مقدمـــــــة :

يعود تاريخ التعليم بدولة الكويت لسنوات طويلة بدأت مع بدايات تكوين المجتمع الكويتي في تعليم وتأهيل الأبناء بنقل الآباء لأصول وأسرار المهن والحرف إلى أبنائهم, ولقد حافظوا على تراث المهنة سنوات عديدة إلى أن برز إلى الوجود التعليم النظامي في عشرينيات القرن العشرين, وأخذ بعد ذلك في التطوير من حيث الكم والكيف حتى يواكب الثورات العصرية المتلاحقة, ويلبي طموحات الأجيال المتعاقبة وخاصة مع الولوج إلى مجتمع الألفية الثالثة.

ولقد أصبح التعليم يحتاج إلى توجيه المؤسسات التعليمية نحو المرونة الإدارية مع التقليل من التسلسل الهرمي في ممارسة السلطة التي تسمح بالالتزام بالمعايير التعليمية والتربوية, ويسمح لها بالاتصال فيما بينها من أجل تهيئة المعرفة لمواطني المستقبل, كما يتطلب قيام السلطات العامة بتأسيس استراتيجيات للنظم التعليمية تتناسب وأشكال التمويل التي تسمح لها بالمنافسة العالمية[1].

وتتمثل وظائف النظام التعليمي الحديث في إعداد أفراد يملكون أدوات البحث عن المعرفة واشتقاقها من مصادرها, وكيفية التعامل مع ما تحويه من معلومات وكيفية فهمها ونقدها من خلال ما يملكون من مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعليم التعاوني والتفكير العلمي والقدرة على الإبداع والابتكار, ولكي تتحقق مثل هذه الوظيفة أصبح مبدأ تحسين جودة النظام التعليمي من أهم التحديات التي تواجه الدول العربية ومنها الكويت[2].

وتأتي الجودة Quality في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية, نتيجة التقدم العلمي والتقني المتلاحق وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب, ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة المؤسسة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء, تقليل التكاليف, التحكم في الوقت, تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق, العمل بروح الفريق, وتقوية الانتماء[3].

---

(1) جيروم بندي: "أية تربية للقرن الواحد والعشرين؟", ***مجلة مستقبليات***, مركز مطبوعات اليونسكو, القاهرة, ع4, مج 32, 2002, ص 494 .

(2)عدنان بن احمد بن راشد الورثان :"مدي تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم دراسة ميدانية بمحافظة الاحساء", ***اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن), الجودة في التعليم العام*** , الرياض, 1423 هـ , ص4.

(3) يسري عبد الحميد رسلان : " المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب – النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجاً ", ***المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية, نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي*** , جامعة المنيا, جمهورية مصر العربية, 2007, ص52 .

ويرتبط تحسين جودة التعليم بتوفير قناعة وإرادة لدى القائمين على إدارة العملية التعليمية تنعكس في ذلك الجهد المتواصل وبما يحقق ضمان أكبر للجودة المنشودة التي تكونت في رؤية وأهداف تطوير التعليم, ويمكن تحديد أبرز عناصر تحسين الجودة التعليمية فيما يلى[1]:

- تقويم الإنجاز التعليمي دورياً وباستمرار للمعلم والمتعلم.
- التقويم المرحلي ودراسة التفاوت في الإنجاز.
- مراعاة العوامل الاجتماعية والبنية المجتمعية.
- الوفاء باحتياجات المتعلمين وخطط التنمية.
- المشاركة المجتمعية الفاعلة.
- التخطيط لضمان جودة التعليم ووفاء التعليم لاحتياجات الفرد والتنمية.
- اللامركزية في إدارة شئون التعليم.

وقد أكدت دراسة(رايلي, كاثرين وستول, لويز Riley Kathryn & Stoll Louise, (2005) أن تطبيق استراتيجيات جديدة لتحسين جودة المنتج التعليمي, يتطلب مزيداً من الجهد والتدريب والوقت, فالوقت عامل حاسم يجب إدارته بنجاح عند تطبيق إستراتيجيات التحسين, كما أكدت هذه الدراسة على أن من أهم متطلبات نجاح التغيير والإصلاح في المؤسسات التعليمية تأمين الموارد اللازمة بشرية كانت أو مادية لتطبيق استراتيجيات الإصلاح[2].

ولتحقيق مستوى متميز من الجودة يجب على المؤسسات التعليمية أن تقوم باختبار وتدقيق نظام الجودة فيها باستمرار, من أجل التأكد من أنها تستجيب للتغييرات التي تطرأ على احتياجات وتوقعات الطلبة والمجتمع[3].

ويتوقف نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها على كفاءة وفاعلية الإدارة التربوية, وقدرتها على توجيه النشاط التربوي وتحريكه نحو تحقيق الأهداف المنشودة, فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتنير السبيل أمام العاملين, وتلك الوسائل تكون كفيلة بمراجعة الأعمال والمتابعة الهادفة للنتائج لأغراض التحسين والتجديد والتطوير لجوانب العمل التربوي, وتتخذ إدارة المنطقة التعليمية الوسائل المناسبة والفاعلة لحفز العاملين وتعبئة جهودهم واستثارة سلوكهم على

---

(1)عبد العزيز الحر: "خارطة الطريق للإصلاح التربوي", ***اجتماع واضعي السياسات التعليمية في دول الخليج,*** مكتب التربية العربي لدول الخليج, الرياض, 2003, ص 72.

(2) Riley Kathyrn & Stoll Lousie: " Inside –Out and Outside In : Why Schools Need to Think about Communities in New Ways" **,** ***Education Review***, Vol:18 , No:1, 2005, PP: 34-41

(3) R. Rothstein: "Equity and Excellence in American Higher Education", ***Academy***,Vol: 92 , N : 1 , 2006, PP: 64 –68 .

النشاط والعمل على توفير الجو المساعد لرفع الروح المعنوية والرغبة والعمل بين جميع العاملين[1].

ولقد أكدت دراسة (سيرجوفاني Thomas . J Sergiovanni) أيضاً على ضرورة تهيئة قيادة المؤسسة التربوية للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية, وتبني علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية المرجوة[2], فإدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية تضم مجموعة من المقومات لعل من أبرزها ما يلي[3]:

- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.
- الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة, تكلفة الأخطاء, عمليات التقويم, سمعة المؤسسة.
- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة, الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية.
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
- مقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.
- الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.

ومن هنا تركز المؤسسات التي تتوجه بإدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في العمليات لتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين, والأهداف طويلة الأجل, والعلاقات التشاركية مع العاملين والعملاء والموردين, وبناء الجودة في مرحلة التصميم, والاستثمار في أنشطة الوقاية بهدف تخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي, كما تركز على تمكين العاملين وتشكيل فرق عمل, وإدارة الأزمات والتدريب المستمر لجميع العاملين, وحل المشكلات[4].

---

(1) عصام الدين نوفل عبد الجواد: " ضبط الجودة المفهوم, المنهج, الآليات والتطبيقات التربوية ", ***مجلة التربية***, قطاع البحوث التربوية والمناهج, وزارة التربية, دولة الكويت, ع 33, س10, 2000, ص73.

(2) Thomas . J Sergiovanni*: **Leadership–What's in it for Schools***? Routledge Flamer, London, 2001, p: 38 .

(3) أحمد عبد الله الصباب : ***أصول الإدارة الحديثة***, دار البلاد للطباعة والنشر, جدة, 1427 هـ , ص ص 133– 135 .

(1) Mile Terziovski:"Establishing Mutual Dependence between TQM and the Learning Organization–a Multiple Case Analysis", ***The Learning Organization***,Vol :7 , No:1 , 2000, P:26.

وهذا يفرض على مديري التعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس التأكد من توافق مواصفات الخدمة التعليمية مع توقعات المستفيد المتلقي لها, وفي حالة وجود فجوة بين المواصفات والتوقعات يجب تحديد أبعاد هذه الفجوة وأسبابها والعمل على تجاوزها باتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية المناسبة[1].

هذا بالإضافة إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود قادة لديهم الاستعداد والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء المؤسسة, والقدرة على تحديد أدوارهم, مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى منتجات وخدمات تسعى المؤسسة إلى تقديمها للعميل[2].

وتعتمد فعالية القرار على ركيزتين هما الجودة Quality والقبول Acceptance, فقد يكون القرار ذا درجة عالية من الجودة, ولكنه في نفس الوقت غير فعال لعدم قبوله من قبل من يؤثر عليهم القرار, وهذا يحتم على متخذ القرار تحديد الأهمية النسبية لكل من جودة القرار ودرجة قبوله[3].

وتتأثر عملية صنع القرار بطبيعة التنظيم السائد داخل المنطقة التعليمية, وكذلك طرق الاتصال, وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة, وإمكانات العاملين وقدراتهم وتدريبهم, وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية, بالإضافة إلى كونه يتأثر بحجمها ودرجة نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها, ويظهر هذا التأثير في نواح متعددة ترتبط من الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار, ومن الناحية الثانية يرتبط تأثيره بمجموع ونوعية العاملين فيها, ومن الناحية الثالثة يرتبط بالموارد البشرية والمالية والفنية[4].

وعليه يهتم هذا البحث بدراسة دور استراتيجيات تحسين الجودة في تفعيل عملية صنع القرارات في المؤسسات التربوية بدولة الكويت بهدف رفع كفاءتها ومستوى أدائها التربوي حتى تصل إلي درجة عالية من التقدم والرقى في نظامها التعليمي ومجتمعها بصفة عامة.

مشكلة البحث :

(1) محمود أحمد محمود وآخرون :"معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية", ***مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي***, جامعة أسيوط, 2009, ص8 .

(2) أحمد إبراهيم احمد: ***الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية***, دار الوفاء للطباعة والنشر, الإسكندرية, 2003, ص ص 9-10 .

(4) T. Gebremedhim & P.Scgaeffer: ***Leadership Challenges for Effective Management*** , Blackhall Publishing , Dublin, Ireland, 1999, P: 120 .

(4) محمد سليم سعيد العتيبي: ***أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية***, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2003, ص 79.

يحظى إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم, كما حظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام, لذا فقد أطلق على عصرنا هذا عصر الجودة باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات المحلية والعالمية, مما يؤكد على تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج وسعياً إلى مضاعفة إفادة المستفيدين من كافة الجهود التعليمية[1].

ورغم ازدياد أهمية التعليم لدى جميع الدول العربية بعامة, ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربي بخاصة, ورغم رصد المبالغ الطائلة من ميزانياتها لترفع من شأن مواطنيها من خلال برامج التعليم بمستوياته المختلفة, إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية في تلك الدول, وعدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية, وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل, وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية وزيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية, وقد أكدت وثيقة استشراف المستقبل للعمل التربوي لدول الخليج العربي هذه الانتقادات, وبينت وجود قصور في بعض مدخلات التعليم, وانخفاض مستوى مخرجاته[2].

وهنا تزايد اهتمام الدراسات الحديثة بموضوع تفعيل عملية صنع القرارات التربوية كسبيل لفعالية عمليات الإصلاح التربوي والإداري للمؤسسات التعليمية, إلا أن هذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافي حتى الآن من قبل الباحثين في مجال الإدارة التربوية أو التعليمية في دولة الكويت, ولا يزال تطبيقه محدوداً في المنطقة العربية, كما أنه– في حدود علم الباحثة– لا توجد دراسات قامت بتناول العلاقة بين استراتيجيات تحسين الجودة وعملية صنع القرار التربوي على الرغم من أهمية هذه العلاقة وما لها من تأثير على نجاح المؤسسة التعليمية والارتقاء بها لجعلها تواكب عصر التطور الذي نعيشه, خاصة وأن هناك مجموعة من الظواهر في المؤسسات التعليمية الكويتية, والتي من أهمها [3]:

- وجود فجوة وظيفية بين المديرين والعاملين في مؤسسات التعليم بدولة الكويت.

---

(1) سعود بن محمد النمر وأخرون: ***الإدارة العامة – الأسس والوظائف***, مطابع الفرزدق التجارية, الرياض, 2005, ص ص186–188.

(2) ختيم محمد العبد: ***إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة***, دراسة ميدانية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, جامعة محمد بوضياف, الجزائر, 2009, ص 4 .

(3) سعيد الشريع: "رؤية تربوية لبعض مشكلات طلاب التعليم العام في الكويت, دراسة تحليلية نقدية ", ***مجلة كلية التربية***, جامعة الزقازيق, ع52, 2006, ص83.

- ضعف الثقة في قدرات العاملين مما يؤدي إلى مركزية السلطة وعدم تفويضها لهما.
- حجب المعلومات عن العاملين بما يؤدي إلى نقص المعارف والمهارات اللازمة للوظيفة.
- خوف العاملين من تحمل مسئولية اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المدير خوفاً من الوقوع في أخطاء ومعاقبتهم عليها.

وحيث إن فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة, بهدف التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة والتي تؤثر على أداء العاملين بدءً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط[1].

وإذا كان مستوى أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية يتوقف على مستوى الرضا الوظيفي, وخصائص المؤسسة البيئية والتنظيمية, وكذا محددات عملية صنع القرار بتلك المؤسسات, فإن دراسة استراتيجيات تحسين الجودة ودورها في تفعيل عملية صنع القرار التربوي يعد مطلباً عصرياً لتطوير الإدارة التعليمية في المناطق التعليمية بدولة الكويت.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

"كيف يمكن تفعيل عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة؟".

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أهم الملامح البنائية للمجتمع الكويتي في الوقت الحاضر؟.
2- ما واقع المنطقة التعليمية كمنظومة مجتمعية متكاملة؟.
3- ما محددات وفلسفة صنع القرار التربوي؟.
4- ما فلسفة استراتيجيات تحسين الجودة في المؤسسات التعليمية؟.
5- ما واقع عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت؟.
6- ما أهم ملامح التصور المقترح لتفعيل عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة؟.

أهداف البحث :

استهدف البحث الحالي تقديم مجموعة من الآليات والإجراءات لتفعيل عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة, وذلك من خلال:

- الكشف عن أهم الملامح البنائية للمجتمع الكويتي في الوقت الحاضر.
- التعرف على واقع المنطقة التعليمية كمنظومة مجتمعية متكاملة.

(1) علي السلمي: ***السياسات الإدارية في عصر المعلومات***, ط2, دار غريب للطباعة والنشر, القاهرة, 2001, ص 278.