

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

Instructor : Dr. Rania Lasheen

Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©



أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

الأهـــــــداف

١- التعرف على تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة .
٢ ـ التعرف على عمليات تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة التعليمية .
٣ ـ التعرف على عمليات تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في الحقل التربوي .
٤ ـ التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات .
٥ ـ الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
٦ ـ التعرف على الأدوات ومعايير لقياس الأداء.

Instructor : Dr. Rania Lasheen
Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

تعريف الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية

يُعرف (رودز): الجودة الشاملة في التربية بأنها عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة.



Instructor : Dr. Rania Lasheen
Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

تعريف الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية

يُعرف (أحمد درياس): الجودة الشاملة في التربية بأنها أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتمًا على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليًا وعالميًا.

Instructor : Dr. Rania Lasheen
Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

تعريف الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية

يُعرف (رودس): الجودة الشاملة في التربية بأنها عملية إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.

TQM

Total Quality Management



©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

تعريف الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية

يقصد بإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي: أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققًا الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علميًا.



Instructor : Dr. Rania Lasheen
Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©



أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

في إطار ثقافة جودة التعليم؛ فإن هناك مفاهيم رئيسة تستدعي الوعي بها؛ حيث إنها تمثل جسور تواصل بين المنشغلين بقضايا الجودة في المدارس والجامعات، ويمكن الرجوع إلى تعريفات هذه المفاهيم في الإطار العام لوثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم ونؤكد تعريفات المفاهيم التالية:

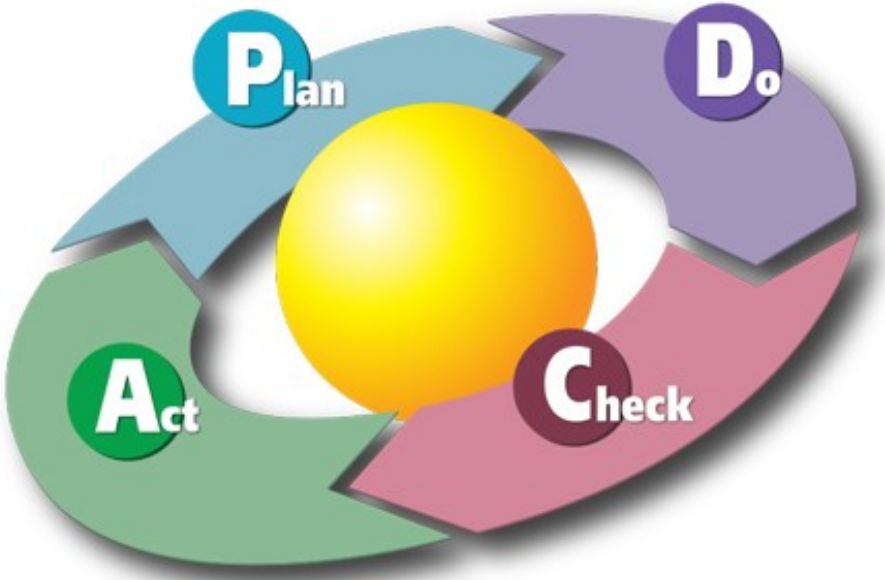
١- المعايير
٢- المؤشرات
٣- الممارسات
٤- مقاييس التقدير
٥- التقويم المؤسسى
٦- الاعتماد المؤسسى
٧- الدليل / الشاهد
٨- المراجعة الداخلية
٩ - المراجعة الخارجية
١٠- الاعتماد
١١ - نواتج التعلم
١٢- مفهوم التقييم الذاتى

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

١- المعايير:

وهى موجهات أو خطوط مرشدة مصاغة فى عبارات متفق عليها من قبل مجموعة من الخبراء المتخصصين، تعبر عن المستوى النوعى الذى يجب أن تكون عليه جميع مكونات العملية التعليمية من قيادة وتوكيد جودة ومشاركة مجتمعية وطلاب ومعلمين ومناهج ومناخ تربوى وموارد بشرية وغيرها.



©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

٢- المؤشرات

هى عبارات أكثر تحديدًا وإجرائية تصف الأداءات المطلوبة من المؤسسة لتحقيق المعيار .

٣- الممارسات

هى عبارات تشير إلى الحد الأدنى من الأداءات الواجب توافرها لدى المؤسسة، لكى تؤدى وظيفتها بما يحقق مخرجات التعليم والتعلم المرغوبة .

٤- مقاييس التقدير

قواعد لقياس وتقدير الأداء بالنسبة لكل مؤشر وتتكون من أربع مستويات هى :

المستوى ١ : يشير إلى أن المؤسسة تقوم بأداء غير مرض (أقل من ٥٠ %)

المستوى ٢ : يشير إلى أن المؤسسة تقوم بأداء أقل من المطلوب (من ٥٠% إلى ٦٤%)

المستوى ٣ : يدل على وصول المؤسسة للمستوى المطلوب تحقيقه (٦٥% إلى ٧٩%)

المستوى ٤ : يدل على التميز والتفوق (أكثر من ٨٠%).

Instructor : Dr. Rania Lasheen

Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

٥- التقويم المؤسسى

عملية تستند إلى معايير محددة؛ لتحديد جوانب القوة، وجوانب الضعف في أداء المؤسسة؛ من أجل تعزيز نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف، ويرتبط هذا برؤية المؤسسة ورسالتها، ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

٦- الاعتماد المؤسسى

الاعتماد هو استيفاء المؤسسة التعليمية المعايير المحددة لجودة أدائها في مختلف المجالات؛ المتمثلة في : قواعد البيانات، والمعلومات المتاحة، استنادًا إلى الشواهد والأدلة والوثائق، (Evidences) وغيرها.

Instructor : Dr. Rania Lasheen

Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

٧- الدليل

هو مصدر متاح، يمكن الاستناد إليه في الحكم على الأداء وفق مقاييس التقدير المتدرجة وتتمثل في: البراهين، والأدلة الملموسة، والمرئية، والمسموعة، التي يجب أن يبحث عنها المقوم أو المراجع، والنماذج Rubrics ويأخذها في اعتباره عند إصدار أحكام على مستوى أداء المؤسسة، ومن أبرز هذه الشواهد والأدلة قواعد البيانات، ومحاضر الاجتماعات، والتقارير السنوية، ونتائج عقد المقابلات، وإجراء الملاحظات، وعمليات التقويم، والسجلات المختلفة، (سجلات الحضور والغياب، والمتابعة..... إلخ)

وقد وفرت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد أمثلة لهذه الشواهد والأدلة في وثيقة المعايير، وكذلك في ملحق مستقل خاص بها.

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

٨- المراجعة الداخلية :

يقصد بها تقويم مدى تحقيق المؤسسة التعليمية متطلبات معايير الجودة والاعتماد، من قبل فريق تقويم مشكل من المؤسسة ذاتها، أو من جهة مشرفة عليها، كالإدارة / المديرية التعليمية، أو وزارة التربية والتعليم، أي أن المراجعة الداخلية هي عمليات ضبط الجودة الداخلية؛ بما يؤهل المؤسسة التعليمية للتقدم للاعتماد.

٩ -المراجعة الخارجية :

يقصد بها تقويم مدى تحقيق المؤسسة التعليمية متطلبات معايير الجودة والاعتماد، من قبل فريق تقويم مشكل من جهة خارجية مستقلة، كالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

Instructor : Dr. Rania Lasheen

Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

١٠- الاعتماد :

الاعتراف الذى تمنحه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية إذا تمكنت من إثبات أن لديها القدرة المؤسسية وتحقق الفاعلية التعليمية وفقا للمعايير القياسية المعلنة من الهيئة .

١١ - نواتج التعلم:

هي كل ما يكتسبه المتعلم من :معارف، ومهارات، واتجاهات، وقيم؛ نتيجة مروره بخبرة تربوية معينة (أو دراسته لمنهج معين) .

١٢- مفهوم التقييم الذاتي:

يقصد بالتقييم الذاتي للمؤسسة التعليمية مجموعة الخطوات الإجرائية، التي يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي لتقييم مؤسستهم بأنفسهم؛ استنادًا إلى معايير ضمان الجودة والاعتماد، وذلك من خلال جمع البيانات عن الأداء المدرسي في الوضع الحالي، ومقارنته بمعايير الجودة والاعتماد.

Instructor : Dr. Rania Lasheen

Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

منطلقات بناء المجالات والمستويات المعيارية :

اقتضى إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وضع مجالات ومعايير بمؤشراتها وممارسات فى صياغات واضحة قابلة للقياس من خلال مقاييس التقدير التى تحقق العدالة والموضوعية ، وتتسم بالمرونة والقابلية للتطوير المستمر وذلك لقياس جودة المؤسسات التعليمية كمتطلب أساسى لاعتمادها.

وقد تم بناء وثيقة المعايير من خلال مجالين رئيسيين هما:

المجال الأول : القدرة المؤسسية

المجال الثانى : الفاعلية التعليمية

Instructor : Dr. Rania Lasheen

Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

المجال الأول : القدرة المؤسسية

ويقصد بها تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية من خلال مجموعة من القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وامكاناتها البشرية والمادية ويحتوى مجال القدرة المؤسسية على خمسة مجالات فرعية وهى:

الرؤية والرسالة ويحتوى على (٢ معيار – ٢ مؤشر – ٣ ممارسات)
القيادة والحوكمة ويحتوى على (٢معيار – ٦مؤشرات – ١٣ممارسة)
الموارد البشرية والمادية ويحتوى على (٢معايير – ٣مؤشرات – ١٢ممارسة)
المشاركة المجتمعية ويحتوى على (١معيار – ٢مؤشرات – ٤ممارسات)
توكيد الجودة والمساءلة ويحتوى على (٢معيار – ٣مؤشرات – ٧ممارسات)

©



أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

المجال الثانى : الفاعلية التعليمية

ويقصد بها تحقيق مخرجات عالية الجودة فى ضوء رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها من خلال مجموعة من العمليات التى توفرها فرص التعليم والتعلم المتميز للجميع ويحتوى مجال الفاعلية التعليمية على أربعة مجالات فرعية وهى :

المتعلم ويحتوى على (٣ معايير – ١٠ مؤشرات – ٢٦ ممارسة)

المعلم ويحتوى على (٤ معايير – ٩ مؤشرات – ٢٧ ممارسة)

المنهج الدراسى ويحتوى على (١ معيار – ٣ مؤشرات – ٧ ممارسات)

المناخ التربوى ويحتوى على (٢ معيار – ٥ مؤشرات – ٩ ممارسات)

©



أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

الهدف العام لمعايير الجودة والاعتماد

يمكن تحديد الهدف العام لمعايير الجودة والاعتماد فى إحداث نقلة نوعية فى مدخلات ومنظومات مؤسسات التعليم قبل الجامعى وعملياتها، للحصول على مخرجات تعليمية عالية الكفاءة .

وينبثق من هذا الهدف العام عدة أهداف إجرائية من أهمها:

- تلتزم المؤسسة التعليمية بتنفيذ الرؤية والرسالة التى وضعتها لنفسها.
- تعمل القيادة المؤسسية على تفعيل الحوكمة الرشيدة والمتميزة فى الأداء.
- توفر الشفافية والموضوعية فى الحكم على أداء المؤسسة التعليمية.
- تلتزم المؤسسة بمبادئ المحاسبية والمساءلة وعمليات التقويم الذاتى والمستمر.
- تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير أساليب القيادة المؤسسية، وتطوير أساليب الأداء.
- تقوم المؤسسة على ربط التعليم بالمهارات الحياتية واحتياجات المجتمع المحلى.

Instructor : Dr. Rania Lasheen
Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

فوائد تطبيق الجودة الشاملة :

١ ـ تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة .
٢ ـ تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة التعليمية .
٣ ـ تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في الحقل التربوي .
٤ ـ التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات .
٥ ـ العمل المستمر من أجل التحسين ، والتقليل من الإهدار الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب .
٦ ـ تحقيق رضا المستفيدين وهم (الطلبة ، أولياء الأمور ، المعلمون ، المجتمع) .
٧ ـ الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
٨ ـ تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
٩ ـ توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.
١٠ ـ تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الوسط الاجتماعي.

Instructor : Dr. Rania Lasheen
Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

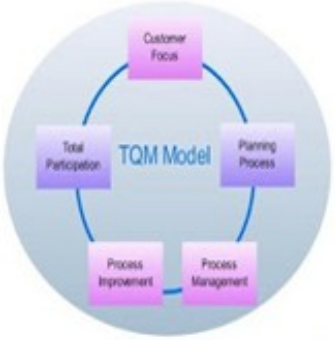
©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

متطلبات تحقيق الجودة فى المؤسسات التعليمية

TQM

Total Quality Management



١. تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية .
٢. قياس جودة الأداء.
٣. إدارة فاعلة للموارد البشرية بالجهاز التعليمى.
٤. تعليم وتدريب مستمرين لكافة الأفراد.
٥. تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
٦. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
٧. تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

Instructor : Dr. Rania Lasheen
Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

يرى خبراء الإدارة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعترضه بعض المعوقات التي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

١- قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء والمرؤوسين.
٢- فقدان الثقة بالمدير والاتصالات الرديئة بينه وبين المرؤوسين.
٣- عدم وضع خطة مناسبة لإدارة الجودة الشاملة، واستعجال الحصول على نتائج.
٤- التخطيط غير السليم: يُعدّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة جهد مشترك لجميع مكوّنات المنظمة، والتي يجب أن تظهر للجميع على شكل خطة تطويرية، معتمدة وقابلة للتنفيذ.
٥- نقص التدريب المستمر والتعليم: تعاني المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تدريب العاملين وتعليمهم، ويكون الأمر أكثر فعالية عندما تكون الإدارة نفسها مدربة على إدارة الجودة الشاملة.

Instructor : Dr. Rania Lasheen
Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

مهام مراقب الجودة : Tasks of Quality assurance

١- قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء والمرؤوسين.
٢- فقدان الثقة بالمدير والاتصالات الرديئة بينه وبين المرؤوسين.
٣- عدم وضع خطة مناسبة لإدارة الجودة الشاملة، واستعجال الحصول على نتائج.
٤- التخطيط غير السليم: يُعدّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة جهد مشترك لجميع مكوّنات المنظمة، والتي يجب أن تظهر للجميع على شكل خطة تطويرية، معتمدة وقابلة للتنفيذ.
٥- نقص التدريب المستمر والتعليم: تعاني المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تدريب العاملين وتعليمهم، ويكون الأمر أكثر فعالية عندما تكون الإدارة نفسها مدربة على إدارة الجودة الشاملة.

Instructor : Dr. Rania Lasheen
Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and
©



أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

المزايا التى تتحقق من تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فى التعليم :

١ ـ الوفاء بمتطلبات التعليم.
٢ ـ تقديم خدمة تعليمية علمية تناسب احتياجات الطلاب.
٣ ـ مشاركة الطلاب في العمل ووضوح أدوارهم ومسئولياتهم.
٤ ـ الإدارة الديمقراطية للصف دون الإخلال بالتعليمات الرسمية.
٥ ـ التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية التعلمية بالنظام الموجود وقواعده.
٦ ـ تقليل الهدر التعليمي في المواقف التعليمية.
٧ ـ وجود نظام شامل ومدروس ينعكس ايجابيًا على سلوك الطلاب.
٨ ـ تحقيق التنافس الشريف بين الطلاب.
٩ـ تأكيد أهمية وضرورة العمل الفريقي الجمعي.

Instructor : Dr. Rania Lasheen
Chairman of the Committee on Information at the Arab Center for Press and

©



أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

المزايا التي تتحقق من تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم :

١٠ـ تفعيل التدريس بما يحقق الأهداف التربوية المأمولة.

١١ ـ ساهمة التلاميذ ومشاركتهم في أخذ القرارات.

١٢ ـ التركيز على طبيعة العمليات والنشاطات وتحسينها وتطويرها بصفة مستمرة بدلاً من التركيز على النتائج والمخرجات.

١٣ ـ اتخاذ قرارات صحيحة بناء على معلومات وبيانات حقيقية واقعية.

١٤ ـ التحول إلى ثقافة الإتقان بدل الاجترار، وثقافة الجودة بدل ثقافة الحد الأدنى، ومن التركيز على التعليم إلى التعلم وإلى توقعات عالية من جانب المعلمين نحو طلابهم.

١٥ ـ التحول من اكتشاف الخطأ في نهاية العمل إلى الرقابة منذ بدء العمل ومحاولة تجنب الوقوع فيه.

©

أساسيات الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

شاكرين حسن استماعكم

د. رانيا لاشين

©