقي لبناء علاقة تعارف متواصلة مع الاخرين فالنص القرآني الذي يحث الى نسج تعارف وعلاقات بين القبائل والشعوب يوفر لنا امكانية القول ، ان التعارف مع الاخرين هو مشروع مفتوح على كل المبادرات والخطوات الانسانية النبيلة ، والتي تتغذى باستمرار مع وجود استعداد نفسي واخلاقي عند جميع الاطراف لبناء علاقة تواصل مستديمة تفسح المجال لبناء علاقة سوية وسليمة بين جميع الاطراف والمكونات ، بحيث يكون عمل الانسان وجهده وسعيه وكسبه في الحياة هو الذي يحدد معيار الافضلية ، والتعارف ليس هنا محصور بين الاتقياء ، وانما هو مع كل الشعوب والقبائل ، والآية تضع التعارف بكل شروطه ومستلزماته ، هو الصيغة الافضل لتتلاقى المجموعات الانسانية.

ت-ان التعارف في مضمونه وافاقه ينطوي على دعوة عميقة وجوهرية لمعرفة الاخر من خلال استكشافه وولوج منظوماته وقراءته كما هو بعيدا عن الذاتية التي تسقط على هذا الاخر عصبيتها الاجتماعية والفكرية ، وهذا يقتضي الحوار المتواصل والمستديم بين جميع الاطراف والمكونات ، حتى يتسنى للجميع المعرفة المتبادلة واكتشاف الاخر بعيدا عن المسابقات والقناعات الجاهزة.

فالحوار هو الاطار الامثل لتتلاقى فيه الافكار والقناعات وتتقابل وتتواجه ، وانما تحت سقف المحبة الذي لا يجعل من تغايرها واقتراقها سببا في تأسيس تنازعات بعدد تنوعها ، فالحوار الواعي والصادق يؤسس لاحترام الانساني للآخر القائم على الحوار والتواصل ، هو الذي يحول دون الصدام والتضارب ، وان وعينا (على حد تعبير احد المفكرين) لقيمة الاخر ومغايرته ، لا يجب ان تكون ابدا دافعا لنبذ واستبعاده او احتقاره ومعاداته ، لان التغاير والتمايز هو سنة الله في الخلق ، والتعارف يجب ان يكون الركيزة الاساسية في التعاطي الانساني المختلف.

وهو الرابط فيما بينهم من ضمن منظومة الوشائج الانسانية المرتكزة على مبدأ التعايش على قاعدة احترام افضل تكوين الخليفة الالهية اي الانسان.

فالتعارف يوفر علينا جميعا الكثير من النزاعات والصدمات التي لا طائل منها ، وبدل ان تصارع من تجهل ، تعارف معه لأنك ستجد عنده الكثير من مواطن اللقاء التي تحيل التنوع الى غنى والتغاير الى حوافز اضافية لاستكشاف سبل التواصل الجديدة .

والتعارف المتواصل بين مختلف التعبيرات والمكونات ، هو الي يؤكد خيار الاحترام المتبادل ، ويجذر ويعمق حالة الشفافية في العلاقة مع الاخر ، لا تتشكل من جراء نبذ وتهميشه ، وانما من جراء التعامل الحضاري معه على قاعدة التعارف والتواصل والحوار. لذلك فان العلاقة مع الاخر المختلف والمغاير في المنظور الاسلامي ، هي علاقة التعارف والاعتراف والاحترام والحوار .

وان هذه التوجيهات الاسلامية تحثنا على احترام الاخرين في انسانياتهم وافكارهم وخياراتهم ، وان التباين في وجهات النظر والافكار ينبغي ان لا يقود الى الاقتتال والنبذ

المتبادل ، وانما الى التعارف والحوار والاحترام ، فقد جاء في الحديث الشريف " المسلم اخو المسلم لا يخذله ولا يحقره بحسب امرئ من الشر ان يحقر اخاه المسلم " وحث النص القرآني على نبذ سوء الظن والتطاول والسخرية واللمز والنبز والغيبة اذ قال عز من قائل " يا ايها الذين امنوا لا يسخر قوم من قوم عسى ان يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى ان يكن خيرا منهن ولا تلمزوا انفسكم ولا تتابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الايمان ومن لم يتب فأولئك هم الظالمون" ، وان المجال الاسلامي والوطني اليوم احوج ما يكون الى سيادة ثقافة التعارف والحوار بين كل تعبيراته ومكوناته ، وذلك لان امن الاوطان واستقرار المجتمعات اليوم مرهون الى حد بعيد على قدرة هذه المجتمعات على ازالة عناصر التوتر الداخلية وتنظيم العلاقات الداخلية بين مختلف المكونات وسيادة ثقافة التسامح والحوار ، بدون شك ذلك سيبقي المجال الاسلامي باسره عرضة للكثير من الازمات والتوترات.

وعليه فان العلاقة الايجابية والحضارية مع الاخر المختلف في الدائرة الفكرية او الوطنية او السياسية ، هي احد مداخل الاستقرار الاجتماعي والسياسي في المجالين الوطني والقومي.

فالتحديات الكبرى التي تواجهنا جميعا بحاجة الى فكر جديد يحترم الاخر ويؤسس الظروف والمناخات المناسبة للتعارف والتواصل بين مختلف التعبيرات والمكونات ، فالأخر ليس شيطانا ، والذات ليست منزهة من الاخطاء والثغرات ، لذلك فان المطلوب هو تطوير علاقتنا بالأخر المختلف وذلك لأنه مرآة ذواتنا.

حيث اننا لا يمكن ان نستكشف جوهر ذواتنا الا من خلال معرفة الاخر فهو بوابة اكتشاف جوهر ذاتنا ، فالأخر وفق هذا المنظور هو ضرورة مجتمعية ومستقبلية لذواتنا وان المطلوب هو الانعتاق من نرجسيتنا والتحرر من هواجسنا ومخاوفنا وننطلق في مشروع علاقة ايجابية وحضارية مع الاخر المختلف سواء في الدائرة الوطنية او القومية او الانسانية.

فلتتسع صدورنا للآخر وفكرنا للمغاير وثقافتنا للمختلف ، وذلك من اجل بناء علاقة سليمة وسوية بين الذات والآخر على قاعدة العدالة والمساواة والاحترام المتبادل ، وان الوفاء للقيم الاسلامية والانسانية - بصرف النظر عن مزاجنا واهوائنا وعاداتنا - يقتضي صياغة علاقتنا مع المختلف على قاعدة العدالة والحوار والتواصل .

اذ قال تعالى (وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلٰٓى اَلَّذِيۡنَ اَعَدُّوۡا اَعْدٰٓؤُا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى وَاتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِاَلۡعٰمِلِيۡنَ) (المائدة - ٨) ، فالعلاقة مع الآخر ينبغي ان تنطلق من مفهوم العدل وتستهدفه في آن واحد فمقتضيات العقل هي التي تدفعنا الى صياغة علاقة ايجابية وحسنة وحضارية مع الآخرين ، كما ان هذه العلاقة تتحرك في مفرداتها وافاقها باتجاه تجسيد قيم العدل في الواقع الاجتماعي والانساني ولا بد ان ندرك ان المفهوم الذي ارسى دعائمه الدين الاسلامي ليس خاصا بفئة او شريحة دون اخرى ، وانما هو للإنسان بصرف النظر عن افكاره وآرائه ، لذلك من الضروري ان لا نحمل في نفوسنا وعقولنا عقدة من الآخرين او تجاههم ، ونعمل على ان نكون علاقتنا مع الآخرين وفق مقتضيات ومتطلبات القيم الاسلامية الخالدة ، وبعيدا عن الاحن والانحلال والتراكمات التاريخية السيئة ، فالإسلام بكل تشريعاته ونظمه دعوة لكي يعيش الانسان انسانيته مع نفسه ومع الآخرين ، والعلاقة مع الآخر المختلف ينبغي ان تكون تعبيراً امنياً عن عدل الاسلام وانسانيته.

ادارة النزاع Conflict Management



تمرين

- ما اصله؟
- بم نختلف؟
- هل لا بد ان نختلف ؟
- ما النزاع؟
- ما مستويات النزاع ؟
- هل هو طبيعي ام لا ؟
- هل هو ضروري ؟

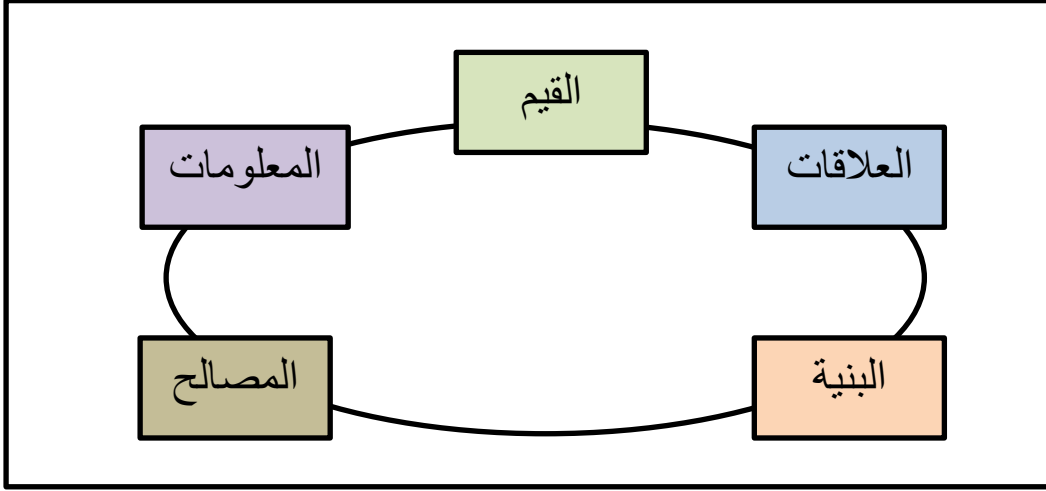
تعريف النزاع :

النزاع هو شكل من اشكال الاسلوب التنافسي بين الناس او المجموعات عندما يتنافس اثنين او اكثر حول اهداف متضاربة سواء حقيقية او حسية .

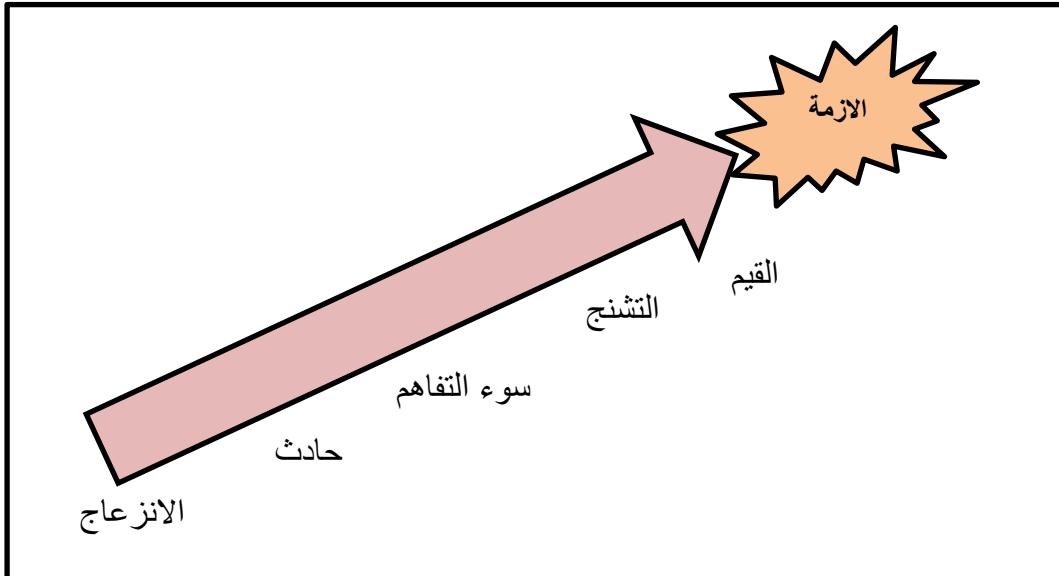
مستويات النزاع

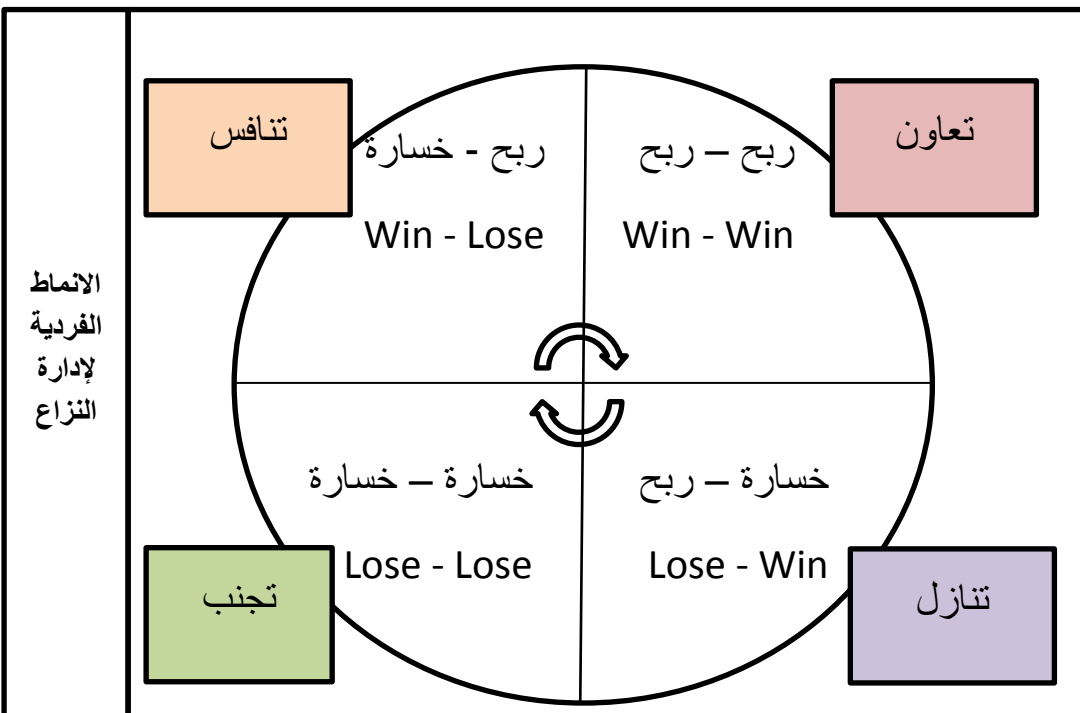
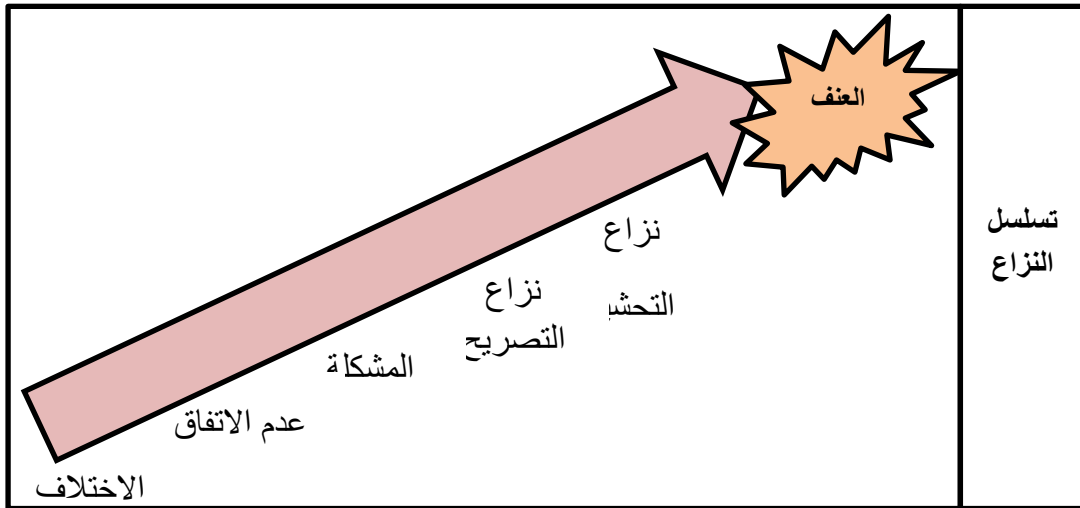
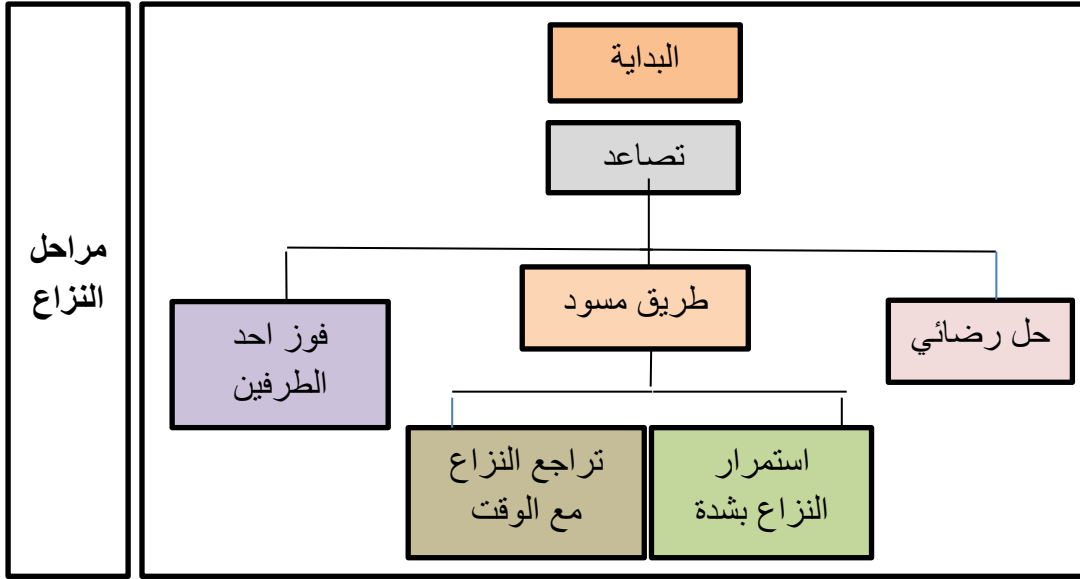
- النزاعات الشخصية (بين الافراد او الاشخاص).
 - النزاعات بين الجماعات (بين القبائل او الجماعات).
 - النزاعات الدولية (بين الدول).
- بطبيعة الحال فان هذه المستويات الثلاث لا تنفصل عن بعضها.

اسباب النزاع :



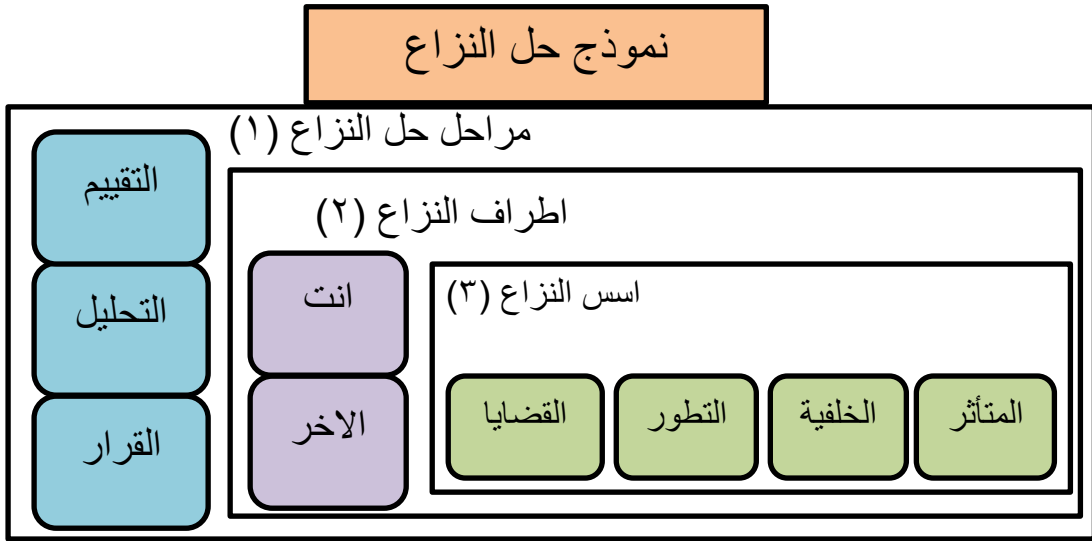
مراحل النزاع :





حل المشكلة

- اطار يعمل فيه الاطراف جنبا الى جنب لحل النزاع.
- من الممكن لطرف ثالث الاشتراك كموفق بين الاطراف او يدعو الى الاجتماع (الميسر المراقب) او الحكم او الوسيط الذي يضع الاتفاق موضع التنفيذ.
- تعتبر الثقة وعملية الاتصال من اهم العناصر الرئيسية في الوصول لاتفاقية تأسيس اطار عمل جيد لحل المشكلة.



المرحلة الاولى: تقييم النزاع

اولا : الاطراف

- من هي اطراف النزاع ؟
- كيفية تنظيم كل طرف ؟
- ما هو مصادر ارتكاز القوة عند الاطراف ؟
- ما الذي ترغب به الاطراف، ما هو تاريخ العلاقات السابقة؟
- ما هو الوضع الحالي للعلاقة ؟
- من هم المتأثرون بالنزاع؟

ثانيا : القضايا

- ما هي القضايا التي سببت النزاع ؟
- هل تم صياغة وتشكيل القضايا في اطار تكاملي ، او اطار توزيع الحصص ، او اعادة التوزيع؟

- ما هي مرونة كل طرف بالنسبة للخيارات المتوفرة لكل قضية؟
- ما هي الحاجات الى المعلومات ؟

ثالثا : تطور النزاع

- كيف بدا النزاع ؟
- كيف تطور النزاع ؟
- لماذا تطور النزاع بهذه الطريقة ؟
- ما هي مساهمة كل طرف في وصول النزاع لهذه المرحلة ؟
- ما هو ممكن للوصول لنتائج مغايرة ؟
- هل لدى الطرف اطار عمل لحل القضايا ؟
- ما هي البدائل لكل طرف من الاطراف ؟

رابعا : خلفية النزاع

- ما هو تاريخ هذه الحالة ؟
- هل هناك اي عوامل خارجية يجب اتباعها ؟
- هل هناك اي عملية حل سابقة يمكن ان نعتبرها نموذجا لحل هذه القضايا؟

خامسا : تحديد المتأثر بالنزاع

- تحديد صانعي القرار النهائي ؟
- تعيين وتحديد الاشخاص المتأثرين بالنتائج؟
- تحديد الاشخاص الذين يملكون القوة في اتخاذ القرار او اعادته؟
- يجب تحديد معنى النجاح لكل شخص؟

المرحلة الثانية: تحليل النزاع

اي مواجهة وجها لوجه ، تعني وجود قدر معين من التوتر وهذا التوتر من الممكن ان يكون قوة مدمرة في المفاوضات الخاصة بحل النزاع ، لهذا فانه من الضروري التخطيط وبعناية للعملية بحيث تساعد الاطراف في خلق مواجهة ذات سمع تعاونية بينهم .

المرحلة الثالثة: صنع القرار



تحويل النزاع وحل النزاع

- فرصة تمنحها الحياة لخلق عمليات تغيير بناءة تقلص العنف وتزيد العدالة في التفاعل المباشر والهيكلية الاجتماعية.
- وتواجه مشاكل الحياة الحقيقية في العلاقات بين البشر ، بدلا من اعتبار السلام " حالة نهائية" جامدة.
- ينظر تحويل النزاع الى السلام بمثابة نوعية علاقة دائمة التطور.

تحويل النزاع

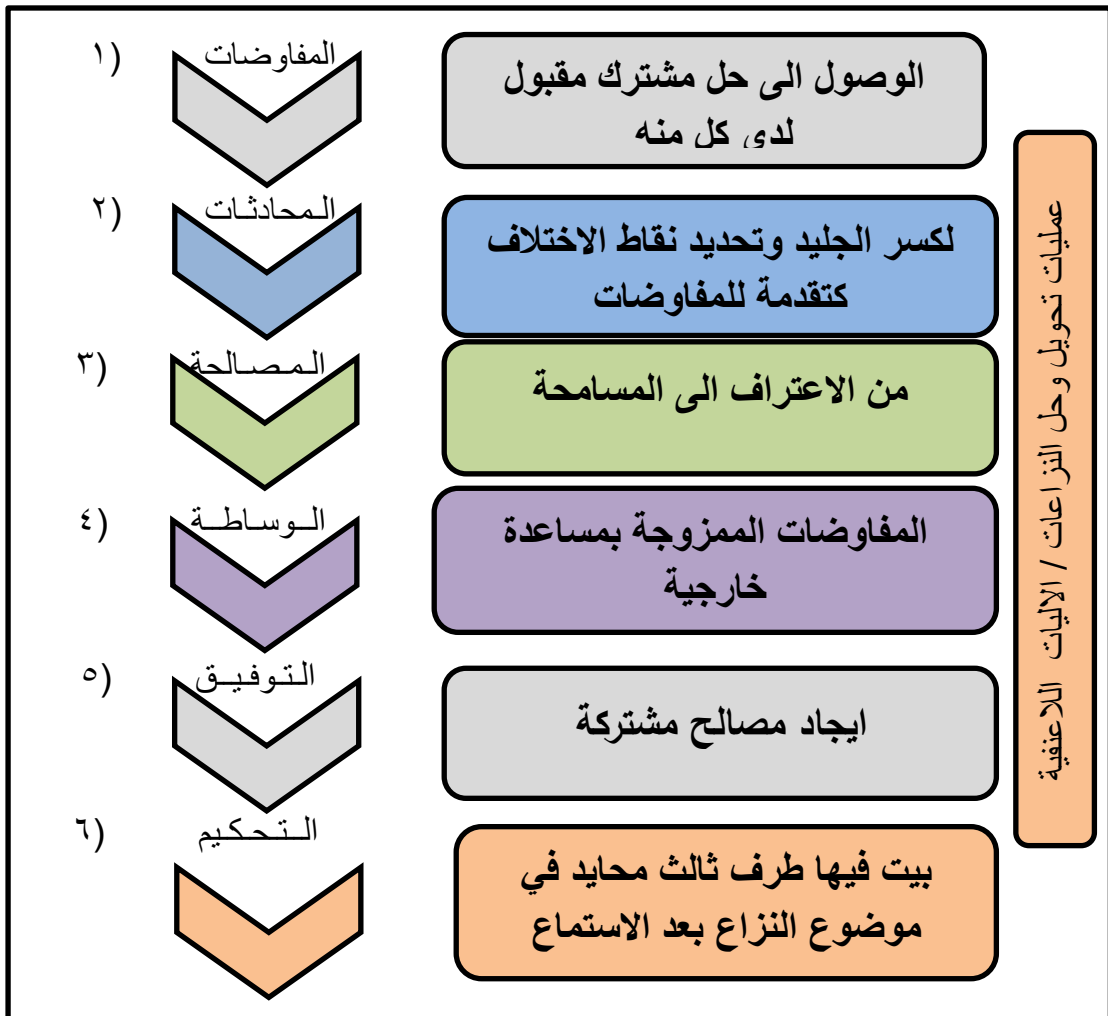
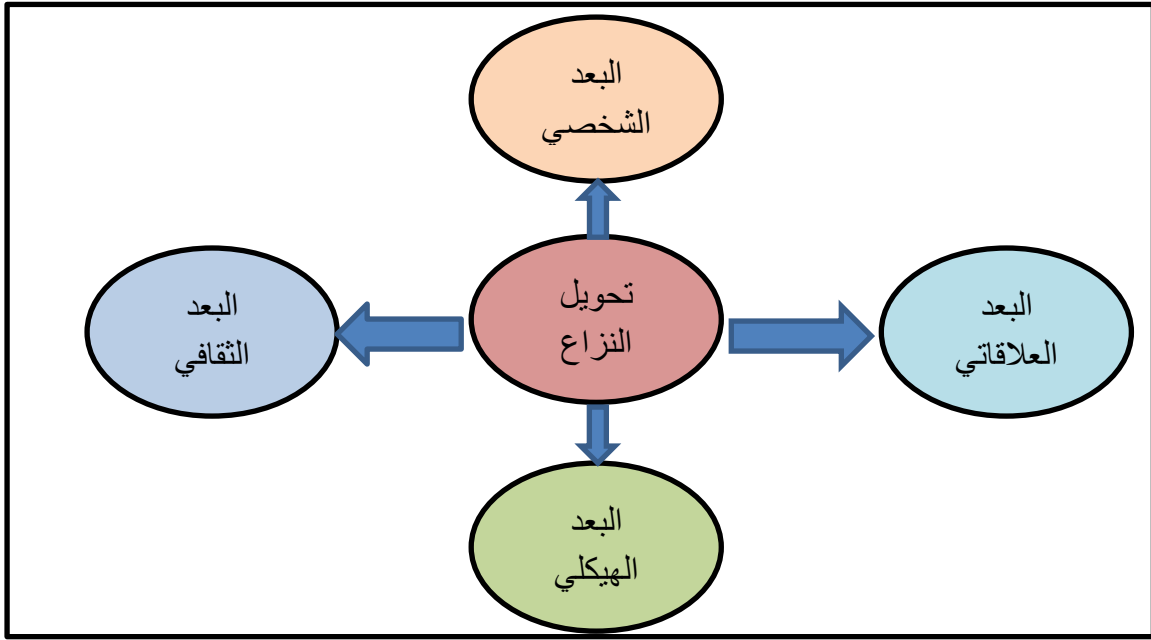
- لتعزيز تغيير بناء على كافة صعد العلاقات (بين الاشخاص ، بين المجموعات).

- اساسها الحوار .
- مبني على القدرات التواصلية (التواصل اللاعنفية) لتبادل الافكار .
- تتبنى ايجاد تحديات مشتركة للمواضيع الاخلاقية والبحث عن حلول .
- تسعى الى خلق ومعالجة الاطارات العامة والاجتماعية .
- خلق العمليات والمساحات التي تسمح للناس بتشكيل الهياكل التي تحيط بحياة المجتمع المحددة بشكل واسع .

مقارنة مختصرة بين حل النزاع وتحويل النزاع

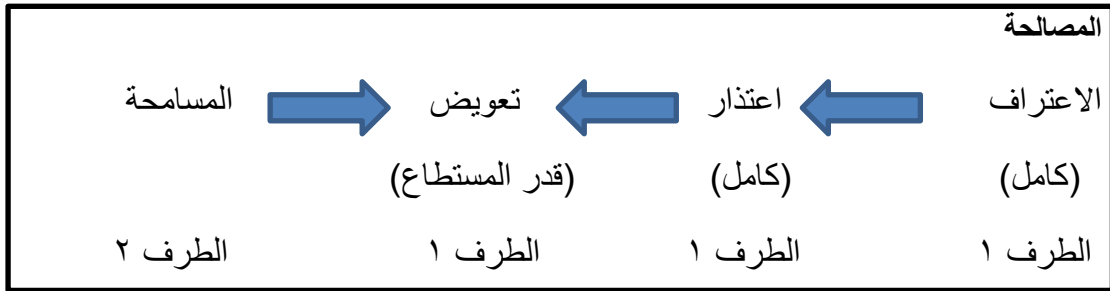
مقارنة	حل النزاع	تحويل النزاع: اصعب ، أعم ، أشمل ، أعمق ، أهم
المسألة الاساسية	كيف ننهي امرا غير مرغوب به؟	كيف ننهي امرا مدمرا ونبني امرا مرغوبا به؟
الهدف	التوصل الى اتفاقية وحل للمشاكل الحالية التي تولد ازمة	تعزيز عمليات تغيير بناءة تشمل على حلول مباشرة ولكن غير محدودة
تطور العملية	تحوم حول فورية العلاقة حيث عوارض التمزق تظهر	تصور المشكلة الحالية كفرصة للرد على العوارض واشراك الانظمة حيث العلاقات موجودة
الاطار الزمني	يسعى الى تخفيف الالم والقلق والمصاعب على المدى القصير	على المدى المتوسط الى البعيد وهو رد على الازمة ولا تسوقه الازمة
نظرة النزاع	تسعى الى تخفيف حدة العمليات النزاعية	تنظر الى النزاع كعلم العلاقات بين الكائنات الحية وبيئتها الديناميكية مع الجزر (تخفيف النزاع لإحداث تغيير بناء) والمد (تصاعد النزاع لتحقيق تغيير بناء).

اهداف التغيير في تحويل النزاع (الفائدة من تحويل النزاع)



المفاوضات / مهارات التفاوض

- ١- يفصل الشخص عن المشكلة ، ويركز على حل المشكلة.
- ٢- يركز على تلبية حاجات الطرف الاخر ، وليس على المواقف المعلنة.
- ٣- ينتج خيارات عديدة تلبي اكبر عدد ممكن من حاجات الطرف الاخر.
- ٤- يكون موضوعياً قدر الامكان حول اية خيارات عادلة ومنطقية.



الوساطة:

- المفاوضات الممزوجة بمساعدة خارجية.
- طرف ثالث متفق عليه.
- توفير المناخ المناسب.
- التشجيع على الحوار وتبديد اسباب العداة وتشجيعهم على التفاوض.
- ينقل الرسائل ويساعد .
- لا يفرض تسوية.

التوفيق :

- طرف ثالث محايد بمساعدة اطراف النزاع على حل مشكلتهم.
- يقدم الطرف الثالث اقتراحات بشأن كيفية التقدم في عملية الحل.
- يشارك اطراف النزاع ملاحظاتها ويقدم لها رايه ويساعدها في التخطيط بغرض تنفيذ اتفقاتهم.

التحكيم:

- يبت فيها طرف ثالث محايد في موضوع النزاع بعد الاستماع.
- اطراف النزاع نفسها هي التي تحدد القواعد التي سيتبعونها.

المقاضاة:

- تتم من خلال المحاكم.
- تستطيع المحكمة اجبار الاطراف بقوة رسمية كافية.
- ويمكن ان تطرح خطوط قانونية عريضة تنطلق منها كأساس.

اختيار عملية حل النزاعات:

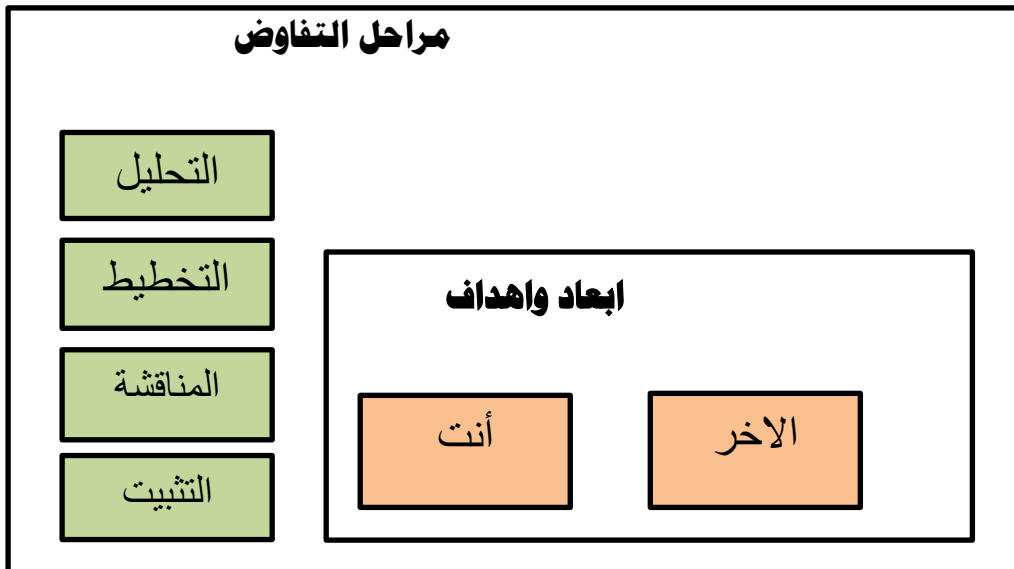
- فاعلية التكلفة.
- مهارات التعلم.
- المواضيع غير المعلنة.
- علاقات المستقبل.
- معدل النجاح / الالتزام.

اسرار التفاوض SECRETS OF NEGOTIATION

مقمة تعريفية

مفهوم التفاوض:

هو عملية حوار مشترك واقناع متبادل بين طرفين بحيث يمكنهما من الوصول الى رؤية واتفاق مشتركين والتقاء على بدائل يقتنع بها كليهما.



مراحل التفاوض

اولا: التحليل ANALYSIS

الفكرة :

- جمع المعلومات وترتيبها والتفكير فيها.
- تشخيص الموقف.
- دراسة المشكلات المتعلقة بالبشر ومدركاتهم.
- تحديد مصالح الطرفين.
- ملاحظة الاختيارات المطروحة.

تقدير حجم الخصم:

- ما مدى اهمية التفاوض بالنسبة للخصم.
- ما الذي سيتحمل الطرف الاخر خسارته في حالة فشل المفاوضات.
- ما الاثر المالي العام لهذه الصفقة.
- ما وجهة النظر الحالية وقريبة الامد للطرف الاخر.
- بماذا يشتهر الطرف الاخر في مجاله.
- ما تجاربك السابقة مع الطرف الاخر؟ او تجارب الاخرين معه.

ورقة عمل في تحليل بيئة التفاوض

اولا : انت

- ما هي بنود المفاوضات التي سأدخلها؟
- ما هي الاهداف التي اسعى اليها من هذه المفاوضات؟
- لماذا اسعى لهذه الاهداف؟
- من الى جانبي يهتم بموضوع التفاوض؟
- ماذا علي ان اقدم ؟
- تقييم الارضية التي اقف عليها.
- تقييم المعلومات التي بين يدي ، ما مدى اهميتها ؟ شموليتها ؟ قصورها؟
- ما هي التنازلات التي يمكن ان اقدمها؟

ثانيا : الاخر

- ماذا يريد الطرف الاخر من عملية التفاوض هذه؟

- لماذا يريد الدخول بها؟
- من مهتم ايضا الى جانب الطرف الاخر في نتائج عملية التفاوض؟
- ماذا يمكن ان يطلب منك الطرف الاخر؟
- ما هي الاشياء الهامة بالنسبة اليه وتخدمه في صناعة القرار؟
- ما هي التنازلات التي يمكن ان يقدمها؟

ثالثاً : معاً

- قارن اجابات الخطوتين الاوليتين.
- على اي من هذه الاجابات اوافق وعلى ايها اعترض؟
- ماذا سأستفيد اذا اتبعت اسلوبهم؟
- ماذا سيستفيدون لو انهم اتبعوا اسلوبي؟
- ما هي البدائل المتاحة لي؟
- ما هي البدائل المتاحة لهم؟
- ما هي الاحتمالات الممكنة للوصول الى اتفاق حول كل بند من بنود عملية التفاوض؟

ثانياً: التخطيط PLANNING

قوائم رسم اهداف التفاوض:

- يركز تفكيرك فيما تريد.
- يتحكم في التنازلات والتسويات عند تقدم المفاوضات.
- يحميك من التوصل الى اتفاقات غير مدروسة.
- تجنبك الفوضى التي قد يستغلها الخصم.
- يساعد في سرعة التفاوض.
- يجنب الفشل.
- يعزز موقفك امام المقابل ويعطي المفاوضات الجدية اللازمة.

ثالثاً: المناقشة DISCUSSION

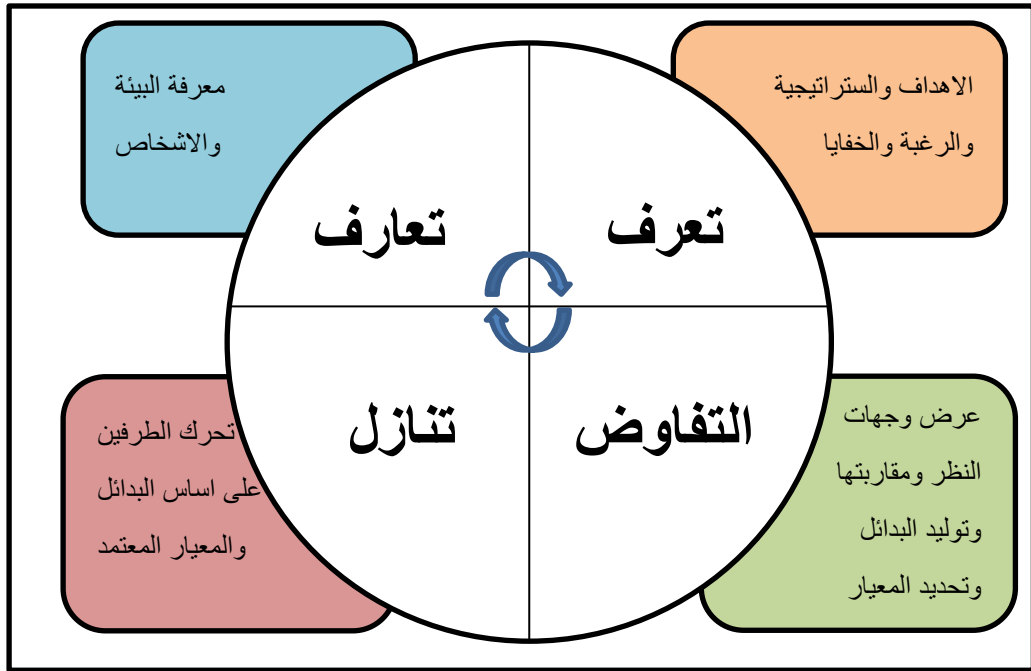
الفكرة:

يتم التعامل مع اختلاف المدركات والمشاعر المحيطة والغضب وصعوبات الاتصال في الفهم بين الطرفين.

وسعى الطرفان في نهاية المطاف معا الى توليد البدائل ذات المزايا المتبادلة ويسعيان للتوصل الى اتفاق على اسس موضوعية لتسوية المصالح المتعارضة.

التسلسل المنطقي :

- ١- حدد الارضية واعرف اللاعبين.
- ٢- تعرف على اهتمامات الطرف الاخر.
- ٣- التفاوض: عد الى تلك الرغبات او الاهتمامات بعروض جديدة.
- ٤- التنازلات اثناء المساومة.

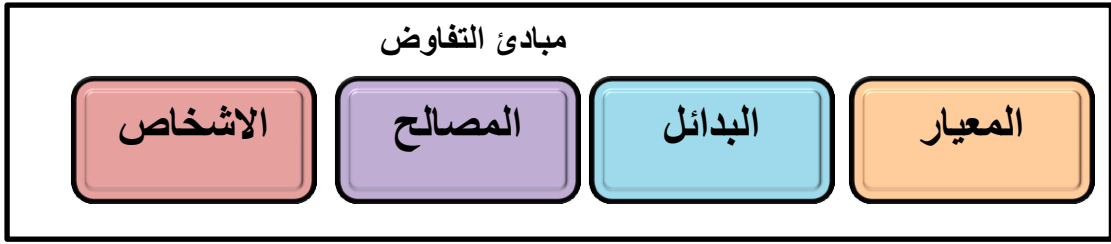


التثبيت CONFIRMATION

الفكرة :

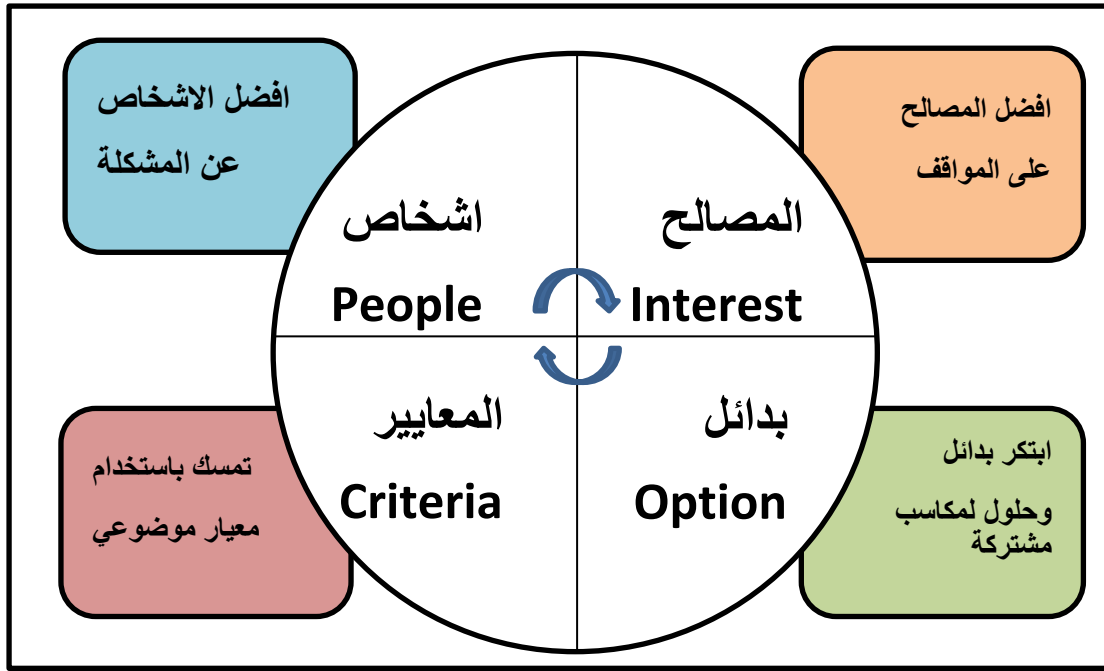
- تثبيت النقاط المرورية اثناء التفاوض ، وليس فقط الحاصل النهائي .
- اتل على الطرف الاخر ما تكتبه.
- من الممكن التوقيع على كل اتفاق مرحلي زيادة في الشعور بالإنجاز.
- عند الانتهاء : قم بتثبيت النتيجة النهائية.
- اخيراً تلخيص المفهوم الذي خرجت به وسجله.
- تنسخ وتسلم النسخة للطرف الاخر.
- اذا ظهر اي تردد او سوء فهم فلا بد ان يعالج ويثبت.

- اجعل الطرف الاخر يشعر بانه خرج بصفقة جيدة لتعزيز الصلات المستقبلية.



مبادئ التفاوض المستند الى المبادئ

عناصر التفاوض حسب جامعة هارفرد:



مراحل التفاوض:

تثبيت	مناقشة	تخطيط	تحليل		
تثبيت المخرجات	عرض الهيكل بقوة	هيكلية المعلومات بمرونة	جمع معلومات	الشخص المشكلة	الاشخاص
				المصالح المواقف	المصالح
				الخيارات المكاسب	البدائل
				المعيار الموضوعية	المعيار

التحليل - الأشخاص:

القاعدة: احيانا تختلط المشاعر بالوقائع الموضوعية للمشكلة فتصبح ذوات الاشخاص ومواقفهم بمثابة شيء واحد.

اولا: افصل الاشخاص عن المشكلة

١- المفاوضون هم بشر في الدرجة الاولى:

عواطف وقيم مؤصلة ، خلفيات ووجهات نظر مختلفة ، لها ردود افعال انسانية .
لذا انه من المفيد ان تسأل نفسك (هل اقوم بإعطاء الاهتمام الكافي للمشكلة الانسانية)؟

لا تلم الطرف الاخر وتتهمه بانه السبب في مشكلتك : فانه سيلجأ للدفاع عن نفسه وسيقاوم كل ما تقول وسيتوقف عن الاتصاات وربما يشن الهجمات .
افصل بين اعراض المشكلة وبين الشخص الذي تتحدث معه.

٢- ضع نفسك مكان المفاوض الاخر وناقش ادراكه:

مثال:

المفاهيم الادراكية للمؤجر	المفاهيم الادراكية للمستأجر
لم يرتفع الايجار منذ مدة طويلة	ان الايجار بالفعل مرتفع للغاية
مع ارتفاع تكلفة الاشياء الاخرى فانا احتاج الى زيادة دخل الايجار	مع ارتفاع تكلفة الاشياء الاخرى يتعذر على دفع ايجار اعلى للسكن
لقد استهلكت الشقة كثيراً	تحتاج الشقة الى بياض
اعرف اناساً اخرين يدفعون اكثر في شقة مماثلة	اعرف اناس اخرين يدفعون اقل في شقة مماثلة
ان الشباب امثالك يميلون الى احداث الضوضاء	ان الشباب مثلي لا يمكنهم دفع ايجارات مرتفعة
ان اجهزة الراديو مرتفعة الصوت الخاصة بكم تكاد تسبب لي الجنون	انا مستأجر مرغوب فيه لأنه ليس عندي قطط ولا كلاب
انك لا تدفع الايجار مطلقا الا عندما اطالبك به	انني ادفع الايجار في اي وقت تطلبه
اني انسان اراعي الاخرين ولا اتطفل على خصوصيات المستأجر	انك لا تشعر بالناس فانت لم تسألني قط عن احوالي

التحليل - المصالح:

القاعدة: هذا المبدأ يدعو المفاوض الناجح الى ان يوجه تفكيره وجهده الى التأكيد على المصالح لا على المواقف.
ويقصد بالمصالح هي تلك الحاجات والرغبات والاهتمامات والاهداف المرجوة ، وكذلك هي المخاوف والمحاذير والتحديات التي تواجه المفاوض.
من خلال تمييز اهدافك واهداف خصمك:

- عدد اهدافك الرئيسية والثانوية ، وما يجب ان تحصل عليه حتى تتوصل الى اتفاق.
- عدد الشروط والبنود التي ترغب فيها.
- عدد اهداف خصمك الواضحة.
- عدد العوامل التي تؤثر على التوصل الى اتفاق.
- ابحث عن العناصر التي تخدم مصالحك ومصالح الطرف الاخر على حد سواء.

ثانيا : ركز الاهتمام على المصالح وليس المواقف.

- ١- قم بالتوفيق بين المصالح وليس بين المواقف:
 - ٢- وراء المواقف المتعارضة تكمن مصالح مشتركة ومنسجمة وايضا مصالح متصارعة:
- مثال:

المفاهيم الادراكية للمؤجر	المفاهيم الادراكية للمستأجر
لم يرتفع الايجار منذ مدة طويلة	ان الايجار بالفعل مرتفع للغاية
مع ارتفاع تكلفة الاشياء الاخرى فانا احتاج الى زيادة دخل الايجار	مع ارتفاع تكلفة الاشياء الاخرى يتعذر على دفع ايجار اعلى للسكن
لقد استهلكت الشقة كثيراً	تحتاج الشقة الى بياض
اعرف اناساً اخرين يدفعون اكثر في شقة مماثلة	اعرف اناس اخرين يدفعون اقل في شقة مماثلة
ان الشباب امثالك يميلون الى احداث الضوضاء	ان الشباب مثلي لا يمكنهم دفع ايجارات مرتفعة
ان اجهزة الراديو مرتفعة الصوت الخاصة بكم تكاد تسبب لي الجنون	انا مستأجر مرغوب فيه لأنه ليس عندي قطط ولا كلاب
انك لا تدفع الايجار مطلقا الا عندما اطالبك به	انني ادفع الايجار في اي وقت تطلبه
اني انسان اراعي الاخرين ولا اتطفل على خصوصيات المستأجر	انك لا تشعر بالناس فانت لم تسألني قط عن احوالي

٣- اطرح المشكلة قبل اقتراح حل لها:

قصة شركة المقاولات:

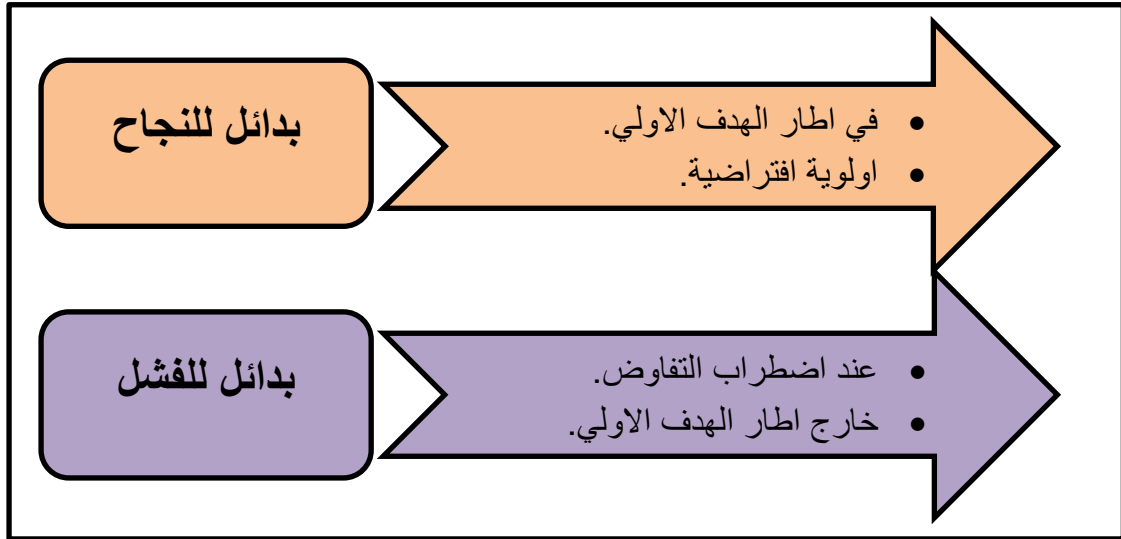
اشرح للشركة اولاً المخاطر ،انهم عندئذ سيستمعون لك بعناية حتى لمجرد التعرف على ما تريده، وفي خلاف ذلك فانه سيكون مشغولاً بتحضير حججه في مواجهة طرحك للأوامر .

التحليل - البدائل:

القاعدة : لا يضع المفاوض الناجح نصب عينيه حلاً او بعداً واحداً ، وليس التفاوض اختيار بين الفوز والخسارة.

وتذكر دائماً قصة الشقيقتين والبرتقالة.

ان وجود اختيارات وبدائل وحلول هو الساحة الواسعة للتفاوض الناجح ولكن لماذا لا تتوفر هذه غالباً؟



ثالثاً: ابتكر بدائل وحلول لمكاسب مشتركة.

١- افصل عملية ابتكار الحلول عن عملية اتخاذ القرار بشأنها

- عقد جلسة خاصة (مع نفسه) يكون الهدف منها التوصل الى اكبر عدد ممكن من الافكار .
- حل المشكلة المطروحة .
- لا بد من ارجاء جميع اوجه الانتقاد وتقييم الافكار .
- ابتكر اولاً ثم قرر في وقت لاحق .

٢- ابحث توليد الافكار مع الجانب الاخر:

- ثبت فائدته فعلياً.
- اصعب مرحلة.
- الافكار المتولدة في هذه المرحلة اخذت في اعتبارها جميع الاطراف المعنية (جو جماعي).
- لحماية نفسك : ميز بين جلسة توليد الافكار بشكل واضح عن جلسة المفاوضات.
- لكي لا تقع امام التزام: قدم اختياريين في آن واحد ، ويمكن استخدام خيارات لا توافق عليها بشكل واضح (خذها مجاناً).

التحليل - المعيار

وذلك في مواجهة تناقض المصالح.

استراتيجية I win You Win :

الموضوعية هي الخروج من محاولة الحديث عما يرغب الطرفين في قبوله ، وعدم اللجوء الى المقايضة.

تذكر ان التفاوض ليس صراع ارادات ، انه يقوم على اساس مستقلة عن ارادة اي من الجانبين اي على اساس معيار موضوعي.

رابعاً: تمسك باستخدام معيار موضوعي.

• قد يكون للشخص او الرأي الثالث او القانون السائد دوراً في معيارية الموضوعية (نموذج معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في اقتصاديات التعدين في قاع البحر حل مشكلة الرسوم المالية بين الهند والولايات المتحدة).

- اذا الموضوعية امر يلزم المرء به نفسه وتفاوضه بشكل ايجابي ومسؤول.
- الموضوعية تكون في امرين : اولاً- المعايير ، ثانياً- الاجراءات. وكما يلي:

يلي:

اولا: المعايير الموضوعية العادلة :

ستجد عادة اكثر من عيار موضوعي تحت تصرفك كأساس للإنفاق.

مثال : قيمة سيارة تعرضت لحادث.

- القيمة الاصلية للسيارة مخصوما منها نسبة استهلاكها.
- الثمن الذي كان يمكن ان تباع به السيارة .
- تكلفة تغيير هذه السيارة بأخرى مماثلة.
- التعويض الذي قد تحكم به محكمة في مقابل قيمة السيارة.

ثانيا: الاجراءات الموضوعية العادلة:

مثلا الطريقة القديمة جدا لتقسيم قطعة من الكعك بين طفلين: الاول يقسم والآخر يختار . one cuts , the other chooses .

القرعة: فإنها تتضمن العدالة بحكم طبيعتها ، وقد تكون النتائج غير متساوية ، الا ان كل جانب يكون قد اخذ فرصة متساوية.

الاستعانة بشخص ثالث: مثال الرسول الكريم ورفع الحجر الاسود مكانه.

الان وبعد ان تعرفت على بعض المعايير والاجراءات الموضوعية ، كيف تناقشها مع الطرف الاخر؟

تصميم المشاريع

PROJECT DESIGN

ما هو المشروع؟

هو مجموعة من الأنشطة ، التي يتم تطبيقها لتحقيق اهداف محددة في فترة زمنية محددة.

ما هو المجتمع؟

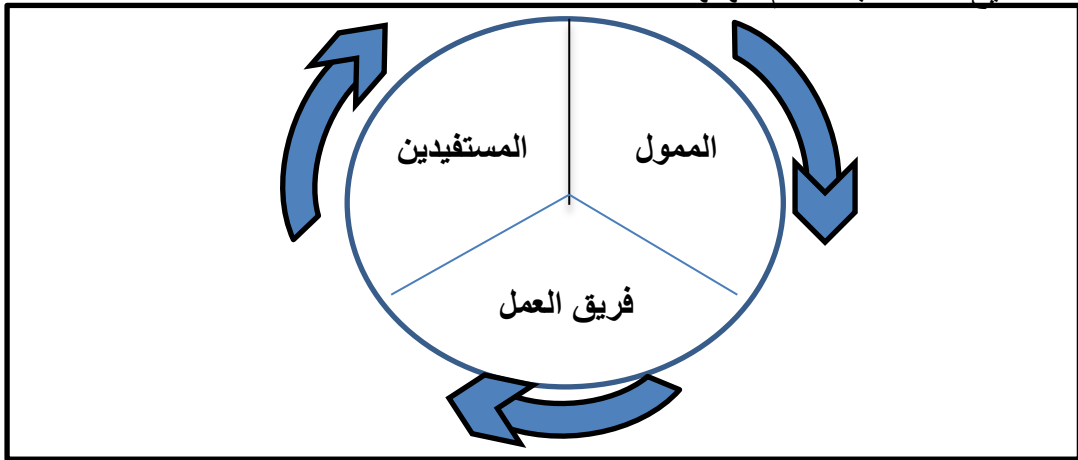
كل فرد (او مؤسسة) له علاقة بما يمكن تقديمه من خدمات او تجهيزه من احتياجات سواء كانت اغاثية ام تنموية، اي انهم اصحاب العلاقة.

فهم حاجات اصحاب العلاقة:

من هم اصحاب العلاقة؟

- هم كل من لهم علاقة بمخرجات المشروع.
- اصحاب العلاقة المفتاحيين : هم الذين يحددون ما اذا كان المشروع قد نجح ام لا ، وهم الذي يجب ان نركز على النتائج التي يرغبون بها من وراء المشروع.

لا تستطيع سد الحاجة ما لم تفهمها.



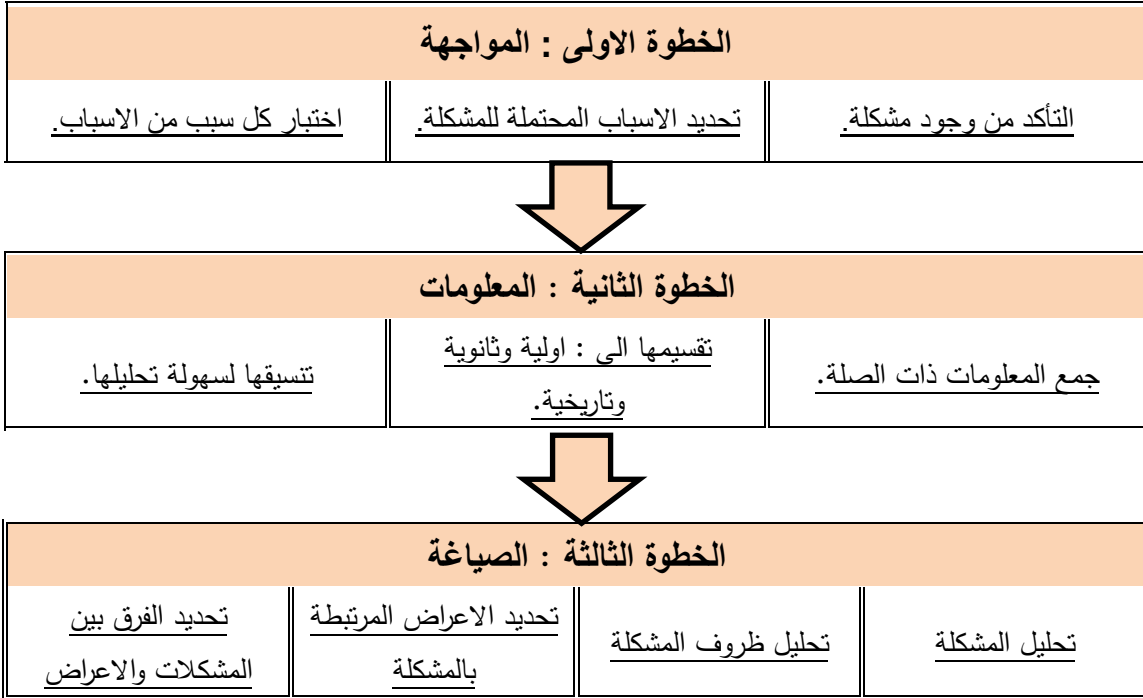
PROBLEM STATEMENT صياغة عبارة المشكلة

الطريق الى المشكلة :

الخطوة الاولى : المواجهة.

الخطوة الثانية : المعلومات.

الخطوة الثالثة : الصياغة.



اولا : التأكد من وجود مشكلة

تمرين تشخيص المشكلات:

- ما هي طريقتك في تشخيص المشكلات؟
- اولاً: اكتب الطرق التي تشخص بها مشكلاتك.
-
-
- ثانياً : سجل ما لاحظته من طرق الاخرين في تشخيص المشكلة اعجبك ام لم تعجبك.
-
-

ثانيا: تحديد الاسباب المحتملة للمشكلة

هل تحسن الاستفادة من اصدقائك؟

ما يقع خارج دائرة المشكلة	ما يقع في دائرة المشكلة	الصديق
		من؟
		ماذا؟
		اين؟
		متى؟
		ما؟
		كم؟

خطوات جمع المعلومات:

- ١- جمع المعلومات ذات الصلة.
 - ٢- تقسيمها الى : اولية وثانوية وتاريخية.
 - ٣- تنسيقها لسهولة تحليلها :
- وضع اكبر منها في شكل كمي.
 - تحرير الفاظ المعلومات الوصفية وتحديد مرادها .
 - وضع المعلومات في حزم معلوماتية وتصميم شجري يجمعها.

الخطوة الثالثة : تحليل وصياغة المشكلة

- حتى نستطيع ان نشخص المشكلة بشكل سليم لا بد لنا من امرين :

الاول : تحديد العناصر الحاكمة او الحرجة Critical Factors

(وتكون حلقة الوصل (رأس الخيط) بين المشكلة وحلها)

الثاني: دقة صياغة المشكلة.

خطوات صياغة المشكلة :

اولا: تحليل المشكلة : اي تجزئتها الى مكوناتها الفرعية.

تمرين:

القسم الاول

- فكر بثلاث مشكلات تواجهها او قد تواجهها.
- اختر واحدة او اشرحها بكلمات في وسط الصفحة.
- فكر في نتائجها ودونها حولها في دوائر وصلها بالمشكلة.
- كذا افعل مع المشكلتين الاخرين وفي ورقتين منفصلتين.
- ضع الخرائط الثلاثة بجانب بعض وقارن بينها من ناحية اهمية النتائج ، وعلى اساس هذا قرر ايها له الاولوية ويحتاج الى مزيد من التحليل.

القسم الثاني

- صف المشكلة التي اعطيتها الاولوية بدقة في وسط ورقة اخرى.
- فكر في اسبابها مليا ووزعها في دوائر حول المشكلة وصل بينها (٤-٨) اسباب.
- الان فكر في العوامل المؤدية الى كل سبب واكتبها في دوائر بالقرب من الاسباب التي ترتبط ثم صل بين العوامل والسبب (او الاسباب) التي ادى اليها.
- مشاركة بين كل اثنين في مشكلتيهما وليشرح الواحد خريطته للأخر في ١٠ دقائق لفهم المشكلة ليس للبحث عن الحلول بعد.

ثانيا: تحليل ظروف المشكلة

	الظروف الحالية
	الظروف المرغوبة
	المشكلة
	الطرق والعمليات اللازمة للوصول الى الظروف المرغوبة

ثالثا: تحديد الاعراض المرتبطة بالمشكلة

الاعراض	تعريف المشكلة

رابعاً: تحديد الفرق بين المشكلات والاعراض

عرض	مشكلة	العبارات التي تتردد عن المشكلة

الى هنا نكون قد:

- حللنا المشكلة الى نتائج واسباب وعوامل.
- حللنا ظروف المشكلة (الظرف الحالي والظرف المطلوب).
- حددنا الاعراض المرتبطة بالمشكلة.
- حددنا الفرق بين ما هو مشكلة وما هو عرض.

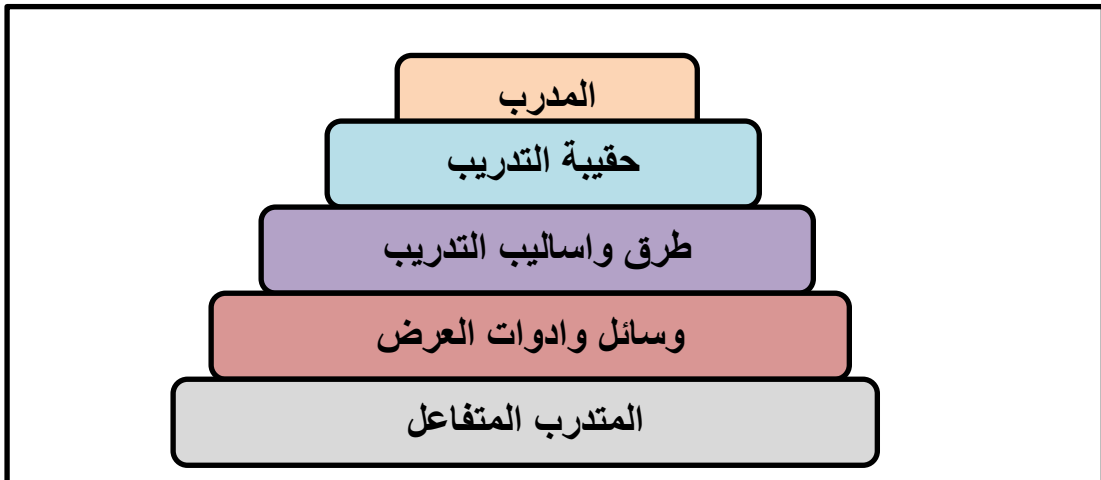
مهارات الالقاء والتدريب

Skills of presentation and training

مفهوم التدريب:

التدريب هو عملية تسعى لتطوير العنصر البشري بتزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة ، وتنمية قدراته ومهاراته وتعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك من اجل رفع مستوى كفاءته وتحسين قدراته وانتاجه وتحقيق اهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد.

محاور العملية التدريبية :

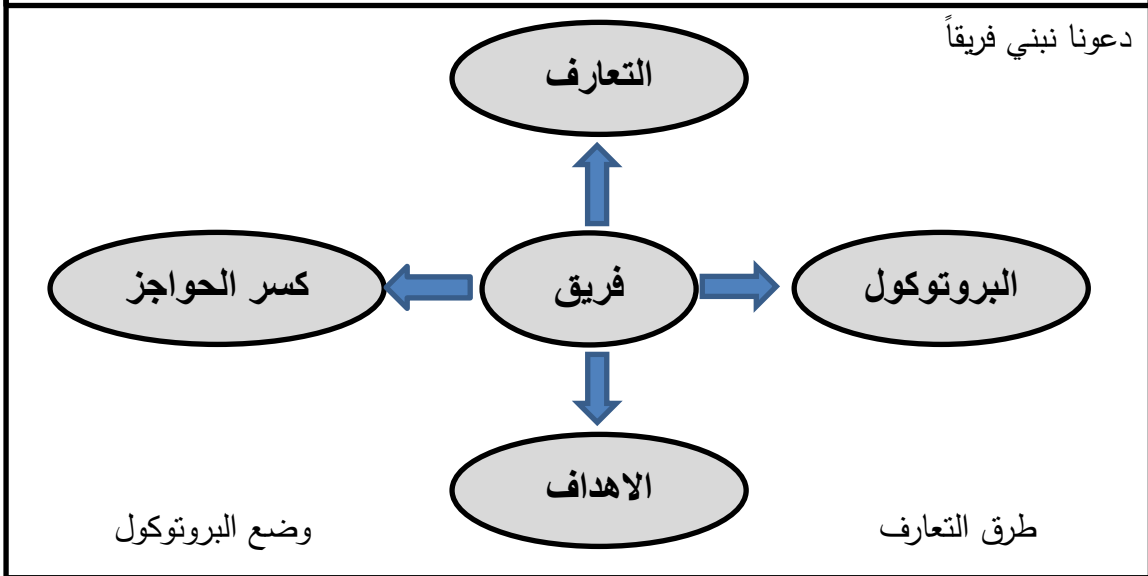
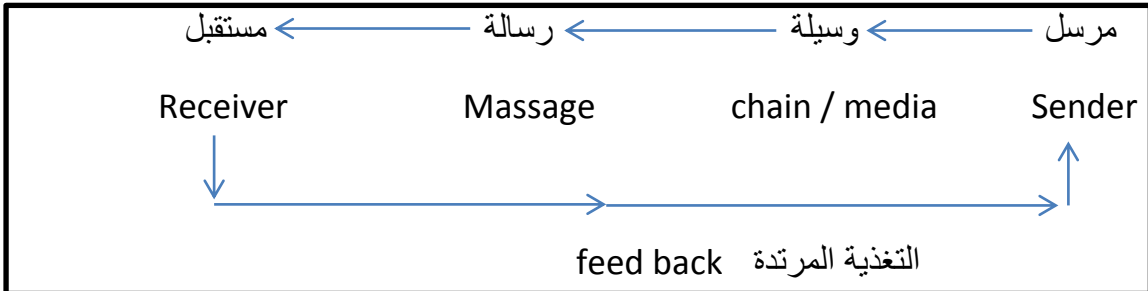


المختبر الذاتي:

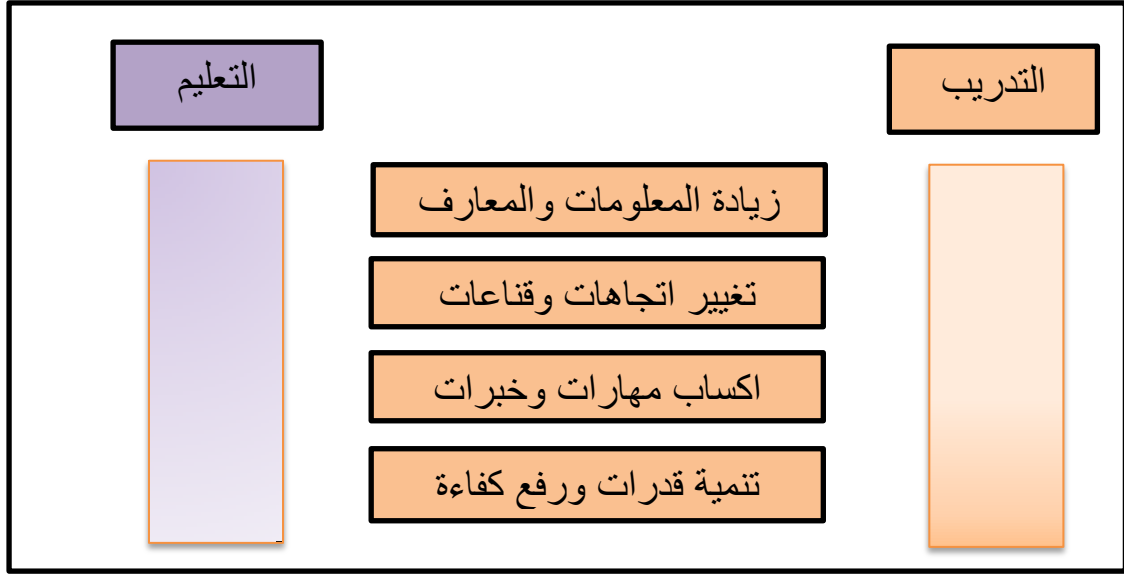
رقم	بيان	١	٢	٣	٤	٥
١.	انا احدد اهداف اساسية قبل تقديم اي محاضرة او عرض للجمهور .					
٢.	اجري تحليلا لقيم واحتياجات الحضور.					
٣.	اكتب افكارا رئيسية للتحضير.					
٤.	احدد اولويات للأفكار التي اقدمها.					
٥.	اكتب مقدمة مثيرة للاهتمام وتعطي خلفية للموضوع.					
٦.	الخاتمة تلخص الافكار وتحتوي على خطوات عملية.					
٧.	اعداد وسائل ايضاح سهلة مبسطة للتعبير عن الافكار الرئيسية.					
٨.	الوسائل تثبت ولا تشتت الافكار.					

الاتصال الفعال:

هي عملية يتفاعل بمقتضاها مرسل ومستقبل ، ويتم بواسطتها نقل وتبادل المعلومات والقيم والمثل والافكار والحقائق والمشاعر والاحاسيس ، اي ان الاتصال الفعال يكون في اتجاهين على النحو التالي:



النتائج المستهدفة من التدريب



جد شخصاً:

- ١- جد شخصاً يكون شهر ميلاده نفس شهر ميلادك.
- ٢- جد شخصاً يحب ان ينام مبكراً.
- ٣- جد شخصاً فناناً وحدد نوع فنه.
- ٤- جد شخصاً لديه نفس نوع سيارتك.
- ٥- جد شخصاً له نفس هوايتك.
- ٦- جد شخصاً زار عدداً من البلاد اكثر من جميع المتدربين الاخرين.
- ٧- جد شخصاً لديه مكان اجازة مفضل ، واعرف لماذا هو مفضل لديه.
- ٨- جد شخصاً له نفس تخصصك.
- ٩- جد الشخص الذي عمل في شركته اطول فترة والشخص الذي عمل اقصر فترة.
- ١٠- جد شخصاً تنقل اكثر من غيره في المناصب.

قوانين مهمة عند البدء:

- بين الامور الادارية في البداية.
- لا تتكلم اكثر من ٢٠ دقيقة باتصال الكبار ولا اكثر من ٧ دقائق للصغار.
- لا تتكلم اكثر من ٢٠% من الوقت.
- حرك ذكاء المشاركين.
- لا تنس بطاقات الاسماء.
- انقل البطاقات عندما ينتقل اصحابها.

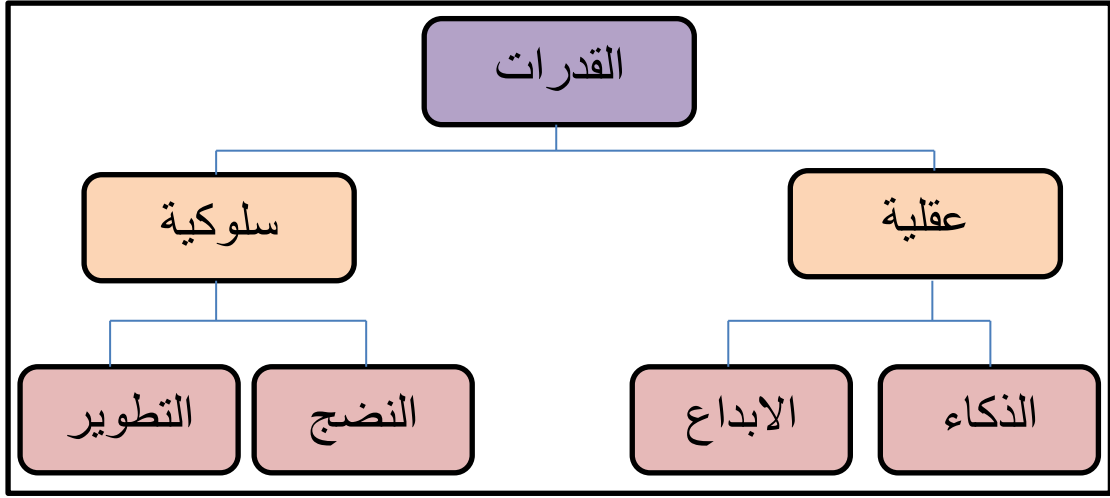
- استخدم تطوع المتأخرين (المتأخر في الحضور هو الذي سيتطوع في التمارين او المساعدة في توزيع الاوراق).
- دع الناس يكتبون ما تعلموه.
- لا تقل " من عنده سؤال؟" بل قل " ما هي اسئلتكم".
- دعهم يكتبون باستمرار وقل لهم : هذه نقطة هامة لمن يحب ان يكتبها.
- المراجعة بالكرة (قل نقطة تعلمتها وارم الكرة الى زميلك ليقول نقطة اخرى وهكذا).
- احضر مبكراً وتأخر في الانصراف.

كيف نضع الخطة على خط الشروع

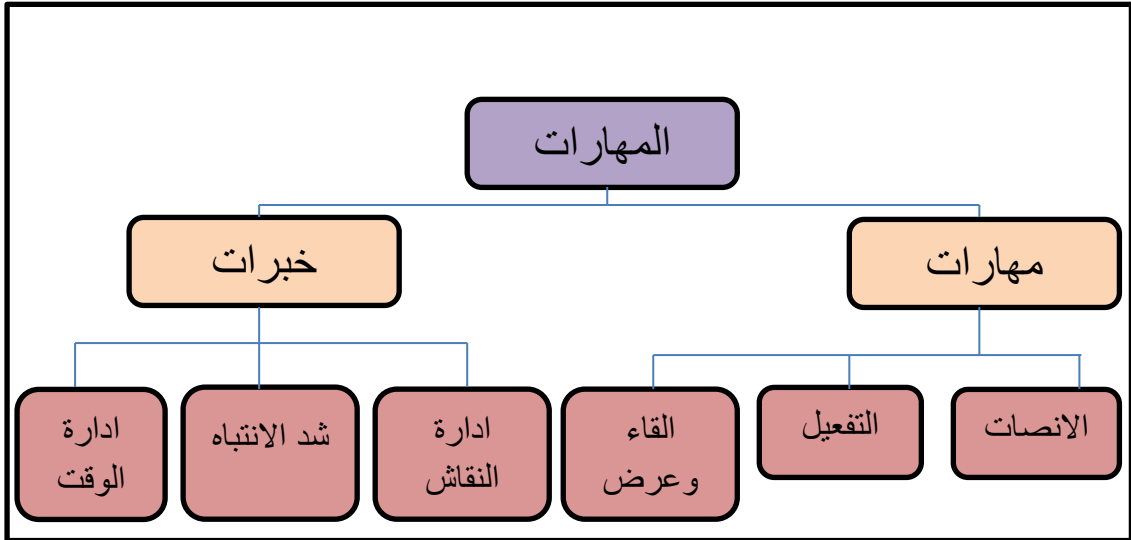
اساليب بدء الورشات

الطريقة	كيف	متى
الاستقراء		
موضع الخبر		
المقارنة		
استخدام التفاصيل		
استشهد بخبير		
الطريقة	كيف	متى
الحكايات		
عرف مصطلحاتك		
استخدام امثلة او حكم		
المقاطع التمثيلية		
العروض المسموعة او المرئية		

قدرات ومهارات المدرب الفعال



قدرات ومهارات المدرب الفعال



ثمرات الاصغاء الفعال

استخدامها	دلائل الاصغاء الجيد
التأكد ، التشجيع	اعادة نص قاله المتحدث، او بعض اجزاء او كلمات منه
الاستفسار او معرفة المزيد ترفض او تعارض الفكرة او يكون لك رأي اخر.	توجيه الاسئلة ← الاستفسار الاستنكار
تشجيع موافقة وتأييد ، جسور الالفة	تقديم استجابات تتصف بالصبغة العاطفية
التأكيد على فهمك لأفكار ومشاعر المتحدث ، ترغب ان يصل الى حل المشكلة، تريد مساعدته ، تقييم مشاعره.	اعادة صياغة النص او العبارات بكلمات او عبارات اخرى جديدة
ترغب في القاء الضوء على ، التأكيد على فهم وجهة نظر المتحدث ، عندما تريد ان ينهي المتحدث حديثه.	التلخيص العام او الاجمالي

تكنيكات عرض وتفعيل سريعة

Rapid Facilitation Tactic

الوشوشة	قف - استمر - قف.
الدويرة	جولة الكل.
اغلق فمه - كتف يداه	خلونا نبدل.
المشاهدة السريعة	جماعة الدوي
جولة ابو الحناء	الحزبان
خرائط الذهن	العصف الذهني الصامت
هيكل السمكة	عمود التي
مصفوفة المشكلة	اداة 4H

قف - استمر - قف Stop-Move-Stop

من فترة لأخرى قف لتدخل مسابقة او حزيرة او نشاط خفيف ولمدة قصيرة جدا ثم استمر بالعمل ثم قف ، يساعد هذا الاسلوب على كسر الجمود بسرعة، وهو ايضا سريع بمعنى لا يستهلك من وقت الجلسة كثيراً.

اليك مشغل الدماغ التالي:

١- حاول ب (٣) ضربات تقسيم التورته الى (٧) قطع غير متساوية.

٢- حاول ب (٣) ضربات تقسيم التورته الى (٨) قطع غير متساوية.

الوشوشة:

قدم مفهوم او مصطلح او عبارة ثم اطلب من كل اثنين ان (يتوشوشا) دون ازعاج الاخرين بشكل سريع اي يأتيا بخلاصة وشوشتهما امام المجموعة.

مثال:

دع المشاركون يقررون بأنفسهم محور الوشوشة في اطار الموضوع العام للورشة.

جولة الكل All Round:

هذا الاسلوب سريع وجميل وتقوم ادارته على النحو التالي:

يبدأ الميسر حديثه عن مفهوم او مشكلة او قضية او قد يحدد عنوان الجلسة.

مثال:

مصادر التوتر في المؤسسة عند ذلك يقول للجميع : خلونا نسمع بعض كل واحد يحكي لنا مصدر من مصادر التوتر.

الدويرة Circle:

تستخدم كثيراً في عملية التدريب واليسير.

اللوازم: تحتاج الى مجموعة من الكرات الصغيرة.

اطلب ان يشكل الجميع دويرة (حلقة كاملة) وحتى تتشكل الدويرة قل للجميع ما الذي ستعمله .

مثال:

تحتاج الى ٥ كرات جلدية صغيرة.

لنفترض ان الجلسة هي عن كيفية التعامل مع الضغوط (Dealing with Stress) امسك بالكرة الاولى واقذفها الى احدهم ، وانت تتحدث عن الملتقف ان يمسك بها ، ويقذفها بسرعة الى مشارك اخر ، بعد ذلك اقف الكرة الثانية فالثالثة فالرابعة فالخامسة ، الخ نفذ رمي الكرات بسرعة فائقة مع الحديث بعد انتهاء اللعبة يعود الجميع الى مقاعدهم ثم ادر نشاطاً لاستدراج الافكار حول ما جرى واربط بين كثافة قذف الكرات وبين مصادر ضغوط العمل.

خلونا نبدل Let's Exchange:

اسلوب تيسيري ممتاز يساعد على تحقيق اهداف عديدة اهمها تعريف الجماعة بأهمية تبادل الادوار والمواقع وقبول فكرة (تعال وجرب).

اذكر اسم الشخص قائلاً يا حسين تعال محلي هنا ، واكمل الجلسة او اكمل النشاط بعد قيام حسين بما هو مطلوب ادر نقاشاً حول مسألتين :

- كيف رأت المجموعة حسين .
- كيف رأت الجماعة شخصاً يدير موقفاً فجائياً.
- كيف يرى حسين نفسه وهو يدير موقف مفاجئ.

اغلق فمه ، كتف يده Close his Mouth , Tie his Hand

- يجلسه على كرسي.
- يضع على فمه لاصق ورقي.
- يلف ذراعيه بواسطة حبل.
- ازالة اللاصق عن الفم والاذرع ولكن ما الذي شعرت به فيقول " كنت مقيدا ، كنت عاجزاً ..الخ" .

ثم يعلق الميسر " هذا هو حالكم وحال التلاميذ المساكين تحت مطرقة التعليم والتدريب التقليدي فهل تحبون ان اعاملكم كذلك ، فيردد المشاركون لا لا نحن لا نريد المشاركة.

اسلوب جماعة الدوي Buzz Group

كلمة BUZZ تعني اكثر من معنى فقد تعني الطنين او الازيز او الضجة المصحوبة بالتمتمة او الغمغمة او الدوي.

والفكرة هنا ان الميسر يريد من المجموعة ان تعمل معا وقت محمود جدا لمناقشة مسألة مهمة للخروج بسرعة فائقة بموقف او رأي جماعي.

اسلوب المشاهدة السريعة Quick Sketch Technique

يعتبر المشاهدة السريعة من افعال اساليب التيسير، وتقوم فلسفته على اساس تقديم عرض تمثيلي من قبل المجموعة لموقف او حالة او مشكلة ومن شروط التمثيل المقدم ان يكون مختصرا او يدور حول فكرة واحدة ومن ثم تبدأ المجموعات الاخرى بالتعليق على المشهد لفظاً او كتابةً.

اسلوب الحزبين Two Parties Technique:

وزع المجموعة الكلية الى فرقتين وانيط كل واحدة مهمة مثل : فرقة الموظفين وفرقة المديرين ، او فرقة موظفي المركز وفرقة موظفي الميدان ، ثم اطلب من المجموعتين البدء بتقديم الحجج او البراهين على ما تزعم ، يعد هذا اسلوب من اساليب كسر الجمود واذكاء المنافسة.

اسلوب جولة ابو الحناء RRT , Round Robin Technique:

من انواع الطيور الصغيرة ويمتاز بالرشاقة والخفة كما يمتاز بسرعة الاستجابة وهو ايضا دائم القفز (النطنطة) ، يتحرك الميسر متوقفا للحظات سريعة جدا عند كل عضو والوقفة هذه مثيرة للعضو ليستجيب بسرعة ويقدم كلمة او رد فعل لفظي كحركة او ما شابه.

فوائده :

تنشيط الجماعة ، كما انه نوع من انواع العصف الذهني شديد السرعة ، المهم هنا هو : ضمان الية التوثيق نتاج العصف الذهني فيحتاج ٢ موثقين و ٢ قلب جارت.

اسلوب العصف الذهني الصامت :Silent Brainstorming

دع المجموعة تفكر بصمت مع ذاتها ، اطلب من كل شخص امعان النظر في فكرة ما من الافكار.

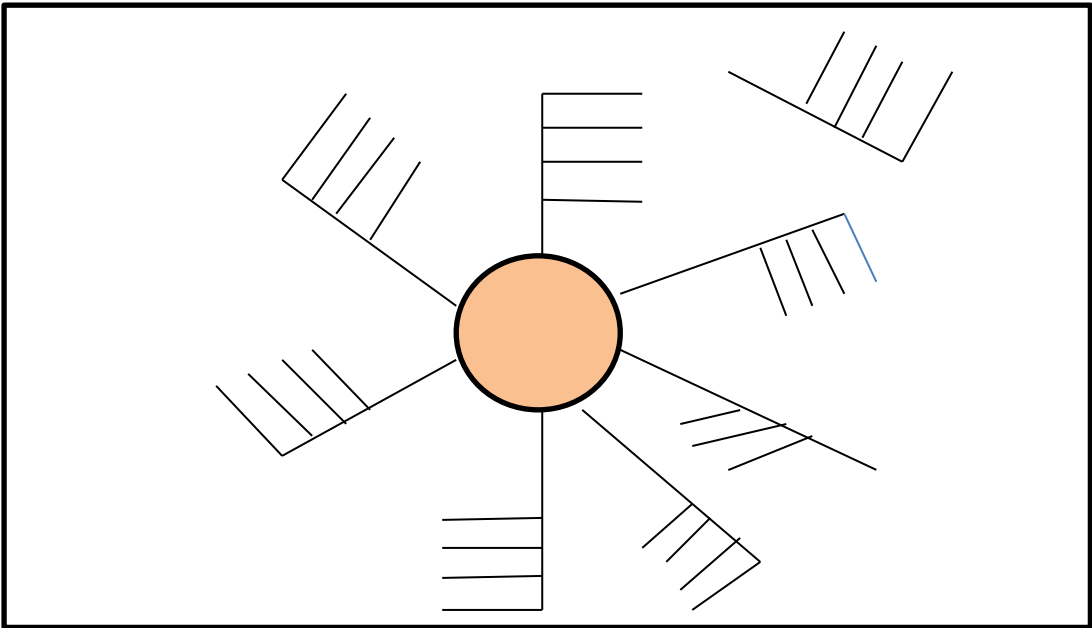
فوائدها :

- بعد فترة الغداء.
- وضع افكار برنامج الجماعة في المساء .
- اضاء الهدوء لفترة من الوقت .
- جمع عدد كبير من الافكار والبدائل.
- *العصف الذهني : توليد اكبر عدد من الافكار.

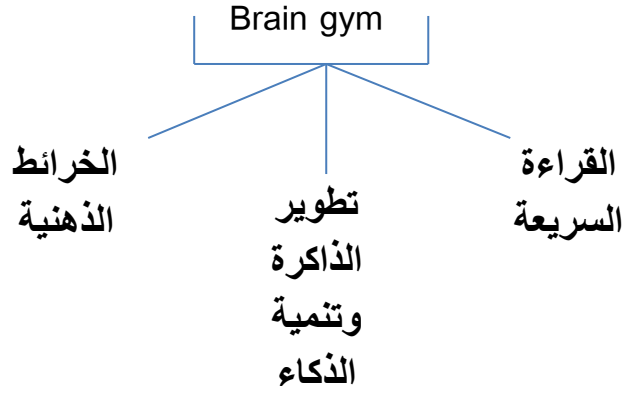
*العصف الذهني: زخ المعلومات Though showing كل المعلومات الممكنة.

اداة خرائط الذهن :Mind Maps Tool

هناك اكثر من شكل يمكن ان تقدم به خرائط الذهن وفيما يلي واحدة منها :

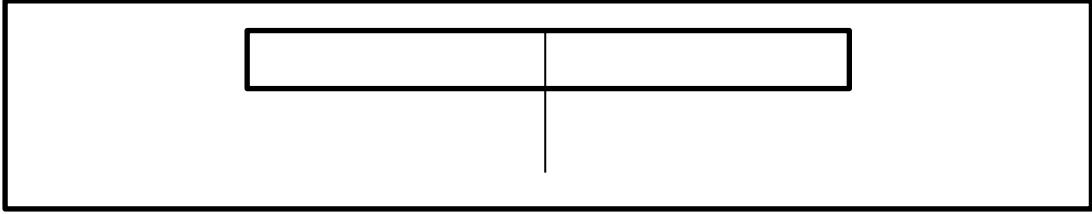


مركز لتدريب العقل

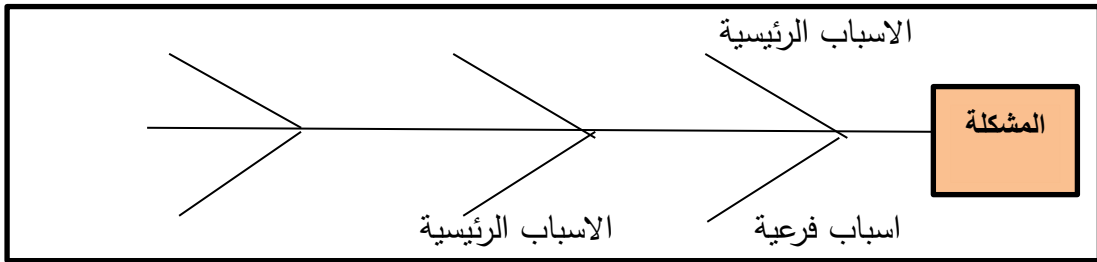
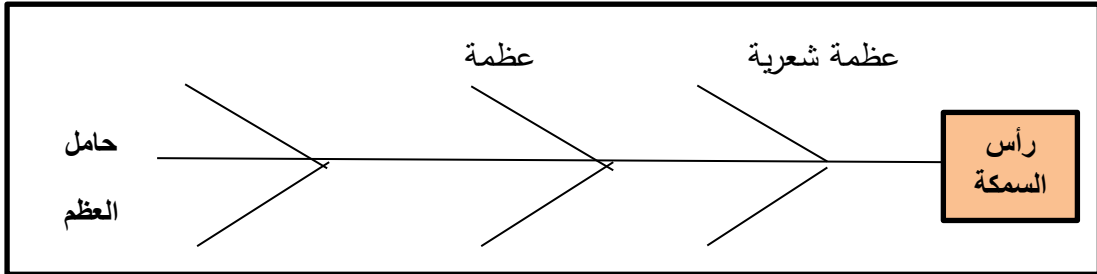


اداة عمود T:

اداة مرنة وسهلة الاستخدام في مجال التحليل ، في بداية الورشات او اثناء الورشة.



اداة هيكل السمكة Fishbone – Analysis:



اداة 4H:

Heat	Head	Heart	Hands
التسخين	الرأس	القلب	الايدي

الأيدي: ماذا يجب نعمل اليوم ؟

القلب: ما هو نمط الجو العام للعلاقات ، والمشاعر المطلوبة؟

الرأس : ما هي احسن الافكار التي علينا تقديمها؟

التسخين : كيف سنعمل بفرح؟

اداة مصفوفة المشكلة / الفعل:

المشكلة	الاسباب	الاثار	الموضوع المرغوب	الاجراءات المطلوبة
اكتب المشكلة في هذا العمود	اكتب الاسباب التي دعت الى ظهور المشكلة	اكتب الاثار التي ترتبت على ظهور المشكلة	اكتب هنا الوضع المرغوب ايجاده او الوصول اليه	ارصد الاجراءات الكفيلة بالقضاء على المشكلة
Problem	Causes	Effects	Desired situation	Action to be taken

مشاكل	فرص	
تحتوى	تستثمر	مخطط
تتفاقم	تضيق	غير مخطط