

الفصل الأول

الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

- تمهيد.
- المحور الأول: الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية.
- المحور الثاني: دور مديري المدارس في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الأول

الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية

فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

يعتبر مدخل الكفايات من أهم المداخل التي يجب أن يتميز بها مدير المدرسة قبل غيره من العاملين بالمدرسة فعلى قدر توفر الكفايات لدى المديرين يكون العطاء وكلما كان يتحلى مدير المدرسة بالكفايات انعكس ذلك على الأداء بالإيجاب على سلوك المعلمين ولهذا يجب توفير التدريب على الكفايات ليعكس أهداف تربوية محددة حيث تحدد هذه البرامج السلوك والمعارف والاتجاهات التي يحتاج إليها المديرين سلفاً، كما تحدد الشروط الواجب توافرها في المواقف التي تستخدم فيها الكفايات وتحديد مستوى الأداء الذي يجب الوصول إليه ، وهذا الاتجاه يؤكد على ضرورة اكتساب المدير للمهارات المطلوبة للممارسة المهنية بالإضافة إلى تزويده بالمعرفة، لأن المعرفة ضرورية للكفاية.

"ولقد أشارت دراسة سهام بنت حاتم (٢٠١٢)، إلى أهمية الاهتمام بتحسين نوعية التعليم مؤكدة أن السبيل إلى ذلك يتحقق بتنمية كفايات المديرين وقدراتهم على النهوض بمهامهم في هذا التطور ومساهماتهم في تحقيقه، وبالتالي تطوير برامج وأساليب إعدادهم وتدريبهم وجعل مؤسسات هذا الإعداد مركز إشعاع ومنطلقاً للتجديد ، وأن أي تطور يتوقف نجاحه على كفاءة مدير المدرسة وهذا يدل على أنه لا بد أن يمتلك مجموعة من الكفايات الأساسية اللازمة حتى يستطيع القيام بعملية التغيير ويكون قادراً على المشاركة والتطوير والتجديد تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً"^(١).

"هذا ويعد مفهوم الكفايات من المفاهيم الحديثة نسبياً فى مجال التربية والتعليم حيث تم استخدام مفهوم الكفايات لأول مرة فى الخمسينات من القرن العشرين الميلادي عندما بدأ التربويون فى الولايات المتحدة الأمريكية يركزون على ما يتمتع به الفرد من الصفات والمهارات والاتجاهات والمعارف كأساس لأداء المديرين والمعلمين والمشرفين فى أعمالهم

١ - سهام حاتم بن مبارك الزهراني : الكفايات المهنية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة السعودية - مرجع سابق، ص ١٣ .

التربوية ومن ثم ظهر فى أدبيات التربية ما يعرف بكفايات المعلم المدير وغيرها من كفايات الفئات التربوية المختلفة فى الحقل التربوي^(١). ويمكن وضع الكفايات التربوية فى المحاور التالية:

المحور الأول: الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية:

مفهوم الكفاية المهنية فى التعليم:

"تلك المهارات التي تتصل بالعمل التربوي وتؤهل صاحبها لممارسة عملة بنجاح"^(٢). "القدرات والمهارات المتعلقة بالعمل الإداري التي يمتلكها مديري المدارس من خلال الإعداد التربوي الذى تلقاه أو من خلال الخبرات والممارسات التي اكتسبها أو من خلال التعلم الذاتي والتي تساعده فى أداء مهامه فى مجال الإدارة المدرسية على أحسن وجه"^(٣). "مجموعة المهارات لدى مديرة المدرسة التي تمارسها والتي يؤهلها لممارسة أدوارها فى تغيير أوضاع المدرسة الإدارية والتنظيمية والتعليمية باتجاه الجودة والتطوير المستمر بما يحقق الأهداف المنشودة من المدرسة"^(٤).

مما سبق نخرج بتعريف للكفاية المهنية:

هي قدرة المدير على تكوين علاقات وظيفية بينه وبين رؤوسيه على أساس من الاحترام، وأن يمتلك المدير القدرة على أداء العمل بكفاءة عالية وبأقصر الطرق لإتجاز العمل بشكل صحيح .

أ) نشأة وتطور مدخل الكفايات:

لم تنشأ حركة التربية القائمة على الكفايات من فراغ بل نشأت نتيجة عدة عوامل:
١ - "مطالبة الجماهير بمردود أفضل لعملية التعليم وأن تكون المدارس أكثر استجابة وأكثر فاعلية للمتطلبات الاجتماعية والفردية.

١ - عبدالله بن محمد البطي: " الكفايات اللازمة لمدير التعليم فى المملكة العربية السعودية وأساليب تميمها " رسالة دكتوراه غير منشورة -السعودية - جامعة الملك سعود - كلية التربية ٢٠٠٣ ص ٨٥ .

٢ - عبيد بن نداء العنزي : ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية , رسالة ماجستير غير منشورة , قسم الإدارة والتخطيط , كلية التربية , جامعة أم القرى , ٢٠٠١, ص ١١.

٣ - عوض بن احمد عوض الشهري : "واقع الكفايات المهنية لمشرفي المدارس " , رسالة ماجستير, السعودية , مرجع سابق, ص ٢١.

٤ - سهام حاتم مبارك الزهراني: الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمكة المكرمة, مرجع سابق, ص ١٠.

٢- كرد فعل للأساليب التقليدية التي تسود برامج الإعداد لتتجاوز ثغراتها وعيوبها والتي تؤكد على الجانب النظري (المعرفة) فقط دون الجوانب الأخرى.

٣- استجابة لانسحاب الكثير من المفاهيم الاقتصادية وأساليبها على النظام التعليمي فظهر مفهوم (اقتصاديات التعليم) وبه يتم التركيز على مقدار ما ينفقه المجتمع على التعليم ونتيجة وقد أدى ذلك إلى قيام الكثير من الدراسات التي عنيت بكفاءة التعليم الداخلية والخارجية ومن هنا بدأت برامج إعداد المعلمين والمديرين والمشرفين تهتم بنوعية المخرجات^(١).
" ويشير هذا المبدأ إلى أهمية الإعداد المستمر من أجل رفع مستوى أداء الفرد وتزويده بما يستجد من المهارات والكفايات في ضوء تطور دوره ومهامه مع الاتجاهات الحديثة في العالم.

٤- الأخذ بمبدأ التدريب والإعداد المستمر:

والذي يشير إلى أهمية الإعداد المستمر من أجل رفع مستوى أداء الفرد وتزويده بما يستجد من المهارات والكفايات في ضوء تطور دوره ومهامه مع الاتجاهات الحديثة في العالم.

٥- الاهتمام بالاتجاه السلوكي وتطبيقاته:

والذي يؤكد على ضرورة تحديد السلوكيات التي تساعد المتعلم على أداء مهامه وهذا هو الأساس في برامج الكفايات التعليمية.

٦- التطور المستمر في تكنولوجيا التعليم:

والذي أدى إلى ظهور حركة تفرد التعليم بدلا من التعليم الجماعي وزيادة أساليب التعليم والتعلم مثل التعليم المصغر والمبرمج كأسلوب فعال يقوم على أساس من الاهتمام بالأداء اللفظي والمهاري في العملية التعليمية.

٧- التدريب الموجه نحو العمل الميداني.

كان لهذا الاتجاه أثره في إعادة النظر إلى البرامج التعليمية وتطويرها لتركز بصفة أساسية على الأداء مما يؤدي إلى عدم الانفصال بين ما يتعلمه الفرد وما يتم في ميدان العمل^(٢).

٨- التعلم والإدارة بالأهداف:

" أي أن كل متعلم قادر على الوصول إلى الأهداف المناسبة عندما يتوفر له التعليم المناسب الذي يشتمل على المهارات والمعارف والقيم، وبذلك يرتبط البرنامج التعليمي

١ - سهيلة الفتلاوي: كفايات التدريس، المفهوم، التدريب، مرجع سابق، ص ٣٢، ٣٤.

٢ - محمد عمر موسى سرحان: تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، ط١، عمان الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧، ص ٧٦.

القائم على الكفايات ارتباطاً عضوياً بالبرنامج التعليمي القائم على الأهداف السلوكية، إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف هو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة أنواع تلك الأهداف وأن يشترك أعضاء الهيكل الإداري في تحديدها ومجالات النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة، وأن يؤخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة حالياً وفي المستقبل وتحديد المشكلات التي يمكن أن تعترض الأهداف المحددة، والاتفاق على أنسب الحلول لها وأن تحدد كذلك المقاييس التي ستقيم عليها النتائج^(١).

- من أهم عناصر هذا الأسلوب الإداري:

أ- " وضع الأهداف.

ب- التخطيط لما ينبغي للمسئول القيام به من الواجبات وتسلسلها.

ج- وضع خطة دائمة للتقييم المستمر لمراجعة خطط العمل في ضوء النتائج الأولية^(٢).

ساهمت هذه العوامل مع غيرها من العوامل الأخرى في ظهور حركة الكفايات وتطورها وانتشارها في الأوساط التربوية، حتى أصبحت من أبرز الاتجاهات العلمية الحديثة في عملية إعداد المدير وتدريبه.

ب) تصنيف الكفايات:

يقصد بتصنيف الكفايات عملية تحديد المحاور التي تدور حولها الكفايات باعتبارها كفايات رئيسية، ثم تحليلها إلى مجموعة من الكفايات الثانوية، وقد تم تصنيفها إلى العديد من التصنيفات والتي من أبرزها تصنيف الخضيرى (٢٠٠٢)^(٣) والذي قسمها إلى عدة كفايات منها:

١ - كفايات شخصية:

وهي سمات أساسية بهدف تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التربوية والمجتمع بسهولة مثل :-

الاتزان النفسي والعاطفي، تحمل المسؤولية، القدوة الحسنة، القدرة على الابتكار والتجديد وتقبل الأفكار، سعة الإطلاع بالمعرفة والتكنولوجيا المادية، مزاولة البحث العلمي بالإضافة للعديد من الصفات التي تتعلق بمظهره وغيره.

١ - فاروق شوقي البوهي : الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية للمدرسين، الإسكندرية، دار الجامعة الحديثة، ٢٠١١، ص ٤٦٦.

٢ - فاروق البوهي : الإدارة التعليمية المدرسية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٠١، ص ٦٨ .

٣ - محسن احمد الخضيرى : إدارة التغير ، دمشق ، دار الرضا، ٢٠٠٢، ص ٩٦.

٢ - كفايات مهنية (فنية) وتشمل :

القدرة على التخطيط والتحليل، القدرة على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي ، تشخيص الخلل ومواقع الضعف وإيجاد طرق عديدة، القدرة على التفسير، الحوار والمناقشة والإقناع، تنظيم الأفكار والحقائق والمفاهيم بدقة، توليد اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل، القدرة على توجيه التعلم نحو خدمة المجتمع، القدرة على استخدام الانترنت للحصول على الأبحاث والمعلومات الجديدة، بالإضافة إلى امتلاك مهارات فنية مثل إدارة الحلقات واللقاءات ببراعة، والقدرة على نقد المقررات الدراسية بفاعلية مع تحليل جوانب القوة والضعف في هذه المقررات بعد تطويرها وتقويمها بشكل سليم، القدرة على تزويد العاملين بتغذية راجعة عن أدائهم، القدرة على تصميم وإعداد اختبارات ذات مواصفات علمية سليمة.

٣ - كفايات أكاديمية: وتشمل:

أن يكون لديه خبرة واسعة، الاطلاع على كل ما هو جديد في المعرفة، إدراك العلاقات بين المواد التعليمية المختلفة، الإطلاع على أبحاث ودراسات عديدة ، المشاركة في برامج علمية ومؤتمرات للبحث العلمي ، القدرة على عمل أبحاث علمية تطبيقية لخدمة المؤسسة التربوية والمجتمع.

٤ - كفايات ثقافية : وتشمل:

الاطلاع على مشاكل البيئة، المشاركة في الندوات الثقافية، متابعة المنشورات الصحفية والمجلات المختلفة، الاهتمام بالأحداث المحلية والعالمية، متابعة البرامج الثقافية المعروفة في وسائل الإعلام، لديه معرفة بالعقيدة والتراث الإسلامي، لديه اطلاع على ثقافات وحضارات مختلفة قديماً وحديثاً.

٥ - الكفايات الإدارية : وتعني:

" القدرة على العمليات الإدارية كالنخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل بطريقة سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي. كالديمقراطية وما يتبعها من عمليات التفويض، واستخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج، واستخدام العصف الذهني وغيرها من الأساليب التي ثبت نجاحها محلياً وعالمياً، ما يترتب عليها من إقامة علاقات إنسانية مثل:

١ - " احترام وتقدير شعور العاملين.

٢ - الاهتمام بمشاكل العاملين.

٣ - التشجيع على حرية الرأي.

٤- التعاون وإقامة علاقات حسنة مع الطلاب والعاملين.

٥- الاهتمام بمشاكل العاملين والطلاب وأحوالهم.

٦- المرونة وعدم الحدة في المعاملة.

٧- إشاعة جو من الثقافة والاحترام بين العاملين.

٨- كسب ثقة الإدارة العليا والإداريين والزملاء^(١).

"إن المدير الناجح هو الذى يعمل على تشجيع الموظفين لأن يكونوا أعضاء منتجين مخلصين فى عملهم متطورين فى معلوماتهم ومستقلين فى شخصياتهم والمدير يجب أن يدرك إن قوته الإدارية هي من قوة الموظفين بالمدرسة ولا يمكنه أن يكون قويا إلا إذا دعمهم واحترمهم واعترف بدورهم وشاركهم الرؤى بتطوير المدرسة وأشركهم فى صنع القرار بحيث تتسلسل عملية اتخاذ القرار من أسفل الهرم المتمثل فى أعضاء هيئة التدريس والعاملين إلى قمته المتمثلة فى الطاقم الإداري وعلى رأسهم المدير"^(٢).

ج) أساليب قياس الكفايات:

"لقد قامت المحاولات الأولى خلال النصف الثاني من القرن العشرين لتحديد كفايات المدير وقياس فاعليته إلى خمسة أنواع من الأساليب:

١- أحكام الإداريين والأقران.

٢- التقديرات المتحصل عليها من اختبارات الصفات التي تعد من سمات المدير أو المعلم (المتدرب).

٣- أساليب القياس الموضوعية والمقننة.

٤- استخدام التقنيات المعاصرة ومصادر التعلم.

٥- تأهيل المدرسة للترخيص والحصول على الاعتماد.

١ - فاروق البوهى : الإدارة التعليمية المدرسية، مرجع سابق ، ص ٩٥ .

٢ - أفنان نظير دروزه: مدى قدرة المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير ،مجلة اتحادات الجامعات العربية، ٢٠٠٣، عدد ٤١، ص ٥٤.

ومع انتشار حركة التربية القائمة على الكفايات تنوعت أدوات وأساليب القياس لتمثل المقابلة، وبطاقات أو قوائم الملاحظة والتقييم الذاتي، وأساليب القياس غير المباشرة، واختبارات الكفاية" (١).

"لذا فإن اختيار أحد أساليب القياس لكفاية ما يعتمد على نوع الكفايات المراد قياسها، فأساليب تقويم الكفايات المعرفية أو المستوى المعرفي يختلف عن أساليب تقويم الكفاية الأدائية أو المستوى السلوكي ومن هذه الأساليب أسلوب تقييم الوظائف وهو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحدد والتقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية" (٢).

كما أن نوعية البرنامج والمسلمات التي يقوم عليها تتحكم أيضاً في نوع التقدير المستخدم ومعياره، وإن أهم ما ينبغي الالتفات إليه في تقدير الكفايات هو: هل السلوك فعال أم غير فعال؟ ولذلك يجب أن تصاغ الأهداف السلوكية في ضوء مستويات متعددة من الأداء المقبول بحيث تقبل أداء كل مدير عند مستوى مقبول في حدود قدراته بصرف النظر عن مستوى أداء زملائه.

د) الكفايات المهنية التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة الثانوية:

في ضوء ما سبق يمكن أن نخرج بأهم الكفايات المهنية التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة والتي تدور حول:

- ١- تنمية العاملين وتطويرهم : المدير يساعد العاملين على التعلم المستمر، وتطوير الأداء واكتساب كفايات جديدة، وتحملهم مسؤوليات ومبادرات جديدة.
- ٢- تشجيع المبادرة والابتكار وتطوير المؤسسة: خلق ثقافة التطوير، والأفكار الحرة، أو المبادرات، وتوظيف التكنولوجيا.
- ٣- إظهار سلوك أخلاقي واستجابة اجتماعية: يفهم ويتبع السلوك القانوني والأخلاقي والاعتبارات الاجتماعية.

١ - هدى محمد الجابر مرتضى : فاعلية برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الشخصية والمهنية لدى المعلمين في تغيير اتجاهاتهم نحو دمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧ ، ص ٦١ - ٦٧ .

٢ - درويش عبد الرحمن يوسف: العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٦ العدد ٢ مايو ١٩٩٩ .

- ٤- القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات: يضع المشكلات المعقدة والقرارات ضمن أولويات، ويحلها بفاعلية، وينفذها في الوقت المناسب.
- ٥- بناء الفرق الداخلية والاستفادة منها: يبني الفرق داخل المدرسة، ويعمل على الاستفادة منها من أجل تحسين الأداء داخل المدرسة.
- ٦- توظيف التفكير الاستراتيجي: يتخذ قرارات ذات تأثيرات بعيدة المدى.
- ٧- التواصل مع الآخرين: يظهر تواصلاً فعالاً لتحقيق الأهداف ورفع دافعية المعلمين.
- ٨- الفهم الجيد : للظروف الداخلية والخارجية، والرؤية، والرسالة، والاستراتيجيات، والأهداف.
- ٩- بناء شراكة مع المستفيدين الخارجيين: بناء علاقات إيجابية مع المستفيدين الخارجيين لمعرفة حاجتهم الحالية والمستقبلية وتوقعاتهم^(١).

المحور الثاني : متطلبات تحقيق الجودة والاعتماد لمديري المدارس الثانوية:

ويتطلب ذلك تناول النقاط التالية:

- أولاً : الجودة الشاملة.
- ثانياً : الاعتماد التربوي.
- الخصائص التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس.
- الكفايات المهنية التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدارس لتحقيق الجودة الشاملة.

أولاً : الجودة الشاملة:

في هذا المحور سنتعرف على مفهوم الجودة، الجودة الشاملة، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم وأهمية الجودة الشاملة، وأهداف إدارة الجودة الشاملة، ومقومات تطبيقها في التربية، ومعايير أداء الجودة الشاملة وآليات تطبيقها، ثم دور مدير المدرسة في تحقيقها.

(أ) مفهوم الجودة الشاملة:

تعرف الجودة في معجم أكسفورد على "أنها النوعية أو الخاصية"^(٢). وعرفها معجم لونغمان على "أنها درجة عالية من التحسين"^(٣).

1 - PA, Troppin : **Managerial Leadership**, U.S.A. New York, Mc Graw- Hill, 2002, P.17 .

2 - N.S.Doniach and others: the Concise Oxford English- Arabic dictionary of current U.S.A GE Oxford university, U.S.A, 1982, p313 .

3- Della, & others: Longman Active study dictionary of English A.R.E, by Al Ahram Commercial press, 1990, p492.

كما يعرفها معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute)

بأنها "فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين والتطوير المستمرين من خلال أنشطة منظمة تسعى من جهة إلى تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، ومن جهة أخرى تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإتباع أفضل الطرق وأقلها كلفة من خلال الاستخدام الأقل لطاقات جميع العاملين".

أو أنها "عبارة عن نظام إداري يقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واقتناع والتزام القيادة بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين أو التحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة"^(١).

أو أنها "عبارة عن فلسفة وطريقة أداء، تسعى من خلالها المنظمة لتحسين العمل والمنتج أو الخدمة المقدمة، من خلال التخطيط السليم، ومن خلال أفضل الطرق لتوظيف الموارد المادية والبشرية، مع التأكيد على الاستمرارية في التحسين"^(٢).

"وتمثل كل مؤسسه ثقافة مشتركة والتي تعتبر حالة فريدة ومنفصلة ومختلفة عن الآخرين، وما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، يتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين داخل المؤسسة"^(٣).

ويعرفها قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية، جامعة الأزهر (٢٠٠٨) "بأنها مدى تحقق أهداف البرامج التعليمية في الخريجين بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود المؤسسة التعليمية"^(٤).

وتعرفها هيئة الاعتماد والجودة المصرية "بأنها هي القيمة المضافة، والتي تعنى مدى قدرة العملية التعليمية على تطوير معارف ومهارات وقدرات المتعلم"^(٥).

١ - برهان الدين حسين السامرائي : دورة القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، السعودية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠١٢، ص ٤٨ .

٢ - فاطمة عيسى أبو عبده: درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس نابلس، من وجهة نظر المديرين فيها، مرجع سابق، ص ١٩.

٣ - سليمان حامد : الإدارة التربوية المعاصرة ، عمان ، دار أسامة للنشر ، ٢٠٠٨ ، ص ١٩٥-١٩٦ .

٤ - رامي يوسف على : الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ١٦٥ .

٥ - هيئة ضمان الجودة والاعتماد : اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، إبريل ٢٠٠٤، ص ١٣ .

ونخرج من التعريفات السابقة بتعريف الجودة الشاملة في التعليم بأنها "قدرة المدير على أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققا الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علميا".

ويقع العبء الأكبر في تصنيف ذلك على الإدارة والقيادات الإدارية بالمدرسة. ومن التعريفات السابقة يمكن الخروج بدلالات الكلمات المكونة لهذا المفهوم كالتالي:

الإدارة: هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.

الشاملة: تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل حتى تحقق رضا المستفيد.

ب) مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تباين آراء الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم اجتمعوا على مبادئ أساسية وهي كما يلي:

- ١- " التخطيط الاستراتيجي : وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهداف واسعة تمكن من صياغة وضع السياسات والبرامج.
- ٢- التركيز على الزبون : الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- التحسين المستمر للعمليات والجودة ويقصد بذلك التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي.
- ٤- التدريب والتطوير المستمرين.
- ٥- المشاركة وتفويض الصلاحية.
- ٦- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: جمع البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرار.
- ٧- تطبيق العدالة التنظيمية.
- ٨- تشجيع العمل الفريقي (Team work) القائم على الثقة المتبادلة والاحترام.
- ٩- تحقيق التكامل والترابط بين قطاعات المنظمة وإدارتها المختلفة^(١).

١ - محمد عبد الوهاب العزاوي : إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، دار اليازودي العلمية ، ٢٠٠٥ ، ص ٦٦ .

ج) أهمية إدارة الجودة الشاملة :

مما سبق اتضح لنا جليا انه من خلال إدارة الجودة الشاملة يمكن تحقيق نجاح المنظمة " وعلى هذا فإن على المديرين أن ينظروا إلى وظيفة إدارة الجودة أنها قد حققت احتياجات العميل وحل ما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها تتوافق مع سياسة وأهداف الجودة وانه قد تم تحقيقها كاملة أم لا "(١).

كما انه يجب التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات، والعمل المستمر لتقليل الفاقد في التعليم(٢) ومن هذا المنطلق نجد أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتمثل في أنها:

١- " تعمل على تعرف المؤسسة المدرسية على جوانب الفاقد التعليمي من ناحية الوقت والطاقات الذهنية والمادية وبالتالي التخلص منها.

٢- تساهم في تحسين جودة الخدمات الأخرى.

٣- تشارك في الاستخدام السليم للموارد المالية.

٤- تعمل على زيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المدرسة .

٥- تقييم مستوى أداء المدرسة"(٣).

٦- " دعم صنع القرار المتعلق بالعمل وذلك بالمشاركة وطرح الحلول والبدائل المناسبة .

٧- يحث العاملين على العمل الدؤوب الناجح وذلك من خلال منح العاملين الصلاحيات كنوع من التحفيز"(٤).

وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن مدير المدرسة في ظل الجودة الشاملة عليه أن يعمل على : منع حدوث المشكلات منذ البداية - الاهتمام بالأمور الصغيرة والكبيرة - الالتزام - المطابقة للمعايير - أن تتغلغل الجودة في كل المكونات - تحسين المنتج باستمرار - تمشي برامج الجودة مع الأهداف التنظيمية وخطط الإنتاج.

د) أهداف إدارة الجودة الشاملة:

ومما سبق نستخلص أن الهدف من الإدارة بالجودة الشاملة هو تحقيق رغبات المستفيدين من خلال تطوير الخدمات المقدمة للمخرجات مع تخفيض في الوقت والجهد والتكاليف للحصول

١ - طاهر رجب قدار: المدخل الى الجودة الشاملة و الايزو ، دمشق ، دار الحصاد ١٩٩٨، ص ٩٦.

٢ - سلامة عبد العظيم حسين : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ، عمان ، دار الفكر ، ٢٠٠٢، ص ٩١ .

٣- صباح الزبيدي: عرض بعض تجارب إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي الخامس، جامعة البحرين، ٢٠٠٣، ص ٣١.

٤ - نفس المرجع السابق، ص ٣٣.

على منتج جيد يستفيد منه المجتمع ويمكن تحليل هذا الهدف العام إلى الأهداف الفرعية التالية:

١- "زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين إدارات المدارس وتشجيع العمل الجماعي.

٢- خفض التكاليف.

٤- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات"^(١).

هـ) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

"يوجد العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية والمنظمات الأخرى، ومن أهم هذه المعوقات"^(٢).

١- "غياب فلسفة الجودة الشاملة لدى بعض المديرين.

٢- التركيز على الأهداف بعيدة المدى.

٣- صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات.

٤- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد على جودة أعلى.

٥- ضعف النظام المعلوماتي للمدرسة واعتماده على الأساليب التقليدية.

٦- ندرة توفير المعلومات والبيانات على نحو سريع ودقيق عن النظام التعليمي.

٧- عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة فى مجال إدارة الجودة الشاملة فى العمل التربوي.

٨- التمويل المالي حيث أن تطبيق نظام الجودة الشاملة فى العمل التربوي يحتاج إلى ميزانية كافية"^(٣).

ثانياً: الاعتماد التربوي:

يشتمل هذا المحور على كل من مفهوم الاعتماد التربوي، والفلسفة التي يستند إليها، أهدافه وخصائصه ومميزاته وأهميته وكذا أنواعه ثم يختتم بالمرحلة التي يمر بها الاعتماد التربوي.

أ) مفهوم الاعتماد التربوي:

اختلفت الآراء حول مفهوم محدد ودقيق وبالرجوع إلى الأصل اللغوي يشير مفهوم الاعتماد إلى "عمد الشيء عمداً أي إعاقه بعماد ودعمه وعمد الشيء قصده واعتمد الشيء

١ - رافدة عمر الحريرى: إعداد القيادات الإدارية لمدارس مستقبل في ضوء الجودة الشاملة والإصلاح، مرجع سابق، ص ٢٤.

٢ - احمد إبراهيم احمد : الإدارة المدرسية فى القرن الحادى والعشرين ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٧٨.

٣ - مريم الشرقاوى : إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة ، المؤتمر السنوي الثالث عشر - الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ، كلية التربية بنى سويف ، جامعة القاهرة ، مصر ، يناير ٢٠٠٥، ص ٢٤٦.

ويقال اعتمد الرئيس الأمر: وافق عليه و أمر بتنفيذه، وتعتمد الأمر: قصده وبهذا فمعنى الاعتماد: الإقرار أو الموافقة^(١).

أما مصطلح اعتماد في اللغة الانجليزية فقد ورد بمعنى "اتكال أو استناد أو ثقة كما وردت كلمة الاعتماد بمعنى إقرار، موافقة، قبول"^(٢).

ويعرف قاموس ويبستر الاعتماد بأنه: "الاعتراف بان المؤسسة التعليمية تحتفظ بالمعايير التي تؤهلها للانضمام إلى اتحاد المؤسسات المماثلة والتي تؤهل خريجها للالتحاق بالمؤسسات الأعلى والأكثر تخصصاً أو بالأعمال المهنية المتخصصة"^(٣).
"هو عبارة عن عملية تقويم أداء المدارس بواسطة هيئة متخصصة في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي"^(٤)، وآخر يرى أنه: "الآلية التي يتم عن طريقها قياس كفاءة المؤسسة التعليمية من الناحيتين الإدارية والأكاديمية"^(٥).

"وأنه نشاط مؤسسي علمي موجة نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية وهو أداء فعاله ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويره"^(٦).

ومما سبق يتضح أن الاعتماد التربوي "مجموعة البرامج والإجراءات المتلاحقة والمتتابعة التي تعتمد عليها هيئة الاعتماد في تقييم الآلية التي تنتهجها المؤسسة التعليمية لتحقيق الكفاءة من النواحي الإدارية والأكاديمية والتأكد من فاعلية تطبيق النظام بما يوصلها لئال ثقة الوسط الأكاديمي والجمهور المستهدف".

ب) مبادئ الاعتماد التربوي:

يعتبر الاعتماد التربوي وسيلة تهدف إلى تحقيق أفضل مستويات الجودة في التعليم.

١ - مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز ، القاهرة ، الهيئة العامة لحقوق المطابع الأميرية ، ٢٠٠٠ ، ص ٤٣٣ .

٢ - روجي ومنير البعلبكي : قاموس المورد ، بيروت ، دار الملايين ، الطبعة الثالثة عشر ، ٢٠٠٠ ، ص ١٢٩ .

3- Webster's : third new international dictionary of the English language Unabridged Springfield Massachusetts U.S.A1976 , p13.

٤ - حمده بنت محمد المالكي: تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر القيادات التربوية، السعودية، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، ٢٠١٠ ، ص ١٥ .

٥ - محمد بن شحاتة وعبد الله بن عبد اللطيف الجبر : إدارة الاعتماد الأكاديمي في التعليم، دراسة ميدانية، رسالة الخليج العربي ، لسنة ٢٠٠٠ ، العدد ٧٣ ، ١٩٩٩ ، ص ١٥ .

٦ - هيئة ضمان الجودة والاعتماد : اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، مرجع سابق، ص ٩ .

لذا كان لابد له من مبادئ عامة يقوم عليها يسترشد بها ومحكمة وتوجهه وتسير برامجه وأنشطته ومن هذه المبادئ ما يلي:

١- " أن يكون مطلبا اجتماعيا يسعى المجتمع لتحقيقه وجعله ممارسة مقبولة من قبل المؤسسات الخاضعة للاعتماد، وكذا من يعملون في هذه المؤسسات أو ينتسبون إليها دون إثارة لحساسيتهم أو امتعاضهم من هذه العملية.

٢- لابد له من أهداف وأغراض يسعى لتحقيقها فلا يترك دون أهداف واضحة، وذلك من أجل ضمان ألا تتحول عملية الاعتماد إلى أداة تستخدم لتثويه سمعة المؤسسات التربوية وإبراز نقائصها ونقائص منسوبيها فقط ، وهذا يستوجب الالتزام بالأهداف المحددة سلفا للاعتماد.

٣- توافر أنظمة ولوائح يسير بناء عليها وتوضح الكيفية التي تتم بها ممارسته وتطبيقه.

٤- أن تقوم به هيئة مستقلة في تنظيمها وممارستها ولا تخضع لأي ضغوط مهما كان مصدرها داخل المؤسسات الخاضعة للتقييم أو خارجها وذلك من أجل ضمان الموضوعية في الممارسات والمصادقية في القرارات على أن تتوفر لهذه الهيئة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للاضطلاع بالمهمة^(١).

(ج) أهداف الاعتماد التربوي:

يسعى الاعتماد التربوي إلى أن تعمل المؤسسة التعليمية وفقا لمعايير الجودة التعليمية والمؤسسية كما يسعى إلى تطوير المؤسسات وما تقدمه من برامج تعليمية وعلى ذلك تتمثل أهداف الاعتماد التربوي فيما يلي:

- ١- "التأكد من جودة المستوى العلمي والتعليمي للمؤسسة التعليمية وقدرتها على تحقيق رسالتها التربوية ومصادقيتها من خلال فحص التزامها بعدد من الضوابط والمعايير.
- ٢- حث مؤسسات التعليم على القيام بمراجعات دورية للتقويم الذاتي لبرامجها العلمية وقدراتها المادية والمعنوية بما يضمن تطوير مستواها نحو الأفضل.
- ٣- تشجيع اتخاذ الإجراءات المختلفة للوصول إلى أقصى درجة من الجودة والكفاءة والفاعلية في البرامج الدراسية.

١ - سلامة عبدالعظيم حسين : الجودة الشاملة والاعتماد التربوي ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٣٠ ، ٣٣١ .

٤- تشجيع التنافس المشروع بين مؤسسات التعليم بكافة أنواعها من خلال منح الاعتماد على مستويات مختلفة (ممتاز - جيد جداً - جيد)^(١).

د) أهمية الاعتماد التربوي:

" يمثل الاعتماد التربوي أهمية لمؤسسات التعليم المنشأة حديثاً وبرامج الدراسة فيها ، كما يمثل أهمية عند تجديد اعتماد المؤسسات أو البرامج التي تم اعتمادها في الماضي، بالإضافة إلي أنه يعتبر ضرورياً عند اتخاذ قرار اعتماد مؤسسة أو برنامج ما من عدمه في حالة وجود بعض أوجه القصور في أثناء عملية الاعتماد"^(٢).

وعلي ذلك تتمثل أهمية الاعتماد التربوي في أنه يعمل علي :

- ١- " تطوير الأداء المدرسي الشامل، سواء أكان أفقياً أو رأسياً، حيث تتمحور متطلبات الاعتماد التربوي حول إصلاح المدرسة، وقدرتها علي التقييم الذاتي، وتحديد أولويات التطوير، والتخطيط الاستراتيجي للنهوض بمستوى الأداء الشامل لها.
- ٢- التأكد من استيفاء المدرسة لمعايير الجودة الشاملة التي تعدها هيئة الاعتماد التربوي، في ضوء المعايير القومية للتعليم.
- ٣- اطمئنان أعضاء المجتمع المحلي بأن أبناءهم يتعلمون تعليماً تتوافر فيه شروط ومعايير الجودة وتتوافر فيه المقومات اللازمة لإعداد جيل المستقبل.
- ٤- زيادة المشاركة المجتمعية للمدرسة ، حيث يتأكد أولياء الأمور ورجال الأعمال بالمجتمع المحلي أنهم يجنون ثمار الجهد الذي يبذلونه مع المدرسة.
- ٥- تحسين أداء الطلاب بمختلف جوانبه : المعرفية والوجدانية، والاجتماعية والمهارية وهذا هو الهدف المنشود من الاعتماد التربوي للمدارس.
- ٦- تأكيد الجودة والمساءلة مما يسهم في تدعيم دور مجلس الأمناء والمجتمع المحلي في عمليات التطوير المستمرة.
- ٧- تنمية قدرة المؤسسة علي التوازن بين عمليات الاعتماد والتخطيط الاستراتيجي للتطوير.
- ٨- الاستثمار الأمثل لميزانية المدرسة ومخصصاتها.
- ٩- يدفع المدرسة نحو التقدم اتجاه التعليم للتميز والمنافسة المحلية والإقليمية والعالمية.

١ - وزارة التعليم العالي : مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي ، ٢٠٠٩ ، ص ١٣ .

٢ - عبد الكريم أحمد بدران وأحلام الباز حسن: رؤية مستقبلية للاعتماد التربوي للمدارس المصرية ، مجلة كلية تربية المنصورة، الجزء (٢)، العدد (٦٥) ، سبتمبر ٢٠٠٧ ، ص ٤١٠ .

١٠- تقديم الاستشارات الفنية للتميز من خلال مساعدة المدارس في التعرف علي نقاط القوة والضعف والتصديق علي أولويات التطوير بها وخططها التنموية^(١).

ولهذا فإن الاعتماد التربوي يفيد المؤسسة التعليمية في:

- ١- " حماية سمعة وشهرة المؤسسة على المستوى العالمي فيما يتعلق بجودة تعليمها ومستواها ومعاييرها.
- ٢- المحاسبة المجتمعية للمؤسسة التعليمية وإرضاء أولياء الأمور فيما يتعلق بإنفاقهم على تعليم أبنائهم ولزيادة ثقتهم في المؤسسة وان ما ينفق على التعليم يحقق جدوى للمتعلم وتعليم على مستوى المعايير العالمية.
- ٣- تحسين وتوفير نوعية وجودة العمليات والمخرجات في المؤسسات التعليمية التي تؤدي بدورها إلى تحسين مستوى التعليم بوجه عام.
- ٤- تسهيل عملية تحويل الطلاب وانتقالهم من مدرسة إلى أخرى لأنه يقدم دليل على جودة المستوى والمقررات التي حصل عليها الطالب من مؤسسة متعمدة.
- ٥- تحقيق فرص أفضل للطلاب عند التقدم للالتحاق بالعمل، وكذلك سهولة فرصة من يتقدمون في الحصول على مساعدة من الجهة التي يعمل بها عند رغبته في مواصلة الدراسة في مؤسسة أو معهد معتمد وقد يحصل على مساعدة مادية من جهة العمل لمواصلة دراسته أو تعليمه^(٢).

هـ) إجراءات ومراحل الاعتماد التربوي للمؤسسة التربوية ودور مدير المدرسة في كل مرحلة:

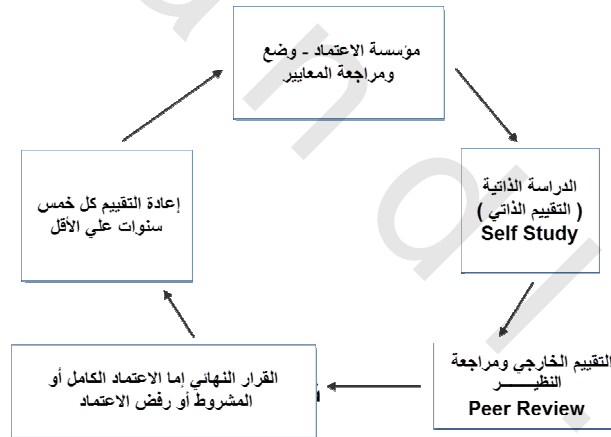
- أدوار مديري المدارس في تأهيلها للاعتماد:

- ١- "تطبيق الاستراتيجيات وطرق إثبات نجاحها، قائمة على بحوث علمية.
- ٢- تضمين مكونات خطة التحسين المدرسي لتصبح مصممة بشكل شمولي.
- ٣- تقديم تنمية مهنية مستدامة عالية الجودة لجميع المعلمين والعاملين بالمدرسة.

1 - E. Sterian Paul : **Accreditation and Quality Assurance in Higher Education Series**, United Nations Educational and Cultural, Organization Bucharest, European, Center Par Higher Education, 2007, pp1-2

٢ - احمد فاروق محفوظ : إدارة الجودة الشاملة والاعتماد لجامعة ومؤسسات التعليم العالي ، مؤتمر التعليم الجامعي العربي - أفق الإصلاح والتطوير ، جامعة عين شمس ، مركز تطوير التعليم الجامعي ومركز الدراسات المعرفية ، ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٣ ، ص ٣٠-٣١ .

- ٤- البرهنة على إنجاز الطلاب من خلال أهداف قابلة للقياس وعلامات واضحة توضح مدى إنجاز الطلاب كل فترة معينة.
- ٥- تدعيم ومساندة التحسين المدرسي الشامل من قبل المعلمين والإداريين وغيرهم من المعنيين بالتحسين المدرسي.
- ٦- تقديم المساندة والدعم للمعلمين والإداريين وغيرهم من المعنيين بالتحسين المدرسي .
- ٧- تقديم الفرص الكاملة للمشاركة الفعالة من قبل أولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأنشطة التحسين بالمدرسة.
- ٨- استخدام وسائل المساندة والدعم عالي الجودة من خارج المدرسة من قبل خبراء لديهم الخبرة والتجربة في الإصلاحات المدرسية الشاملة.
- ٩- التخطيط لتقويم الإستراتيجيات لتنفيذ التحسين المدرسي الشامل.
- ١٠- تحديد الموارد اللازمة لمساندة وتدعيم التحسين المدرسي الشامل.
- ١١- التثبت من أن خطة التحسين الشامل قد طورت الإنجاز الأكاديمي للطلاب بشكل واضح وذى مغزى^(١). ويمكن توضيح هذه المراحل من الشكل التالي^(٢).



شكل (١) يوضح مراحل الاعتماد التربوي للمؤسسة

- دور مدير المدرسة في التقويم الموضوعي المستمر Ongoing External Review:
- هناك معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ومن أهمها:
- ١- "وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.

١ - أمين محمد النبوي: الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم قبل الجامعي في دولة الإمارات، مجلة التربية، ٢٠٠٦، ص ١٧١ .

٢ - محمد أحمد غريب السيد : التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي الأزهرى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ٢٠٠٨ ، ص ٨٣ .

٢- التحديد الواضح للمسؤوليات بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد الاختصاصات.

٣- الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.

٤- أن يكون كل طاقات المدرسة من طاقات مادية وبشرية مجندة لخدمة العملية التعليمية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال.

٥- تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصا بالعلاقات الداخلية للمؤسسة أو بينها وبين المجتمع المحلي أو بينها وبين السلطات التعليمية العليا^(١).

"ويتم منح الاعتماد لفترة محدودة من الزمن قد تكون خمس سنوات وحصول المدرسة علي الاعتماد العام هو المرحلة الأولى للحصول علي الاعتماد الكامل، وأنها قد استوفت الشروط والمعايير الأولية لأداء وظيفتها، ويمنح الاعتماد للمدرسة ككل، وتظل المدرسة خاضعة وبصفة دورية للزيارات الميدانية من قبل الجهة المنوط بها الاعتماد لبحث شكوى الأفراد"^(٢).

هناك العديد من المعايير والمتطلبات الخاصة بجودة النظام التعليمي، ولكن سوف

نركز على المعايير الخاصة بمديري المدارس وتطوير أدائهم:

أولاً : معايير إدارة الجودة الشاملة المطلوبة من مديري المدارس:

وهناك معايير لإدارة الجودة الشاملة في التعليم يجب على المدير استيفائها لكي يعمل على تطوير وتحسين العملية التعليمية بكل جوانبها وبشكل متواصل ومتكامل وهذه تشمل ما يلي:

١- "تبني فلسفة وفكر إداري يهدف إلى ضمان الجودة.

٢- الاهتمام بالفكر الابتكاري في الإدارة.

٣- التركيز الواضح مع الطالب داخل المؤسسة وخارجها.

٤- التركيز على المشاركة بين الطلاب والمعلمين والجهاز الإداري.

٥- اعتبار كل فرد في المؤسسة التعليمية مسئولاً عن الجودة.

٦- تحديد احتياجات العملاء.

٧- التركيز على أوجه القصور وتدعيم أوجه التفوق.

١ - ياسر سلامة : الإدارة المدرسية الحديثة , عمان , دار عالم الثقافة , ٢٠٠٣ , ص ٢١٢ .

2 - Commission on Higher Education Accreditation (CHEA) : What Is ? Accreditation? Fifth Edition, Philadelphia, PA, 1999 .

٨- استمرارية التحسين والتطوير.

٩- تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة.

١٠- اشتراك جميع العاملين بالمؤسسة في حل المشكلات التي تواجهها.

١١- التركيز على منع الطالب من الفشل بدلا من دراسة الفشل بعد وقوعه.

١٢- تدريب كل فرد في المؤسسة من أجل إتقان مفاهيم الجودة^(١).

ومما سبق يرى الباحث "أن الجودة الشاملة تتمثل في أنها منهج علمي لتطوير شامل ومستمر يشمل كافة مجالات النشاط على مستوى المؤسسة وكذلك يقوم على جهد جماعي بروح الفريق لإدارة المؤسسة وأيضا تشكل مراحل التعامل مع الطالب منذ القبول والتهيئة مروراً بعمليات التعليم والتدريب حتى التقويم والتخرج والانفتاح على سوق العمل، وهذا لا يتحقق إلا من خلال مدير مدرسة يدرك ذلك ليصل بالمدرسة إلى الاعتماد".

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

" إن التخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة المدرسية يتطلب الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية عامة والإدارة المدرسية خاصة وذلك بتغيير أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسات التعليمية واستبدالها بأسلوب أكثر فاعلية بحيث يمكن وضع المهام والمسؤوليات المنوطة به موضع التطبيق بشكل ناجح، وأن يتوافر لتلك القيادة القدرة على تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين، وتستطيع تحقيق الاحتياجات المادية، والبشرية لتنفيذ العمل بنجاح، وتحديد وتحليل ونقد الواقع وما هو متوقع في المستقبل وتلتزم بالتحسين المستمر للجودة، وتتبنى فلسفة منع الأخطاء وليس مجرد كشفه"^(٢).

" وكذا البحث عن أعمال المؤسسة كافة والاستماع لمشاكل العاملين وتدريبهم على التقنيات الحديثة وإقامة شبكة اتصالات مع كافة أقسام المؤسسة بما يضمن تحسين فعال في أداء العاملين"^(٣).

١ - احمد إبراهيم احمد : الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرون، مرجع سابق ، ص ١٨١-١٨٢ .

٢ - دلول فتحى عطية:متطلبات تحقيق الجودة والاعتماد فى المدارس المصرية،المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٠، ص ١٠١.

٣- محمد عبد الوهاب العزاوى:إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ، ص ٦ .

- رؤية مدير المدرسة:

" يجب أن يكون لقائد المدرسة رؤية في خلق وقائع تربوية جديدة تطلق قوى الإبداع الخلاق بين تلاميذ ومعلمي المدرسة"^(١).

ويتم ذلك من خلال العمل في ثلاثة نقاط رئيسية:

أولاً : السياسة العامة للمدرسة:

١- " أن تؤمن إدارة المدرسة بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال تحمل مسئولية قيادة التغيير.

٢- ضرورة تحديد أهداف يسعى مدير المدرسة إلى تحقيقها.

٣- أن يكون التعليم والتدريب مستمراً.

٤- رسم سياسة الجودة وتشمل تحديد المسئول عن إقامة الجودة وإدارتها، وكيفية مراقبة ومراجعة النظام من جانب الإدارة ، وتحديد المهام والإجراءات المحددة لها، وتحديد الكيفية التي تراقب بها تلك الإجراءات، وتحديد كيفية تصحيح الفشل في الالتزام بالإجراءات.

٥- أن تكون عمليات التحسين مستمرة لكافة عناصر الجودة الشاملة"^(٢).

ثانياً: العاملين بالمدرسة:

١- توفير مناخ مناسب للعمل وثقافة المنطقة.

٢- الإدارة الفعالة للموارد البشرية للمدرسة.

٣- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة.

٤- وضوح تعليمات العمل وقابليتها للتطبيق.

٥- التغذية والمراجعة: وتعني التأكد من سلامة تنفيذ الإجراءات وإصلاحها بصفة مستمرة"^(٣).

ثالثاً: مدير المدرسة:

١- " تأسيس نظام معلومات فعال لإدارة الجودة.

٢- قياس الأداء للإنتاجية والجودة.

١ - أحمد إبراهيم أحمد : تطبيق الجودة والاعتماد ، مرجع سابق، ص ٢٦٠ .

٢ - توفيق محمد عبد المحسن : تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، جامعة الزقازيق ، مصر، ١٩٩٦، ص١٢٢.

٣ - محمد الصيرفي : إدارة الجودة الشاملة ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية ، ٢٠٠٦، ص١٤٤.

- ٣- تبنى الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة .
- ٤- الإجراءات وتشمل: التسجيل - تقديم المشورة - تخطيط المنهج - التقويم - مواد التعليم - اختيار وتعيين العاملين وأخيرا تطوير العاملين.
- ٥- الإجراء التصحيحي ويقصد به تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير سليمة .
- ٦- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة المدرسة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المدرسة^(١).

كما أضاف (الاغبري) أن هناك إجراءات يجب أن يقوم بها مدير المدرسة لتقنين الجودة بمدرسته وهى:

- ١- "التعرف على إمكانيات ومرافق المدرسة.
- ٢- طرح فكرة تطبيق نظام الجودة والتدريب عليها.
- ٣- إعداد دليل الجودة وملفاتها وتوزيعه على العاملين.
- ٤- توزيع العاملين بفريق الجودة مع إعطائهم الحرية للتعبير عن آرائهم.
- ٥- التنسيق مع الإدارة العليا للإطلاع على الخطة السنوية والتفصيلية قبل التنفيذ.
- ٦- اختيار فريق المراجعة الداخلية وتوزيع الوثائق المرجعية وتحديد الرئيس خلال الاجتماع الافتتاحي.
- ٧- إعداد الأسئلة للتدقيق في الإجراءات.
- ٨- تعبئة التقارير للمراجعة الداخلية وعمل الإجراءات التصحيحية.
- ٩- الاجتماع الختامي ورفع التقرير النهائي إلى الإدارة العليا^(٢).

الخصائص التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس لتحقيق الجودة الشاملة:

- ١- "أن يتفاعل مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد بحيث لا يبرز أي تناقض على الصعيد الوطني في تحقيق الأهداف الوطنية بأبعادها السياسية والاقتصادية.
- ٢- المرونة في الحركة والعمل وألا تكون ذات قوالب جامدة حيث أن الواقع يدفع بتطوير النظريات لتكون قادرة على إحداث التغير المنشود مما يدفع إلى القدرة على الحركة بالاتجاه الذي يخدم الأهداف المرجوة، لأن الإدارة وسيلة وليست غاية ولهذا فإن الإدارة يجب أن تكون حسب المواقف والظروف.

١ - رافدة عمر الحريرى : إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، مرجع سابق ، ص ٣٣ .
 ٢ - عبد الصمد الاغبري : الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٠ ، ص ٧٦-٧٧ .

- ٣- تهدف الإدارة إلى وضع الأغراض التربوية موضع التنفيذ، وأن تكيف الإدارة والأصول والمبادئ والنظريات حسب متطلبات الموقف التعليمي.
- ٤- التميز بالكفاءة والفاعلية، ويتم ذلك عبر الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية.
- ٥- النجاح لتحقيق الأهداف المنشودة وفي الطليعة منها تربية الجيل القادر لمواجهة متطلبات الحياة^(١).

اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن التطبيقات الحديثة في مجال الجودة لاعتماد المدرسة قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة فمن الصعب أن تدار المدرسة من خلال رجل واحد ، لذا فُرض على مدير المدرسة التعاون مع العاملين وإشراكهم في صنع القرار وتطوير المناهج ومشاركة التلاميذ وكذلك أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وذلك بغرض تحقيق الجودة الشاملة التي من شأنها اعتماد المدرسة وهذا هو الهدف المنشود.

ومما سبق يتضح أنه لا بد من توافر ما يلي:

- الكفايات المهنية التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس لتحقيق الجودة الشاملة وتمثل في:

- ١- القدرة على التخطيط: من خلال وضع السياسات لحكم تصرفات العاملين - وضع إستراتيجية تحديد مستلزمات الخطة المادية والبشرية لتحقيق الأهداف - وضع البرامج الزمنية لكل عمل يراد القيام به.
- ٢- القدرة على التنظيم : من خلال توزيع الأعمال على العاملين حسب الاختصاص مع توفير قدر من الصلاحية لإنجاز الأعمال في أقصر وقت ممكن - دراسة الأوضاع المدرسية ومتطلبات العمل داخلها وخارجها - دراسة الخطط الدراسية لكل صف ومعرفة الأعداد اللازمة من المعلمين وتوزيع الأحقية.
- ٣- القدرة على التوجيه : من خلال وحدة الأمر- الإشراف المباشر- اختيار الأسلوب المناسب للأفراد.
- ٤- القدرة على الرقابة : من خلال الإيمان بأن الرقابة ضرورية لنجاح الأعمال الإدارية، ومتابعة الأنشطة الصفية واللاصفية، ومن المهم أن يلعب المدير دور المرشد الخبير لمساعدة العاملين على إنجاز أعمالهم.
- ٥- القدرة على التقويم: يعتبر من أهم عناصر الإدارة التي تقوم على:

١ - غالب الفريجات : الإدارة والتخطيط التربوي ، تجارب عربية متنوعة ، عمان ، دار عالم الثقافة ، ٢٠٠٠ ، ص ١٤، ١٥.

- أ) تقويم التنظيم المدرسي.
- ب) تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع.
- ج) تقويم أداء العاملين بأسس علمية.
- د) تقويم المنهج الدراسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه.
- هـ) تقويم مدى تقدم الطالب وما اكتسبه من مهارات وقيم واتجاهات.
- ٦- القدرة على اتخاذ القرار: من خلال:
- أ) تشكيل لجان لمواجهة المواقف الطارئة.
- ب) تحمل مسؤولية اتخاذ القرار.
- ٧- القدرة على تطوير أداء المعلمين: من خلال:
- أ) تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية.
- ب) الحرص على تبادل الزيارات بين المعلمين.
- ج) مكافأة المعلمين المتميزين.
- ٨- القدرة على رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب: من خلال
- أ) الاجتماع مع الطلاب دورياً لمناقشة أوضاعهم.
- ب) التواصل مع أولياء الأمور.
- ج) مشاركة المعلمين في دراسة أسباب انخفاض مستوى الطلاب.
- ٩- القدرة على تكوين فريق العمل: وذلك من خلال
- أ) تحديد مسؤولية كل فرد في الفريق.
- ب) تزويد كل فريق بالاحتياجات اللازمة.
- ج) متابعة أداء كل فريق.
- ١٠- القدرة على الإدارة الذاتية: من خلال
- أ) الأولويات التي توجه خطط العمل على مستوى المدرسة.
- ب) التأكيد على الشراكة في الإدارة.
- ج) إيجاد فرص أكثر للمشاركة المجتمعية.

وللتعرف على ما وصلت إليه الدول المتقدمة في مجال تطوير أداء مديري المدارس الثانوية لتحقيق الجودة واعتماد المدارس سنتناول في الفصل التالي بعض من هذه النماذج الناجحة.